PLANO DE AÇÃO

TRÊS LAGOAS SUSTENTÁVEL



Realização

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

Instituto Votorantim – O trabalho forma a vida

Fibria

Horizonte Três Lagoas

BNDES

Prefeitura Municipal Três Lagoas

instituto arapyaú

Parceiro técnico

synergia SOCIOAMBIENTAL



TRÊS LAGOAS SUSTENTÁVEL

PLANO DE AÇÃO 2016

Realização

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

Instituto Votorantim – O trabalho forma a vida

BNDES

Brasil – Pátria Educadora

Fibria

Horizonte – Três Lagoas

Instituto Arapyaú

Prefeitura Municipal Três Lagoas

CAIXA – Caixa Econômica Federal

Fundo Socioambiental CAIXA

Parceiros técnicos

synergia – Socioambiental

Baobá – Fundo para Equidade Racial

idom

EY – Building a better working world

TRÊS LAGOAS, CAPITAL DA CELULOSE
E A CIDADE DO FUTURO



Márcia Moura
Prefeita de Três Lagoas

Três Lagoas (MS), fundada em 15 de junho de 1915, possui 10.206,949 km² de território. De acordo com o IBGE, apresenta uma população de aproximadamente 115 mil habitantes, sendo considerado o terceiro município mais populoso do estado.

O município está situado na região leste de Mato Grosso do Sul, com uma localização geográfica estratégica e próxima aos municípios de Água Clara, Brasilândia, Selvíria e Aparecida do Taboado, bem como do interior paulista, de cidades como Castilho, Ilha Solteira e Andradina, e distante 339km da capital, Campo Grande, servida por rodovias como BR-158, BR-262 e SP-300. Além disso, possui acesso a países como Bolívia, Chile, Paraguai e Argentina.

Conhecida como "Cidade das Águas", possui três lagoas, as quais deram nome ao município. Às margens do Rio Sucuriú e do Rio Paraná, permitem práticas esportivas, de lazer e contemplação, além da pescaria.

Com um dos melhores índices de crescimento do país, Três Lagoas possui uma infraestrutura ímpar para implantação de indústrias, seja pela disponibilidade de energia (termelétrica, usina hidrelétrica e gás natural), seja pelo intermodal logístico (ferrovia, rodovia e hidrovia).

O município conta com o segundo PIB Industrial de Mato Grosso do Sul, e um estudo realizado pela FIRJAN apontou Três Lagoas como a cidade do estado com maior índice de desenvolvimento econômico.

Com o crescimento do setor de celulose e papel, a cidade passou a ser conhecida como "Capital Mundial da Celulose". Ressalta-se a relevância dos setores têxtil, metalúrgico, metalomecânico, alimentação e siderurgia e a unidade de fertilizantes nitrogenados da Petrobras.

Mesmo com todo esse desenvolvimento vivido, o município ainda cultiva aspectos tradicionais e regionais de sua cultura, entre eles: estilos musicais como forró, chamamé e música caipira e sertaneja; peças artesanais de madeira e cerâmica; pratos típicos, como churrasco, tilápia com provolone e compota de frutas; e doces à base de milho, como cural e pamonha, além do costume mais característico da cidade, o "tereré".

Nesse contexto, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em parceria com a Prefeitura de Três Lagoas, Instituto Votorantim, Fibria e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), traz para a cidade o Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis (CES), uma metodologia de diagnóstico e identificação de prioridades desenvolvida pelo BID e voltada para orientar o crescimento de cidades médias na América Latina e no Caribe.

O programa se estrutura em três dimensões, sendo sustentabilidade ambiental e mudança climática, sustentabilidade urbana, sustentabilidade fiscal e governança, além de possuir um módulo de competitividade. Trata-se de um extenso levantamento de indicadores, realização de pesquisa de opinião pública e realização de estudos de base, resultando nos temas priorizados no Plano de Ação, que faz valer a voz dos cidadãos, que demonstram seus anseios acerca dessas dimensões.

A cidade, além de ser a primeira não capital a receber o projeto, é a primeira do Brasil a receber um estudo adicional: o de competitividade, no âmbito do CES. Uma vez identificados os pontos fracos a serem fortalecidos, será estruturado o Plano de Ação para o desenvolvimento sustentável da cidade.

Dessa forma, torna-se notório que é imprescindível planejar o crescimento, delimitar as barreiras ambientais e preencher os vazios urbanos. Aqui se identificam as prioridades e é deixado um traçado para o planejamento na vida das próximas gerações, tendo em vista que os próximos gestores encontrarão os caminhos abertos para oferecer oportunidades e uma cidade melhor para a população.

UMA VISÃO AMPLA E SUSTENTÁVEL DO CRESCIMENTO DE TRÊS LAGOAS



Angelo Guerreiro
Prefeito eleito de Três Lagoas

É com prazer que enalteço "Três Lagoas Sustentável", pois somos o primeiro município não capital a receber um projeto voltado para aumentar a qualidade de vida dos seus habitantes e preparar a cidade para o desenvolvimento sustentável, com ação conjunta do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Instituto Votorantim, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Fibria e Prefeitura de Três Lagoas para trazer o Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis (CES).

O projeto apoia a gestão pública, com participação de mais de 30 entidades civis e públicas. É a integração para o bem comum. Portanto, enquanto autoridade e junto com a sociedade, reforço o interesse constante pelo conhecimento e fortalecimento deste trabalho por meio de ações políticas e sociais divididas em duas etapas: revisão do Plano Diretor Participativo e do Plano de Ação. Com o avanço dos trabalhos, houve a realização da audiência pública em outubro de 2016, da qual eu participei. Em 2006, como vereador, também tive a oportunidade de contribuir para a elaboração do Plano Diretor. Agora, dez anos depois, participo de sua revisão de forma muito honrosa e reconhecendo sua devida importância, pois a cidade cresce de forma rápida e necessita de novas diretrizes para readequar-se e crescer ainda mais.

Não bastam atrativos econômicos para agregar as indústrias sem o compromisso de retorno para a cidade e a sociedade. Três Lagoas e população necessitam e merecem crescer com qualidade, de forma sustentável. Então priorizo ações que fomentem um conjunto de benefícios. A visão para o crescimento de Três Lagoas deve ser ampla, e não baseada em tempo de mandato de um político. O "olhar" deve contemplar ações que irão beneficiar e projetar Três Lagoas para os próximos 20 ou 30 anos nas mais diversas e essenciais questões, como mobilidade urbana, saneamento, drenagem, saúde, educação e outras.

Este trabalho pretende proporcionar à população um desenvolvimento de verdade, fazendo com que os moradores obtenham conquistas com o crescimento de Três Lagoas. Crescimento inteligente e sustentável para todos.

O PROGRAMA CES NO BRASIL



Hugo Flórez Timorán
Representante
Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID

A sustentabilidade urbana é um dos temas mais relevantes do século XXI. Diferentes instituições, em todo o mundo, debruçam-se sobre o assunto, buscando soluções criativas para os problemas que se apresentam hoje, e que podem ser agravados pela mudança climática. A Iniciativa Cidades Emergentes e Sustentáveis (ICES), hoje Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis (CES), nasceu no BID, em 2011, como um produto de conhecimento e se apresenta como uma resposta aos cidadãos da América Latina e Caribe (ALC) diante dos enormes desafios de desenvolver cidades melhores para se viver.

As cidades médias brasileiras registram atualmente uma importante dinâmica de crescimento populacional e econômico. Estão em um estágio de desenvolvimento no qual é possível aproveitar suas economias de escala e controlar os custos da aglomeração, melhorando a eficiência dos serviços urbanos. Além disso, apresentam condições para alcançar um desenvolvimento mais sustentável, evitando, no futuro, enfrentar situações mais difíceis e custosas de serem corrigidas.

Essas cidades possuem potencial de apresentar resultados positivos mais impactantes em sua competitividade, caso concentrem ações e tenham foco de atuação em temas estruturados e com uma visão intersetorial. O CES é uma contribuição concreta do BID para essas cidades.

No Brasil, o CES foi iniciado apoiando a cidade de Goiânia (GO) com um Plano de Ação lançado em 2012. Uma parceria com a CAIXA, que consideramos de alta relevância para a sociedade brasileira, nos permitiu expandir nossa atuação para João Pessoa (PB), Palmas (TO), Vitória (ES) e Florianópolis (SC). Hoje temos o CES presente em cidades nas diferentes regiões do país. Essa parceria também permitiu o desenvolvimento do trabalho de construção de redes de monitoramento cidadão para as cidades do programa no Brasil.

Atualmente, a parceria com o Instituto Votorantim, o BNDES, a Fibria e o Instituto Arapyaú nos permitiu avançar ainda mais na promoção da sustentabilidade das cidades no país, e Três Lagoas representa um marco para o programa, por três razões: primeiro, porque foi a primeira cidade não capital a receber a metodologia; além disso, o município foi pioneiro ao ter a metodologia implementada em parceria com o setor privado; e, finalmente, o desenvolvimento do programa se deu em alinhamento com a revisão do Plano Diretor da cidade, que se valeu do conhecimento gerado pelo programa desde seu início.

Esperamos que o governo e a sociedade de Três Lagoas se apropriem desse trabalho colaborativo exitoso e, juntos, possam concretizar as ações previstas de forma a construir, em um caminhar contínuo, um futuro em que as pessoas se sintam cada vez mais preparadas e apoiadas diante dos problemas, desafios e oportunidades de viver na cidade.

Parabenizo a todos que coletivamente construíram o Plano Três Lagoas Sustentável e desejo os melhores resultados nesta jornada.

PLANEJAMENTO ESTRUTURADO
PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Desde 2010, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Instituto Votorantim formam uma parceria para gerar alternativas de geração de renda a cidadãos de localidades com baixos índices de desenvolvimento organizados em grupos produtivos e para ampliar a capacidade de gestão de municípios com operação da Votorantim.

E é nesse objetivo de fortalecer a administração municipal que se enquadra o Programa de Apoio à Gestão Pública (PAGP), que, em Três Lagoas (MS), conta com a parceria de outros atores importantes: o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Instituto Arapyaú e a Fibria.

BNDES, BID, Prefeitura de Três Lagoas, Fibria e Instituto Votorantim realizam, desde 2015, o projeto Três Lagoas Sustentável, levado ao município sul-mato-grossense a propósito da construção da segunda linha de produção de celulose da Fibria na cidade, que, além de potencial para realizar o PAGP, reunia características semelhantes a municípios onde o BID aplica, com sucesso, o Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis.

Estava criado, então, o cenário propício para a união de esforços no sentido de viabilizar um planejamento estruturado e estratégico para Três Lagoas, contribuindo com uma visão de longo prazo construída em conjunto com a população e capaz de orientar os agentes da sociedade a tomarem as melhores decisões na busca de bem-estar, melhores índices de educação, saúde e mobilidade urbana, entre outros temas.

No decorrer dos trabalhos, o Instituto Arapyaú, associação sem fins lucrativos empenhada na promoção do desenvolvimento sustentável, ingressou na parceria, contribuindo com um modelo de construção de planos municipais que contemplem a escuta dos anseios dos diferentes grupos sociais.

De maneira totalmente colaborativa, os atores responsáveis pelo Três Lagoas Sustentável implementam todas as etapas do projeto, cujo detalhamento está sendo apresentado no Plano de Ação CES Três Lagoas.

As decisões, as informações e as pactuações públicas são alinhadas e respaldadas por todos os envolvidos e divulgadas à população por meio da imprensa, do site e das mídias sociais do projeto.

Ao longo do processo foram levantados e avaliados 129 indicadores de quatro áreas: 1) ambiental e mudança climática; 2) urbana; 3) fiscal e governança; e 4) competitividade econômica. Além da análise técnica, foram entrevistadas 1.060 pessoas, da sede e dos distritos do município, para apurar a percepção delas acerca dos grandes temas de políticas públicas locais.

O processo participativo não se esgotou aí: foi constituído um Grupo Gestor, composto por diversos setores da sociedade civil, entre universidade, conselhos, representantes de classe, associações e setor privado, que já lidera o debate, a construção e o acompanhamento do Plano Três Lagoas Sustentável.

A experiência em Três Lagoas foi a segunda no campo da construção participativa de um planejamento estratégico municipal de que participamos (a primeira foi realizada em Sobral/CE), e a aprovação local e a consistência das propostas contidas no plano nos dão segurança para continuar investindo, em conjunto com as empresas do Grupo Votorantim e com os parceiros, nesse modelo de apoio à gestão pública, que tem o potencial de promover transformações estruturantes no município.

Os parceiros do projeto acreditaram no potencial de Três Lagoas, e ele pode ser colocado em prática daqui para frente, com o acompanhamento do Grupo Gestor, o compromisso do poder público local e o engajamento da sociedade.



Cloves Carvalho
Diretor Presidente do Instituto Votorantim



Daniela Arantes
Chefe do Departamento de Inclusão Produtiva do BNDES



Marcelo Castelli
Presidente da Fibria

PARCERIA PELO CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL DE TRÊS LAGOAS

Primeira empresa de celulose a se instalar em Três Lagoas, a Fibria foi muito bem acolhida pela população da cidade e também do estado do Mato Grosso do Sul. Aqui nos sentimos em casa. Plantamos nossa floresta, construímos nossa primeira unidade industrial e seguimos progredindo e contribuindo para o desenvolvimento local e regional, baseados em laços de parceria, confiança e respeito.

Em 2015, tomamos a decisão de seguir com o nosso plano de expansão. E, novamente, Três Lagoas foi contemplada. Nasceu o Projeto Horizonte 2, que constrói a segunda linha de produção de celulose da Fibria no Mato Grosso do Sul, com capacidade de produzir 1,95 milhão de toneladas de celulose por ano.

É nesse contexto de investimentos em prol do desenvolvimento de Três Lagoas que surgiu o Programa de Apoio à Gestão Pública (PAGP). Acreditamos que, ao apoiar a implantação de um programa que permite o planejamento estruturado e estratégico da cidade, estamos contribuindo com toda a comunidade, de forma geral, para que sejam tomadas as melhores decisões na busca de bem-estar e de mais oportunidades de lazer, cultura, educação, saúde e segurança, entre outros temas.

O Programa de Apoio à Gestão Pública é suportado por entidades como BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), Instituto Votorantim, BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), Fibria e Instituto Arapyaú. O objetivo é a elaboração de um projeto para o desenvolvimento do município. Três Lagoas será a primeira cidade não capital do Brasil a receber esse programa, que utiliza metodologia do CES (Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis). O foco é apoiar a cidade na busca por um crescimento mais equilibrado do ponto de vista urbano, ambiental, social e fiscal, com desenvolvimento econômico, governança e busca de competitividade.

Estudos mostram que um dos diferenciais de cidades consideradas modelo de desenvolvimento é a parceria entre o setor público e o privado, tendo a participação das comunidades como um elo fundamental. Este é um dos grandes valores do Programa de Apoio à Gestão Pública: não trazer uma fórmula pronta para ser implementada, mas estimular o envolvimento da população e de diversos setores da sociedade na discussão e validação das propostas que serão encaminhadas ao poder público e nortearão as ações nos próximos anos.

É assim, buscando as melhores oportunidades e estratégias de crescimento sustentável, que a Fibria constrói suas relações. A caminhada em prol de um futuro melhor está apenas começando. E nós seguiremos juntos.

TRÊS LAGOAS RUMO A UM DESENVOLVIMENTO MAIS SUSTENTÁVEL: O PILAR DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL



Alexandre Schneider
Diretor do Programa Cidades e Territórios do Instituto Arapyaú

O Instituto Arapyaú, fundado em 2008, é uma associação sem fins lucrativos que busca promover o desenvolvimento sustentável por meio da articulação e do apoio estratégico e financeiro a organizações e grupos voltados à economia verde, ao aprimoramento da política e de suas lideranças e ao engajamento da sociedade. Esses três pilares estratégicos sustentam a atuação do Instituto e orientam suas atividades, organizadas em quatro programas: Cidades e Territórios, Inovação na Política, Clima e Sul da Bahia. Além do compromisso com o desenvolvimento sustentável, todos os programas são desenvolvidos em parceria com outras organizações.

Entendemos que, se por um lado as cidades revelam desafios urbanos, sociais, econômicos e ambientais, por outro oferecem os recursos e as oportunidades para que o desenvolvimento aconteça. Para que as transformações ocorram de forma mais sustentável nas cidades, é necessário promover espaços de diálogo e interação entre o poder público e a sociedade para identificação de prioridades, colaborando para um melhor planejamento de políticas públicas que impactem diretamente no bem-estar dos cidadãos.

Com essa visão, o Arapyaú, por meio do programa Cidades e Territórios, passou a integrar a rede de parceiros envolvidos na construção deste Plano de Ação, com o objetivo de apoiar o fortalecimento da participação cidadã na construção e no acompanhamento do desenvolvimento sustentável para Três Lagoas nos próximos 30 anos.

É com satisfação que participamos da construção deste plano e acreditamos que Três Lagoas tem condições de tornar realidade as propostas e ações elencadas neste documento que, ao identificar temas considerados prioritários para a sociedade três-lagoense, oferece diretrizes e metas ao poder público no sentido de nortear ações e prioridades municipais de curto, médio e longo prazo.

Temos aqui um importante instrumento de empoderamento dos cidadãos de Três Lagoas na condução do futuro de sua cidade.

DESENVOLVIMENTO REGIONAL INTEGRADO E SUSTENTÁVEL



Jaime Elias Verruck
Secretário de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico

A inclusão do município de Três Lagoas no Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis do BID não é só motivo de orgulho para o governo do Estado, mas principalmente para a população três-lagoense e de todo o Mato Grosso do Sul. Trata-se da primeira cidade brasileira não capital a integrar o projeto e que culmina agora com a entrega do Plano de Ação Três Lagoas Sustentável.

Para a administração do governador Reinaldo Azambuja é uma ação fundamental que vai nos auxiliar na promoção do desenvolvimento humano, social e sustentável de Três Lagoas e região, com uma metodologia consistente. É uma experiência nova no Estado, que tem todo o apoio do governo do Estado, por meio da Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico e que deverá ser replicada, em sua essência, em outras cidades de Mato Grosso do Sul.

Acreditamos que somente com iniciativas como essa, que promovem o desenvolvimento sustentável, é que Mato Grosso do Sul terá condições de competitividade para efetivamente se destacar no cenário nacional e estampar em vitrine internacional todo o seu potencial econômico e diferencial ambiental e social.



SOBRE ESTE PLANO

O Plano de Ação Três Lagoas Sustentável é produto de um extenso trabalho conjunto de planejamento, realizado ao longo de todo o ano de 2016 no âmbito do Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis (CES), promovido em Três Lagoas em uma parceria entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Instituto Votorantim, a Fibria, o BNDES, o Instituto Arapyaú, a CAIXA e a Prefeitura Municipal de Três Lagoas. A Synergia Consultoria Urbana e Social foi selecionada para a implementação direta do trabalho com a equipe da prefeitura e de entidades e instituições locais, sob a supervisão dos promotores do projeto.

Um plano de ação e de investimentos com tal alcance e amplitude temática se arquiteta sobre o conhecimento local acumulado, exposto à metodologia própria do CES e à atualidade do aprendizado sobre a sustentabilidade urbana no Brasil e no mundo. Nesse contexto, uma série de instituições de atuação regional, estadual, nacional e até mesmo internacional, aliadas do CES, contribuíram em assuntos das suas especialidades. Vale ressaltar que, durante o período das atividades do CES em Três Lagoas, criou-se um ambiente vívido de debates sobre o presente e o futuro do município, especialmente no âmbito da revisão do Plano Diretor Participativo Municipal.

Adicionalmente, desde o início da aplicação do CES em Três Lagoas foi conformado um Grupo Gestor de acompanhamento das atividades realizadas, composto de cidadãos e representantes institucionais de atuação relevante, que foram escolhidos e convidados pela coordenação da iniciativa no município.

Os temas trabalhados, moldados pela metodologia CES em torno de três dimensões da sustentabilidade – Ambiental e Mudança Climática; Urbana; e Fiscal e Governança –, foram abordados por especialistas a partir de análises apoiadas em indicadores, coleta de informações e uma pesquisa de opinião pública realizada pela própria Synergia, que registrou a percepção da população sobre os temas tratados por meio de 1.060 entrevistas domiciliares nas zonas urbana e rural do município.

A experiência CES em Três Lagoas contou com alguns elementos inovadores: o primeiro, o fato inédito de se trabalhar a metodologia CES no Brasil em uma cidade que não é capital de estado; o segundo, por ter adotado a competitividade da economia no nível local como um componente estratégico de sustentabilidade. Nesse aspecto, o CES Três Lagoas foi acrescido de indicadores específicos, totalizando 129. O trabalho também foi apoiado em seminários, grupos focais e oficinas de trabalho realizadas com atores-chave.

Nesse sentido, pelo atual destaque de Três Lagoas, conhecida internacionalmente como a "Capital Mundial da Celulose", foi desenvolvido paralelamente um Diagnóstico de Competitividade e Desenvolvimento Econômico Local, que está sendo lançado junto com este plano e que fornece ao município valiosos subsídios para que se torne cada vez mais atrativo para novos e diversificados investimentos.

Mais além, foram realizados três estudos de base, que abrangem os temas de emissão de gases de efeito estufa, vulnerabilidades à mudança do clima e crescimento da mancha urbana da cidade e de seu entorno. Esses importantes estudos, que trouxeram a Três Lagoas modernas ferramentas de gestão territorial e ambiental, colocam a cidade na vanguarda e no seleto grupo de municípios brasileiros que possuem uma agenda voltada para contribuir para a diminuição da pegada urbana e para a diminuição da emissão de gases de efeito estufa no nível global.

Todos esses estudos foram realizados sempre com o objetivo de propor soluções adequadas ao enfrentamento dos obstáculos presentes ao pleno desenvolvimento do município, antecipando problemas futuros e colocando as pessoas no centro do desenvolvimento.

Do conjunto dos 30 temas originais do CES, nove foram priorizados a partir da metodologia, sendo agrupados em três linhas estratégicas e, posteriormente, delineadas nas propostas reunidas nos capítulos finais deste Plano.

Nesse contexto, o Plano de Ação Três Lagoas Sustentável sintetiza os resultados desse processo de diagnóstico realizado de forma intersetorial, que resultou na priorização das áreas de atuação para a cidade e nas soluções e ações propostas para o seu crescimento e desenvolvimento no curto, médio e longo prazos. A transversalidade distingue este plano, que propõe ações em temas relativos à questão da sustentabilidade urbana, algumas delas com caráter inovador e transversal em relação às demais. Tal esforço resulta em um planejamento integrado das políticas públicas, com o objetivo de promover o desenvolvimento mais equilibrado e a melhoria da qualidade de vida de toda a população, em harmonia com o meio ambiente e respeitando as especificidades territoriais.

Por fim, as proposições presentes no plano contribuirão para a ativação e o direcionamento dos investimentos do poder público, das organizações da sociedade civil e do setor privado em áreas priorizadas. Espera-se que a busca contínua do seu aperfeiçoamento e execução tenha um impacto positivo significativo para a cidade e seus cidadãos. A transformação do uso do território municipal dependerá do esforço conjunto e da cooperação entre as diferentes entidades do município e de diferentes esferas de governo, com atuação no processo de construção de uma nova perspectiva de desenvolvimento municipal, com a participação direta da iniciativa privada e dos cidadãos três-lagoenses.

A formulação do Plano de Ação busca contribuir para o diálogo entre os diferentes atores que atuam na cidade e está estreitamente alinhada com o Plano Diretor Participativo do Município, que está sendo revisado em 2016, paralelamente à aplicação da metodologia CES, e que sofreu forte influência dos resultados de todos os estudos realizados. Com ele, busca-se avançar na articulação de ações cada vez mais integradas, visando à transformação de uma das cidades mais pujantes da Região Centro-Oeste, cujo processo de desenvolvimento se encontra em plena construção.

O Plano de Ação Três Lagoas Sustentável é uma demonstração concreta de que a parceria entre gestores públicos, bancos de desenvolvimento, organizações não governamentais, setor privado e população pode contribuir para o avanço do conhecimento e da participação cidadã, em um futuro mais harmônico para as cidades brasileiras.



Sinergia Consultoria Socioambiental

EQUIPES DE TRABALHO

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO

Ellis J. Juan – *Chefe da Divisão de Habitação e Desenvolvimento Urbano (CSD/HUD)*
Horacio Terraza – *Coordenador Geral do Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis, CES (CSD/HUD)*
Márcia Casseb – *Coordenadora do Programa CES no Brasil – Especialista Sênior em Desenvolvimento Urbano e Saneamento (HUD/CBR)*
Jose Barroso Tostes Neto – *Especialista Líder em Gestão Fiscal e Municipal (FMM/CBR)*
Maria Cristina Mac Dowell – *Especialista Líder em Desenvolvimento Fiscal e Municipal (FMM/CBR)*
Túlio Cravo – *Especialista em Mercado de Trabalho (LMK/CBR)*
Katia Miller – *Consultora, CES (HUD/CBR)*
Arthur Oliveira – *Consultor, (TSP/CBR)*
Marcelo Facchina – *Consultor, CES (HUD/CBR)*
Renata Seabra – *Consultora, CES (HUD/CBR)*
André Cobbe – *Consultor, CES (HUD/CBR)*
Rachel Prescott – *Consultora, CES (HUD/CBR)*
Pollyane Alves – *Consultora (HUD/CBR)*
Avelina Ruiz – *Consultora, CES (CSD/HUD)*
Diego Arcia – *Consultor, (CSD/HUD)*
Ivone Castellanos – *Consultora, (CSD/RND)*
Jennifer Doherty–Bigara – *Consultora, (CSD/CCS)*

CONSULTORES CONTRATADOS

Marcílio Neves
José Cisternas
Flávio Galvão

AUTORES ESTUDOS DE BASE: IDOM

Daniel Rúbio Blanco *(Coordenador Geral dos Estudos de Base)*
Éderson Zanetti *(Coordenador do Estudo de Mitigação das Mudanças do Clima)*
Pablo Caffarena *(Coordenador do Estudo de Vulnerabilidade e Riscos Naturais)*
Heloisa Helena Barbeiro *(Coordenadora do Estudo de Crescimento Urbano)*

AUTORES ESTUDO DE BASE ADICIONAL DE COMPETITIVIDADE: ERNST & YOUNG (EY)

Luiz Claudio Campos – *Coordenador Geral do Estudo*
Gustavo Gusmão – *Coordenador Executivo do Estudo*
Claudia Valenzuela – *Diretora do Estudo*
Monique Leiras – *Gerente Sênior do Estudo*
Marcela Brügger – *Especialista Sênior do Estudo*
Carolina Sarmento – *Especialista Sênior do Estudo*

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

Maria Silvia Bastos Marques – *Presidenta*
Marilene de Oliveira Ramos Múrias dos Santos – *Diretora da Área de Energia (AIE), Área de Gestão Pública e Socioambiental (AGS) e Área de Saneamento e Transporte (AST)*
Gabriel Rangel Visconti – *Área de Gestão Pública e Socioambiental Superintendente*
Daniela Arantes – *Área de Gestão Pública e Socioambiental - AGS e Departamento de Inclusão Produtiva – DIPRO*
Fernanda Thomaz da Rocha – *Área de Gestão Pública e Socioambiental – AGS Departamento de Inclusão Produtiva – DIPRO*
Marcos Matias Cavalcante – *Área de Gestão Pública e Socioambiental - AGS e Departamento de Inclusão Produtiva – DIPRO*
Raquel Silvestrin Zanon – *Área de Gestão Pública e Socioambiental - AGS e Departamento de Inclusão Produtiva – DIPRO*

INSTITUTO VOTORANTIM

Cloves Otávio Nunes de Carvalho – *Diretor Presidente*
Rafael Luis Pompeia Gioielli – *Gerente Geral*
Ana Paula Bonimani – *Gerente de Programas*
Luís Henrique de Campos – *Coordenador do Programa de Apoio à Gestão Pública*
Joyce Maria Rodrigues – *Programa de Apoio à Gestão Pública*
Renato Mathias – *Programa de Apoio à Gestão Pública*
Thais Almeida da Costa – *Programa de Apoio à Gestão Pública*

Lígia Saad – *Desenvolvimento Institucional*
Wilian Lourenço da Silva – *Gerente de Relacionamento Corporativo*
Flávia Bacar Siqueira – *Comunicação*
Paula Rigolizzo Ebeling – *Relacionamento Corporativo*

FIBRIA

Marcelo Strufaldi Castelli – *Presidente*
Malu Paiva – *Diretora de Sustentabilidade, Relações Corporativas e Comunicação*
Paulo Silveira – *Diretor Industrial*
Julio Cunha – *Diretor de Engenharia e Projetos*
Leonardo Genofre – *Gerente de Relações Corporativas*
Marisa Coutinho – *Coordenadora de Relações Corporativas*
Luis Washington Westmann – *Consultor de Relações Corporativas*
Anderson Polarini – *Coordenador de Comunicação*

INSTITUTO ARAPYAÚ

Marcelo Furtado – *Diretor–executivo*
Alexandre Schneider – *Diretor do Programa Cidades e Territórios*
Thais Ferraz – *Gerente do Programa Cidades e Territórios*
Adriana Cestari – *Programa Cidades e Territórios*
Tayara Calina – *Programa Cidades e Territórios*

PREFEITURA MUNICIPAL DE TRÊS LAGOAS

Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão
Carmen Lúcia Ribeiro Goulart – *Secretária*
André Luiz da Silva Melo
Matheus Marques Delagnese
Luís Carlos Queiroz Spindola
Camila Augusta Florindo Delagnese
George Antônio Chaves Rhodus
Secretaria Municipal de Trânsito
Milton Gomes Silveira – *Secretário*
Flávio Milanez Thomé

Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Agronegócio, Ciência e Tecnologia
Jurandir da Cunha Viana Júnior – *Secretário*
Maysa Queiros da Costa
Ana Paula Mendes Lima
Cristiane Rocha Duarte
Secretaria Municipal de Assistência Social
Maria Lúcia Firmino – *Secretária*
Daiane Caroline Ramos
Secretaria Municipal de Educação e Cultura
Jussara Fernandes – *Secretária*
Vivian Cristina de Souza Goncalves
Selma Ferreira da Silva
Secretaria Municipal de Administração
Ruiller César Ferreira Dias – *Secretário*
Marcia Cristina Bernardo
Secretaria Municipal de Finanças e Controle
Fernando Pereira – *Secretário*
Patrícia Neves
Soyla Carla Alves Garcia
Gilson Colacino Martins
Angelita de Campos da Costa
Emerson Paulo Barbosa
Natalia Figueredo Carvalho de Freitas
Angela Nunes Camargo Valentim
Secretaria Municipal de Infraestrutura, Transporte e Habitação
Ricardo Luiz Ferreira Cobianchi – *Secretário*
Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico
André Milton Denys Pereira – *Secretário*
Cristovão Henrique Ribeiro da Silva
Otony Avila Ornellas

Secretaria Municipal de Saúde Pública
Eliane Cristina Figueiredo Brilhante – *Secretária*
Beatriz Rodrigues de Souza Melo
Carolina Ramalho Masuko
Afranio Augusto Alencar Azambuja
Thais Emiliana Sales da Silva
Polyana Rossino Cestari
Ludmila do Valle Silva
Assessoria de Gabinete
Silvania Bersani – *Assessora Chefe*
Juliana Bernardi Petek

INSTITUTO DE MEIO AMBIENTE DE MATO GROSSO DO SUL – IMASUL

Rafael Alex Barbosa
Délia Villamayor Javorka

EMPRESA DE SANEAMENTO BÁSICO DE MATO GROSSO DO SUL – SANESUL

Gilmar Tabone
Adilson Silva Bahia

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (CAMPUS TRÊS LAGOAS)

André Luiz Pinto
Edima Aranha

SYNERGIA CONSULTORIA URBANA E SOCIAL

Presidência
Maria José de Albuquerque
Direção
Raineldes Melo – *Diretora de Projetos*
Lilian Veltman – *Diretora de Conhecimento e Inovação*
Coordenação
José Leandro de Resende Fernandes – *Gerente de Projeto*
Especialistas Setoriais
Karin Ianina Matzin – *Especialista em Planejamento Urbano e Regional*
Vinicius Correa – *Especialista Socioeconômico e de Pesquisa de Opinião*
Yssyssay Rodrigues – *Especialista em Desenvolvimento Social*
Lélio Marcus Munhoz Kolhy – *Especialista em Sustentabilidade Ambiental/Mudanças Climáticas*
Vinícius Salsotto – *Especialista em Análise e Gestão de Dados*
Maíra Oliveira – *Especialista em Sustentabilidade Ambiental*
Marcos Vinícius Quizadas de Lima – *Especialista em Geoprocessamento*
Sepehr Moravej – *Estatístico*
Equipe Técnica
Camila Aparecida Alves da Silva – *Geógrafa*
Fernando Dias – *Geógrafo*
Ana Lígia Santos – *Analista de Geoprocessamento*
Paula Raquel – *Analista de Mobilização Social*
Natália Gallo Albuquerque – *Analista de Geoprocessamento*
Caíque Theodoro – *Assistente de Desenvolvimento Social*
Alexandre Pessôa – *Coordenador de Arte*
Débora Alberti – *Analista de Arte*
Thiago Palazzi – *Assistente de Arte*
Camila Andrade de Souza – *Assistente de Arte*
Rafael Wegmann – *Estagiário*
Pesquisa
Aline Aparecida Almeida de Oliveira
Carlos Henrique da Silva
Gabriel Espinosa de Souza
Gean Lucas Rocha
Murilo da Silva Lima
Nayara Gomes de Assis Lima

Patrícia Akemi Urata
Patrícia Felix de Araújo
Sabrina da Costa Bispo
Equipe de Apoio
Michele Cristina Pereira – *Assistente Administrativa*
Edilson Lopes dos Santos – *Assistente Administrativo*
Fábio Roberto Gomes – *Motorista*
Weverson Lopes dos Santos – *Motorista*

EMPRESAS E CONSULTORES CONTRATADOS

INTERAÇÃO URBANA

Marcos Rogério de Paula Oliveira – *Consultor em Saúde Pública*

RISCO ARQUITETURA URBANA

Ramiro Levy – *Consultor em Mobilidade Urbana*
André Dal'Bó da Costa – *Consultor em Drenagem*

FICHA TÉCNICA PLANO DIRETOR PARTICIPATIVO

Prefeitura Municipal de Três Lagoas
Márcia Maria Souza da Costa Moura de Paula – *Prefeita Municipal*
Coordenação Geral da Revisão do Plano Diretor Participativo
Carmen Lúcia Ribeiro Goulart – *Secretária Municipal de Planejamento e Gestão*
André Luiz da Silva Melo – *Engenheiro Ambiental*
Camila Augusta Florindo Delagnese – *Arquiteta e Urbanista*
Telma Marques Tolentino – *Assessora Especial de Captação de Recursos*
Aline Hellen Lima e Silva – *Técnica em Edificações*
Walter Benedito Pereira – *Técnico em Edificações*
Bruno de Oliveira Eubank – *Técnico em Edificações*
Grupo Técnico
André Milton Denys Pereira – *Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico*
Eliane Cristina Figueiredo Brilhante – *Secretaria Municipal de Saúde Pública*
Fernando Pereira – *Secretaria Municipal de Finanças e Controle*
Jurandir da Cunha Viana Júnior – *Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Agronegócio, Ciência e Tecnologia*
Jussara Fernandes – *Secretaria Municipal de Educação e Cultura*
Maria Lúcia Firmino – *Secretaria Municipal de Assistência Social*
Milton Gomes Silveira – *Secretaria Municipal de Trânsito*
Ricardo Luiz Ferreira Cobianchi – *Secretaria Municipal de Infraestrutura, Transporte e Habitação*
Ruiller Cesar Ferreira Dias – *Secretaria Municipal de Administração*
Walter da Silva Dias – *Secretaria Municipal de Esportes, Juventude e Lazer*
Conselho Municipal da Cidade
Representantes do Poder Público Municipal
André Luiz da Silva Melo – *Presidente*
Carmen Lúcia Ribeiro Goulart – *Suplente*
Soyla Carla Alves Garcia – *Titular*
Ângela Nunes Camargo Valentim – *Suplente*
Flávio Milanez Thomé – *Titular*
Milton Gomes da Silveira – *Suplente*
Maysa Queiros da Costa – *Titular*
Ana Paula Mendes – *Suplente*

EQUIPE SYNERGIA CONSULTORIA URBANA E SOCIAL DE REVISÃO DO PLANO DIRETOR PARTICIPATIVO

Rai Melo – *Diretora de Projetos*
Lilian Veltman – *Diretora de Conhecimento e Inovação*
Karin Matzkin – *Gerente de Projeto*
Marcia Grosbaum – *Consultora em Arquitetura e Urbanismo*
Lígia Rocha Rodrigues – *Consultora em Arquitetura e Urbanismo*
Gabriele Pantoja – *Arquiteta e Urbanista*
Yssyssay Rodrigues – *Socióloga*
Camila Silva – *Geógrafa*
Fernando Dias – *Geógrafo*
Marcos Vinicius Quizadas – *Analista de Georreferenciamento*
Natália Gallo Albuquerque – *Analista de Georreferenciamento*

SUMÁRIO

RESUMO EXECUTIVO pg 22

1 **PROGRAMA CIDADES** EMERGENTES E SUSTENTÁVEIS (CES)
pg 40

2 **O QUE REPRESENTA TRÊS LAGOAS** E POR QUE INCLUÍ-LA NO CES?
pg 46

3 **COMO REALIZAMOS A** AVALIAÇÃO DE TRÊS LAGOAS?
pg 52

4 **O QUE NOS** ENSINARAM OS NÚMEROS?
pg 58

5 **COMO ENCONTRAMOS O TERRITÓRIO?**
pg 114

6 **ESTUDO DE BASE ADICIONAL** DE COMPETITIVIDADE (EBAC)
pg 150

7 **EM QUE TEMAS** NOS CONCENTRAMOS?
pg 174

8 **PLANO DE AÇÃO:** O QUE TEMOS QUE FAZER?
pg 188

9 **PLANO** DIRETOR
pg 262

10 **PLANO DE** INVESTIMENTO
pg 292

11 **MONITORAMENTO E** SEGUIMENTO DAS METAS
pg 294

12 **CONCLUSÃO**
pg 298

TRÊS LAGOAS SUSTENTÁVEL
PLANO DE AÇÃO

RESUMO EXECUTIVO

A América Latina e Caribe (ALC) é a região em desenvolvimento mais urbanizada do planeta. A taxa de urbanização passou de 41% em 1950 para 80% em 2014. Se essa tendência se mantiver, estima-se que a população urbana da região atinja 86% em 2050 . O caso do Brasil não é diferente: com 85% das pessoas hoje já vivendo em cidades, a projeção para 2050[1] é que essa taxa cresça para 91%.

A tendência mencionada acima tem uma característica especial na ALC: o acelerado ritmo de crescimento das grandes metrópoles perdeu força, e observa-se que o fenômeno passa a ocorrer em cidades médias. Esses espaços são os novos vetores para difusão de inovações, geração de conhecimento, concentração de mão de obra especializada e de atividades econômicas da região.

Esse fenômeno também é observado no Brasil. As cidades médias brasileiras apresentaram grande dinamismo nos últimos anos, como pode ser observado na Figura 1.

A concentração da população e das atividades econômicas em cidades traz consigo uma série de desafios, mas também representa uma grande oportunidade para a promoção do desenvolvimento. Com o objetivo de apoiar as cidades médias da região a aproveitar as oportunidades geradas pela aglomeração de pessoas e evitar que seu crescimento se transforme em um limitante ao bem-estar dos cidadãos, em 2010 o BID criou a Iniciativa Cidades Emergentes e Sustentáveis (ICES), que se transformou em 2016 no Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis (CES). No Brasil a Iniciativa já foi aplicada na cidade de Goiânia, que fez parte de uma etapa piloto de teste da metodologia, e se expandiu para outras quatro em parceria com a CAIXA: João Pessoa, Florianópolis, Vitória e Palmas. Assim, a ICES foi aplicada em capitais localizadas em todas as regiões do país.

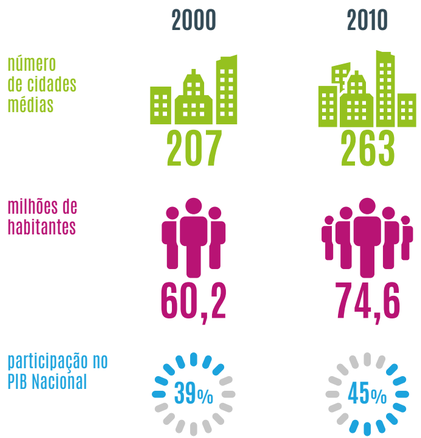
Três Lagoas, terceira cidade do estado de Mato Grosso do Sul, foi escolhida como a primeira cidade não capital brasileira a fazer parte do CES, a partir de uma parceria entre o BID e o Instituto Votorantim[2]. A essa parceria foram agregados o BNDES, a Fibria, o Instituto Arapyaú e a CAIXA, que somaram esforços e ampliaram os benefícios da execução dos trabalhos na cidade. Nesse sentido, Três Lagoas é a primeira cidade a receber a metodologia do CES no Brasil por meio de um parceiro do setor privado. O engajamento da Prefeitura Municipal de Três Lagoas foi fundamental para o êxito do projeto.

Três Lagoas é a terceira cidade mais populosa do estado do Mato Grosso do Sul e apresenta nível alto de qualidade de vida, alcançando Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,744 em 2010[3]. O município tem vivenciado acelerado crescimento demográfico, sobretudo devido à forte expansão de sua economia nos últimos anos. Entre 2010 e 2013, o município experimentou um crescimento econômico real anual médio de 16,26%. É natural que tal cenário de prosperidade econômica tenha repercutido no crescimento das populações residentes e flutuantes, o que tem gerado impactos significativos quanto à atração de investimentos para o território, mas também mudanças significativas na dinâmica urbana. Além de um crescimento produtivo acima da média nacional, reforçam a importância assumida pela cidade fatores como a abundância de recursos energéticos e a proximidade aos principais canais de escoamento de produção do país, com acesso privilegiado às regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul do Brasil, além de países da América do Sul, características desejáveis a qualquer polo industrial emergente.

Este cenário trouxe também uma aguda pressão sobre o território e sua infraestrutura e serviços, especialmente no que tange à rede de drenagem, o esgotamento sanitário e a mobilidade. A ocupação desordenada do território, gerando extensos vazios urbanos e bairros periféricos de baixa renda, agrava esses problemas e dificulta o desenvolvimento de ações com vistas a mitigar os riscos à sustentabilidade do município no médio e longo prazo. Ao mesmo tempo em que esse crescimento econômico traz oportunidades para a ampliação do emprego e da renda, também exige a modernização da gestão pública e a necessidade de maior atenção à preservação dos ativos ambientais que a cidade possui.

Foi considerando o contexto atual e os desafios das cidades emergentes da ALC, como Três Lagoas, que o BID criou o CES, um programa de assistência técnica voltado aos governos das cidades médias da região. O CES se baseia em uma metodologia de avaliação rápida, que permite a identificação de temas prioritários e a construção de um plano de investimentos para a cidade, a partir da definição de ações urbanas, ambientais, sociais, fiscais, de governança e de competitividade da economia, com uma visão de curto, médio e longo prazos. Essas ações visam enfrentar os desafios de sustentabilidade local antes que eles se tornem um limitante ao desenvolvimento.

Figura 1: Comparação das cidades médias brasileiras



Fonte: Censo IBGE 2000 e 2010

Figura 2: Processo de priorização de temas do CES



O CES representa uma nova perspectiva para o desenvolvimento urbano da ALC com foco nas cidades médias, e utiliza uma abordagem integrada e interdisciplinar. A metodologia parte da elaboração de um diagnóstico rápido com a coleta de 129 indicadores agrupados em 30 temas divididos em 3 grandes dimensões da sustentabilidade: (i) ambiental e mudança do clima, (ii) urbana; (iii) fiscal e governança. Em Três Lagoas foi acrescido um módulo específico de competitividade da economia. Todo o processo se pautou pelo esforço de explorar a transversalidade entre os temas e foi complementada por uma ampla pesquisa sobre a percepção cidadã acerca dos mesmos temas. Os dados e as informações levantadas foram apresentados e debatidos com os servidores públicos municipais e com atores locais, convidados para participar em seminários, oficinas de trabalho e reuniões técnicas que ocorreram durante o processo de execução do trabalho.

Complementarmente, o diagnóstico foi acompanhado de quatro Estudos de Base:

1. **Estudo de Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) e Medidas de Mitigação**
2. **Estudo de Vulnerabilidade diante de Riscos Naturais no Contexto das Mudanças do Clima**
3. **Estudo de Crescimento Urbano**
4. **Estudo Adicional de Competitividade (EBAC)**

Nesse contexto, o diagnóstico e os Estudos de Base serviram de insumo para o processo de priorização, fase em que as informações geradas pelos indicadores e todos os estudos realizados são classificadas e ponderadas de forma a permitir estabelecer os temas críticos para a cidade. A metodologia, a partir da semaforização dos indicadores, utiliza os resultados da aplicação de quatro filtros para produzir um ranking de temas priorizados (Figura 2).

DIAGNÓSTICO SETORIAL

O processo de aplicação das fases do CES em Três Lagoas proporcionou uma visão geral da cidade e dos desafios a serem enfrentados. Em geral, Três Lagoas conta com indicadores razoavelmente positivos se comparados a outras da América Latina e Caribe, mas também terá que enfrentar importantes obstáculos para garantir a sustentabilidade de seu território e um desenvolvimento socioeconômico mais equilibrado no longo prazo.

A dimensão de sustentabilidade ambiental e mudança do clima mostra uma cidade com ativos ambientais que garantem uma boa gestão do abastecimento de água, do sistema energético e da qualidade do ar. No entanto, enfrenta desafios em relação à gestão de seus resíduos sólidos e, sobretudo, com respeito a sua infraestrutura de saneamento e drenagem.

Apesar de a coleta regular de resíduos sólidos atingir 100% da população e mais de 93% do lixo recolhido ter como destinação final o aterro sanitário, praticamente não existe reciclagem, sendo apenas 3% do lixo coletado destinado a esse fim. A qualidade do ar, apesar da ocorrência de períodos mais secos, que geram transtornos relacionados à poeira urbana - acentuada pela grande quantidade de vias sem pavimentação - apresenta condições favoráveis à convivência humana. Favorece também para a boa qualidade do ar a expressiva área de cobertura vegetal existente no município, boa parte ainda a ser protegida por ser considerada unidade de conservação.

Adicionalmente, é importante considerar que as características geográficas do município contribuem para que Três Lagoas apresente potencialidades para o crescimento econômico, com abundância de recursos hídricos e grande potencial para geração de energia limpa, tanto em relação ao potencial hidroelétrico, quanto (e principalmente) pelas condições de desenvolvimento e utilização de energia renovável advinda da decomposição de materiais orgânicos, principalmente pelas indústrias locais.

As áreas mais críticas dessa dimensão são o saneamento básico e a drenagem urbana. Universalizar o acesso ao saneamento ainda é um desafio em Três Lagoas. O sistema de esgotamento sanitário do município está restrito ao seu núcleo central e apenas 47% das moradias estão ligadas à rede de coleta e tratamento de esgotos. A despeito da totalidade da população ser atendida pela rede de água, as perdas no sistema de abastecimento de água potável em Três Lagoas somam aproximadamente 30%.

Com relação à infraestrutura de drenagem, apesar do indicador positivo relativo à porcentagem de moradias afetadas por inundações nos últimos 10 anos, constatou-se a existência de alagamentos na área urbana, principalmente nos grandes eixos viários. A rede de drenagem contempla apenas 15% das vias pavimentadas da cidade, apresentando deficiência e mesmo inexistência de microdrenagem e de galerias de águas pluviais. Se avaliada levando em consideração o processo crescente de expansão urbana nas últimas décadas e o aumento contínuo da urbanização, percebe-se que a rede de drenagem instalada opera acima da capacidade. Em comparação às cidades pares do CES, apesar dessas grandes deficiências, a cidade de Três Lagoas se encontra em situação um pouco mais favorável quando se leva em conta a baixa vulnerabilidade a desastres naturais, tanto nas condições vigentes como em cenários de mudança climática.

Os indicadores da dimensão de sustentabilidade urbana refletem um município com níveis aceitáveis de segurança pública e razoavelmente conectada com serviços de saúde, embora se tenha constatado que sua gestão deva ser aprimorada. Os indicadores de saúde do município aparecem como bons e apresentam boa classificação na semaforização da metodologia CES. Porém, distribuem-se de maneira desigual no território e a gestão consome quase 30% do orçamento municipal. A pesquisa de percepção cidadã realizada com a população local corroborou essa observação, revelando uma série de desigualdades territoriais em relação à distribuição das políticas e serviços públicos de saúde.

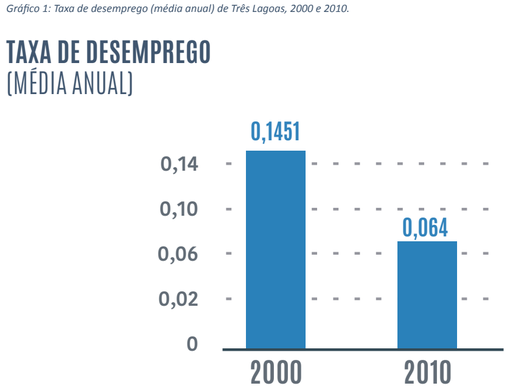
A análise dos indicadores de educação revela que embora Três Lagoas apresente bons níveis de matrícula da população até 11 anos, ostenta índices insatisfatórios de matrículas da população acima dessa idade. Por exemplo, pouco mais de 63% da população de 16 a 18 anos de idade está matriculada na escola. Em termos de desigualdade urbana, a despeito do Coeficiente de Gini da renda ser de apenas 0,51, baixo para padrões brasileiros e internacional,

averigua-se que a população abaixo da linha de pobreza não alcança os 5% do total, e que a quantidade de moradias localizadas em assentamentos informais não foi diagnosticada como problemática, ainda que seja alto o índice de moradias que não respeitam os padrões de habitabilidade definidos pelo país.

Três Lagoas conta com um Plano Diretor revisado em 2016, sendo que esse trabalho ocorreu paralelamente à implementação do CES na cidade. Ao mesmo tempo, no entanto, o município ainda carece de legislação específica para ordenar o parcelamento, uso e ocupação do solo, assim como de uma revisão do Código de Obras, entre outras Leis Urbanísticas Complementares. Essas são tarefas que devem ser trabalhadas pelo município, em busca de soluções para controlar o crescente processo de expansão horizontal da malha urbana e garantir a função social da cidade e da propriedade.

A contenção da expansão da ocupação urbana e o adensamento de áreas com acesso à infraestrutura – integrando diferentes regiões da cidade e otimizando custos na oferta de serviços – são condições para atingir o objetivo maior de sustentabilidade

Gráfico 1: Taxa de desemprego (média anual) de Três Lagoas, 2000 e 2010.



Fonte: IBGE/Censo Demográgico 2010/ Secretaria de Desenvolvimento Econômico

Elis Regina

urbana. A tendência atual de ordenamento e utilização do solo, com formação de periferias menos assistidas, coloca em risco o potencial de transformação da cidade de Três Lagoas em município que visa tornar-se referência na promoção do desenvolvimento com equidade e qualidade de vida para a população. A baixa densidade de Três Lagoas contribui para tal contexto, já que é notória a presença de um número elevado de vazios urbanos, que correspondem a cerca de 22% da mancha urbana atual, além da presença de bairros de média e baixa consolidação e loteamentos ainda em construção.

Em comparação às cidades pares do CES, a cidade de Três Lagoas se encontra em situação favorável, apesar de apresentar um dos menores índices de densidade (líquida) da população urbana da região e de ter na mobilidade urbana um tema crítico a ser equacionado.

A mobilidade foi o tema que apresentou indicadores mais críticos na dimensão de sustentabilidade urbana. O sistema viário foi desenhado para o transporte individual e não há em Três Lagoas nenhuma via com tratamento prioritário para o transporte coletivo. Além disso, a extensão de ciclovias é mínima, sendo hoje em torno de 15 km. O município é cortado pelas rodovias BR-262 e BR-158, ambas com intenso fluxo de caminhões, o que é apontado como principal causador dos acidentes de trânsito da cidade, indicador desfavorável a Três Lagoas em comparação com as cidades pares CES. Constata-se que até 80% dos acidentes registrados no município poderiam ter sido evitados com a instalação de dispositivo viário, como rotatória ou semáforo. A fim de evitar o tráfego de caminhões no interior da malha urbana, um novo contorno rodoviário foi proposto pelo Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), e estima-se que em 2017 as obras sejam iniciadas.

Os indicadores da dimensão de competitividade da cidade refletem um município com bons níveis relativos de estrutura produtiva – a partir do PIB per capita e sua taxa de crescimento –, muito em decorrência da expansão da economia industrial e de serviços no município, que, por sua vez, tem relação direta com a política e estrutura fiscal concebida pela cidade, satisfatória por preconizar incentivos fiscais para as empresas, mas ainda com necessidade de ajustes em termos das burocracias para o pagamento de impostos.

A população conta com boa renda média, é bem conectada e o mercado de trabalho local apresenta baixa taxa média anual de desemprego, apesar de ostentar índice razoavelmente alto de emprego informal como porcentagem do emprego total, próximo dos 30%. A estrutura empresarial tem de ser melhorada em Três Lagoas, pois embora seja observado alto crescimento anual das empresas, em torno de 10,5%, ainda há pouquíssima proporção de empresas com certificado de qualidade, cerca de apenas 8% do total.

Em se tratando da internacionalização da economia, Três Lagoas apresenta nível expressivo de exportações de bens e serviços. No entanto, há demandas latentes para a expansão do aeroporto municipal – a permitir o transporte de cargas e a conexão de voos que acessam Campo Grande, capital do Estado –, assim como para o estabelecimento de um porto fluvial, que proporcionará maior intermodalidade no transporte de cargas na região a partir da hidrovia Tietê-Paraná.

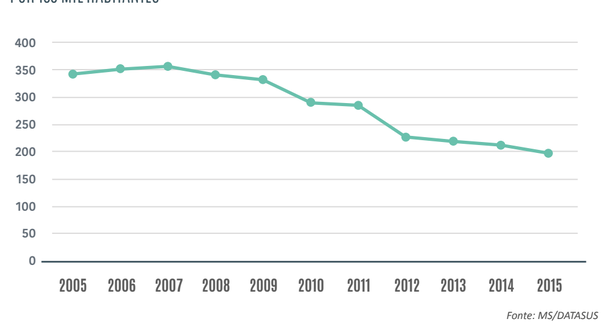
A análise dos indicadores de ambiente de negócios reflete que, a despeito da cidade contar com uma eficiente estrutura de concessão de licença de negócios, ainda tem muito a realizar, sobretudo com respeito a temas como: geração de espaços de cooperação intersetorial, existência de programas de fomento e conformação de arranjos produtivos local de setores vocacionais do município, bem como o estabelecimento de uma plataforma logística.

O capital humano foi o tema que apresentou indicadores mais críticos na dimensão de competitividade da cidade, na medida em que menos de 14% da população ativa detém nível superior de escolaridade, índice que tem impactado negativamente a competitividade do município e o nível de renda de uma parcela importante da população.

Finalmente, a dimensão de sustentabilidade fiscal e governança merece atenção, apesar de apresentar um ponto positivo de destaque no âmbito da sustentabilidade fiscal, já que o coeficiente de endividamento do município de Três Lagoas está devidamente enquadrado no limite definido pelos parâmetros do governo federal. Isso significa que o município dispõe de um elemento importante para obter financiamentos para a execução de novos investimentos definidos pelas políticas públicas.

No entanto, no que se refere à gestão pública participativa, observou-se que não há processos de planejamento participativo na cidade. Tampouco há um orçamento participativo. Também, o número de áreas setoriais em que existe participação dos cidadãos na formulação de políticas é baixíssima. Nesse sentido, é consenso entre representantes da sociedade civil organizada a necessidade de se instaurar arranjos jurídico-operacionais para a participação cidadã no processo de identificação, elaboração, tomada de decisão, implementação e avaliação das políticas públicas. Adicionalmente, no que tange à transparência, o governo municipal apresenta baixa divulgação de informações em seu portal eletrônico, resumindo-se ao plano de governo e a alguns projetos setoriais.

Gráfico 2: Leitos de hospital (por 100 mil habitantes) de Três Lagoas, entre 2005 e 2015.



Fonte: MS/DATASUS

No que tange à gestão pública, a prefeitura enfrenta importantes desafios institucionais a serem vencidos no sentido de tornar os processos mais eficientes, integrar ações e aumentar sua capacidade de ação no território. A falta de um centro administrativo próprio é um complicador para a superação desses desafios. Além disso, foi constatada grande defasagem tecnológica nos órgãos da prefeitura, tanto do ponto de vista de infraestrutura quanto de sistemas.

Embora os indicadores mostrem uma relativa saúde fiscal do município, eles também já indicam uma fonte de preocupação e alerta, pois no que se refere aos gastos correntes, os resultados dos últimos quatro anos indicam uma elevada participação das despesas de custeio em relação ao total dos gastos, que passou de 88% em 2012 para 94,7% em 2015. Isso resulta em uma reduzida margem para investimentos com recursos próprios, já que o governo municipal está comprometendo cerca de 95% de seus gastos com o custeio.

Por fim, é de se destacar que, embora a proporção das receitas próprias em comparação com as receitas totais do governo municipal tenham aumentado desde 2002, a gestão municipal precisa priorizar a arrecadação própria, a partir do fortalecimento de sua capacidade institucional, já que, em momentos de crise, a redução do repasse do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) e da cota parte do ICMS são inevitáveis e têm provocado grandes dificuldades para que a gestão pública cumpra seus compromissos junto à sociedade e mantenha o equilíbrio das contas.

TRÊS LAGOAS SEMAFORIZADA

SUSTENTABILIDADE **AMBIENTAL E MUDANÇA CLIMÁTICA**

- Água
- Esgotamento sanitário e drenagem
- Gestão de resíduos sólidos
- Energia
- Qualidade do ar
- Mitigação da mudança climática
- Ruído
- Vulnerabilidade aos desastres naturais

SUSTENTABILIDADE **FISCAL E GOVERNANÇA**

- Gestão pública moderna
- Gestão pública participativa
- Transparência
- Impostos e autonomia financeira
- Gestão do gasto público
- Sustentabilidade Fiscal

SUSTENTABILIDADE **URBANA**

- Uso do solo e Ordenamento territorial
- Desigualdade urbana
- Mobilidade e Transporte
- Educação
- Segurança
- Saúde

Módulo COMPETITIVIDADE

- Capital humano
- Internacionalização
- Estrutura produtiva
- Estrutura empresarial
- Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
- Mercado de trabalho
- Setor financeiro
- Estrutura fiscal
- Ambiente de negócio
- Conectividade

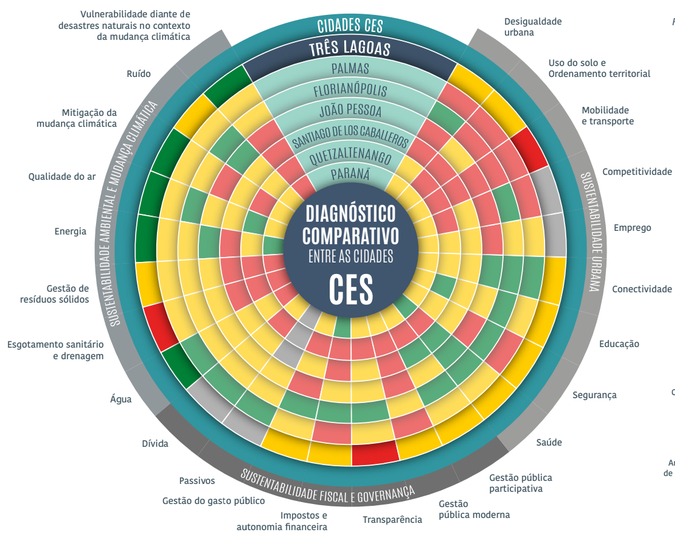


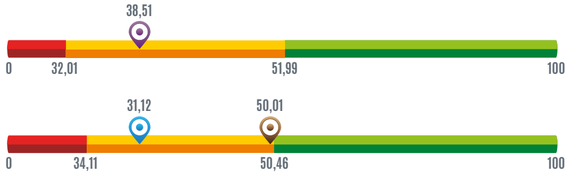
Figura 3: Semaforização de temas entre as cidades CES

Temas como Dívida, Passivos, Competitividade e Emprego deixaram de fazer parte da metodologia a partir de 2016. Por essa razão os temas correspondentes aparecem como não preenchidos.



Figura 4: Índice de Competitividade do CES - Três Lagoas e intervalo de semaforização

ÍNDICE DE COMPETITIVIDADE



TRÊS LAGOAS

QUETZALTENANGO

SAN JOSÉ

Fonte: EBAC, 2016 (Três Lagoas); EBAC, 2015 (Quetzaltenango); EBAC, 2016 (San Jose)

Nota: Os intervalos de semaforização de Quetzaltenango e San Jose divergem do intervalo de Três Lagoas pelo fato de novos indicadores terem sido incluídos na realização dos estudos de Três Lagoas, que é mais recente

Fonte: Synergia e EY a partir de metodologia do CES-BID

ESTUDO DE EMISSÕES DE GASES DE EFEITO ESTUFA

O Estudo de Emissões de Gases de Efeito Estufa - GEE realizou o primeiro inventário desses gases para Três Lagoas e permitiu identificar o potencial de redução das emissões para cada um dos setores relevantes no município. O estudo revelou que o valor do inventário de GEE, em 2013, apresenta o quantitativo de -12,98 tCO2e/per capita, abaixo da média mundial (4,7 tCO2e/per capita) e da média da América Latina (2,59 tCO2e/ per capita), ambas estimadas para 2009 e também inferior às demais cidades integrantes do CES. Nesse cenário, foi diagnosticado que a área plantada com eucalipto em Três Lagoas foi ampliada significativamente nas últimas três décadas, alavancada pela demanda de celulose e contribuindo, na sua fase de crescimento, para a fixação do carbono, compensando a emissão de gases do efeito estufa.

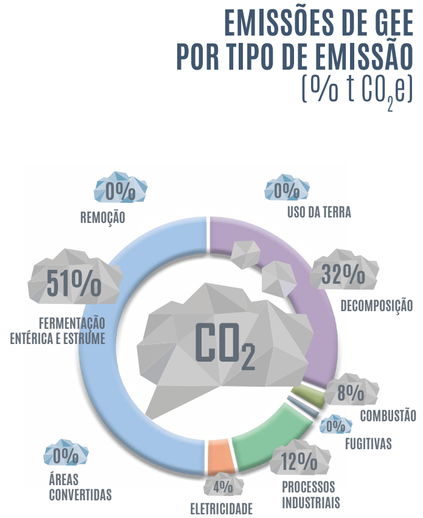
O principal alvo de intervenção, levantado para as estratégias e ações nos diversos cenários, é o setor de AFOLU, que sozinho representa mais da metade das emissões totais do município, tendo como uma das principais causas a pecuária, em decorrência do processo de nutrição do gado e esterco, que contribuem para a produção do metano. A queima de combustíveis fósseis comparece como o segundo mais importante emissor de gases e, mantendo-se o cenário tendencial numa perspectiva futura (2050), projeta-se um incremento de emissões por fontes estacionárias e móveis, águas residuais e resíduos sólidos e decréscimo das absorções do setor de AFOLU, com consequências graves. Nesse cenário, em 2050 o balanço das emissões deixaria de ser negativo e passaria a ser positivo.

Para reverter esse quadro são necessários dois tipos de estratégias:

a) Adaptação, que assumindo certos impactos como irreversíveis, propõe ações de conformação;

b) Mitigação, por meio da diminuição das concentrações de gases de efeito estufa na atmosfera e reduzindo assim a magnitude das mudanças do clima.

Figura 5: Emissões por Tipo de Emissão em 2013.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

ESTUDO DE VULNERABILIDADE DIANTE DE RISCOS NATURAIS NO CONTEXTO DAS MUDANÇAS DO CLIMA

O estudo de vulnerabilidade aos riscos naturais analisou os efeitos da inundação pluvial e vendavais no território, a pressão da urbanização sobre aquíferos, além da capacidade estrutural do solo e drenagem superficiais para as três principais lagoas da cidade.

Este estudo estabelece um zoneamento de restrição à ocupação urbana e classifica o território de I a VI, classificação esta que representa a gradação da zona menos inadequada (Zona I) à pior zona para a implantação de infraestruturas (Zona IV).

O estudo recomenda que ações em urbanização ocorram apenas na Zona I (Bairro Jupiá e zonas periféricas ao norte), Zona II (centro e bairros do entorno) e uma pequena porção da Zona III (oeste, onde se concentram os conjuntos habitacionais de baixa renda). Os cenários de crescimento urbano em Três Lagoas foram desenhados a partir dessas condicionantes.

ESTUDO DE CRESCIMENTO URBANO

O estudo de crescimento urbano em Três Lagoas teve como objetivo principal a análise da pegada urbana da cidade, identificando seus usos do solo atuais com suas dinâmicas de ocupação. Esta análise foi utilizada para a formulação de três cenários de crescimento urbano futuro:

a) Tendencial,

b) Intermediário;

c) Ótimo.

Para tanto, o estudo elaborou uma análise histórica e atual do crescimento da mancha urbana, considerando as dinâmicas regionais e locais. Realizou, ainda, um exercício prospectivo, projetando os cenários de crescimento para 2030 e 2050 e fez uma análise econômica dos investimentos que cada cenário implicaria, apontando recomendações e orientações de planejamento urbano.

Caso o cenário tendencial se mantenha até 2050, estimou-se a quase duplicação da mancha urbana. Este fato traz como consequência: (i) construção de moradias em local de risco; (ii) impermeabilização do solo e extinção de áreas verdes, com sério comprometimento à drenagem natural e à reposição do complexo lacustre; (iii) inundações e contaminação de aquífero; dentre outras. Além disso, a expansão urbana horizontal gera percursos urbanos de longas distâncias, fato que, somado à falta de planejamento do setor de transporte público, induz a população ao uso de veículos individuais, aumentando as emissões de GEE.

Por sua vez, os cenários ótimo e intermediário indicam que o território de Três Lagoas não precisa se expandir para atender ao crescimento populacional projetado até o ano de 2050.

No cenário ótimo, que projeta a situação mais recomendável do ponto de vista técnico, os Estudos de Base propõem: (i) adensamento e redução do tamanho da cidade, respectivamente 54 hab/ha e 4.206 ha; (ii) universalização da infraestrutura dos serviços urbanos; (iii) anéis verdes de contenção do perímetro urbano; (iv) estruturação de áreas verdes qualificadas como complementação da vazão à drenagem natural ou forçada em locais críticos; (v) revisão do Código de Obras municipal e fiscalização regular das edificações para evitar danos pelos vendavais; (vi) introdução de probióticos que melhoram a eficiência da digestão entérica dos animais.

No cenário intermediário, que estima um futuro viável de crescimento urbano, também entende-se que a cidade não precisa crescer para comportar o crescimento demográfico. Dentro desse cenário mais realista e aderente às tendências de desenvolvimento socioespacial do território de Três Lagoas, propõem-se: (i) adensamento e redução do tamanho da cidade, respectivamente 43 hab/ha e 5.288 ha; (ii) universalização da infraestrutura dos serviços urbanos; (iii) estruturação de menores áreas verdes qualificadas como complementação da vazão à drenagem natural ou forçada em locais críticos; (iv) revisão do Código de Obras municipal e fiscalização regular das edificações para evitar danos pelos vendavais.

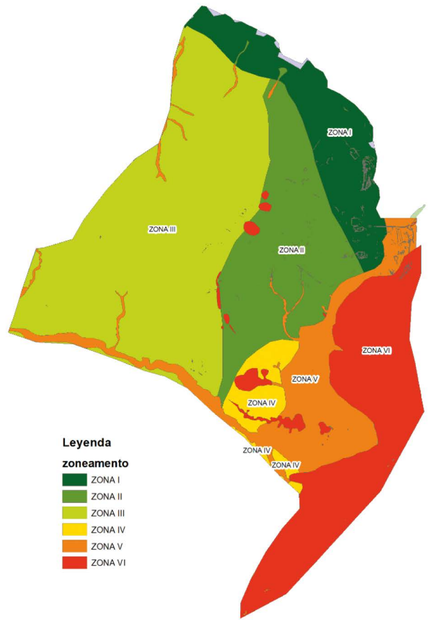
O resultado dos estudos permite concluir que, se os padrões de crescimento urbano atuais forem mantidos, a cidade continuará crescendo horizontalmente, com baixas densidades brutas - uma das menores entre todas as cidades CES na América Latina -, manterá os vazios urbanos

em áreas centrais, ocupará áreas com maiores fragilidades ambientais, as distâncias dos deslocamentos aumentarão, prejudicando a mobilidade da população, e haverá maiores custos para a instalação de infraestrutura.

O custo global de investimento em infraestrutura, no caso da manutenção da tendência atual de crescimento, alcançaria R$1.78 bilhão, com uma densidade bruta de apenas 24 hab/ha no cenário ótimo. Em um cenário de crescimento inteligente e equilibrado, que estimule a ocupação dos vazios urbanos e o adensamento das áreas mais centrais e que já possuem infraestrutura instalada, os investimentos não superariam os R$614 milhões para 2050, para uma densidade populacional estimada de 54 hab/ha. O estudo demonstra que se o crescimento urbano continuar do modo que vem ocorrendo hoje, os custos para a população de Três Lagoas serão muito superiores se comparados aos que seriam necessários se este crescimento ocorresse de forma planejada e sustentável.

A figura 7 ilustra a mancha urbana atual e os três cenários de crescimento estimados:

Figura 6: Zoneamento de restrições a infraestruturas.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

ESTUDO DE BASE ADICIONAL DE COMPETITIVIDADE

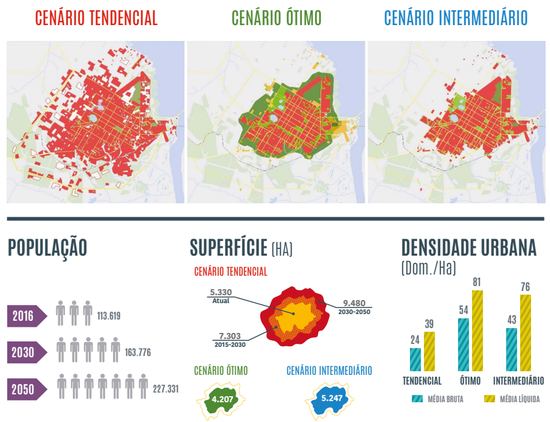
Além dos Estudos de Base, o CES Três Lagoas também conduziu um Estudo de Base Adicional de Competitividade, que teve como objetivo entender mais a fundo questões relativas ao posicionamento competitivo do território a partir da compilação e análise de informações qualitativas e quantitativas, todas com foco no desenvolvimento econômico de Três Lagoas.

Tal estudo apurou um Índice de Competitividade a partir da análise de 25 indicadores compatibilizados em 10 grandes temas, que resultou em 38,51 pontos para Três Lagoas (Figura 4).

De acordo com os valores de referência estabelecidos pelo CES para a América Latina e Caribe, esse índice coloca a cidade no intervalo intermediário de semaforização e, portanto, sinalizado com a cor amarela. Isso indica que a cidade não está em situação crítica com respeito ao seu desenvolvimento econômico e competitividade, mas pode e deve melhorar nesse aspecto.

O tema que mais contribuiu negativamente para o desempenho do município, em alinhamento com o que foi concluído nas análises dos indicadores, foi o tema Ambiente de Negócios, já que apesar do incentivo fiscal praticado pelo município, há empecilhos ligados aos trâmites para regulação de negócios e investimentos, que atrapalham o andamento das negociações entre o setor privado e o governo municipal.

Figura 7: Comparação dos Mapas de Mancha Urbana nos Cenários Tendencial, Ótimo e Intermediário.



Fonte: IDOM/BID. Elaboração Synergia.

A metodologia CES já foi aplicada em diversas cidades da América Latina e Caribe. Contudo, o Diagnóstico de Competitividade e Desenvolvimento Econômico Local de Três Lagoas é o terceiro estudo dessa natureza na região. As outras duas cidades emergentes que realizaram o Diagnóstico foram: Quetzaltenango (Guatemala) e San José (Costa Rica). Para essas cidades, o Índice de Competitividade CES foi apurado a partir da mesma metodologia adotada para apuração do Índice de Competitividade CES de Três Lagoas, exceto pelo fato de que novos indicadores foram adicionados no estudo de Três Lagoas. A Figura 4 apresenta uma comparação entre os valores encontrados para as três cidades.

Adicionalmente, a partir do diagnóstico gerado para cada um dos temas de competitividade e ao desenvolvimento econômico de Três Lagoas, foram traçadas recomendações estratégicas. Prioritariamente, identificou-se a necessidade de mobilização, pelo município, de lideranças e organizações capazes de coordenar as principais percepções dos agentes e as necessidades municipais em direção a objetivos comuns. Deve-se também fortalecer a cooperação das esferas estadual e federal, estabelecendo as responsabilidades e o comprometimento de cada um dos envolvidos.

Nesse sentido, para a elaboração do planejamento, propõe-se a criação do Conselho de Desenvolvimento Econômico que seja articulado com o conselho do Plano Diretor do município, iniciativa que contribuirá para o desenho das estratégias e alinhamento dos interesses e demandas da população e dos setores produtivos.

Complementarmente, foram identificados como estratégicos os seguintes setores pelos quais as propostas de iniciativas para melhoria da competitividade serão implementadas: (i) silvicultura; (ii) transporte e logística; (iii) serviços; (iv) turismo e lazer; e (v) gás natural e energias renováveis.

Ressaltou-se ainda, a importância de se garantir o desenvolvimento de atividades como a educação, o fornecimento de energia elétrica, a mobilidade urbana e a infraestrutura básica.

Nesse contexto, acredita-se que Três Lagoas priorizará os principais desafios no que concerne à competitividade e ao desenvolvimento econômico, bem como usufruirá de suas principais potencialidades. Espera-se que isso oriente o município para atingir as seguintes metas definidas:

i) melhoria do emprego produtivo;

ii) atração de investimentos;

iii) desenvolvimento de atividades econômicas de valor agregado.

PROCESSO DE APLICAÇÃO DOS FILTROS E ÁREAS PRIORIZADAS

Considerando a magnitude dos valores requeridos para resolver todas as questões identificadas no diagnóstico realizado em Três Lagoas, o CES realizou um exercício de priorização para estabelecer a ordem de relevância entre os 30 temas avaliados e definir aqueles prioritários e sobre os quais o município deveria atuar no âmbito do Plano de Ação.

Para o projeto CES Três Lagoas, a aplicação e a consolidação dos filtros foi realizada por meio de um sistema de priorização on-line. O Sistema WebCES recebeu as informações do semáforo de indicadores e dos filtros, consolidando o resultado das análises.

A metodologia de priorização das áreas se baseia nos quatro filtros analisados adicionalmente às informações do Semáforo: (i) Opinião Pública; (ii) Econômico; (iii) Ambiental; e (iv) Técnico. A aplicação dos filtros permitiu definir os temas prioritários para o desenvolvimento sustentável da cidade: (i) Esgotamento Sanitário e Drenagem; (ii) Mobilidade e Transporte; (iii) Saúde; (iv) Impostos e Autonomia Financeira; (v) Capital Humano; (vi) Desigualdade Urbana; (vii) Mercado de Trabalho; (viii) Gestão do Gasto Público; e (ix) Uso do Solo e Ordenamento Territorial. Este último tema é considerado estratégico para Três Lagoas, pois visa à melhoria de seus indicadores em um contexto de revisão do Plano Diretor municipal e seu impacto positivo no desenvolvimento sustentável local.

Esses temas foram agrupados em função de sua complementaridade e são apresentados em maior detalhe ao longo do Plano de Ação.

Uma vez definidas as áreas prioritárias, iniciou-se um trabalho conjunto entre a Prefeitura e os demais parceiros do CES para delinear o enfrentamento dos temas. As ações elencadas foram classificadas de acordo com seu impacto, viabilidade e tempo de execução. Identificaram-se três linhas estratégicas de atuação (Figura 8).

Figura 8: Linhas estratégicas de atuação pelo Plano de Ação Três Lagoas Sustentável.



A Linha Estratégica 1 – Fortalecer o capital humano, o mercado de trabalho e a competitividade da economia de Três Lagoas propõe a criação de ambiente que estimule o desenvolvimento econômico do município, a partir da melhor compreensão das dinâmicas colocadas e da tomada de medidas voltadas para oferecer instrumentos ao município quanto a mecanismos participativos e representativos voltados para a promoção desse desenvolvimento, capacitação profissional e fortalecimento das relações institucionais entre os principais atores relacionados ao meio econômico. As ações, dentro desta Linha Estratégica, devem considerar o contexto em que se insere a cidade de Três Lagoas atualmente, uma cidade caracterizada pelo rápido crescimento econômico, presença de grandes empresas, alteração recente da matriz econômica e dificuldade de inserção da mão de obra local no mercado de trabalho assim reestruturado.

Para tal, são propostas 14 ações, dispostas em 4 diretrizes: (i) Gerar as bases para a competitividade a partir de uma liderança compartilhada e do desenvolvimento do setor privado; (ii) Criação do Programa de Formação e Capacitação Profissional Unificado; (iii) Implantação de Polo de Turismo, Lazer e Comércio; e (iv) Desenvolver e Fortalecer Setores Estratégicos.

A criação de um Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico consiste em ação central desta Linha. Seu objetivo é aprimorar a competitividade de maneira participativa, promover o desenvolvimento territorial e o crescimento econômico conjuntamente ao desenvolvimento social. Ele deve estar ligado à criação de um Comitê Empresarial que represente os interesses e expectativas da iniciativa privada.

Propõe-se ainda a criação de um Centro de Inovação e Aceleração de Empresas, para abrigar as várias vertentes do setor empresarial e fomentar a conformação de um arranjo produtivo local, além da construção do Centro Tecnológico de Três Lagoas e a criação da Sala do Empreendedor.

No que se refere à capacitação profissional, deve-se priorizar a articulação com instituições de ensino e Sistema S para a criação de um Conselho Deliberativo para a organização de um Programa de Formação e Capacitação Profissional Unificado, diretamente ligado ao desenho e implantação de um projeto de

qualificação do capital humano e empregabilidade, abrangendo educação básica, técnica e superior. Para subsidiar tais iniciativas, faz-se necessário um estudo da demanda por mão de obra e do comportamento das fontes de geração de trabalho e renda.

O turismo poderá ser impulsionado por meio um estudo das vocações e potencialidades turísticas. A partir deste estudo pode-se iniciar o planejamento estratégico para a estruturação do setor e o desenvolvimento e implantação de Projeto de Revitalização e Fortalecimento dos atrativos turísticos potenciais.

Sugere-se ainda o fortalecimento de setores estratégicos, como o desenvolvimento do setor de silvicultura no município, voltado para a especialização e extensão do desenvolvimento da cadeia produtiva relacionada, a fim de potencializar a produção e o seu impacto positivo para a população local.

Por fim, os setores de gás natural, energias renováveis e serviços industriais e logística são também considerados como importantes, devendo ser impulsionados pela implementação deste Plano de Ação, considerando as características favoráveis do município para tais atividades.

A Linha Estratégica 2 - Promover a ocupação do território mais racional do ponto de vista urbano e ambiental tem como objetivo promover uma ocupação do território mais equilibrada e sustentável. Busca-se tornar a cidade mais integrada e compacta, revertendo o crescimento horizontal da mancha urbana e contendo a ocupação das bordas da cidade. Este objetivo, caso alcançado, otimizará a ocupação das áreas que já possuem infraestrutura instalada, requalificando as áreas centrais e melhorando a qualidade dos espaços públicos, além de proteger, ampliar e qualificar as áreas verdes. Além disso, se conseguiria eliminar os vazios urbanos, áreas da cidade subutilizadas e que não cumprem sua função social, melhorando, assim, a mobilidade e ampliação do acesso à moradia, bem como a universalização da oferta de infraestrutura e serviços urbanos.

Esta linha estratégica, mais abrangente em termos de áreas de atuação, abriga 59 ações distribuídas em 17 diretrizes relacionadas aos temas de uso do solo, ordenamento territorial, desigualdade urbana, esgotamento sanitário e drenagem, mobilidade e transporte e saúde. É central para o Plano de Ação, à medida em que propõe a reestruturação do espaço urbano e um conjunto de ações fundamentais para o desenvolvimento sustentável.

No campo do ordenamento territorial, essa Linha Estratégica envolve o aprimoramento e ampliação da legislação urbanística, projetos de urbanização e requalificação urbana, projetos voltados à preservação e valorização ambiental e ações voltadas à urbanização de assentamentos precários e diminuição das desigualdades urbanas.

No campo das infraestruturas, envolve ações dirigidas ao enfrentamento dos problemas de drenagem e pavimentação, à ampliação da rede e tratamento do esgoto, à recuperação ambiental dos córregos e do Complexo das Lagoas, à qualificação do sistema viário, à ampliação do transporte coletivo e às melhorias na área de segurança no trânsito.

No campo dos serviços públicos, foca-se no setor de saúde, tema priorizado na aplicação da metodologia CES, buscando fortalecer o setor e universalizar o atendimento.

Por fim, apresenta-se na próxima Linha Estratégica um conjunto de ações voltadas para o fortalecimento da gestão pública como um todo, buscando instrumentalizar e capacitar a Prefeitura, os conselhos municipais e a sociedade civil organizada para uma gestão urbana mais eficiente e participativa, o que contribui para a gestão das ações propostas por esta e as demais Linhas Estratégicas anteriormente apresentadas.

A Linha Estratégica 3 - Modernizar a gestão municipal e a governança consiste em fortalecer a gestão pública municipal a partir da promoção das condições adequadas para uma prestação de serviços eficiente e que otimize a arrecadação local, visando a um melhor relacionamento entre Poder Público e população. Visa, ainda, possibilitar a aquisição de recursos para viabilizar os investimentos propostos neste Plano, uma vez que um município organizado em seus processos de gestão atrai investimentos externos e faz uso deles de maneira mais eficiente e com resultados eficazes.

Para tal, são propostas 20 ações, distribuídas em 7 diretrizes: (i) Aumentar a Receita Própria; (ii) Atender Melhor o Cidadão; (iii) Melhorar a Cobrança da Dívida Ativa; (iv) Preparar a Infraestrutura de Gestão para o Futuro – TI; (v) Cuidar dos Recursos Humanos; (vi) Melhorar Procedimentos Contábeis e Financeiros; e (vii) Modernizar a Gestão e Torná-la mais Participativa.

Com estas indicações, pretende-se que o município alcance maior independência por meio do incremento de sua receita própria, tornando-se menos suscetível a crises e abalos externos. Faz-se necessário, nesse sentido, atualizar o cadastro imobiliário, meio pelo qual se pode diagnosticar e monitorar os contribuintes, aperfeiçoar o processo de cobrança administrativa em articulação com o poder judiciário, por meio do mapeamento do processo atual e identificação das oportunidades de melhoria. Pretende-se ainda desenvolver um sistema de administração tributária próprio, informatizado e integrado, além de adquirir ou construir edifício que abrigue uma unidade da fazenda municipal unificada.

No sentido da melhoria da interface com o cidadão, é preciso integrar os canais de atendimento, promovendo a centralização do atendimento presencial, bem como ampliar os serviços prestados via internet.

Entende-se que a capacidade arrecadatória do município também aumente a partir da ampliação dessas plataformas de contato.

Para melhorar a cobrança da dívida ativa, recomenda-se desenvolver um sistema próprio, que permita o monitoramento e acompanhamento do estoque da dívida para além de uma revisão das bases de devedores e negociação de reparcelamentos.

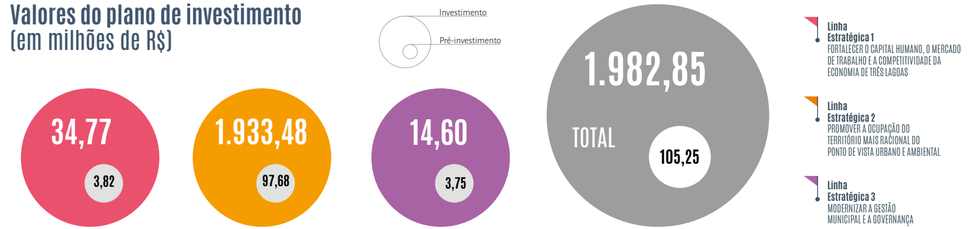
A Tecnologia da Informação também foi apontada como importante ponto, uma vez que hoje a gestão de dados da Prefeitura está totalmente terceirizada, resultando em situação de vulnerabilidade. É preciso desenvolver um Plano Diretor da Tecnologia da Informação no município voltado para a estruturação da área, atualizar e renovar o parque tecnológico, considerando a aquisição de ambiente seguro para garantir a integridade dos dados.

No que se refere aos recursos humanos, além de procurar manter um alto percentual de funcionários contratados por meio de concurso, faz-se necessário promover o desenvolvimento do pessoal por meio da implantação de novos instrumentos de capacitação, como Programa de Gestão por Competência, avaliação de desempenho e Plano de Desenvolvimento Pessoal.

Propõe-se também implantar novo modelo de gestão financeira contábil pautado em sistema próprio e integrado.

Por fim, visando à modernização da gestão e ampliação da participação popular, são indicadas a implantação de modelo de gestão por resultados e o desenvolvimento de plano para participação popular, baseado no reforço dos canais participativos que já existem e na criação de novas plataformas.

Figura 9: Valores do plano de investimento para Três Lagoas



[1] *UN-Habitat. World Urbanization Prospects, the 2014 Review. Nova York: Nações Unidas.*
[2] *Como qualificador da atuação social do Grupo Votorantim.*
[3] *Atlas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), 2013.*



1 PROGRAMA CIDADES EMERGENTES E SUSTENTÁVEIS **CES**

Os processos de urbanização apresentam um ritmo acelerado na América Latina e Caribe (ALC), a região em desenvolvimento mais urbanizada do planeta.[1] A taxa de urbanização passou de 62%, em 1980, para 80%, em 2011. Se essa tendência se mantiver, estima-se que em 2050 essa taxa alcance 86%.[2]

Esse padrão de crescimento urbano tem sofrido alterações nas últimas décadas. O ritmo de crescimento das grandes metrópoles perdeu força e se observam maiores taxas de crescimento nas cidades médias.[3] Essas cidades são os novos vetores para difusão de inovações, geração de conhecimento e concentração de mão de obra especializada e de atividades econômicas da região.

Esse fenômeno também é observado no Brasil. As cidades médias brasileiras apresentaram grande dinamismo nos últimos anos. Comparando-se os dados dos Censos de 2000 e de 2010, observa-se que o número de cidades médias aumentou de 207 para 263, e seus habitantes passaram de 60,2 milhões para 74,6 milhões. Hoje elas abrigam 39% da população. Além disso, as cidades brasileiras médias têm apresentado maior crescimento econômico: a participação no Produto Interno Bruto (PIB) cresceu de 39%, em 2000, para 45%, em 2010.

O rápido crescimento urbano e a concentração das atividades econômicas criam oportunidades para milhões de pessoas, mas também trazem consigo desafios para os governos locais na provisão de serviços básicos, na garantia de níveis adequados de qualidade de vida, na redução das desigualdades, na geração de empregos, na proteção do meio ambiente e no enfrentamento dos desafios das mudanças do clima. Além disso, as cidades médias da ALC necessitam de governos locais fortalecidos em suas capacidades institucionais e operacionais, o que não ocorre em todos os casos em decorrência da escassez de recursos para investimentos, bem como da dificuldade de manter uma gestão fiscal adequada.

Considerando o contexto atual dessas cidades emergentes, o BID criou a Iniciativa

UM MUNDO URBANIZADO

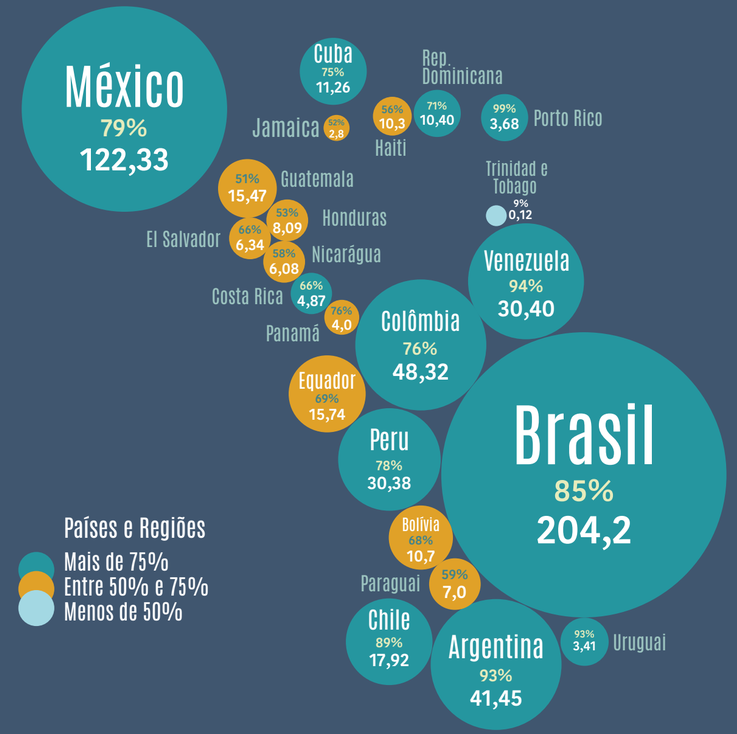
Total e porcentagem da população urbana considerando a população total do país de 2014

Grandes áreas urbanas da ALC

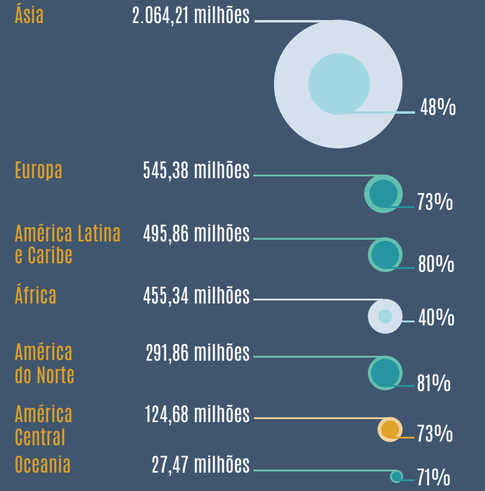


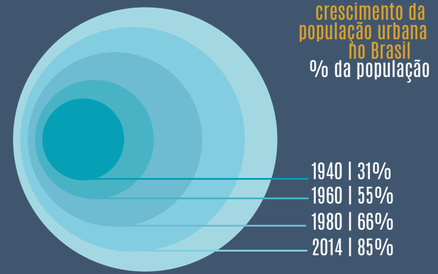
Fonte: World Urbanization Prospects, 2014 Revisão: United Nations, Department of Economic and Social Affair. Censo 2010: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

AMÉRICA LATINA E CARIBE



NO MUNDO





1 PROGRAMA CIDADES EMERGENTES E SUSTENTÁVEIS CES

Cidades Emergentes e Sustentáveis (ICES), um programa de assistência técnica voltado aos governos das cidades médias da região. Desde 2016, conhecido como Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis (CES), ele é uma metodologia de avaliação rápida, que permite a identificação e priorização de projetos de infraestrutura, assim como a definição de ações urbanas, ambientais, sociais, fiscais e de governança de curto, médio e longo prazos. Essas ações visam atacar os desafios de sustentabilidade local antes que eles se tornem um limitante ao desenvolvimento.

O programa representa uma nova perspectiva para o desenvolvimento urbano da ALC, com foco nas cidades médias e emergentes, e utiliza uma abordagem integrada e interdisciplinar baseada em três dimensões: (I) ambiental e mudança climática; (II) urbana; e (III) fiscal e governança. Além disso, o CES busca ajudar as cidades a gerir sua vulnerabilidade diante de desastres naturais e da necessidade de adaptação às mudanças do clima, temas comumente negligenciados nas agendas locais de desenvolvimento.

Essas dimensões retratam, mas não esgotam, os fortes vínculos intersetoriais presentes na vida urbana. O tratamento dos desafios urbanos exige ações que se voltem para um desenvolvimento integral e que permitam satisfazer as necessidades do presente sem comprometer o bem-estar das gerações futuras, tornando as cidades mais criativas e resilientes. O programa contribui para que cidades emergentes da ALC possam, de maneira apropriada, identificar seus principais problemas e ações que permitam orientá-las em sua trajetória para uma situação de sustentabilidade.

No Brasil, a metodologia foi aplicada inicialmente em Goiânia, uma das cinco cidades da ALC na qual o programa foi aplicado em sua fase piloto, a partir de 2011.[4] Hoje, o CES está presente em 71 cidades, de 26 países da região, atingindo mais de 60 milhões de pessoas.

A expansão da aplicação do CES em cidades brasileiras foi possível a partir de uma parceria entre o BID e a CAIXA, iniciada com a assinatura de um Termo de Compromisso, em 2013. No âmbito dessa parceria foram contempladas quatro cidades brasileiras, o que permitiu atingir todas as regiões do país: além de Goiânia (GO), na Região Centro-Oeste, João Pessoa (PB), na Região Nordeste – que concluiu em setembro de 2014 seu Plano de Ação –, Vitória (ES), na Região Sudeste, Florianópolis (SC), na Região Sul, e Palmas (TO), na Região Norte.

Simultaneamente, em 2010, o Instituto Votorantim e o BNDES firmaram acordo de cooperação técnica e financeira vislumbrando transformar a realidade de localidades definidas de forma conjunta, contribuindo para seu desenvolvimento econômico e social. Por um lado, o BNDES possuía o objetivo de expandir, de forma qualificada, sua atuação com foco na inclusão socioprodutiva. De outro, o Instituto Votorantim – do qual a empresa Fibria faz parte –, como qualificador da atuação social do Grupo Votorantim, era motivado pelo interesse em desenvolver ações que contribuíssem para o desenvolvimento das localidades onde estão suas operações. Foi nesse contexto que o Instituto Votorantim entendeu que a metodologia representaria uma oportunidade para seguir concretizando seu objetivo de fortalecimento da gestão pública municipal e de desenvolvimento das cidades, tornando-se parceiro do BID em sua implementação.

Nesse aspecto, Três Lagoas (MS) foi escolhida como a primeira cidade do Brasil a receber a aplicação do CES por meio de uma parceria com o setor privado.



Figura 1.1 • Cidades brasileiras do CES.



Figura 1.2 Metodologia CES em números.



Figura 1.3 Cidades da América Latina onde o CES atua.

O QUE É UMA CIDADE SUSTENTÁVEL?

Uma cidade sustentável é aquela que oferece alta qualidade de vida a seus habitantes, sem comprometer os recursos e possibilidades de futuras gerações. É uma cidade com infraestrutura que leva em conta a escala humana, que minimiza seus impactos sobre o meio natural e é capaz de se adaptar à mudança do clima. Ela conta também com um governo local com capacidade fiscal e administrativa para manter o seu crescimento econômico e para conduzir suas funções urbanas com participação ativa da sociedade.

O QUE É UMA CIDADE EMERGENTE?

Para o CES, uma cidade emergente deve ter uma área urbana de tamanho médio que mostre crescimento populacional e econômico acima da média em seu país. Além disso, desenvolve-se em um ambiente de estabilidade social e governabilidade. Em termos de crescimento populacional nos países da ALC, observa-se que as cidades médias cresceram a uma taxa maior que as grandes cidades, além de serem mais dinâmicas que estas, pois sua contribuição ao PIB vem crescendo constantemente nas últimas décadas.[5] Isso nos permite prever que o maior desafio da sustentabilidade urbana na América Latina se encontra precisamente nas cidades médias.

[1] *Conforme dados das Nações Unidas, a região mais urbanizada do planeta é a América do Norte, seguida de América Latina e Europa.*
[2] *Nações Unidas. World Urbanization Prospects [Highlights], the 2014 Revision. Nova York: Nações Unidas. Disponível em: http://esa.un.org/unpd/wup/Highlights/WUP2014-Highlights.pdf.*
[3] *O CES identifica como cidades médias, no Brasil, aquelas com população entre 100 mil e 2 milhões de habitantes.*
[4] *As outras cidades foram Porto Espanha (Trinidad e Tobago), Montevideo (Uruguai), Trujillo (Peru) e Santa Ana (El Salvador).*
[5] *ONU-Habitat. Estado de las Ciudades de América Latina y Caribe 2012: rumbo a una nueva transición urbana. Rio de Janeiro: ONU-Habitat. Disponível em: http://www.onuhabitat.org/index.php?option=com_docman&task=doc_d&gid=816&Itemid=538.*

2 O QUE REPRESENTA TRÊS LAGOAS E POR QUE INCLUÍ-LA NO PROGRAMA CES?

Situada às margens do Rio Paraná, na divisa com o estado de São Paulo, a cidade de Três Lagoas é a terceira mais populosa do estado de Mato Grosso do Sul. Desde sua fundação, em 1915, tem experimentado um crescimento demográfico contínuo e, atualmente, possui aproximadamente 108.000 habitantes[1], distribuídos em uma mancha urbana de cerca de 5.000 hectares.

A microrregião de Três Lagoas possui características físicas importantes. A região é rica em aportes hídricos, abastecida por rios e córregos, todos situados sobre o maior lago subterrâneo do mundo, o aquífero Guarani. Essas características, somadas à sua posição geográfica estratégica no encontro das malhas viárias, fluviais e ferroviárias do Brasil e à ampla oferta de terras, são atrativos para a exploração econômica da região.

Nos anos 2000, Três Lagoas, antes com uma economia regional baseada na pecuária, foi gradativamente se transformando na "Capital Mundial da Celulose". Nos anos recentes, o município tem recebido um fluxo migratório e de investimentos intenso, o que se reflete tanto em seu aumento populacional quanto de Produto Interno Bruto. Entre 2000 e 2010, a população de Três Lagoas cresceu a uma taxa média anual de 2,56%, isto é, num ritmo cerca de duas vezes mais rápido do que a taxa brasileira.

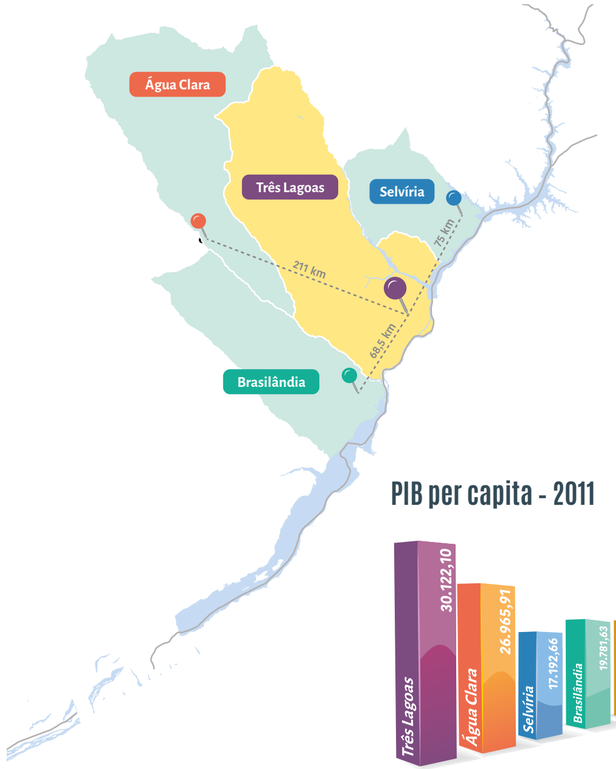




Elo Regina

O PIB nominal de Três Lagoas passou de cerca de R$ 1,5 bilhão em 2008 para cerca de R$ 3,4 bilhões em 2012, uma variação de 122% em quatro anos. O crescimento real anual médio da economia da cidade entre 2010 e 2013 foi de 16,26%. Esse resultado se deve em grande parte à instalação de indústrias da cadeia produtiva da celulose na cidade – que entre 2000 e 2014 investiram R$ 24 bilhões. Os investimentos recentes explicam o aumento expressivo do valor adicionado da indústria na composição do PIB local, que passou de 25% em 2000 para 53% em 2013. Estima-se que até 2020 Três Lagoas passe a ser a segunda cidade em termos econômicos do estado do Mato Grosso do Sul, atrás apenas da capital, Campo Grande. Hoje ela já responde por metade do volume de exportações do estado.

Em março de 2016, o semanário *The Economist* tratou do município em uma reportagem intitulada "Dinheiro que Cresce em Árvores", reforçando a importância do crescimento das grandes empresas de celulose, como a Fibria e a Eldorado, em um momento de fragilidade da economia brasileira. A importância de Três Lagoas também é reconhecida em um *ranking* desenvolvido pela consultoria Urban Systems para a Revista Exame. Em uma edição de outubro de 2016, Três Lagoas aparece entre as 100 melhores cidades do Brasil para investir em negócios, entre aquelas com mais de 100 mil habitantes. Três Lagoas recebeu a 78ª posição no *ranking*, ficando inclusive à frente de Natal, capital do Rio Grande do Norte. Essa projeção no cenário internacional e nacional mostra seu enorme potencial de seguir avançando como uma cidade atrativa e com enorme capacidade de desenvolvimento.



TRÊS LAGOAS

Dados dos municípios e da região

Município	População (2010)	Área (km²)	Densidade (hab/km²)
Água Clara	14.424	7.809,21	1,3
Brasilândia	11.826	5.806,90	2,0
Selvíria	6.287	3.258,33	1,9
Três Lagoas	101.791	10.206,95	10,0
Região	**134.328**	**27.081,39**	**5,0**

PIB per capita - 2011

PIB nominal de Três Lagoas



R$ 1,5 bilhão

R$ 3,4 bilhões

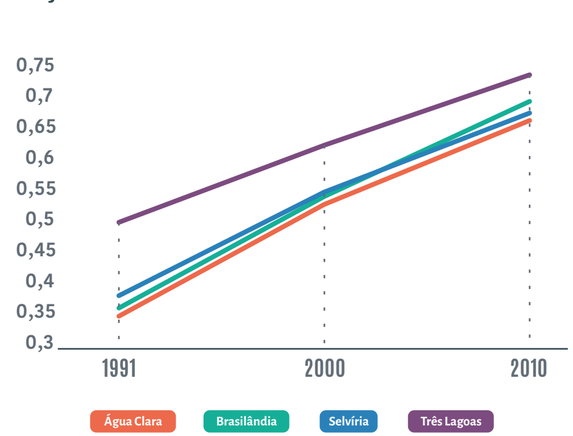
2 O QUE REPRESENTA TRÊS LAGOAS E POR QUE INCLUÍ-LA NO PROGRAMA CES?

Diante de um contexto nacional desfavorável, o acelerado ritmo do crescimento populacional e econômico em Três Lagoas impõe desafios para a gestão pública. Hoje se evidenciam fortes pressões sobre seu território e sobre o desenvolvimento urbano e social. Uma das evidências que atestam essa pressão é a acelerada expansão da mancha urbana, que aumentou 36% nos últimos dez anos. O espraiamento da cidade traz dificuldades para a provisão de infraestrutura, que já se mostra insuficiente ou sobrecarregada em algumas regiões. A cidade tem sofrido nos últimos anos com a carência em temas como esgotamento sanitário, drenagem, mobilidade urbana, renda e emprego, que afetam uma parcela da população que ocupa vastas porções do território, e especialmente as zonas periféricas e de ocupação mais recente. Essa situação de desequilíbrio tende a se agravar ao longo dos anos, em especial numa conjuntura de diminuição de investimentos públicos em infraestrutura no nível nacional. A confluência desses fatores pode comprometer mais severamente a sustentabilidade de Três Lagoas no longo prazo.

Diante desse contexto, o Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis (CES), do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), juntamente com o Programa de Apoio à Gestão Pública, do Instituto Votorantim, em parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Fibria e o Instituto Arapyaú, vem apoiando a Prefeitura Municipal de Três Lagoas com um programa de assistência técnica baseada na metodologia do Programa CES. Esse apoio, além de oferecer à cidade um diagnóstico intersetorial e uma priorização dos temas críticos para o desenvolvimento equilibrado da cidade, formula propostas e projetos de maneira a promover um espaço urbano sustentável, em que se geram oportunidades econômicas que se traduzem em efetivo desenvolvimento para a cidade.

Três Lagoas foi escolhida para aplicação da metodologia do Programa CES porque é hoje uma cidade de grandes oportunidades. O que todos os parceiros envolvidos nesse trabalho querem demonstrar com um investimento em conhecimento que durou um ano é que uma cidade que pensa em seu futuro com uma visão de longo prazo pode construir com a sociedade um pacto de desenvolvimento social, urbano e econômico mais igualitário. Nesse processo, ganhamos todos.

Gráfico 2.1 Evolução do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM)



Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano, 2013.

[1] *IBGE 2015.*

[2] *O Programa de Apoio à Gestão Pública é uma parceria do Instituto Votorantim com o BNDES para oferecer soluções em gestão pública para as prefeituras e empresas do Grupo Votorantim, do qual a Fibria faz parte, atuando na modernização da gestão pública, no ordenamento territorial, no planejamento governamental e na transparência e fomento à participação social, articulando parcerias e recursos, formando gestores(as) públicos(as) e apoiando o desenvolvimento territorial local. Entre 2012 e 2016, esteve presente em 26 municípios, das cinco regiões do Brasil.*





Elis Regina

3 COMO REALIZAMOS A AVALIAÇÃO DE TRÊS LAGOAS?

METODOLOGIA DO PROGRAMA CIDADES EMERGENTES E SUSTENTÁVEIS (CES)

Para apoiar as cidades de porte médio da América Latina e Caribe a estabelecer um caminho mais claro em direção à sustentabilidade, o BID desenvolveu uma metodologia de diagnóstico rápido que oferece elementos objetivos e analíticos acerca da situação de uma variedade de setores examinados. Dentro desse enfoque, a metodologia instrumentaliza o processo de priorização de soluções que visam estabelecer o desenvolvimento de médio e longo prazos para cada cidade. Ademais, a metodologia busca oferecer insumos ao financiar estudos e/ou buscar financiamento disponível que objetivam a realização de investimentos-chave para atingir os objetivos priorizados. Assim, o programa apresenta uma nova maneira de identificar e abordar os objetivos mais urgentes de sustentabilidade das cidades, a partir de uma visão integrada e multissetorial.

A metodologia do Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis compreende seis fases, agrupadas em duas etapas. A primeira etapa consiste no contato com o governo local, formação de equipes e levantamento de informações sobre a cidade (Fase 0), na avaliação rápida e transversal da realidade urbana (Fase 1), na priorização dos mais importantes desafios para sustentabilidade de médio e longo prazos da cidade (Fase 2) e na elaboração de um Plano de Ação contendo propostas concretas para interferir positivamente nas áreas identificadas como críticas ou que mereçam atenção (Fase 3). A primeira etapa tem duração média de um ano, prazo observado no caso específico de Três Lagoas. A segunda etapa da metodologia tem como enfoque a execução do Plano de Ação (Fase 4) e o incentivo à criação de um sistema de monitoramento cidadão (Fase 5). Essa etapa tem duração média de três a quatro anos, a depender das intervenções contidas no Plano de Ação. Em Três Lagoas, a Fase 5 teve suas primeiras ações acontecendo ainda no primeiro ano de aplicação da

3 COMO REALIZAMOS A AVALIAÇÃO DE TRÊS LAGOAS?

metodologia, com destaque para a constituição de um Grupo Gestor, composto de representantes de diversos segmentos da sociedade civil (associações, empresas, universidades, conselhos de políticas públicas, entidades de classe etc.).

FASE 0. PREPARAÇÃO

A preparação do Cidades Emergentes e Sustentáveis em uma cidade brasileira começa com o processo de seleção e o convite formal do BID e de seus parceiros para participação no programa. Após a oficialização do interesse da cidade em integrá-lo – que é feita a partir do envio de uma correspondência que oficializa a adesão –, é realizada a designação oficial de um coordenador-geral e de coordenadores para cada uma das três dimensões, dando-se início à Fase 0 da metodologia. Essa fase tem quatro objetivos principais: (i) constituir a equipe técnica que conduzirá o processo; (ii) dialogar com os atores dos diversos setores da cidade para obter uma visão geral inicial dos desafios mais críticos enfrentados; (iii) identificar os principais atores envolvidos; e (iv) iniciar a compilação de estudos gerais sobre a cidade e outras informações relevantes que estejam disponíveis. No caso do Cidades Emergentes e Sustentáveis em Três Lagoas, a Fase 0 envolveu também celebração de um memorando de entendimento entre o BID e o Instituto Votorantim, assim como a seleção e contratação da Synergia Consultoria Urbana e Social para a aplicação do programa na cidade com os recursos disponibilizados pelo Instituto Votorantim, pela Fibria, pelo BNDES e pelo Instituto Arapyaú, além do próprio Banco Interamericano de Desenvolvimento. A participação da prefeitura foi referendada por um Termo de Cooperação firmado entre Instituto Votorantim, Fibria e Prefeitura Municipal de Três Lagoas.

FASE 1. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

Esta fase tem como objetivo principal identificar as áreas críticas que afetam a sustentabilidade da cidade. Para isso, realizou-se uma avaliação multissetorial e territorial rápida de um conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos. Os indicadores foram complementados com um diagnóstico mais abrangente sobre diferentes temas, realizado por um grupo de especialistas, acompanhado por prefeitura, BID e Instituto Votorantim. No caso de Três Lagoas, o diagnóstico envolveu o levantamento de 129 indicadores, agrupados em 30 áreas temáticas. Uma vez completado o levantamento, os valores obtidos foram comparados com os parâmetros propostos pelo BID para a América Latina e Caribe. Como resultado dessa comparação, cada indicador foi classificado de acordo com um sistema de semáforos: (I) verde: a cidade mostra bom desempenho; (II) amarelo: o desempenho da cidade poderia melhorar; e (III) vermelho: a situação da cidade é crítica.

A partir desse exercício de "semaforização" de indicadores, foram analisados em conjunto os resultados do processo por tema, assim como aspectos qualitativos não refletidos diretamente pela avaliação dos indicadores. Ao final, determinou-se a cor de consenso entre as diferentes instituições envolvidas para cada um dos 30 temas.

Em Três Lagoas, participaram desse processo diversos técnicos, organizações e entidades da sociedade civil, tais como Prefeitura, com representantes das secretarias municipal de Planejamento e Gestão, Finanças e Controle, Meio Ambiente, Educação e Cultura, etc., além de Conselhos Setoriais do município.

A metodologia CES também propõe, de forma a complementar a análise de indicadores da cidade, um diagnóstico territorial, em que várias informações são analisadas mais detalhadamente por zonas, raios censitários, unidades administrativas ou outro tipo de divisão territorial. O objetivo dessa análise é aprofundar o diagnóstico do território e identificar zonas críticas na cidade. Além disso, eles permitem uma avaliação aprofundada a respeito de cenários futuros, auxiliando no planejamento a longo prazo do território. Em Três Lagoas, além dos estudos de base desenvolvidos para a cidade, que incorporam um inventário de gases de efeito estufa, um estudo de riscos e vulnerabilidades do território e uma análise do crescimento da mancha urbana histórica e projetada no futuro, desenvolveu-se um estudo de base adicional sobre a competitividade do município.

FASE 2. PRIORIZAÇÃO

Nesta fase, buscou-se estabelecer a ordem de prioridade dos temas para a sustentabilidade da cidade, identificados na fase anterior. Todos os temas e setores do programa foram priorizados a partir da aplicação de quatro filtros: (I) opinião pública (a importância do tema para a sociedade local); (II) econômico: análise multicritério (relaciona as áreas temáticas do programa com os subfiltros relacionados a dados secundários obtidos para o PIB, emprego e competitividade do município); (III) ambiental/mudança do clima (potencial de mitigação das emissões de GEE – gases de efeito estufa, vulnerabilidade a desastres naturais e crescimento da mancha urbana); e (IV) técnico/valoração de especialistas (análise multicritério entre todas as áreas do programa feitas por especialistas que participaram da fase de diagnóstico da metodologia). Como resultado, obteve-se uma lista de temas ou áreas de intervenção prioritárias para a sustentabilidade da cidade. A análise realizada durante a Fase 2 envolveu a equipe técnica do BID, do Instituto Votorantim, da Prefeitura, do grupo gestor local, de entidades parceiras e de outros atores-chave da cidade.

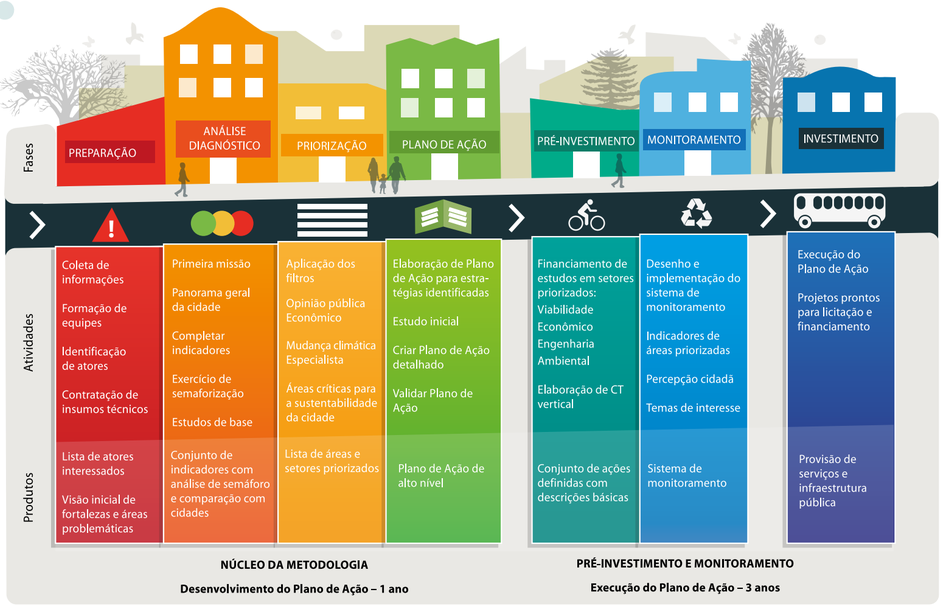
FASE 3. PLANO DE AÇÃO

Esta fase tem por finalidade aprofundar a análise dos temas priorizados na fase anterior e identificar as soluções técnicas concretas que serão formuladas no Plano de Ação. O plano incluiu a programação das ações a serem implementadas e a identificação de possíveis fontes de financiamento. Neste caso, é importante mencionar que foram incluídos não apenas estudos preparatórios que podem ser financiados pelo BID, mas também aquelas soluções que podem ter outras fontes de financiamento (locais, nacionais, privadas, outras fontes multilaterais, agências de cooperação etc.) e que venham a somar nas iniciativas para uma cidade mais sustentável. Embora o Plano de Ação tenha como foco principal as ações a serem implementadas pela cidade no curto e médio prazos, sua definição e programação estão orientadas para uma visão de longo prazo.



Vista aérea da Lagoa Maior – 1950

Fases de uma cidade no Programa CIDADES EMERGENTES e SUSTENTÁVEIS



FASE 4. PRÉ-INVESTIMENTO

Durante esta fase se inicia a execução do Plano de Ação. Nesse momento, foram realizados os estudos de pré-investimento para formular propostas das soluções concretas incluídas no Plano de Ação. Esses estudos e projetos permitem aprofundar o diagnóstico rápido dos temas priorizados na Fase 2. Além disso, permitem facilitar a formulação de soluções factíveis, que podem ser financiadas por diferentes fontes.

FASE 5. MONITORAMENTO

Esta fase busca contribuir para a implementação ou o fortalecimento de um sistema de monitoramento cidadão da sustentabilidade na cidade. Seu objetivo principal é gerar um conjunto de indicadores de medição padronizados que permita realizar o acompanhamento dos temas identificados como prioritários nas fases anteriores, que deve ser gerido de maneira independente pela sociedade civil local. Um propósito adicional desta fase é o fortalecimento e aprimoramento das práticas de participação cidadã e de acompanhamento da prestação de contas dos governos, de modo a fomentar a eficiência na administração pública e incentivar o direcionamento dos recursos para setores prioritários ao desenvolvimento sustentado da cidade.

O processo de construção dos canais de participação e controle social em Três Lagoas foi desenvolvido de forma pioneira ao longo da implementação da metodologia CES, ainda durante a Etapa 1, arregimentando atores locais destacados e representativos do conjunto da sociedade. O Instituto Arapyaú entrou como um parceiro institucional do projeto, aportando conhecimento e recursos para desenvolver, em parceria com os demais atores, um ambiente favorável à discussão dos principais temas da cidade, seus desafios e soluções e qual o papel que a sociedade três-lagoense pode desempenhar no atingimento dos objetivos propostos pelo Plano de Ação. Esse grupo, composto de 35 entidades e 40 membros, tem potencial para se tornar o embrião do monitoramento atrelado às práticas de participação cidadã a ser implementado na Etapa 2.

A partir de 2017, o Instituto Baobá, parceiro técnico contratado pela CAIXA em parceria com o BID, aportará conteúdo técnico para fortalecer os laços já estabelecidos por esse grupo, germinando ferramentas institucionais e modelos de acompanhamento de indicadores que fomentem o monitoramento cidadão, ao passo que o Grupo Gestor caminhará para a discussão de sua institucionalização e do modelo de governança a ser estabelecido, inclusive na relação com o poder público local na implementação do Plano CES.

4 O QUE NOS ENSINARAM OS NÚMEROS?

O diagnóstico concebido pelo CES avalia e analisa diferentes setores ou temas importantes para o desenvolvimento de uma cidade. Isso ocorre por meio de uma análise de seu desempenho em diversos indicadores, que buscam avaliar o posicionamento do município nos mais variados aspectos.

A análise foi pautada em uma visão de cidade sustentável, que no âmbito do CES é baseada em três dimensões: 1) Sustentabilidade Ambiental e Mudança Climática; 2) Sustentabilidade Urbana; e 3) Sustentabilidade Fiscal e Governança. Complementarmente, no CES Três Lagoas foi trabalhado um módulo adicional de Competitividade.

Considerando as três dimensões apresentadas acima, mais o módulo de Competitividade, foi analisado um total de 11 pilares, 30 temas, 59 subtemas e 129 indicadores. A Figura 1 ilustra o conjunto de análise do CES em Três Lagoas. Cada um dos indicadores é comparado a valores de referência para a América Latina e Caribe, ou seja, que nos dizem se o tema em questão se encontra em boas condições, em condições que poderiam ser melhoradas ou em condições que ameaçam a sua sustentabilidade, e são classificados de acordo com seu desempenho relativo em um semáforo que posiciona os indicadores nas cores verde, amarela ou vermelha.



Figura 4.1 Semaforização dos temas do CES Três Lagoas



A aplicação da metodologia CES possibilitou uma leitura de desafios e oportunidades a serem pensados para o desenvolvimento sustentável da cidade. Além disso, todos os temas tratados pelo diagnóstico foram também avaliados pela população local por meio da Pesquisa de Opinião Pública, trazendo ao conhecimento dos técnicos a percepção da sociedade sobre cada um dos temas abordados pelo CES.

O diagnóstico apontou temas caracterizados como verdes, que indicam a existência de políticas públicas bem desenhadas e compatíveis com as necessidades e características do município. Na síntese dos resultados, são exatamente esses os temas apresentados como "os pontos fortes de Três Lagoas". Os temas que apareceram como amarelo apontam a necessidade de um monitoramento mais atento, uma vez que representam desafios para o médio e longo prazo – apresentados da seguinte maneira: "em que temas Três Lagoas pode melhorar". Os temas que aparecem em vermelho mostram a necessidade de intervenções mais imediatas e incisivas, uma vez que representam desafios que já se manifestam como de forte impacto negativo na vida da cidade. São esses os "temas críticos de Três Lagoas" em cada uma das três dimensões do CES, mais o módulo competitividade da cidade.

Em Três Lagoas, os temas relacionados à infraestrutura de água, energia, qualidade do ar, mitigação da mudança climática, vulnerabilidade diante de desastres naturais no contexto da mudança climática, estrutura produtiva e pesquisa, desenvolvimento e inovação apresentaram seus semáforos verdes.

Em relação aos temas classificados em amarelo, com exceção da Dimensão Ambiental e Mudança Climática, que contou com apenas dois temas – gestão de resíduos sólidos e ruído –, a grande parte dos temas nessa classificação ficou a cargo das demais dimensões. A Dimensão Urbana teve como temas em amarelo uso do solo e ordenamento territorial, desigualdade urbana, educação, segurança e saúde. O Módulo Competitividade da Cidade contou com os seguintes temas em amarelo: internacionalização, estrutura empresarial, mercado de trabalho, setor financeiro, estrutura fiscal, ambiente de negócio e conectividade. Já a Dimensão Fiscal e Governança computou os seguintes temas em amarelo: gestão pública moderna, gestão pública participativa, impostos e autonomia financeira, gestão do gasto público e sustentabilidade fiscal.

Por último, os indicadores que merecem atenção imediata para o desenvolvimento sustentável de Três Lagoas são aqueles temas referentes à infraestrutura de drenagem e esgotamento sanitário, mobilidade urbana e transporte, capital humano e transparência, que aparecem na cidade com destaques negativos na avaliação quantitativa feita por meio da coleta de indicadores.

Deve-se considerar que a avaliação dos cidadãos três-lagoenses por meio da Pesquisa de Opinião Pública revela um quadro complementar: uma grande preocupação com os temas saúde e desigualdade urbana.

Cabe, ainda, pontuar que foram utilizados na análise, para fins de comparação, os dados de cidades em que o Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis foi implementado anteriormente, tendo sido selecionadas como cidades pares as cidades de Palmas, capital do estado brasileiro do Tocantins, e de Paraná, capital da província argentina de Entre Rios. Tal escolha deveu-se às características relativamente semelhantes entre as cidades, como contingente populacional e o fato de Paraná localizar-se também às margens do Rio Paraná e ter sofrido recente crescimento demográfico. Contudo, nos casos em que não há dados disponíveis para Paraná e Palmas, especialmente no que se refere aos indicadores que são mais recentes do que a aplicação do CES nessas cidades, foram utilizados dados de outros municípios objeto da metodologia, como Quetzaltenango, situado na Guatemala, e Santiago de los Caballeros, na República Dominicana.

SUSTENTABILIDADE **AMBIENTAL E MUDANÇA CLIMÁTICA**

- Água
- Esgotamento Sanitário e Drenagem
- Gestão de Resíduos Sólidos
- Energia
- Qualidade do Ar
- Mitigação da Mudança Climática
- Ruído
- Vulnerabilidade aos Desastres Naturais

A dimensão da Sustentabilidade Ambiental e Mudança Climática é composta de 42 indicadores, distribuídos em três grandes pilares: manejo ambiental e consumo de recursos naturais; mitigação de gases do efeito estufa (GEE) e outras formas de contaminação; e redução de vulnerabilidade diante de desastres naturais e adaptação à mudança climática.

Dentre os oito temas dessa dimensão, cinco foram semaforizados em verde, demonstrando que a sustentabilidade ambiental em Três Lagoas é razoavelmente satisfatória. Foram assim considerados os temas: água, energia, qualidade do ar, mitigação da mudança climática e vulnerabilidade aos desastres naturais.

Por outro lado, houve também dois temas semaforizados em amarelo: gestão dos resíduos sólidos e ruído. E apenas um em vermelho: esgotamento sanitário e drenagem, merecendo destaque especial a drenagem urbana, como principal desafio para o município.

Na comparação com Palmas, cidade brasileira selecionada como cidade par nas análises comparativas empreendidas no diagnóstico de Três Lagoas, os temas água, gestão de resíduos sólidos e ruído coincidem em sua semaforização: verde, amarela e amarela, respectivamente. A situação da sustentabilidade ambiental em Palmas, no entanto, é menos favorável, com os demais temas semaforizados em amarelo, apesar do tema esgotamento sanitário e drenagem ser melhor classificado lá do que em Três Lagoas, onde foi considerado crítico.

OS PONTOS FORTES DE TRÊS LAGOAS

Água

- *99% dos domicílios possuem conexão à rede de água*
- *17 anos de saldo hídrico positivo*

Energia

- *97,72% dos domicílios possuem ligação autorizada à energia elétrica*
- *Mais de 50% da energia gerada é de fonte renovável*

Qualidade do Ar

- *Normas aprovadas, monitoramento frequente e cumprimento adequado*

Mitigação da Mudança Climática

- *Existência de um inventário e sistema de monitoramento de gases do efeito estufa (GEE)*
- *Valor da tonelagem anual de CO_2 per capita é -12,95 tCO_2e/hab/ano*

Vulnerabilidade aos Desastres Naturais

- *Existência de mapa de risco em escala adequada*
- *0,79% das moradias em situação de risco em decorrência da construção inadequada ou localização de risco não mitigável*

ÁGUA EM ABUNDÂNCIA

O município de Três Lagoas limita-se a leste pelo Rio Paraná, a norte pelo Rio Sucuriú e em parte do limite sul pelo Rio Verde, situando-se entre as bacias desses rios e caracterizando uma região rica em disponibilidade de recursos hídricos, assim como em todo o estado de Mato Grosso do Sul.

As três lagoas, que dão nome ao município, fazem parte também desse cenário de riqueza hídrica, apontando para um importante potencial turístico, além de outras alternativas, como a possibilidade de implementação de infraestrutura de transporte hidroviário, irrigação agrícola, prestação de serviços ecossistêmicos e geração de energia – exemplo, a UHE Engenheiro Souza Dias (Jupiá), que foi construída em 1974, junto da Represa de Jupiá –, apoiando o desenvolvimento de diversas atividades produtivas.

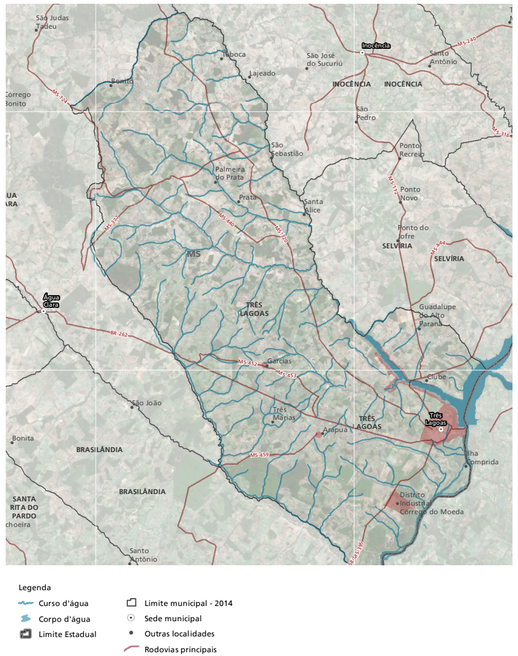
A revisão do Plano Diretor Participativo prevê medidas de proteção da hidrografia local, tais quais estabelecimento de programas de recuperação de áreas degradadas, com destaque para a região da foz do Sucuriú e implantação de unidade de conservação na região de Mata Atlântica na faixa adjacente à represa de Jupiá,

bem como regulamentar a ocupação ao redor das lagoas, visando sua preservação. Encontra-se ainda em processo de implantação o Monumento Natural das Lagoas, voltado à manutenção da integridade dos aspectos naturais da área lacustre e que busca harmonizar a convivência com as propriedades particulares, que estão situadas há muitos anos no entorno, evitando desapropriações.

A Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul (SANESUL), criada em 1979 por meio do Decreto Estadual n.º 071, é responsável pela captação, tratamento e distribuição de água no município de Três Lagoas, desde 1981. O Sistema Integrado de Produção de água utiliza-se apenas do manancial subterrâneo do Aquífero Bauru, formação Cauia, com pH variando de 7,0 a 8,0.

São 23 poços tubulares, que compõem os setores Vila Piloto, Vila Nova, Santa Terezinha, Santa Luzia e Central, com profundidade variando entre 90 a 190 metros, captando a uma vazão média entre 0,19 m³/s a 0,28 m³/s. As águas extraídas são tratadas por meio da aplicação de produtos químicos – desinfecção pela cloração gasosa e fluoretação – e seguem para as estações elevatórias do centro de reservação: Vila Piloto, Vila Nova, Central e Santa Terezinha, constituído por seis reservatórios enterrados

Figura 4.2 Hidrografia de Três Lagoas.



Fonte: ZEE 2002 e Imagem Google LansSat 2016/Synergia, 2016.

e quatro elevados, totalizando uma capacidade de 7.950 m³, exceto Santa Luzia, que tem seu arranjo diferenciado.

O índice de cobertura domiciliar é de 99% (SANESUL, 2018), que corresponde a 42.298 ligações, enquanto o volume médio de água produzido é 768 milhões de litros/mês, superando em 41,96% o volume de água consumido, que é de 541 milhões de litros/mês. A média anual para Três Lagoas é de 23,6 horas diárias de abastecimento contínuo de água e o consumo médio *per capita* diário, apesar de estar aumentando desde 2011, é considerado satisfatório, estando atualmente em 176,5 litros. O remanescente de saldo hídrico projetado pelo Plano Municipal de Saneamento Básico (PMSB) é de 17 anos, garantindo um balanço positivo e com bom horizonte de recarga. No entanto, ainda existem domicílios nos distritos de Arapuá e Garcias que se utilizam de poços caseiros para retirada de água para consumo doméstico.

O Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS) confirma os indicadores satisfatórios de moradias com conexão à rede, consumo pela população e média anual da quantidade de horas diárias de abastecimento contínuo por domicílio. Quanto aos padrões de qualidade da água potável estabelecidos pela Portaria n.º 2.914/2011 do Ministério da Saúde, observa-se uma leve queda no percentual de amostras analisadas atendendo às normas, 96,69%, pouco abaixo do valor de referência adequado.

As informações obtidas por meio da Pesquisa de Opinião pública revelam que é relativamente alto o índice de satisfação com a água potável, bem como os seus atributos. Por outro lado, chama atenção a proporção de pessoas que a consideram regular, ruim ou muito ruim, principalmente por causa da sua cor e sabor.

Na comparação com as cidades pares de Palmas-TO e Paraná-Argentina, observa-se que, em Palmas, 100% das amostras de água atendem às normas brasileiras de qualidade da água potável e no Paraná, cerca de 99,35%, e considera-se esse indicador como de atenção.

Gráfico 4.1 Amostras de Água que Atenderam às Normas Brasileiras de Qualidade da Água Potável.



Fonte: BID/Urban Dashboard e MCID/SNIS, 2013 (Três Lagoas). Elaboração: Synergia.

O percentual de água não contabilizada é de 29,5% (SANESUL, 2016), representando 137 litros/dia/ligação ou 5,8 milhões litros/dia, ainda considerado aceitável, uma vez que a metodologia CES considera que até 30% de água não contabilizada seja semaforizada como verde, porém é necessário realizar melhorias na gestão e modernização do sistema, a fim de garantir a sustentabilidade do serviço. Essas perdas reais, como vazamentos e desperdícios, vem sendo reduzidas e encontram-se, portanto, a níveis aceitáveis pelos dados apresentados pelo SNIS, embora muito próximo do limiar.

No âmbito dos planos municipais, foi aprovada a Lei nº 2.867/2014, que estabelece a Política Municipal de Saneamento Básico, cria o Sistema Municipal de Saneamento Básico e institui o já citado Plano Municipal de Saneamento Básico (PMSB), contendo análises e prospectivas técnicas para os sistemas de abastecimento de água, esgotamento sanitário, drenagem e manejo de águas pluviais, limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos, permitindo tanto a implantação das obras necessárias à ampliação e melhoria desses serviços no horizonte de 20 anos (2014-2033) como o atendimento às legislações vigentes de proteção dos recursos hídricos e preservação do meio ambiente.

Quanto à ampliação do Sistema Integrado, estão sendo investidos pela SANESUL cerca de R$ 5,5 milhões, de um valor total de R$ 34,0 milhões, e, recentemente, foram concluídas as obras de perfuração de um poço na Vila Piloto e dois na Santa Luzia, contribuindo em média para um aumento total de vazão de 450 mil litros/hora, correspondendo a cerca de 50% da vazão total.

POTENCIAL PARA DIVERSIDADE ENERGÉTICA

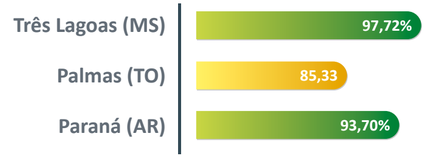
A distribuição de energia elétrica é de competência estadual e, atualmente, no Mato Grosso do Sul o serviço é realizado por duas concessionárias: Energisa Mato Grosso do Sul Distribuidora de Energia (ENERGISA), anteriormente denominada ENERSUL, e pela ELEKTRO, que atende somente cinco municípios desse estado, entre eles o de Três Lagoas.

O consumo residencial de energia elétrica no município teve crescimento de 21% entre 2010 e 2014, diminuindo 8% em 2015 e ficando em 2.466 kWh, o que corresponde aos parâmetros sustentáveis. Conforme informações do IBGE (2010), as ligações atingem cerca de 97,72% dos domicílios, cujo indicador é satisfatório e superior ao das cidades pares de Paraná e Palmas.

Não se obteve com a ELEKTRO os indicadores relacionados às interrupções no abastecimento de energia elétrica, porém as informações obtidas por meio da Pesquisa de Opinião Pública sinalizam que a maioria dos entrevistados quase nunca ou nunca constata problemas de quedas ou falta de energia. Observa-se, porém, que uma parcela considerável relata que isso ocorre muito eventualmente, alguma vez no ano, e que existem problemas com quedas de energia com frequência superior a cada dois ou três meses. A variação na queda ou na elevação de tensão da rede elétrica tampouco é notada pela maioria dos entrevistados.

Quanto à intensidade energética da economia, que é a quantidade de energia necessária para geração de um dólar de produção econômica, foi estimada em 18,6 kg de equivalente de petróleo por U$ 1.000 do PIB. Esse indicador, embora mais baixo que a mediana apurada dos países da América Latina e Caribe (ALC) participantes da metodologia CES,[1] não é desfavorável para a elaboração de políticas e programas de eficiência energética.

Gráfico 4.2 Domicílios com Ligação Autorizada à Rede de Energia Elétrica.



Fonte: IBGE/Censo Demográfico, 2010. Elaboração: BID/Urban Dashboard e Synergia.

Os problemas mais acentuados com energia estão circunscritos a algumas regiões rurais, e as que despertam alguma atenção se distribuem, além dessas regiões, pelos bairros de Interlagos, Bela Vista, Santa Luzia e Jardim Maristela, bem próximas à sede, além de Jardim Ypê.

A responsabilidade da iluminação pública, que por um curto período esteve com a prefeitura, voltou para a ELEKTRO, depois da decisão liminar proferida nessa direção, em julho de 2015. Ressalta-se que não é a sentença definitiva, cabendo recurso por parte da concessionária. O município alega não ter recursos operacionais, humanos e financeiros para a operacionalização e manutenção desse serviço, não estando preparado para atendê-lo.

A rede de fornecimento de gás natural está sob responsabilidade da MS Gás e encontra-se em fase inicial de expansão, atendendo as indústrias e os hotéis. Apenas 0,6% dos domicílios acessa essa fonte de energia.

Estima-se a energia renovável sobre o total de energia gerada superior a 50%, composta de não combustível, com base na hidrelétrica, que atende a energia elétrica da cidade, assim como através do uso de biomassa sólida gerada no processamento da madeira (eucalipto) nas indústrias de celulose instaladas. Não se apurou, porém, a implementação de ações, planos e políticas nem de legislação voltada para esse fim, ou seja, não há monitoramento nem cumprimento de qualquer norma, o que compromete o uso sustentável dos recursos, apesar de o município ter criado, pelo Decreto n.º 181/2013, a Unidade de Gestão Energética Municipal (UGEM).

Portanto, a UGEM, que está subordinada à Secretaria Municipal de Governo e é composta de 17 servidores, divididos entre as secretarias municipais, tem um importante papel a desempenhar, pois foi criada com autonomia para aplicar as metodologias do Plano Municipal de Gestão da Energia Elétrica (PLAMGE), instrumento pelo qual se busca levantar e organizar as diferentes atividades desenvolvidas pela prefeitura, identificar áreas da competência municipal com potencial de redução de consumo de energia elétrica e permitir a implementação de novas atividades com qualidade de eficiência energética.

Observa-se, assim, um potencial para a geração de energia de fontes variadas, apontando para uma situação de sustentabilidade energética no município.

MONITORAMENTO CONTÍNUO DA QUALIDADE DO AR

A atribuição para realizar o licenciamento e a fiscalização de empreendimentos causadores de poluição atmosférica é, em regra, de responsabilidade estadual. No Mato Grosso do Sul, é realizado pelo IMASUL, ficando para o município apenas o monitoramento da qualidade do ar e a fiscalização complementar.

Detendo atualmente o título de "Capital da Celulose", em decorrência dos empreendimentos implantados e seu grandioso maciço florestal, o município de Três Lagoas conta com três áreas destinadas ao uso industrial: Distrito Industrial I, Distrito Industrial II e Distrito Industrial do Moeda, estando a qualidade do ar relacionada a vários aspectos, entre eles o da geração das emissões atmosféricas produzidas pelas fontes antropogênicas.

Tabela 4.1 Atividades e Emissões Atmosféricas Produzidas (Fontes Fixas e Fugitivas).

ATIVIDADE	EMISSÕES ATMOSFÉRICAS PRODUZIDAS
Celulose e Papel	MP, CO, SO_2, NOx, TRS, O_2
Esmagamento de Soja e Biodiesel	MP, CO, NO_x
Têxtil	MP, CO, NO_x
Alimentícia	MP, CO, NO_x
Siderurgia (Laminação)	MP, NO_x, CO_2, O_2
Fertilizante	MP, CO, CO_2, NO_x, SO_2, O_2, N_2, NH_3 (em implantação)
Termoelétrica	MP, CO, NO_x, SO_2, HC total (metanos e não metanos)
Curtume	H_2S, NH_3, COVs
Aterro Sanitário	CH_4, CO_2, NO_2, TRS
ETE	CH_4, CO_2, NO_2, SO_2, NH_3, CH_3, Cl_2SH, H_2S

Fonte: Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul (IMASUL). Elaboração: Synergia.

Outra fonte importante de poluição é aquela causada pela crescente frota de veículos, que nos últimos anos tem provocado congestionamentos, pressão sobre as áreas de estacionamentos e aumento acentuado de acidentes de trânsito, conforme divulgação da mídia local e dos órgãos de controle de trânsito. É importante, ainda, ressaltar que as emissões localizadas de fumaça por veículos e os problemas de ruído provocados pela frota motorizada circulando em más condições mecânicas se constituem em fontes permanentes de incômodos, pois causam impacto direto à população exposta, independentemente de serem realizadas em áreas congestionadas ou pouco adensadas.

Para realizar esse controle, a cidade possui uma rede composta de quatro estações de monitoramento da qualidade do ar (EQAR), sendo uma pertencente à própria IMASUL e as outras três instaladas pelas empresas: FIBRIA, Eldorado Brasil Celulose (ELDORADO) e PETROBRAS. Os dados coletados estão relacionados aos seguintes parâmetros meteorológicos e poluentes: anemômetro, barômetro, termômetro, umidade relativa, pluviômetro, radiação ultravioleta (UV e UVA) e óxidos de nitrogênio (NO_X); óxidos de enxofre (SO_X), como o dióxido de enxofre (SO_2); Ozônio (O_3); monóxido de carbono (CO); material particulado inalável (MP10); e partículas totais em suspensão (PTS). As informações da rede telemétrica podem ser acessadas diariamente pela população em tempo real e seu cumprimento é adequado, com acompanhamento dos dados enviados mensalmente ao órgão ambiental.

Visando simplificar o entendimento dos Padrões de Qualidade do Ar dentro daqueles estabelecidos pela Resolução CONAMA 03/1990, a maior parte das agências de regulação e controle do meio ambiente, tanto nacional como internacionais, adotou o IQA (Índice de Qualidade do Ar), desenvolvido pela Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos da América (EPA). Consiste em transformar as concentrações de poluentes atmosféricos em um único valor adimensional, que possibilita a comparação com os valores definidos na legislação aplicável, facilitando a compreensão do público em relação aos níveis de poluição atmosférica.



Dentro desse critério, o IQA do município tem se mantido entre 0-50, considerado como qualidade do ar boa (satisfatória), e a poluição não apresenta risco ou seu risco é mínimo. As concentrações de MP10 normalmente estão com nível < 50 µg/m_3 em média em 24 horas, porém ocorrem casos esporádicos e pontuais em que as EQARs indicam IQA entre 51-100, com classificação moderada. Essas emissões foram atribuídas a maiores concentrações de MP10, causadas pela suspensão de poeira na via onde se encontra instalada a EQAR (FIBRIA), pelo tráfego de veículos na rua de acesso sem revestimento asfáltico em período de longa estiagem e próximo a EQAR (ELDORADO), pelas obras de terraplenagem de um shopping e de depósito de areia e por períodos de ventania ou também de estiagem prolongada.

Nas informações obtidas por meio da Pesquisa de Opinião Pública, a maioria dos entrevistados qualifica positivamente o ar que respiram.

CAPTURA DE CARBONO DA ATMOSFERA PELAS FLORESTAS

A questão climática vem apontando, desde o final da década passada, importantes marcos regulatórios multilaterais e domésticos para a implementação de políticas públicas a fim de reduzir as causas e os efeitos da mudança do clima decorrente de atividades humanas.

Assim, em decorrência do imenso capital natural que seu território abriga e da composição de sua matriz energética, com significativa participação de fontes renováveis, o estado do Mato Grosso do Sul editou a Lei n.º 4.555/2014, que instituiu a Política Estadual de Mudanças Climáticas (PEMC), contendo objetivos, princípios, diretrizes e instrumentos de aplicação. Prevê a elaboração, atualização periódica e disponibilização pública de inventários de emissões antrópicas; mapa com avaliação de vulnerabilidade e necessidades de prevenção e adaptação aos impactos causados

pela mudança do clima, integrado às ações da Defesa Civil; e formulação, implementação, publicação e atualização regularmente de programas regionais que incluam medidas para mitigar a mudança do clima.

Com periodicidade quinquenal, devem ser realizadas a Comunicação Estadual e a Avaliação Ambiental Estratégica (AAE) – processo de desenvolvimento setorial que consiste em uma análise sistemática das consequências ambientais de políticas, planos e programas públicos e privados, diante dos desafios das mudanças climáticas –, bem como um Plano Estratégico para Ações Emergenciais (PEAE), para resposta a eventos climáticos extremos que possam gerar situação de calamidade pública em território estadual, notadamente em áreas de vulnerabilidade direta.

Segundo levantamento da Secretaria Nacional de Defesa Civil (SEDEC), Três Lagoas está entre os 2 mil municípios brasileiros mais vulneráveis a desastres naturais pela ocorrência de inundação, enxurradas e deslizamentos e número de óbitos, desabrigados e desalojados, registrados nos últimos 20 anos. No estado, é considerado o sétimo entre os 79 municípios em situação de risco.

No entanto, pelas informações obtidas por meio da Pesquisa de Opinião Pública, ainda que eventualmente a mudança climática seja reconhecida como algo com potencial de afetar muito o clima da cidade, não parece se configurar de fato num problema para os entrevistados. Mais tangível é a situação decorrente de temporais, chuvas muito fortes e eventos extremos, que aparece como uma preocupação efetiva, especialmente para quem vive em Arapuá ou em regiões mais afastadas do centro.

Os estudos de base da IDOM/BID no âmbito da implementação da metodologia CES, dentre eles o de Mitigação às Mudanças do Clima, foi realizado de acordo com a ISO 14064 e seguindo o guia de diretrizes do IPCC 2006. Apresenta inventário de medição de emissões de gases de efeito estufa (GEE) em função de padrões de consumo energético, processos de combustão, tipo de combustível, tecnologias e outros fatores existentes em Três Lagoas, contribuindo para fundamentar a criação de um sistema de monitoramento do inventário e do roteiro de mitigação.

O balanço total das emissões de dióxido de carbono (CO_2) em 2013 é bem confortável, considerando o setor de agricultura, floresta e outros usos do solo (AFOLU), principalmente as plantações de eucalipto que abastecem a indústria local e cuja absorção de CO_2 é maior do que aquela emitida pelo município, resultando num valor anual negativo de 12,95 tCO_2e/hab.

Observa-se, ainda, que o Relatório Final do Estudo de Mitigações das Mudanças Climáticas identifica uma elevação de 34% das emissões de GEE no período de 2005 a 2013, quando o valor anual negativo passa de 2.148.805 tCO_2 para 1.412.805 tCO_2. O setor de maior crescimento das emissões foi o de processos industriais e uso de produtos (IPPU), em decorrência do largo consumo de lubrificantes e do processo procedente de produção de cal da indústria papeleira. O único setor em que houve redução foi o de águas residuais, em decorrência do aumento da cobertura na ETE.

A tonelagem anual de emissões de GEE por unidade de produção econômica (PIB), que mede a intensidade de CO_2 da economia municipal, também resulta num valor negativo, de 0,68 kg CO_2/US$, utilizando o PIB médio anual de 2013, no valor de US$ 2.650.000 mil.

Quanto ao aquecimento, medidas móveis de temperatura do ar demonstram que a periferia industrial ao leste e a região central da cidade possuem índices bem mais elevados, em torno de 2 °C a 30 °C, que as demais zonas periféricas, em razão das diferenças de densidade de ocupação, do grau de arborização e da circulação de veículos, que impactam a distribuição espacial térmica. Diferentemente, na área associada à mata onde se situa o Exército e outros locais de vegetação arbórea e microrrelevo, as temperaturas se manifestam mais baixas.

BAIXA VULNERABILIDADE AOS DESASTRES NATURAIS

Nesta década, a área urbana de Três Lagoas vem sentindo efeitos maiores de alagamentos e processos erosivos, bem como vendavais. Em setembro de 2010, um vento forte destruiu residências, derrubou cerca de 500 árvores e ocasionou três mortes. O fenômeno se repetiu em 2013, 2014 e 2015, com enchentes e inundações em pontos específicos da cidade, mais especificamente nos bairros de Vila Zuque, Santo André, Jardim Dourados, JK, Jardim Alvorada, São Carlos e São João, onde foram identificadas 2.372 pessoas em risco, ocupando 593 residências. Esse número só não é mais elevado do pelo baixo percentual do indicador de moradias em risco, em decorrência da construção inadequada ou localização em áreas de risco não mitigável, inferior a 1%.

Pelas informações obtidas por meio da Pesquisa de Opinião Pública, é pequeno o número de entrevistados que afirmam já terem sido afetados por inundações ou falta de água, incêndio, erosão, inundação por rio, córrego ou lago e outros tipos de desastres naturais. Esses eventos podem ser previstos por meio dos instrumentos de planejamento, como mapas de riscos em escala adequada, auxiliando a gestão dos riscos e desastres naturais.

Para tanto, foi realizado pela IDOM/BID um levantamento de registros no período de 1991 a 2012 no Atlas Brasileiro de Desastres Naturais e consultas em meio aos distintos *stakeholders* locais, observando-se que a vulnerabilidade é consequência da falta de infraestrutura urbana. Os estudos do Relatório Final de Vulnerabilidade aos Riscos Naturais apresenta na conclusão o Mapa de Restrição ao Meio Físico a Ocupação Urbana, tendo sido considerado desnecessária a elaboração do plano de resposta adequado ou plano de contingência, como também a instalação de sistema de alerta precoce. Considera, ainda, que não existe risco não mitigável e os danos são reversíveis mesmo quando for atingida a infraestrutura da cidade.

Já o estudo hidráulico mostra que a zona mais crítica é a Av. Jari Mercante, no Jardim Alvorada, em direção ao Córrego da Onça, assim como a diagonal que une o Bairro Nossa Senhora Aparecida com o mesmo córrego. Em casos excepcionais, outras ruas da cidade podem ser prejudicadas, especialmente nos bairros de Vila Nova, Vila Haro, Maristela e Santa Rita. Embora o número de pessoas e domicílios afetados seja muito alto, o risco é mitigável, desde que se instale uma rede de drenagem eficaz.

Quanto aos ventos, eles são elevados e capazes de afetar, estruturalmente, as edificações em más condições construtivas, mal estado de conservação ou cujas fachadas e telhados tenham utilizado materiais flexíveis.

Por conta dessas preocupações, houve a incorporação da gestão aos riscos e desastres naturais nos instrumentos de planejamento de desenvolvimento, em especial na revisão do Plano Diretor (SYNERGIA), que já concluiu sua fase de diagnóstico e prognóstico territorial, aplicando as medidas propostas nos estudos de base, a fim de reduzir, entre outras coisas, a vulnerabilidade da cidade. Quanto ao Plano Municipal de Saneamento Básico, existe a necessidade de complementá-lo com a elaboração de carta geotécnica de aptidão à urbanização e outros documentos pela municipalidade.

Quanto aos recursos orçamentários oriundos de fonte federal para serem aplicados em desastres naturais, podem ser solicitados somente em situações de emergência e os procedimentos para liberação são de difícil cumprimento, enquanto que o Fundo Municipal de Defesa Civil não tem disponibilidade de saldo.

EM QUE TEMAS TRÊS LAGOAS PODE MELHORAR

Gestão de Resíduos Sólidos

· 93% dos resíduos sólidos em aterros sanitários

· 3% dos resíduos sólidos separados e classificados para a reciclagem

Ruído

· Plano de mitigação adotado formalmente e um sistema de monitoramento de ruído

· 15% dos entrevistados pela Pesquisa de Opinião Pública afirmaram ser alto ou muito alto o nível de ruído no bairro

RECICLAGEM: A INICIATIVA RECENTE PARA GESTÃO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS

A Financial Construtora Industrial Ltda., por meio da Financial Ambiental, é responsável por coleta e transporte de resíduos sólidos domiciliares, de resíduos saúde, coleta seletiva de material reciclável e também operação e manutenção do aterro sanitário municipal.

Todos os domicílios do município de Três Lagoas são cobertos pela coleta de resíduos sólidos urbanos (RSU), que nos últimos cinco anos tiveram um crescimento de 4.85% na sua geração, atingindo, em 2015, 33.150,10 toneladas, que representa em média 2.762,50 t/mês. Em março de 2016, a coleta domiciliar foi de 2.872,40 toneladas e os de resíduos de saúde (RSS), 15,74 toneladas. Não foi informado o volume de resíduos da construção civil (RCC).

A coleta de RSU é realizada diariamente, durante o período do dia, no setor 14 – Área Industrial, que compreende parte dos bairros do Colinos e Interlagos, além de Vila Cardoso; e no período noturno, no setor 1 – Bairro Centro. Nos demais, setores 02 a 13, o serviço passa em dias alternados, três vezes na semana.

Pelas informações obtidas por meio da Pesquisa de Opinião Pública, não existe problema com a frequência da coleta de lixo. O caminhão recolhe conforme a programação, no entanto, é expressivo o índice dos que apontam que o recolhimento dos sacos de lixo é feito deixando resíduos para trás, com 41% do total de entrevistados na Pesquisa de Opinião Pública, mais pontualmente, na Chácara Imperial e nas regiões mais distantes da sede, como Bonito e Taboca.

Segundo dados da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMADS), cerca de 93,60% dos RSU são coletados e destinados ao aterro sanitário, situado na Rodovia MS 395, km 9 – Lado Esquerdo, enquanto apenas 3,40% têm outro tipo de descarte: queimados, enterrados, jogados em terrenos baldios, nos logradouros, rios e lagoas, o que se constitui num grave problema ambiental.

O aterro sanitário municipal foi licenciado pelo Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul (IMASUL) e teve suas operações iniciadas em 2009. Sua vida útil foi estimada pelo PMSB em cinco anos, atendendo até o ano de 2019. No entanto, essa primeira cela implantada ainda dispõe de vida remanescente útil de 18 meses e já existe projeto prevendo a ampliação da vala em área contígua, numa segunda cela, com vida útil para mais cinco anos.

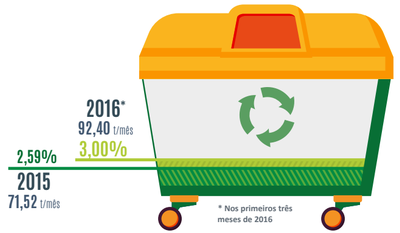
No aterro, os caminhões são pesados na entrada, numa balança tipo rodoviária, e em seguida descarregados, sendo os resíduos colocados numa cela impermeabilizada medindo 110,00 m x 220,00 m x 7,00 m, construída com argila

COLETA DE RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS



2.762,50 t/mês em 2015

VOLUME CLASSIFICADO PARA RECICLAGEM



compactada, revestida por manta de polietileno de alta densidade (PEAD), para garantir o isolamento e preservar o solo e os recursos hídricos. O chorume gerado pela decomposição vai para tratamento, passando por um processo de recirculação e lagos de decantação até o efluente ser despejado no Córrego do Palmito. O monitoramento das águas subterrâneas e superficiais é feito periodicamente e o gás metano produzido, como não existe plano de aproveitamento, é queimado na atmosfera.

Desde 1995, o Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) identificou que a contribuição do metano proveniente dos aterros para o aumento das emissões globais, que oscilam entre 20 e 70 Tg/ano, representando cerca de 6% a 20% das 360 Tg/ano emitidas pelas fontes antropogênicas, é na verdade excelente oportunidade de reduzir a emissão, pois permite a geração e/ou recuperação de energia e produção de fertilizantes orgânicos (compostagem), que podem ser associados a um processo de reciclagem, com importantes ganhos econômicos e ambientais por evitar a retirada de matéria-prima primária. Apesar disso, conforme informação da SEMADS, o município não dispõe de nenhum tratamento de resíduos para utilização, nem como recurso energético e nem para compostagem.

A estimativa obtida por meio da gravimetria dos resíduos gerados, para o diagnóstico do PGIR/Três Lagoas, concluiu que aproximadamente 83% daqueles destinados ao aterro sanitário são classificados como matéria orgânica, metais, papel, plástico ou vidro, possuindo, portanto, viabilidade de tratamento ou reciclagem. Se parcela desses resíduos fosse tratada ou reciclada, haveria uma redução imediata desse volume em 55%.

Portanto, sendo de vital importância para o município, a coleta seletiva foi iniciada no final de 2014. Para tanto, dividiu-se a cidade em seis setores, possibilitando o recolhimento em um dia predefinido da semana, de segunda a sábado. No serviço "porta a porta", é entregue para cada domicílio um saco de lixo na cor verde de 100 litros, onde os moradores armazenam os materiais recicláveis e dispõem para coleta no dia em que sua região é atendida. Além disso, foram instalados 43 PEV's (Pontos de Entrega Voluntária) em postos de gasolina, mercados, farmácias e órgãos públicos.

O volume separado e classificado para reciclagem, em 2015, resultou em 858,19 toneladas, em média 71,52 t/mês, que equivale a 2,59% do total de RSU coletados, mas a quantidade vem aumentando gradualmente, tendo crescido cerca de 29,2% nos primeiros três meses deste ano, atingindo 277,20 toneladas, que representa em média 92,40 t/mês. A SEMADS estima o indicador desses resíduos para 2016 em 3,0%.

A Pesquisa de Opinião Pública também identificou um potencial de incremento para essa iniciativa, e parece que a dificuldade do poder público em obter o comprometimento e a participação efetiva dos munícipes na gestão dos RSU se deve mais à inexistência de integração das diversas secretarias municipais para investir em campanhas e trabalhos de educação ambiental consistentes e contínuos.

PREVENÇÃO PARA O RUÍDO

O município de Três Lagoas possui um sistema de monitoramento e fiscalização da poluição sonora desde 2010, locado na SEMADS, que atende às denúncias de perturbação do sossego público por meio do serviço telefônico de segunda a sexta-feira, no período das 7 às 13 horas.

Tabela 4.2 Nível de Som da Fonte Poluidora por Zona de Uso e Período (Lei Municipal 2.418, art. 10, §1º).

ZONAS DE USO	DIURNO	VESPERTINO	NOTURNO
Todas as ZR	55 dB(A)	50 dB(A)	45 dB(A)
Todas as ZC	60 dB(A)	55 dB(A)	55 dB(A)
Todas as ZI	70 dB(A)	60 dB(A)	60 dB(A)
Todas as ZM	65 dB(A)	60 dB(A)	55 dB(A)

Fonte: SEMADS – Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Agronegócio, Ciência e Tecnologia.

Os parâmetros adotados no controle dos ruídos são aqueles estabelecidos nacionalmente pela ABNT NBR 10.151/2000 e aplicados de acordo com os artigos 8 a 24 da Lei Municipal n.º 2.418/2009 – Código de Posturas do Município –, que determina os limites máximos de decibéis (dB) permitidos por tipologia de zona.

Como o atual Plano Diretor define o zoneamento apenas com usos prioritários e índices de ocupação, mas não determina tipos de usos permitidos ou proibidos, a classificação do local pelo uso residencial, comercial, industrial ou misto é realizada por meio da avaliação visual, num raio de 200 m da fonte do ruído, e os níveis máximos são permitidos conforme a Tabela 2.

Entretanto, o cumprimento das normas acústicas por meio da fiscalização é limitado e o monitoramento, inconstante. Não há atendimento imediato por conta do número reduzido de fiscais, e as denúncias são averiguadas pela ordem em que são anotadas. No caso de a emissão do ruído acontecer durante o dia, realiza-se a vistoria mais facilmente, porém, quando noturna ou no fim de semana, fora do expediente comum de trabalho, necessita de agendamento com o denunciante e, normalmente, espera-se acumular duas ocorrências.

Esse modo de tratar a poluição sonora não resolve o problema nos diversos ambientes do município. A solução alternativa pode ser desenvolvida por meio de uma política mais ampla de prevenção, mitigação, monitoramento e fiscalização dessas fontes. Isso já começou a ser feito por meio da medição preventiva dos empreendimentos sujeitos ao processo de licenciamento ambiental, que possuem potencial de causar incômodos, como serrarias e casas de shows.

Para coibir o uso indiscriminado de equipamentos de som para propaganda veicular em ruas, avenidas, praças e locais de convívio público, a SEMADS expediu 24 autorizações nos últimos seis anos, permitindo o uso desse tipo de equipamento em locais específicos. Quanto aos trabalhos de fiscalização (exercício do poder de polícia administrativa), atendeu, por meio do serviço telefônico, a 14 denúncias de poluição sonora, em 2014, e 18, em 2015, que resultaram, respectivamente, em sete e dez notificações. Os agentes da Guarda Civil Municipal também foram capacitados para atuar na fiscalização de crimes relacionados a combate à poluição sonora, maus-tratos a animais, pichação de órgãos públicos e outros crimes ambientais.

Pelas informações obtidas por meio da Pesquisa de Opinião Pública, não existem problemas sérios de poluição sonora. O que parece incomodar uma pequena parcela da população são os ruídos provenientes do trânsito e da circulação ou aqueles promovidos por vizinhos. Para quem aponta a existência de ruídos incômodos, as maiores frequências diárias estão relacionadas com aqueles produzidos pelos animais, seguido pelos do trânsito e da circulação.

OS TEMAS CRÍTICOS EM TRÊS LAGOAS

Esgotamento Sanitário e Drenagem

· 47% dos domicílios com ligação ao sistema de esgoto

· 30,02% de águas residuais tratadas conforme normas nacionais

UNIVERSALIZAÇÃO DO ACESSO AO ESGOTAMENTO SANITÁRIO E DRENAGEM

Esgotamento sanitário

A universalização do acesso ao esgotamento sanitário é um desafio para o município de Três Lagoas, como meio de assegurar a qualidade de vida para sua população. O sistema de coleta e tratamento, que é de responsabilidade da SANESUL, atende menos da metade da população, com índice de cobertura de 47,0%, correspondente a 20.275 ligações e com volume de 216.000 m_3/mês (2,16 milhões de litros/mês).

São 18 estações elevatórias de esgoto bruto (EEEb), sendo divididas em 14 EEEb, cujo destino final do efluente é o Córrego da Onça, e outras 4 EEEb, cujo efluente é conduzido para a margem esquerda do Rio Paraná, à jusante da Usina Hidrelétrica de Jupiá. As primeiras 14 transportam o esgoto até a ETE Planalto, composta de tratamento primário físico-químico e dois reatores anaeróbios como tratamento secundário, enquanto as quatro demais transportam para a ETE Jupiá, que possui dois reatores anaeróbios e um biodisco como tratamento secundário.



Alexandre R. Fernandes

No que tange ao tratamento das águas residuais, aplicando o percentual do SNIS apenas aos domicílios que possuem conexão com a rede de esgoto, estima-se que passem por esse processo cerca de 30,02% do total das águas residuais da cidade.

Apesar de o número de moradias com conexão à rede de esgoto estar crescendo, tanto o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) como o SNIS, e também a Pesquisa de Opinião Pública, confirmam baixos percentuais de ligações domiciliares. O remanescente utiliza fossa séptica e outros tipos de destinação inadequados e ineficientes. Esse problema é mais grave próximo à sede e locais circunscritos à Chácara Imperial, Santa Rita, Jardim Ypê e Vista Alegre.

O Plano Municipal de Saneamento Básico (PMSB) projetou como meta de ampliação e melhorias atender, até o ano de 2021, cerca de 80% da população na coleta, tratamento e destinação adequada dos efluentes do esgotamento sanitário. Em Arapuá e Garcias, a proposta é a utilização de solução individual, com fossa séptica e sumidouro, devendo a Prefeitura Municipal ou a SANESUL fiscalizar e monitorar a instalação e manutenção dessa solução. Para a área rural, a solução é também individual, e o monitoramento deve ser feito por meios alternativos. Cabe à administração do município garantir a existência de serviços de limpa fossa público e/ou privado, de tal maneira que essa solução técnica funcione adequadamente.

Sobre o andamento das ampliações do sistema de esgoto, estão sendo investidos, em obra, cerca de R$ 5,3 milhões com recursos do Ministério das Cidades e, pela segunda etapa do Programa Acelerado de Crescimento (PAC-2), os investimentos planejados alcançam R$ 27,2 milhões.

Rede de drenagem e manejo de águas pluviais

O sistema de drenagem e manejo pluvial de Três Lagoas, de responsabilidade da Secretaria de Obras, dispõe de dispositivos de microdrenagem para conduzir as águas superficiais e subterrâneas até o sistema de macrodrenagem, por meio de pequenas e médias galerias, e macrodrenagem para escoamento final, por meio de galeria de grandes portes, canais e rios canalizados, bem como reservatório de acumulação (piscinões).

Na região, têm crescido as precipitações pluviométricas nos últimos anos. Em 2006 e 2007, a máxima diária foi de 70,4 mm em dezembro e 74 mm em janeiro, respectivamente. Em 2009, saltou para 114 mm, mantendo-se alta em 2011, com 119 mm no mês de novembro. Voltou a subir em 2012, atingindo 128,6 mm em novembro, e, em 2013, retornou para 74,8 mm, no mês de fevereiro.

Como desdobramento da necessidade de universalização de acesso à drenagem, observa-se que, das suas 15 bacias existentes no interior do perímetro urbano, apenas pequena parcela, aquelas situadas próximas da região central, dispõe da rede de escoamento de águas pluviais. O principal curso desse escoamento, juntamente com o complexo lacustre formado pelas lagoas Maior, Menor e do Meio, é o Córrego da Onça, que ao longo de muitos anos tem enfrentado graves problemas de assoreamento, ocasionados pelo transporte de sedimentos das partes mais altas e acelerados, principalmente, pela falta de planejamento e pelo acréscimo populacional no seu entorno. Esses problemas são típicos de áreas sem proteção, que passam a ser ocupadas irregularmente, com a população utilizando o corpo d'água para a disposição de resíduos sólidos. A drenagem da cidade conta ainda com o Córrego Jardim Brasília, que deságua no Córrego da Onça, fora da área urbana.

Além daqueles situados em novos loteamentos, construídos por conta das medidas de controle dos próprios impactos produzidos, a cidade possui três piscinões em funcionamento:

- **Paranapungá,** entregue em 2007, com objetivo de minimizar os problemas de alagamentos que ocorriam na região, mas que não suportou as chuvas de maiores intensidades, extravasando e alagando o entorno, obrigando a Prefeitura Municipal a sanar o problema por meio da implantação de uma bomba para evasão da água;

- **Novo Oeste,** localizado na Rua Quixeramobim, no Bairro Novo Oeste, próximo ao residencial Novo Oeste, que é administrado pela empresa Brookfield, que o cercou e está construindo outro, em função da construção de novas casas nas proximidades;

- **Setsul**, localizado próximo ao loteamento Setsul, entre a Rua Projetada 7 e a Avenida Noroeste, na região sudeste do perímetro urbano, próximo à sede da Fazenda São João.

No entanto, a quantidade de moradias em situação média e alta de risco no período de chuvas é de 0,79% (IBGE, 2010), com relação ao total de domicílios estimados, concentradas em sete regiões já citadas anteriormente: bairros de Vila Zuque, Santo André, Jardim Dourados, JK, Jardim Alvorada, São Carlos e São João, onde na época das enchentes a altura das águas varia de 0,5 a 1,5 m e exige atenção quanto à vulnerabilidade da cidade ao efeito das inundações.

Embora inexista registro atualizado no cadastro técnico, a IDOM levantou o percentual de vias pavimentadas na cidade, que é de 56%, com apenas 15% contando com rede de drenagem. A longitude total desse rede tem 59,57 km, assim distribuídos: 52,26 km (88%) em vias pavimentadas e 7,31 km (12%) em vias não pavimentadas.

Além disso, outros fatores contribuem para a ocorrência desse tipo de desastre, principalmente pela carência de legislação específica que contemple a prevenção de enchentes ou inundações graduais, enxurradas ou inundações bruscas e a inexistência de carta geotécnica de aptidão à urbanização, bem como instrumentos de planejamento voltado para o assunto, como o Plano Diretor de Drenagem Urbana (PDDU).

No sentido de fiscalização da qualidade da água, o município vem auxiliando mais recentemente por meio da legislação municipal, exigindo a aprovação e implantação de um sistema de drenagem e manejo de águas pluviais urbanas para novos loteamentos, além de prever mecanismos de controle das águas de chuva para os empreendimentos.

Entre os principais problemas apresentados para a implantação da rede, considera-se a topografia como o fator que mais dificulta o escoamento das águas e cria dificuldades na elaboração e execução dos projetos, pois exige maior declividade das tubulações para atingir os cursos d'água, onerando os custos dos projetos pelo aumento do volume de terra a ser escavada. O cálculo hidrológico estipulou em média 15 minutos para o escoamento das águas de chuva.

Estão previstos, para os próximos anos, projetos para microdrenagem na região sul, bairros da Chácara Imperial e Jardim Guanabara, e região leste, bairros Jardim Alvorada e Vila Nova, com investimentos respectivos de R$ 28.810.375,36, R$ 24.881.620,27, R$ 23.640.020,32 e 841.294,91, por meio do PAC 2, além de obras de drenagem na região norte, bairro Jardim Dourados, cujo valor não se tem informação.

Outras obras de micro e macrodrenagem estão previstas para o Bairro Chácara Imperial, com valor de R$ 36 milhões, no período de 2016 a 2019; Guanabara, R$ 24 milhões, de 2020 a 2022; e Jardim Alvorada, R$ 29,5 milhões, de 2023 a 2026, também por meio do PAC 2.



SUSTENTABILIDADE **URBANA**

- Uso do solo e Ordenamento territorial
- Desigualdade urbana
- Mobilidade e Transporte
- Educação
- Segurança
- Saúde

A dimensão da sustentabilidade urbana em Três Lagoas foi dividida em três pilares (controle do crescimento e melhoria do *habitat* humano, promoção do transporte urbano sustentável e oferta de serviços sociais de alto nível e promoção da coesão social), que contemplam seis temas (uso do solo e ordenamento territorial, desigualdade urbana, mobilidade e transporte, educação, segurança e saúde), subdivididos em 45 indicadores, dentre os quais, de acordo com a metodologia CES, foram semaforizados 12 na cor verde, outros 12 na cor amarela, 15 na cor vermelha e 6 indicadores não foram localizados, sendo um pertencente ao tema segurança e os demais ao tema mobilidade e transporte.

No que se refere à semaforização geral dos temas, observa-se que nenhum deles foi semaforizado na cor verde, o que reflete a maioria (27) dos indicadores que os compõem semaforizados em amarelo e vermelho, indicando que se trata de uma dimensão que demanda a atenção do poder público, uma vez que a sua análise não resultou em nenhum tema que tenha sido considerado em situação satisfatória. Os temas uso do solo e ordenamento territorial, desigualdade urbana e educação, saúde e segurança receberam semaforização amarela, e o tema mobilidade e transporte recebeu semaforização vermelha, apontando um importante desafio a ser enfrentado no município.

Na comparação com Palmas, cidade brasileira selecionada como cidade par nas análises comparativas empreendidas no Diagnóstico de Três Lagoas, os temas segurança, educação e uso do solo e ordenamento territorial são semaforizados em amarelo, assim como em Três Lagoas, bem como o tema mobilidade e transporte também é semaforizado em vermelho. Há discrepância, no entanto, nos temas saúde, que em Palmas é semaforizado em verde, e no tema desigualdade urbana, que naquela capital é semaforizado em vermelho.

EM QUE TEMAS TRÊS LAGOAS PODE MELHORAR

Uso do solo e Ordenamento territorial

- *45,3% dos domicílios não respeitam os padrões de habitabilidade definido pelo país*
- *Revisão do Plano Diretor Participativo*

Desigualdade urbana

- *4,85% da população está abaixo da linha de pobreza*
- *Não existe formação de favelas em Três Lagoas*

Educação

- *63,3% dos adolescentes de 16 a 18 anos estão matriculados na escola*
- *7.459,3 vagas em universidades por 100 mil habitantes*

Segurança

- *67,2 roubos por cem mil habitantes*
- *20,98 homicídios por 100 mil habitantes*

Saúde

- *196,3 leitos por 100 mil habitantes*
- *161,9 médicos por cem mil habitantes*

Apresentam-se, inicialmente, os temas semaforizados em amarelo, uma vez que não houve temas semaforizados em verde, ou seja, considerados satisfatórios, nessa dimensão da sustentabilidade. Nota-se que os pilares controle do crescimento e melhoria do *habitat* humano e oferta de serviços sociais de alto nível e promoção da coesão social foram completamente semaforizados em amarelo, pois os temas que os compõem foram assim classificados na totalidade.

Esses números nos mostram que a Sustentabilidade Urbana carece de investimentos nas diversas áreas que a compõem, representando um potencial entrave para o crescimento sustentável do município caso não recebam a devida atenção do poder público no curto prazo.

OCUPAÇÃO ESPRAIADA E BAIXA DENSIDADE: UM DESAFIO URBANO

Os indicadores relacionados ao crescimento anual da malha urbana e à densidade líquida da população urbana foram classificados em vermelho de acordo com a metodologia CES, refletindo o padrão de ocupação totalmente horizontal no município e a tendência de espraiamento, identificados

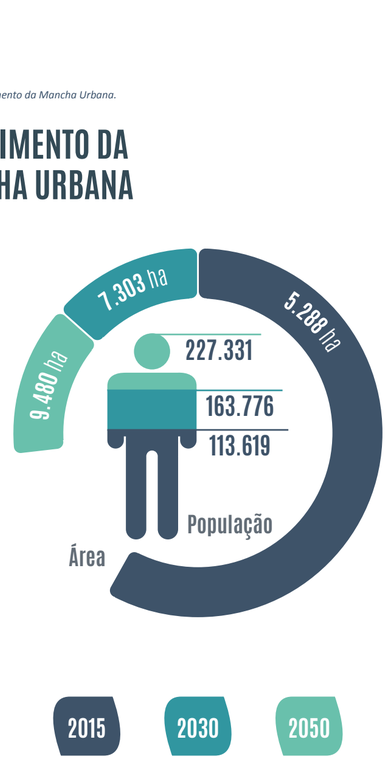
também no diagnóstico desenvolvido no âmbito da revisão do Plano Diretor Participativo do Município, realizado concomitantemente ao desenvolvimento do Plano Três Lagoas Sustentável.

Tal tendência de espraiamento representa riscos ambientais, especialmente considerando os elementos presentes no território, como a rede hidrográfica e as três lagoas que dão nome ao município, além de implicar custos muito altos para a gestão urbana, na medida em que esta precisa prover de infraestrutura urbana, uma área mais ampla, acompanhando um ritmo de crescimento urbano que, no longo prazo, mostra-se insustentável.

A mancha urbana atual, que abriga 113.619 habitantes em 5.288 hectares, ou seja, 22 habitantes por hectare, passaria a ocupar, em um cenário que mantenha as tendências históricas e atuais de crescimento, 9.480 hectares (180% maior) para abrigar 227.331 habitantes (170% maior) em 2050, gerando uma densidade bruta de 24 habitantes por hectare. Isto faria com que fossem criados 4.192 hectares de novos solos que se espraiariam sobre território rural e em zonas não aptas para o recebimento de cargas urbanas, gerando pressões importantes, principalmente sobre os ecossistemas aquáticos (superficiais e subterrâneos), invadindo áreas de riscos e de limitantes e condicionantes ao crescimento urbano, ou seja, diminuindo muito a qualidade de vida da cidade.

O estudo de base acerca do crescimento da mancha urbana dialoga diretamente com essa temática e aponta para diretrizes gerais

Figura 4.3 Crescimento da Mancha Urbana.



Fonte: IDOM/BID 2016. Elaboração: Synergia

Figura 4.4 Vazios Urbanos.



Legenda

- Limite Estadual
- Limite municipal - 2014
- Limite de bairro
- Perímetro urbano proposto
- Sede municipal
- Outras localidades
- Rodovias principais
- Viário principal
- Curso d'água - principal
- Vazios urbanos
- Áreas públicas/ municipais

Fonte: Synergia/Plano Diretor Participativo, 2016.

alinhadas às propostas pela revisão do Plano Diretor, como será detalhado a seguir, no capítulo 5 deste plano.

Por outro lado, o *deficit* de moradias também é considerável, da ordem de 11%, e, embora a oferta de habitação de interesse social tenha se expandido nos últimos anos, alguns dos empreendimentos ainda requerem infraestrutura adequada, o que se relaciona diretamente com a necessidade de ocupação dos vazios urbanos e de promover o uso e aproveitamento adequado do solo, combatendo com isso a especulação imobiliária e a segregação urbana.

As áreas verdes e os espaços públicos de recreação, por fim, embora sejam relativamente abundantes, não são qualificados, refletindo-se em um sentimento de carência desses espaços em meio à população.

Portanto, considerando ainda os indícios de expressivo crescimento demográfico na cidade, faz-se fundamental o acompanhamento e intervenção em relação às questões levantadas, a fim de promover um crescimento ordenado e sustentável.

DESIGUALDADE NA DISTRIBUIÇÃO DA RENDA

A região da América Latina e Caribe é onde se concentra o maior número de países em que a concentração de renda é mais acentuada, segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), e o Brasil reflete essa tendência apresentando, em 2010, coeficiente de GINI igual a 0,56, figurando como um dos países

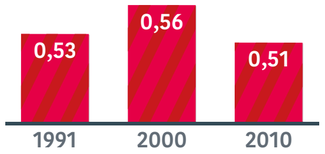
mais desiguais do mundo. O Índice de GINI varia de 0 a 1, sendo 0 a situação ideal de distribuição de renda e 1 o maior grau de desigualdade.

Seguindo a mesma tendência, Três Lagoas apresentava, segundo os dados de 2010, coeficiente de GINI igual a 0,51, o que o semaforiza em vermelho, segundo a metodologia CES. Apesar disso, observou-se queda nesse coeficiente entre os anos 2000 e 2010, após aumento entre 1991 e 2000.

A população abaixo da linha da pobreza, no entanto, é de menos de 5% do total, resultando em semaforização verde do indicador correspondente. Embora aponte para uma parcela da população mais carente, que demanda investimentos sociais de diversas ordens e não deve ser negligenciada, ainda que pouco expressiva percentualmente, o indicador é inferior ao das cidades pares Palmas (TO) e Paraná (Entre Ríos, Argentina), que registraram, respectivamente, 6,91% e 6,10% da população abaixo da linha da pobreza.

A transformação na matriz econômica, de protagonismo do agronegócio para a indústria do papel e celulose, bem como o decorrente aumento recente do

Gráfico 4.3 Coeficiente de GINI.



Fonte: IBGE/Censo Demográfico 2010. Elaboração: Synergia.

Gráfico 4.4 População abaixo da linha de pobreza.



Fonte: IBGE/Censo Demográfico 2010. Elaboração: Synergia.

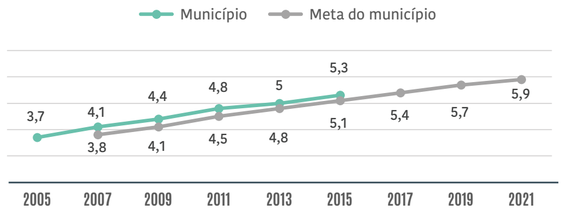
PIB do município, está diretamente relacionada com a questão da desigualdade urbana, uma vez que se faz necessário intervir para que o desenvolvimento econômico vivenciado pelo município se reverta em desenvolvimento social abrangente. As medidas elencadas para ordenamento territorial e uso do solo, pautadas em diretrizes contrárias à segregação urbana, também dialogam diretamente com a necessidade de melhoria da desigualdade observada no município.

DESAFIOS NA CONCLUSÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é hoje um dos principais indicadores de avaliação da qualidade do ensino básico no Brasil. Criado em 2007, ele considera dados de aprovação escolar obtidos no Censo Escolar, as médias de desempenho nas avaliações do INEP, o SAEB para as unidades da federação e para o país e a Prova Brasil para os municípios. A meta nacional consiste em atingir um IDEB geral igual a 6 em 2022.

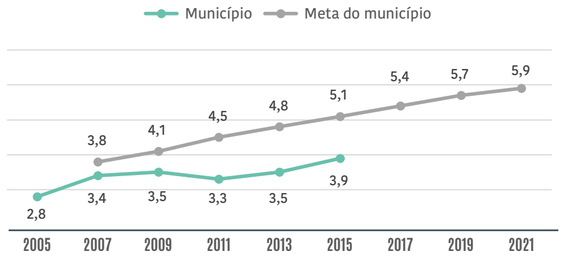
No que se refere aos anos iniciais do Ensino Fundamental, Três Lagoas vem conseguindo bons resultados no IDEB ao longo da série histórica, tendo superado a meta estabelecida para o município desde a primeira, em 2007. O IDEB em 2015 foi de 5,3, igual ao do Mato Grosso do Sul e do Brasil.

Gráfico 4.5 Anos Iniciais do Ensino Fundamental.



Fonte: MEC/INEP. Elaboração: Synergia.

Gráfico 4.6 Anos Finais do Ensino Fundamental.



Fonte: MEC/INEP. Elaboração: Synergia.

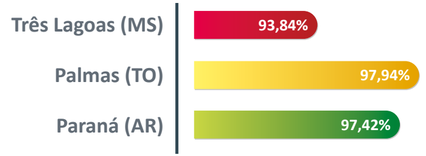
No entanto, para os anos finais do Ensino Fundamental, a situação não é favorável como para os iniciais, uma vez que o IDEB do município sofreu queda entre 2009 e 2011 e, embora venha se recuperando desde então, não conseguiu atingir a meta estabelecida para o município em 2013 e 2015. O IDEB de Três Lagoas para os anos finais do Ensino Fundamental em 2015 foi 3,9, enquanto o do Mato Grosso do Sul foi de 4,3 e o do Brasil, 4,2.

Os indicadores CES sobre educação refletem essa situação de uma maior dificuldade nos anos finais da educação básica. Foram semaforizados em vermelho os indicadores referentes à porcentagem de população entre 12 e 15 anos e entre 16 e 18 anos matriculada na escola. Segundo o Censo de 2010, mais de 6% dos adolescentes entre 12 e 15 anos, idade adequada para frequentar os anos finais do Ensino Fundamental, estavam fora da escola. Tanto Palmas quanto Paraná, cidades CES analisadas em comparação, tiveram melhor desempenho nesse indicador.

O mau desempenho nos anos finais do Ensino Fundamental influenciou negativamente também a nota da Prova Brasil, uma vez que, em Português, o aproveitamento na Prova Brasil de 2013 foi de 47% para o 5.º ano e de 27% para o 9.º ano, resultando em uma média de 37% de aproveitamento em provas padronizadas de leitura, o que é semaforizado como vermelho.

A frequência escolar dos anos correspondentes à Educação Infantil (3 a 5) e aos primeiros anos do Ensino Fundamental (6 a 11),

Gráfico 4.7 Frequência Escolar: 12 – 15 anos.



Fonte: IBGE/Censo Demográfico 2010 (Três Lagoas).
Elaboração: BID/Urban Dashboard e Synergia.

no entanto, foram semaforizadas em verde, reforçando a necessidade de um olhar mais atento e específico para os anos finais desse nível, tendência que se observa nacionalmente, uma vez que o IDEB nacional para esse estrato (4,2) também é mais de um ponto mais baixo que o correspondente aos anos iniciais (5,3).

Há uma relação direta entre esses dados e a dimensão da competitividade da economia, pois, como se observará, a temática do capital humano foi semaforizada em vermelho. Cabe ainda notar que há abundância de vagas em universidades no município, 7.459,3 por 100 mil habitantes, indicador semaforizado em verde. A necessidade de formação de mão de obra mais especializada, bem como a oferta satisfatória de vagas no Ensino Superior, consolida a demanda identificada e conforma um cenário fértil para a construção de iniciativas que permitam maior investimento e suporte aos adolescentes e jovens cursando os últimos anos da educação básica.

PREVENÇÃO E INTEGRAÇÃO PARA SEGURANÇA PÚBLICA

O Mapa da Violência da Flacso - Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais de 2016 retrata o Mato Grosso do Sul como quinto menos violento entre as UFs brasileiras no que se refere a homicídios por arma de fogo, com taxa de 13,6 por 100 mil habitantes. No entanto, observou-se no estado um aumento de 9,5% de homicídios dolosos e 48,1% de latrocínios no período entre 2013 e 2014, três e oito vezes superior ao do Brasil, respectivamente, no mesmo período, segundo o Anuário Brasileiro de Segurança Pública de 2015.

Nesse cenário, apesar dos indícios de uma situação de segurança pública relativamente controlada em Três Lagoas, com a taxa de 67,2 roubos e 544,5 furtos por 100 mil habitantes, ambos semaforizados em verde, cabe considerar o contexto de rápido crescimento populacional observado no município, que é reconhecidamente um fator que pode contribuir para o aumento da violência e da criminalidade, apontando para a importância de investimento e de políticas que orientem o crescimento do município e que reforcem a prevenção a esse potencial agravamento da situação.

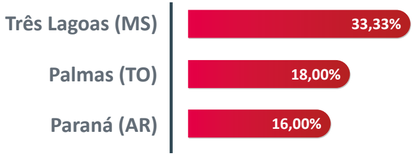
Nesse ponto, é possível identificar a relação entre os temas que conformam a dimensão da Sustentabilidade Urbana, como a desigualdade de renda, que cria bolsões de pobreza, a evasão escolar e a existência de vazios urbanos, todos diretamente ligados à questão do aumento potencial da violência, especialmente em um contexto de rápida expansão, como o analisado. Cabe, portanto, apontar a importância de integrar as diferentes ações a serem tomadas no município, construindo diretrizes que abranjam integradamente os temas apontados como desafios.

Outros indicadores também contribuem para a percepção de necessidade de melhoria, como a taxa de homicídios, de 20,98 por 100 mil habitantes, semaforizada em amarelo, e os indicadores oriundos da Pesquisa de Opinião Pública, referentes à sensação de segurança e à taxa de vitimização nas famílias, correspondentes, respectivamente, a 33,33% e 13,40%.

Cabe, no entanto, considerar as apreciações subjetivas refletidas nos resultados de pesquisas de percepção, bem como o impacto de reprodução midiática sistemática sobre o tema. Em outras cidades CES, assim como em Três Lagoas, embora os indicadores não apontassem para situação crítica de segurança pública, os índices referentes à sensação de segurança foram ainda mais baixos.

Os atores ligados à área da segurança pública em Três Lagoas indicaram a violência contra a mulher como um desafio importante, apesar de o indicador relacionado ter sido relativamente baixo, igual a 5,1% das mulheres vítimas de violência nos últimos 12 meses. É sabido, no entanto, que uma característica desse tipo de violência é a subnotificação, motivada por mecanismos históricos e culturais estruturantes da sociedade. A Lei n.º 11.340/2006, conhecida como Lei Maria da Penha, representa um reconhecimento do estado brasileiro de que os papéis associados ao gênero feminino e o lugar privilegiado do gênero masculino nas relações geram vulnerabilidades para as mulheres, tornando-as mais suscetíveis às violências relacionadas.[2]

Gráfico 4.8 Porcentagem de População que Sente Segura.



Fonte: BID/Urban Dashboard e Synergia/Pesquisa de Opinião Pública (Três Lagoas), 2016. Elaboração: Synergia.

O indicador referente ao percentual de mulheres vítimas de violência ao longo de toda a vida não pôde ser levantado, e inclusive a própria Delegacia da Mulher reconheceu essa dificuldade, que é de nível mais abrangente que o municipal. Reforça essa tendência o fato de não ter sido localizado nenhum dos dois indicadores relacionados ao tema em Palmas (TO) e em Paraná (AR), cidades pares analisadas. Estudo da OMS de 2002 apresenta que a taxa de mulheres que foram agredidas por seus parceiros em algum momento de suas vidas varia entre 10% e 52% em dez países pesquisados e, no Brasil, estima-se que cinco mulheres são agredidas a cada dois minutos, apontando para a gravidade do problema e para a importância de medidas preventivas e educativas relacionadas, bem como da disponibilidade de serviço específico de apoio. Em Três Lagoas, existe uma Delegacia de Defesa da Mulher; 8% das unidades de saúde possuem serviço de notificação de violência doméstica e sexual; e também a Secretaria da Assistência Social atua nessa frente, por meio do Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS), reforçando novamente o caráter integrado das ações.

DESAFIOS DA REGIONALIZAÇÃO NA SAÚDE

Na percepção dos atores estratégicos da área, a saúde pública em Três Lagoas consiste em um desafio para a gestão municipal, o que se refletiu inclusive na Pesquisa de Opinião Pública, tendo sido o tema categorizado como o mais crítico pela população.

Os três indicadores levantados para o subtema nível de saúde foram considerados satisfatórios, sendo tanto a esperança de vida ao nascer total (74,25) quanto a masculina (71,07) e a feminina (77,69) – Secretaria Municipal de Saúde de Três Lagoas, 2015 – semaforizadas em verde. Os três outros indicadores, no entanto, relacionados ao subtema oferta de serviços de saúde, tiveram sua semaforização rebaixada no seminário, evidenciando a preocupação local com a temática e o caráter participativo do processo. No que se refere à parti-



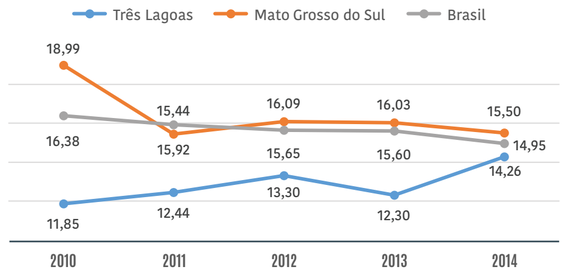
cipação popular, o Conselho Municipal da Saúde foi identificado como um dos mais ativos da cidade.

A mortalidade na infância, embora esteja abaixo do parâmetro estadual e nacional, aumentou de 11,85 para 14,26 óbitos até 5 anos de idade por mil nascidos vivos, entre 2010 e 2014, e de 9,98 para 11,81 de óbitos de até um ano por mil nascidos vivos, contrariando a tendência de diminuição do indicador no Mato Grosso do Sul e Brasil.

Identificou-se que um dos principais desafios da saúde no município se relaciona com a saúde infantil e materna, abrangendo desde a questão da educação sexual e o planejamento familiar até acompanhamento pré-natal adequado, atendimento especializado no momento do parto, nutrição adequada, cuidados no puerpério e acompanhamento da mãe e do bebê no primeiro ano de vida.

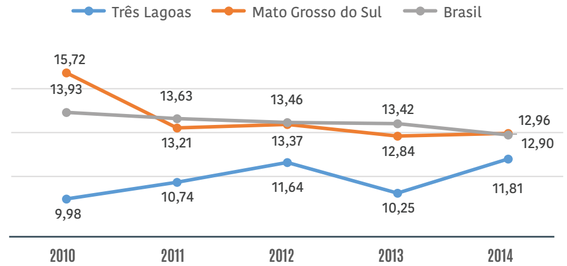
O grande desafio identificado, no entanto, reside na regionalização da saúde. O Sistema Único de Saúde (SUS) é pautado em uma concepção ampla do direito à saúde e do papel do Estado na garantia desse direito, e sua implantação, na década de 1990, foi marcada pela descentralização de responsabilidades em saúde para estados e municípios. A regionalização é uma diretriz do SUS que deve orientar essa descentralização, sendo que o próprio texto constitucional define o papel central da região para estruturar o serviço de saúde.

Gráfico 4.9 Mortalidade na Infância (Óbitos até 5 Anos por Mil Nascidos Vivos).



Fonte: DATASUS/SIM e SINASC. Elaboração: Synergia.

Gráfico 4.10 Mortalidade Infantil (Óbitos até 1 ano por Mil Nascidos Vivos).



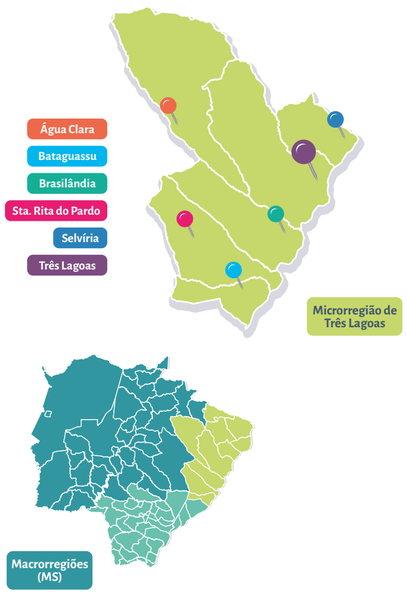
Fonte: MS/DATASUS/SIM e SINASC. Elaboração: Synergia.

O processo implica, no entanto, em alguns desafios: a quantidade de médicos e de leitos por cem mil habitantes seria considerada relativamente satisfatória caso se considerasse somente a população do município, de 161,9 médicos por 100 mil habitantes e 196,3 leitos por 100 mil habitantes. No entanto, considerando que Três Lagoas encabeça uma macrorregião composta de dez municípios (Água Clara, Bataguassu, Brasilândia, Santa Rita do Pardo, Selvíria, Três Lagoas, Aparecida do Taboado, Cassilândia, Inocência e Paranaíba), que somavam 272.221 pessoas segundo o Censo de 2010, e que Três Lagoas atende à demanda de toda a macrorregião, o número se torna insuficiente e os indicadores foram semaforizados de maneira final em vermelho (médicos/habitantes) e em amarelo (leitos/habitantes), indicando a necessidade de maior investimento em infraestrutura e justificando a preocupação expressa pela população na Pesquisa de Opinião Pública.

Três Lagoas é centralidade também da microrregião de mesmo nome, composta de Água Clara, Bataguassu, Brasilândia, Santa Rita do Pardo, Selvíria e Três Lagoas, que somava 161.426 habitantes no último censo. A estrutura disponível para atender a essa demanda é composta de 49 equipamentos de saúde, sendo 47 de responsabilidade da gestão municipal e 2 de gestão estadual.

A Secretaria de Saúde apresentou ainda suas metas, nas quais se refletiram mais uma vez os desafios representados pela regionalização, pois as principais metas não alcançadas se referem à cobertura populacional estimada pelas equipes de atenção básica e pelas equipes básicas de saúde bucal.

Figura 4.5 Macrorregiões do Mato Grosso do Sul e Microrregião de Três Lagoas.



Elaboração: Synergia

OS TEMAS CRÍTICOS EM TRÊS LAGOAS

Mobilidade e Transporte

- *739,3 km de vias por 100 mil habitantes*
- *43 vítimas fatais de trânsito por 100 mil habitantes*

O pilar denominado promoção do transporte urbano sustentável é composto de um único tema, mobilidade e transporte, que foi um dos quatro temas semaforizados em vermelho em Três Lagoas, quando consideradas todas as dimensões.

Identifica-se, portanto, na mobilidade urbana, um importante desafio para o desenvolvimento local sustentável e uma demanda fundamental para investimento no município.

PROTAGONISMO DO VEÍCULO PARTICULAR E SUBAPROVEITAMENTO DO POTENCIAL CICLÍSTICO

O município de Três Lagoas situa-se em um importante entroncamento rodoviário, ferroviário e hidroviário do país, com acesso às BR-262 e BR-158, à malha oeste da ferrovia concedida à América Latina Logística (ALL), ao porto de Santos e ao Rio Paraná, segundo maior rio da América do Sul.

O sistema viário de Três Lagoas é composto de 420 quilômetros de vias pavimentadas, com grande parte composta de duas faixas, resultando em um total de 840 quilômetros de faixas de rolamentos pavimentadas em vias públicas, segundo dados da Secretaria de Planejamento do município. No entanto, identificam-se importantes vias no centro urbano sem pavimentação, bem como trechos cuja condição do pavimento é inadequado. Nesse aspecto, o indicador aponta para um excesso de vias, mas observa-se a necessidade de sua qualificação, relacionando-se diretamente com a necessidade de contenção do espraiamento da ocupação a fim de concentrar esforços na provisão de infraestrutura urbana, assunto discutido quanto à temática do ordenamento territorial.

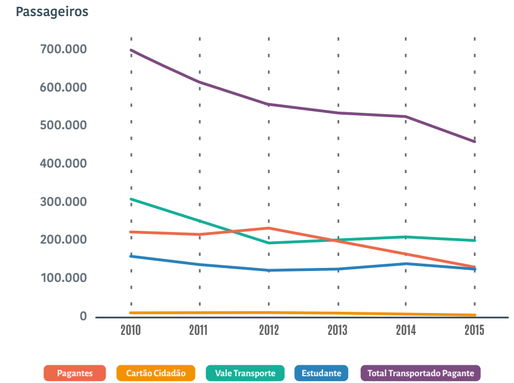
O município é cortado pelas rodovias BR-262 e BR-158, ambas com intenso fluxo de caminhões, o que é apontado pelos atores relacionados como causa de congestionamentos e acidentes. Na intenção de mitigação desse problema, um novo contorno rodoviário foi proposto pelo Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT). No entanto, essa obra atualmente está paralisada e o crescimento desordenado e a especulação imobiliária ameaçam a proposta de evitar bairros que ultrapassem os limites da rodovia, seguindo a diretriz de contenção do crescimento da mancha urbana.

Em janeiro de 2015 foi inaugurado o novo contorno ferroviário, permitindo que a ferrovia, que antes dividia a cidade em duas, passasse a contornar a área urbana, deixando o espaço da antiga ferrovia como possibilidade para novos usos.

Com relação à malha viária estritamente urbana, o município apresenta uma estrutura de vias altamente reticular. As vias para automóveis são amplas, com a grande maioria possuindo duas faixas e de sentido único. As condições do pavimento vão de regular a ruim, e grande parte da drenagem é superficial. Foi observada rede de drenagem apenas na parte sudoeste da cidade.

Uma das diretrizes que orientam a Política Nacional de Mobilidade Urbana consiste na prioridade dos modos de transportes não motorizados sobre os motorizados e dos serviços de transporte público coletivo sobre o transporte individual motorizado. Três Lagoas, no entanto, caminha no sentido contrário. Dados do DENATRAN mostram que entre 2004 e 2014 a frota de veículos de uso particular cresceu 162%, taxa superior ao observado no estado do Mato Grosso do Sul (139%) e no país (122%), no mesmo período. A frota de uso particular *per capita* em Três Lagoas é igual a 0,60, sendo esse indicador semaforizado em vermelho e superior às cidades capitais que já receberam o programa CES.

Gráfico 4.11 Passageiros Transportados no Transporte Público.



Fonte: Secretaria Municipal de Trânsito da Prefeitura de Três Lagoas. Elaboração: Synergia.

Observam-se incentivos para o uso do veículo particular, como alta disponibilidade de vias e vagas de estacionamento, aliados a um sistema de transporte público com baixa frequência e qualidade. Licitado em 2008, o serviço de transporte público por ônibus tem registrado sucessivas quedas no número de passageiros transportados. Dados da Secretaria de Trânsito do município mostram uma diminuição de passageiros totais ao ano de 52%, entre 2010 e 2015. Não há vias dedicadas ao transporte público no município.

Na Pesquisa de Opinião Pública, 52% dos entrevistados afirmaram não usar o transporte público nunca ou quase nunca, enquanto outros 34% afirmaram não saber a frequência com que utilizam o serviço, apontando também para um uso esparso. A soma dessas alternativas corresponde a mais de 85% da população distanciada do transporte público, justificando as quedas na sua utilização. Menos de 1% dos entrevistados utiliza o transporte público todos os dias e somente 4,5% utilizam toda semana.

É bastante expressivo o fretamento no município, com uma frota estimada pela Secretaria de Trânsito em 300 veículos circulando, o que contrasta diretamente com os 13 veículos circulando no transporte público, sendo 8 ônibus e 5 micro-ônibus para atender todo o município. Nesse contexto, o controle sobre a qualidade e a segurança do transporte se perde, uma vez que o protagonismo na mobilidade urbana em Três Lagoas é do fretamento para transporte coletivo, paralelamente a uma grande prevalência de veículo particular, em um modelo que vai de encontro ao desenvolvimento sustentável pretendido para o município.

Recentemente, o município aprovou a Lei Municipal n.º 2.932/2015, de 14 de julho de 2015, em vigência a contar de 28 de fevereiro de 2016, com objetivo de regulamentar o fretamento. Com isso, espera-se um maior rigor nos critérios de entrada dos prestadores desse tipo de serviço, a fim de assegurar que critérios mínimos de qualidade e segurança sejam cumpridos.

Para completar esse quadro, o trânsito em Três Lagoas é também violento, tendo se verificado um aumento de 75% nas mortes por acidente de trânsito entre 2010 e 2011, o que se deveu principalmente ao aumento

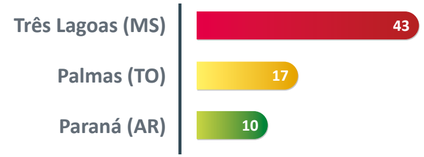
de motociclistas acidentados, que passou de 12 para 26 no período. Em 2013 foram registrados 43 vítimas mortais de acidentes de trânsito por 100 mil habitantes, índice que deixa o município com a cor vermelha na semaforização proposta pela metodologia CES.

Uma saída possível para esse quadro crítico reside na possibilidade de uso da bicicleta. A área urbana do município possui relevo plano, com altitude variando entre 350 e 400 metros, com uma circunferência de raio igual a quatro quilômetros e origem no centro da cidade, é possível circunscrever todo núcleo urbano do município. Essas características favorecem o transporte não motorizado no município e, mesmo diante de temperaturas médias de 26 °C, com máximas que chegam a ultrapassar os 40 °C, é possível observar o amplo uso de bicicletas no município - levantamento extraoficial da prefeitura mostra que existem 40.000 bicicletas na cidade.

No entanto, as condições não são favoráveis para o estímulo da escolha desse modal, uma vez que existem apenas 16,6 km de ciclovias e ciclo faixas no município, resultando em um indicador de 14,6 km de vias para bicicletas por 100.000 habitantes. Com isso, muitos ciclistas fazem uso das ruas e avenidas para deslocamento, o que resulta em um evidente conflito com o trânsito de veículos motorizados, especialmente considerando a expressiva frota no município.

O município não possui estudos de tráfego e de transporte, como contagem de veículos, velocidades nas vias, pesquisa de origem e destino (matriz OD), plano de transporte e mobilidade ou monitoramento de indicadores do sistema de transportes, e é de extrema importância que tais estudos de caracterização sejam realizados, pois, além de disciplinar o uso da infraestrutura viária existente, permitem que os investimentos sejam feitos de modo racional, viabilizando o uso ordenado do solo e o adensamento planejado da cidade.

Gráfico 4.12 Vítimas Fatais de Acidentes de Trânsito (Óbitos por 100 Mil Habitantes).



Fonte: MS/DATASUS/SIM, 2013 (Três Lagoas).
Elaboração: BID/Urbandashboard e Synergia.

Nota-se, portanto, um cenário crítico quanto à mobilidade urbana, com a quase totalidade dos indicadores semaforizados em vermelho, apontando para a necessidade de transformação radical do modelo de mobilidade urbana adotado no município atualmente, visando a um desenvolvimento sustentável e alinhado à Política Nacional de Mobilidade Urbana. Faz-se necessário transferir o protagonismo, que hoje é dos veículos particulares, para o transporte coletivo e o transporte não motorizado, por meio de investimentos que incentivem a população a utilizar essas alternativas, tais como melhoria do sistema de transporte coletivo, com aumento da frequência e adequação das rotas atrelados aos estudos necessários indicados, além de investimento em melhoria e arborização de ciclovias.

MÓDULO
COMPETITIVIDADE

- Capital humano
- Internacionalização
- Estrutura produtiva
- Estrutura empresarial
- Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
- Mercado de trabalho
- Setor financeiro
- Estrutura fiscal
- Ambiente de negócio
- Conectividade

Sabe-se que a economia de Três Lagoas se encontra em um intenso período de transformação. Na década de 1990, a economia do município dependia particularmente do setor agropecuário. Naquele tempo, o setor de comércio local era pequeno e acompanhava o padrão do município. Contava com uma força de trabalho relativamente mal qualificada, o que implicava um nível baixo de renda. Sobre os recursos naturais, ainda não haviam se desenhado estratégias de exploração econômica.

Atualmente, Três Lagoas responde por cerca de 50% do volume de exportação industrial do estado de Mato Grosso do Sul – em 2013, a cidade exportou US$ 1,1 bilhão, valor 44,7% superior ao resultado verificado em 2003 (US$ 7,6 milhões) –, sendo os principais itens a celulose e o farelo de soja. O município possui cerca de 3 mil empresas instaladas e aproximadamente 60 indústrias de grande e médio porte. Três Lagoas também é conhecida industrialmente pela sua potencialidade logística, possuindo três modais (hidrovia, ferrovia e rodovia).

Nesse cenário, no que se refere à semaforização dos temas, observa-se que dois temas foram semaforizados em verde: estrutura produtiva e pesquisa, desenvolvimento e inovação. Complementarmente, a situação de sete temas estarem semaforizados na cor amarela e um tema estar na cor vermelha indica que a dimensão da competitividade da economia três-lagoense demanda atenção do poder público. Os temas internacionalização, estrutura empresarial, mercado de trabalho, setor financeiro, estrutura fiscal, ambiente de negócios e conectividade receberam semaforização amarela; e o tema capital humano obteve a semaforização vermelha, apontando um importante desafio a ser enfrentado pelo município.

OS PONTOS FORTES DE TRÊS LAGOAS

Estrutura produtiva

- *PIB per capita em 2012 de US$ 15.769,70*
- *Taxa de crescimento do PIB* per capita *foi de 6,8% de 2011 para 2012*

Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

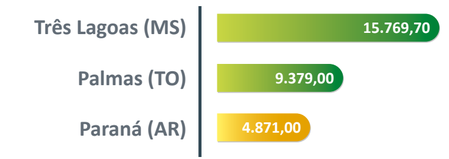
- *1,5% do PIB foi gasto com pesquisa e desenvolvimento*

Três Lagoas se traduz como um dos principais polos industriais do estado de Mato Grosso do Sul. Um dos fortes responsáveis por essa transição da matriz econômica do município foi a implementação de uma política de doação de áreas com infraestrutura e benefícios fiscais dirigida às empresas e companhias que se instalassem no parque industrial. A política fiscal de Três Lagoas (ancorada na Lei n.º 2.467, de 2010) concede isenções do IPTU e ISSQN a empreendimentos industriais que vierem a se instalar no município. Tal legislação tem contribuído para a atração de indústrias, com a consequente geração de emprego e renda, e colocou Três Lagoas numa boa situação no que se refere à estrutura produtiva.

ESTRUTURA PRODUTIVA

Nesse contexto, o PIB *per capita* de Três Lagoas tem se expandido consideravelmente ao longo da última década. Em 2000 era de R$ 5.512,42; já em 2012 estabeleceu-se em R$ 32.170,20 (US$ 15.769,70, considerando-se o câmbio de 2012), caracterizando crescimento superior a 500% no período, sem descontar a inflação. Ao comparar o PIB *per capita* de Três Lagoas com o das cidades pares de Palmas-TO (US$ 9.379,00) e Paraná-Argentina (US$ 4.871,00), verifica-se que tal indicador para Três Lagoas é superior em 68% e 223%, respectivamente.

Gráfico 4.13 PIB per Capita *da Cidade (US$).*



Fonte: IBGE, 2012. Elaboração: BID/Urban Dashboard e Synergia.

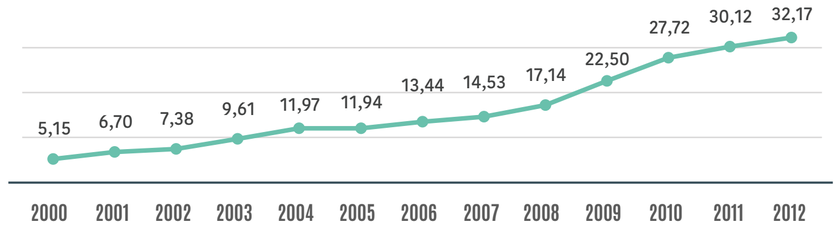
Em comparação à expansão do PIB *per capita* do Brasil, os dados mostram que, sem descontar a inflação, o PIB *per capita* de Três Lagoas cresceu duas vezes a mais no mesmo período. O forte crescimento do setor industrial no município, ofertando progressivamente empregos e demandando crescentemente pessoas qualificadas, tem contribuído para esse cenário positivo em relação ao dinamismo econômico do local.

No que concerne à estrutura produtiva de Três Lagoas, tanto o valor do PIB *per capita* quanto o seu crescimento permitiram que a semaforização dos respectivos indicadores na metodologia CES se estabelecessem na cor verde. Nesse contexto, a evolução da renda *per capita* em Três Lagoas logrou comparativamente um crescimento superior ao do Mato Grosso do Sul e do Brasil no mesmo período.

PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

No que tange à pesquisa, desenvolvimento e inovação, não há dados disponíveis específicos para Três Lagoas – e nesse aspecto a informação apresentada se refere ao contexto brasileiro, com 1,5% do PIB gasto com pesquisa e desenvolvimento em 2012, configurando uma situação positiva em relação a esse indicador. Além disso, é importante destacar que Três Lagoas tem planejado o estabelecimento de uma plataforma logística para o transporte fluvial, o que a coloca numa posição privilegiada se comparada, por exemplo, com Palmas-TO. Contudo, é possível destacar que, no que se refere à existência de instituições de ensino, pesquisa e fomento que estejam focadas na interação de práticas inovadoras em meio às empresas, Três Lagoas ainda tem muito a avançar.

Gráfico 4.14 Evolução do PIB per capita (em R$ mil).



Fonte: IBGE em Parceria com os Órgãos Estaduais de Estatística e Secretarias Estaduais do Governo. Elaboração: Synergia.

EM QUE TEMAS TRÊS LAGOAS PODE MELHORAR

Internacionalização
- *31,85% foi a proporção da exportação de bens e serviços no PIB municipal em 2013*
- *Existência de um aeroporto nacional e de uma plataforma logística para o transporte hidroviário, porém, não dispõe de um porto fluvial*

Estrutura empresarial
- *Taxa de crescimento das empresas de 10,47% entre 2014 e 2015*
- *8,6% das empresas detêm certificação de qualidade*

Mercado de trabalho
- *Taxa de desemprego médio anual de 6,4%*
- *29,21% dos empregos são informais*

Setor financeiro
- *3% foi a proporção do investimento estrangeiro direto no PIB municipal em 2009*

Estrutura fiscal
- *108,3 dias é o tempo médio necessário para pagar impostos*
- *Conjunto de leis aplicadas para incentivar o investimento pelas empresas*

Ambiente de negócio
- *7 dias é o tempo necessário para a obtenção de uma licença de negócio*
- *Não há iniciativas para formação de um Arranjo Produtivo Local*

Conectividade
- *40% das empresas do município detêm* website *próprio*
- *8 Mbps é a velocidade de* downstream *de conexões de banda larga fixa*

4 O QUE NOS ENSINARAM OS NÚMEROS?

INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização de economias locais tem se traduzido como uma das principais práticas no fomento do desenvolvimento econômico. Três Lagoas já conta com uma significativa parcela de seu PIB tendo como origem a exportação de bens e serviços. Em 2009, Três Lagoas já apresentava 3% de investimento estrangeiro direto no PIB municipal. Complementarmente, no município há um aeroporto com conexões regulares para São Paulo, Campinas e Ribeirão Preto, que permitem o acesso a conexões regulares para destinos internacionais. Contudo, em decorrência das limitações da pista de pouso e decolagem para sua utilização por aeronaves maiores, assim como da ausência de área de armazenamento de cargas, área de estacionamento de aeronaves e área de manobras, no aeroporto local não há condições para o transporte de cargas, utilizando a estrutura como ponto de escala para as rotas que acessam a capital do estado, Campo Grande.

Três Lagoas ainda carece de estrutura portuária, o que traria avanços ao desenvolvimento da economia local e mesmo à sua internacionalização, já que grande parte dos produtos exportados pelo município, em especial a celulose, poderá ser transportada pela estrutura da hidrovia Tietê/Paraná, o que trará economias de custo de transação e de transporte ao acesso às estruturas portuárias de Santos e São Sebastião.

ESTRUTURA EMPRESARIAL

Sobre a estrutura empresarial, o expressivo crescimento dos investimentos em Três Lagoas, concentrados sobretudo no setor industrial e de serviços, tem impactado positivamente o crescimento do número de empresas de todos os setores no município. Somente considerando o período de 2014 para 2015, o crescimento do número de organizações privadas foi de 10,47%. Apenas em 2015, foram abertas 125 novas empresas jurídicas no município.

Conquanto, há de se destacar o baixo percentual de empresas que detêm certificação de qualidade (aproximadamente 8%). Tal cenário indica que Três Lagoas ainda necessita trabalhar atividades que promovam a agregação de vantagens competitivas pelas empresas, para que possam acessar mais amplamente o mercado internacional. Atualmente, a estrutura empresarial do município atende sobretudo os mercados local e regional.

MERCADO DE TRABALHO

Em termos dos empregos gerados pelas atividades econômicas em Três Lagoas, averígua-se que a indústria de transformação tem sido a grande ofertante de postos de trabalho, sobretudo nos anos de 2013 e 2014, com a proporção de 26% e 30%, respectivamente, dos empregos totais do município. Complementarmente, observam-se os seguintes fatores: (i) a forte oferta de postos de trabalho pelo setor de serviços, o qual empregou 11.888 pessoas em 2012; (ii) a baixa expressão do setor agropecuário em termos da expansão dos empregos ofertados no município, que cresceu apenas 43% de 2005 a 2014, enquanto a indústria de transformação cresceu 167% no mesmo período; e (iii) a desaceleração na economia municipal, traduzida na retração de 18,6% dos postos de trabalho ofertados na comparação entre 2013 (43.291) e 2014 (35.264).



Elis Regina

Os dados de 2006 a 2014 mostram que o crescimento da mão de obra empregada com maior qualificação (médio completo e superior completo e incompleto) é superior àquela empregada com menor qualificação. Tal resultado reforça o argumento de que os setores industrial e de serviços tendem a contratar colaboradores com níveis de escolaridade maiores, sobretudo em comparação ao setor agropecuário. Nesse contexto, é possível afirmar que o mercado de trabalho em Três Lagoas tem sofrido os efeitos positivos da mudança da matriz econômica do agronegócio para a indústria de transformação e serviços, embora se constate que, em 2010, apenas 13,65% da população economicamente ativa detinha educação superior.

Por outro lado, a média anual da taxa de desemprego em Três Lagoas caiu drasticamente de 2000 (14,51%) para 2010 (6,40%). A maior oferta de postos de trabalho, inclusive dotados de melhores salários, verificada a partir de 2000, explica esse resultado. Comparando as cidades de Palmas-TO (6,58%) e Paraná-Argentina (8,88%), a taxa de desemprego para Três Lagoas, considerando o valor de 2010, foi levemente inferior do verificado em Palmas (-2,8%) e 39% inferior do verificado em Paraná.

O setor de serviços, sejam eles produtivos (seguro, transações bancárias, corretagem, comunicação), de distribuição de bens (comércio, transporte e armazenagem), sociais (educação, saúde e lazer) e pessoais (restaurantes, salão de beleza, hotelaria), também são responsáveis por tal resultado e têm se fortalecido com a expansão e consolidação das empresas de celulose e demais indústrias associadas no município.

Adicionalmente, observa-se que desde 2000 a porcentagem da população economicamente ativa empregada no setor informal em Três Lagoas, que era de 40,7%, diminuiu razoavelmente em comparação a 2010, quando se reduziu para 29,2%. Embora se observe uma melhora na situação da informalidade no município, ainda é necessário trabalhar para aprimorar esse indicador. Na comparação com Palmas-TO (34%) e Paraná-Argentina (27,5%), verifica-se que a porcentagem da população

Tabela 3. Empregos por Setor de Atividade Econômica – Três Lagoas, 2005/2014.

	2005	2010	2011	2012	2013	2014
Administração Pública	2.030	2.909	3.057	3.269	4.097	3.610
Agropecuária, Extração Vegetal, Caça e Pesca	2.468	1.845	3.081	3.281	3.127	3.532
Comércio	3.630	4.658	5.098	5.564	5.673	6.192
Construção Civil	273	1.065	3.014	4.393	9.357	1.701
Extrativa Mineral	18	55	73	75	86	83
Indústria de Transformação	3.986	9.234	8.980	9.800	11.263	10.625
Serviços	4.607	8.549	8.409	11.888	9.285	9.000
Serviços Industriais de Utilidade Pública	64	80	159	228	403	521
Todos os Setores	17.076	28.395	31.871	38.498	43.291	35.264

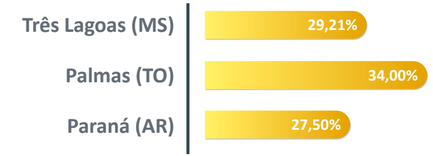
Fonte: MTE/RAIS. Elaboração: Synergia.

Gráfico 4.15 Média Anual da Taxa de Desemprego.



Fonte: IBGE/Censo Demográfico 2010 (Três Lagoas).
Elaboração: BID/Urban Dashboard e Synergia.

Gráfico 4.16 Emprego Informal como Porcentagem do Emprego Total.



Fonte: IBGE/Censo Demográfico 2010 (Três Lagoas).
Elaboração: BID/Urban Dashboard e Synergia.

economicamente ativa empregada no setor informal em Três Lagoas em 2010 foi 14% inferior à de Palmas e 6% superior à de Paraná.

SETOR FINANCEIRO

Como não estão disponíveis dados regionais e locais sobre o investimento estrangeiro direto, utilizou-se o dado nacional brasileiro. O Brasil finalizou 2015 com cerca de US$ 65 bilhões na economia provenientes do mercado estrangeiro e, de acordo com projeções feitas pelo Banco Central, o país mantém-se no grupo dos dez países que mais recebem investimentos produtivos, especialmente graças ao tamanho e potencial do mercado doméstico brasileiro. A lista das economias mais atraentes ao investimento é feita pela

Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad), que inclui no grupo China, Estados Unidos, Reino Unido, Singapura, Rússia, Canadá, Austrália e também a cidade estado de Hong Kong. Segundo o Banco Central, os recursos provenientes de outros países estão sendo direcionados no Brasil a segmentos diversos da economia, como indústria de petróleo e gás, indústria extrativa, empresas do segmento de química e indústria alimentícia, setor de serviços, como as áreas de saúde e comércio, setor de telecomunicação e de energia elétrica e projetos da infraestrutura.

ESTRUTURA FISCAL EM DESENVOLVIMENTO

A estrutura fiscal brasileira é notoriamente considerada como complexa, o que implica a estruturação das empresas para o cumprimento de suas obrigações. De fato, existe uma percepção disseminada de que, além do peso de toda a carga tributária, as empresas têm um custo complementar envolvendo todo o processo de apuração de impostos, com forte impacto em sua estrutura de pessoal e tecnológica. Para o Brasil como um todo, de acordo com dados do Banco Mundial, foram necessárias, em 2015, 2.600 horas ou 108,3 dias para realizar o processo de apuração para o pagamento de impostos. Já a estrutura fiscal local de Três Lagoas conta com a Lei n.º 2.467, de 2010, que concede isenções do IPTU e ISSQN a empreendimento industrial que vier a se implantar ou que esteja em processo de implantação no município. Nesse contexto, o município goza de legislação focada na isenção fiscal para a atração de investimentos, ao mesmo tempo em que é necessário melhorar o estudo de impacto exato para o empreendedor, em termos das horas e dias consumidos, para o processo de apuração para o pagamento de impostos.

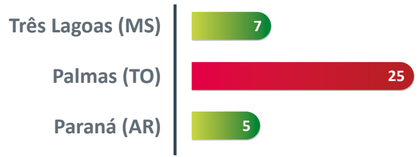
AMBIENTE DE NEGÓCIOS A SER MELHORADO

Nesse cenário, a despeito de Três Lagoas contar com um polo industrial de grande porte, com a presença de grandes empresas, sobretudo do setor de celulose, e de presenciar a chegada de investimentos na ordem dos bilhões de reais, o ambiente de negócios no município ainda carece de maior expressão e sofisticação para acompanhar a vultuosa dinâmica de crescimento econômico vivenciada no município.

As empresas do setor de celulose, em especial, escolheram Três Lagoas pelas suas características físicas, que se traduzem como atrativos para a exploração econômica. A existência de leis de isenção fiscal no município tem contribuído, adicionalmente, para a escolha de Três Lagoas, assim como o tempo razoável requerido para se obter uma licença oficial de funcionamento, que está ao redor de 7 (sete) dias em 2016.

De forma geral, o ambiente de negócios diz respeito aos níveis de complexidade associados, por exemplo, aos procedimentos de abertura e fechamento de empresas ou de recolhimento de tributos. A melhora do ambiente de negócios está associada, portanto, a ações de simplificação e desburocratização desses procedimentos. Para esse exemplo em específico, o cenário em Três Lagoas está razoavelmente satisfatório. No entanto, no que se refere à existência de instituições de ensino, pesquisa e fomento que estejam centradas na promoção de práticas inovadoras em meio às empresas, assim como à existência de parques tecnológicos ou de plataformas logísticas e de exportação, Três Lagoas ainda tem muito a avançar. Não há propostas para a criação de espaços de cooperação intersetorial e

Gráfico 4.17 Dias para Obter Licença de Negócios.



Fonte: Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Três Lagoas. Elaboração: BID/Urban Dashboard e Synergia.

não existem iniciativas ou programas de apoio a *clusters* ou arranjo produtivo local. Nesse aspecto, é de se considerar que, com um ambiente mais favorável e propício aos negócios, Três Lagoas tenderia a atrair não somente mais empresas da cadeia produtiva do papel e celulose, mas também de outros setores complementares, a diversificando a matriz econômica e produtiva local.

CONECTIVIDADE A SER OTIMIZADA PELAS EMPRESAS

Com relação à conectividade, destaca-se um baixo percentual de empresas que detêm *website* próprio – apenas 40% das empresas registradas.

De forma complementar, é de se notar a velocidade razoável de *downstream* de conexões de banda larga fixa em Três Lagoas, ao redor de 8 Mbps, a despeito de se constatar que o pacote mais comercializado na cidade oferece o valor de 10 Mbps de velocidade de acesso à internet.

OS TEMAS CRÍTICOS EM TRÊS LAGOAS

Capital humano

· 13,65% da população ativa detinha nível superior em 2010

CAPITAL HUMANO DE POUCA COMPETITIVIDADE

Em se considerando capital humano como o conjunto de capacidades, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor econômico e se constatando que em 2010 apenas 13,65% da população ativa do município detinha nível superior, é de se diagnosticar que Três Lagoas ainda tem muito a avançar na promoção da melhora da educação de forma geral e, em especial, do ensino técnico, tecnológico e superior.

Nesse contexto, sintetizando os desafios para o fortalecimento da competitividade da economia municipal, é preciso empreender esforços que visem: (i) à capacitação das empresas e à ampliação de serviços e promoção do intercâmbio educacional a fim de estimular investimentos internacionais (a celebração de termos de cooperação com órgãos internacionais, sobretudo entre a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul-UFMS, *campus* Três Lagoas, e instituições de ensino no exterior, deve ser o segmento preferencial); (ii) estimular a realização de rodadas de negócio, com a presença de empresas internacionais a serem convidadas; (iii) promover a expansão das rotas aéreas para outras capitais e cidades brasileiras, através do aeroporto municipal, assim como ampliar sua estrutura para permitir o acesso de aeronaves maiores e o transporte de cargas, grande demanda das empresas locais; (iv) a criação do contorno rodoviário do município; (v) a duplicação da rodovia BR-262; (vi) a criação do Corredor Leste do MS, a permitir uma nova via de escoamento da produção do Centro-Oeste para o porto de Santos, através do entroncamento logístico Três Lagoas; e (vii) a implantação de ações que impactarão na economia local, tais como a criação de um Fórum-Conselho de Desenvolvimento Econômico Local, a construção de um centro de conferências na cidade e a geração de polos turísticos em áreas com potencial e vocação no município.

Em termos de ações em curso com foco no fortalecimento da competitividade da economia de Três Lagoas, são duas as principais: o Instituto SENAI de Inovação em Biomassa, a iniciar operação em 2017, e o desenvolvimento do primeiro estágio de licitação para permissão de exploração de terminal alfandegário de uso público do tipo Estação Aduaneira Interior (EADI), comumente referido como "porto seco". Para este último, o valor de investimento necessário está estimado em R$ 63 milhões, em 2016, de acordo com o Tribunal de Contas da União e a Superintendência Regional da Receita Federal.

SUSTENTABILIDADE **FISCAL E GOVERNANÇA**

- Gestão pública moderna
- Gestão pública participativa
- Transparência
- Impostos e autonomia financeira
- Gestão do gasto público
- Sustentabilidade Fiscal

Conforme já relatado, Três Lagoas tem experimentado uma transição da sua matriz produtiva, especialmente a partir de 2000, com a chegada de uma série de investimentos, sobretudo oriundos de indústrias da cadeia produtiva da celulose. Tal dinâmica tem impactado favoravelmente o nível de arrecadação tributária, bem como a sustentabilidade fiscal no município. Tanto que Três Lagoas tem se destacado, de acordo com o IBGE, entre as principais cidades brasileiras com população entre 100.001 mil e 500.000 mil habitantes com maior participação no PIB do país.

No que se refere à dimensão fiscal e de governança, percebe-se que Três Lagoas tem presenciado evolução em termos da autonomia financeira e organização da área tributária, ao mesmo tempo que tem introduzido práticas que favorecem e valorizam a gestão pública.

No que tange à arrecadação de taxas e impostos gerais, constata-se evolução positiva de 2012 a 2015, com expansão de 42,4% no triênio.

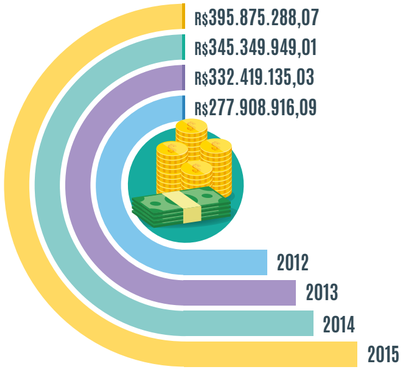
Por outro lado, no que tange à gestão adequada das despesas da prefeitura de Três Lagoas, percebe-se que a proporção da despesa corrente do governo municipal em comparação com o total de despesas tem aumentado ao longo dos últimos anos. Em 2015, estabeleceu-se em 94,7%. Vale ressaltar que o desempenho cada vez mais positivo desse índice se faz importante por contribuir e permitir ao município – na medida em que a proporção da despesa corrente do município seja a menor possível em comparação com o total de despesas – um maior saldo de recursos para sua alocação em projetos e setores que necessitam de maiores investimentos.

Contudo, no tocante aos gastos correntes, os resultados dos últimos quatro anos indicam uma elevada participação das despesas de custeio em relação ao total dos gastos. E mais, verifica-se crescimento dessa participação, que passou de 88% em 2012 para 94,7% em 2015. Como resultado desse cenário, o município tem reduzida margem para investimentos com recursos próprios, pois está comprometendo cerca de 95% de seus gastos com o custeio.

Nesse contexto, no que se refere à semaforização dos temas, observa-se que nenhum deles foi semaforizado na cor verde. A situação de quatro temas estarem semaforizados na cor amarela e dois temas na cor vermelha indica que a dimensão fiscal e governança demanda atenção do poder público, uma vez que a sua análise não resultou em nenhum tema que tenha sido considerado em situação satisfatória. Os temas sustentabilidade fiscal; impostos e autonomia financeira; gestão pública participativa e gestão pública moderna receberam semaforização amarela; e os temas Transparência e Gestão do gasto público obtiveram a semaforização vermelha, apontando um importante desafio a ser enfrentado no município.

Gráfico 4.18 Evolução da Arrecadação do Município.

ARRECADAÇÃO DO MUNICÍPIO



Fonte: Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Três Lagoas. Elaboração: Synergia.

EM QUE TEMAS TRÊS LAGOAS PODE MELHORAR

Gestão pública moderna

- *Possui orçamento projetado para os próximos 3 anos*
- *60% do pessoal foi selecionado por concurso público*

Gestão pública participativa

- *3 sessões públicas de prestação de contas no ano*
- *Não existe processo de planejamento ou orçamento participativo*

Impostos e autonomia financeira

- *Índice de Relevância da Receita Própria foi de 20,4% em 2015*
- *Índice de Relevância de Receitas de Livre Disponibilidade de Uso foi de 89,1% em 2015*

Gestão do gasto público

- *Índice de Relevância do Gasto Corrente foi de 94,7%*

Sustentabilidade Fiscal

- *Índice de Relevância do Resultado Operativo foi de 6,4% em 2015*
- *Índice de endividamento foi de 9,67%*

Apresentam-se, inicialmente, os temas semaforizados em amarelo, já que não houve temas semaforizados em verde no âmbito dessa dimensão da sustentabilidade.

IMPOSTOS E AUTONOMIA FINANCEIRA

No que concerne às receitas correntes tributárias de Três Lagoas, composta de Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU), Imposto sobre Transmissão de Bens e Imóveis (ITBI), Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF), Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) e as taxas municipais, um exame sobre seus desempenhos revela que apenas a arrecadação advinda do ISSQN e das taxas municipais tiveram evolução negativa no período de 2012 a 2015.

O IPTU tem se destacado e mantido evolução crescente do volume de arrecadação. Tal desempenho tem se favorecido do processo acelerado de crescimento do setor de construção civil no município, que antagoniza com a perspectiva negativa do setor em âmbito nacional. De forma semelhante, a arrecadação advinda do ITBI também tem se elevado, sendo que seu desempenho tem se beneficiado da acelerada expansão das transações imobiliárias e do setor da construção civil no município. Igualmente ocorre com o IRRF, constatando-se acentuada elevação de 119,4% no triênio. Tal fato demonstra que Três Lagoas tem se organizado para maximizar a arrecadação do IRRF usufruindo parcela que pertence aos municípios referente aos pagamentos de salários e proventos dos seus servidores, assim como parcela referente aos pagamentos efetuados a terceiros de empresas ou não, que prestaram serviços aos órgãos, autarquias e fundações do município.

Tabela 4.4 Evolução da Arrecadação das Receitas Correntes Tributárias (em Milhões R$).

	2012	2013	2014	2015	Variação 2012-2015 (%)
IPTU	12,1	14,06	16,06	20,98	73%
ITBI	5,55	5,78	7,2	6,6	19%
IRRF	5,16	7,55	9,41	13,31	158%
ISSQN	47,6	53,74	49,58	46,29	-3%
Taxas municipais	3,05	3,49	3,26	2,6	-15%

Fonte: Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Três Lagoas. Elaboração: Synergia.

Tabela 4.5 Evolução da Arrecadação Oriunda de Transferências Governamentais (em Milhões de R$).

	2012	2013	2014	2015	Variação 2012-2015 (%)
FPM	32,58	35,43	37,49	38,04	17%
ITR	2,36	2,62	3,18	5,22	121%
IPI	0,78	0,924	1,35	1,34	72%
ICMS	73,76	90,08	104,49	113,18	53%
IPVA	7,23	8,3	9,87	10,98	52%
SUS	32,7	40,17	46,79	53,98	65%
FUNDEB	28,64	34,51	40,15	46,67	63%
SUAS	1,52	1,65	1,77	0,98	-36%
ROYALTIES	7,24	7,27	6,24	5,68	-22%

Fonte: Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Três Lagoas. Elaboração: Synergia.

Contudo, a arrecadação real do ISSQN (somada à arrecadação do tributo aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte – previsto na Lei Complementar n.º 123/2006 – optantes ao sistema Simples Nacional) tem regredido, em grande medida em decorrência da relativa desaceleração de alguns setores da economia de Três Lagoas, a partir de 2014, já que esse imposto sofre forte influência do nível de atividade econômica. Movimento de regressão semelhante foi observado com as receitas totais advindas das taxas municipais, embora as receitas das taxas oriundas das concessão de alvarás de construção e Habite-se tenham se expandido. Uma análise revela que a contração na arrecadação de Taxa de Expediente e Serviços Diversos, Taxa de Licença para Funcionamento (TLF), Taxa de Localização para Funcionamento, Taxa de Fiscalização Sanitária e Taxa de Publicidade contribuiu para esse movimento.

No que diz respeito às transferências governamentais para a composição das receitas de Três Lagoas, apenas as transferências do Sistema Único da Assistência Social (SUAS) e dos *royalties* de recursos hídricos para a geração de energia elétrica (pela utilização de parcela do Rio Paraná) sofreram evolução negativa no triênio 2012-2015.

Nesse aspecto, é de se ressaltar a expansão na arrecadação oriunda de transferência federal do Fundo de Participação dos Municípios (FPM), bem como do Imposto Territorial Rural (ITR), do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), do Imposto sobre Circulação e Mercadorias e Serviços (ICMS), Imposto sobre Propriedade de Veículo Automotor (IPVA), do Sistema Único de Saúde (SUS) e do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).

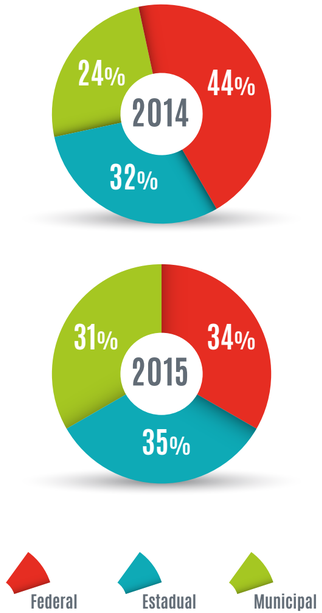
Adicionalmente, a proporção das receitas próprias, equivalentes às arrecadações apresentadas na Tabela 5, em comparação com as receitas totais do governo municipal, tem aumentado desde 2002, quando correspondia a pouco mais de 15%, registrando aumento constante, até que em 2015 se chegou a 20,4%. Tal aumento pode estar relacionado ao contexto e corresponder a uma boa adequação da gestão das receitas municipais; no entanto, ainda não alcançou 27%, parametrização estipulada como razoável pela metodologia CES, de modo que o indicador que corresponde a essa proporção, denominado Índice de Relevância de Receita Própria – RIP estabeleceu-se com a semaforização na cor vermelha para Três Lagoas. Nesse aspecto, embora haja tendência de crescimento na participação das receitas próprias nas receitas totais, o atual índice de 20,4% ainda é baixo e traduz uma grande dependência do ente em relação às receitas de transferências sobre as quais o município não tem gestão. Isso é um fator de risco.

Por outro lado, o município se estabelece com semaforização verde em decorrência do fato de a proporção das receitas próprias somada às receitas de transferências ou repasses ter aumentado em comparação com as receitas totais do governo municipal, a ponto de alcançar o valor de 89,1% do Índice de Relevância de Receitas de Livre Disponibilidade de Uso-RILD (indicador calculado a partir daquela proporção).

SUSTENTABILIDADE FISCAL A SER CUIDADA

Ao analisar a distribuição das receitas totais do município na comparação entre 2014 e 2015, tendo como origem os entes da federação, observa-se, pelo gráfico a seguir, que em 2015 a proporção de receita própria, isto é, a receita que teve como origem o município (31%), no

DISTRIBUIÇÃO DAS RECEITAS





total de receitas de Três Lagoas, foi razoavelmente maior que a proporção da mesma receita em comparação com o total em 2014 (24%). Tal resultado se traduz em um menor nível de dependência do município em relação às transferências advindas do estado do Mato Grosso do Sul e da União.

No tocante à dívida ativa do governo municipal, alcançou a quantia pouco superior a R$ 34,5 milhões em 2015. A tabela abaixo mostra que, em 2015, 9,66% da receita corrente líquida do município estava comprometida com os valores da dívida ativa. Fundamentando-se na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), na qual é preconizado que a dívida pública municipal não deverá ultrapassar o limite máximo de 1,2 vez o valor da receita corrente líquida, Três Lagoas está confortável nesse quesito.

Nesse contexto, em relação à gestão adequada da dívida de Três Lagoas, medida pelo cálculo do índice de endividamento, constata-se que desde de 2012 o município tem melhorado consideravelmente o desempenho. Assim, pode-se considerar que o município tem conseguido diminuir o comprometimento de sua receita para com a dívida não somente em virtude da crescente arrecadação de impostos e taxas, mas também em decorrência de práticas e proposituras de ações de execução fiscal visando o recebimento do crédito por meio da via judicial (nos últimos cinco anos, foram distribuídas aproximadamente 6.500 ações, totalizando o valor de R$ 40 milhões).

Tabela 4.6 Endividamento Municipal.

	RCL RECEITA CORRENTE LÍQUIDA	VALOR R$	COMPROMETIMENTO DA RECEITA
2004	71.426.104,74	53.736.422,71	74,78%
2015	357.711.634,65	34.577.878,15	9,66%

Fonte: Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Três Lagoas. Elaboração: Synergia.

GESTÃO PÚBLICA MODERNA COM NECESSIDADE DE APRIMORAMENTO

Três são os pontos fortes do tema gestão pública moderna em Três Lagoas. Estão relacionados: (i) à existência de um Orçamento Plurianual (PPA), regulamentado pela Lei n.º 2.764/2013, que orienta a atuação do governo municipal para o período de 2014 a 2017; (ii) ao reduzido tempo médio para o pagamento, pela Prefeitura Municipal, das faturas apresentadas pelos fornecedores, que se faz de forma cronológica e se estima tardar entre 1 (um) a 15 (quinze) dias para a liquidação de faturas de contratação de bens, serviços e obras, por exemplo; e (iii) ao razoável tempo médio para a obtenção de licença de construção, pela Prefeitura Municipal, que calcula em aproximadamente 30 dias para a emissão do alvará de construção e da carta Habite-se.

Contudo, atualmente não há processo de organização do planejamento e monitoramento das políticas públicas municipais que esteja centrado nas prioridades de gestão. Até dezembro de 2015, a administração municipal mantinha contrato de cooperação com organização privada, focado no acompanhamento da execução de ações das políticas públicas do município, conjuntamente ao gabinete da Prefeitura Municipal. Essa prática não se estendeu para o ano de 2016 e, a despeito da existência de prática de acompanhamento das políticas públicas até 2015, constata-se que tal prática não se traduzia em um monitoramento quantificável das ações ou atividades presentes no planejamento de políticas públicas; centrava-se mais em um acompanhamento da execução das atividades das várias áreas do governo local do que um monitoramento de indicadores sistemático e quantificável no tempo.

Adicionalmente, em uma série de elementos, a gestão pública municipal precisa ser aprimorada. No que se refere à sistematização dos dados de colaboradores da estrutura do governo municipal, a traduzir-se em um sistema de recursos humanos, Três Lagoas organiza e gerencia seu sistema por meio da Assessoria de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal. No entanto, não está integrado, por exemplo, com as práticas de avaliação de desempenho ou mesmo com informações organizadas dos colaboradores, salário, formação etc. Há percepção geral, no âmbito da Assessoria de Recursos Humanos, de que há insuficiência, no sistema, para suprimento de necessidades de gestão e organização dessa pasta.

Também, no que tange à utilização de sistema de meritocracia na seleção de pessoal, segundo à Assessoria de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal, observa-se que apenas cerca de 60% dos colaboradores incorporados à estrutura da administração municipal nos últimos três anos foram selecionados mediante processos competitivos por mérito, a partir de concursos públicos e testes técnicos. Somente os colaboradores ingressantes por meio de concurso público gozam dos direitos e deveres preconizados pelo Plano Municipal de Cargos e Salários (Lei n.º 2.523/2011) e Estatuto dos Servidores Públicos Municipais (Lei n.º 2.120/2006); os colaboradores do magistério municipal estão enquadrados pelo Estatuto do Magistério Municipal, regulamentado pela Lei n.º 2.425/2010.

Por fim, quanto à existência de um sistema de contratações de bens, serviços e obras, Três Lagoas conta com um sistema eletrônico de compras e licitações viabilizado por meio de contrato com o Banco do Brasil. Entretanto, não dispõe de cadastro atualizado de fornecedores, tampouco de pesquisas recentes de valores de bens, serviços e obras para viabilizar informação atualizada na elaboração de editais de contratação.

GESTÃO PÚBLICA PARTICIPATIVA POUCO FORTALECIDA

O ponto positivo em termos da gestão pública participativa em Três Lagoas diz respeito à existência de sessões públicas de prestação de contas ao longo do ano. No município, há a realização de três audiências ou sessões públicas, cumpridas quadrimestralmente no ano, nas quais são apresentadas as receitas arrecadadas e despesas liquidadas no período, de forma consolidada para a prefeitura e segmentada por secretarias municipais.

No entanto, há uma série de indicadores que precisam ser aprimorados com vistas à gestão pública participativa. Em referência à participação da população em processos de gestão das atribuições do governo municipal, em Três Lagoas não há normas ou procedimentos que organizem e articulem um planejamento participativo das políticas públicas. Em linhas gerais, não há uma normativa nacional para tanto. A experiência mais próxima disponível no município, sobretudo desde 2012, traduz-se pelo Conselho Municipal da Cidade, que tem promovido discussões setoriais sobre planejamento, execução e monitoramento das políticas públicas. Em 2 de junho de 2016, foi realizada a 5º Conferência Municipal da Cidade de Três Lagoas, centrada em debater "a função social da cidade e da propriedade". Porém, as diretrizes validadas no âmbito do Conselho Municipal da Cidade não estão institucionalizadas de modo que haja garantia de que sejam obrigatoriamente consideradas pela administração municipal e, nesse aspecto, pode-se considerar a inexistência de institucionalização de um processo de planejamento participativo das políticas públicas no município.

O que há de mais próximo em Três Lagoas da existência de um quadro regulamentar que institucionaliza a participação da cidadania no planejamento e na implementação efetiva são as audiências ou sessões públicas realizadas no âmbito da formulação e votação da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA), leis estas que, juntamente com a Lei do PPA, conformam o quadro regulatório dos instrumentos municipais de planejamento e orçamento. As

audiências da LDO e LOA são realizadas contemplando todos os setores da prefeitura agregados. Também é de se considerar que reuniões permanentes com a população para a discussão da formulação das políticas públicas ocorrem majoritariamente nos setores de saúde e meio ambiente.

Tampouco há no município o processamento participativo do orçamento municipal. De acordo com a administração local, nas audiências públicas realizadas pela prefeitura é frequentemente solicitado pela população participante a destinação de orçamento municipal para setores específicos. Entretanto, não há previsão técnica e política para o surgimento de orçamento participativo na cidade.

Complementarmente, o município ainda carece de instituições de monitoramento e/ou fiscalização e observatórios cidadãos, público e privado, de modo a viabilizar o acompanhamento de políticas e/ou programas-chave do governo municipal. Ainda que a Constituição Federal brasileira, assim como a Constituição do Estado do Mato Grosso do Sul, exija que, tanto o Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso do Sul quanto a Promotoria do Ministério Público, fiscalizem as prestações de contas das políticas públicas executadas pelo Executivo Municipal, sobretudo no âmbito do planejamento e execução orçamentária, em Três Lagoas não há instituições locais, públicas ou privadas, que tenham atribuição de monitorar ou fiscalizar as políticas públicas do município. O Conselho Municipal da Cidade de Três Lagoas tem promovido a realização de foros de debates, buscando monitorar e fiscalizar especialmente as políticas setoriais de saúde, educação e meio ambiente; contudo, não é de se considerar que o Conselho Municipal da Cidade cumpra o papel de fiscalização e monitoramento sistemático e transversal das políticas públicas municipais.

OS TEMAS CRÍTICOS EM TRÊS LAGOAS

Transparência

· Não existe mandato legal para publicar declaração patrimonial ou menos de 50% dos funcionários o fazem

· Ao menos 3 informações-chave divulgadas no portal eletrônico

TRANSPARÊNCIA A SER MELHORADA

Em Três Lagoas não há lei ou normativa que obrigue os altos funcionários a apresentarem sua declaração patrimonial. Tampouco há processo em que, de forma voluntária, tais funcionários se submetem a apresentar suas informações. Basicamente, por não haver mandato legal que obrigue os funcionários da prefeitura ou Câmara Municipal a apresentarem periodicamente declaração patrimonial ou extrato do Imposto de Renda, essa prática é caracterizada como inexistente. Em 2014, de forma única e singular, os funcionários da Prefeitura Municipal se submeteram à entrega de declaração de imposto de renda. Contudo, essa realidade não é permanente, sequer há instrumentalização ou transparência sobre a informação patrimonial de colaboradores públicos municipais.

Adicionalmente, em consideração à prática de divulgação de informações-chave do governo municipal em seu portal eletrônico, em Três Lagoas o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) tem anunciado e publicado uma série de dados sobre tramitação de documentos de suas respectivas pastas ou setores do Executivo Municipal, assim como informações consolidadas, tais como convênios mantidos pela Prefeitura Municipal e Câmara Municipal de Três Lagoas e planos setoriais do município, inclusive planos de governo, bem como o diário oficial do município. O SIC é gerenciado pela Câmara Municipal de Três Lagoas e dispõe de serviço eletrônico "e-SIC – Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão". Entretanto, tais documentos e informações, segundo membros do Conselho Municipal da Cidade e de conselhos setoriais, especialmente da saúde, não são atualizados, sobretudo no que diz respeito aos plano setoriais e seus avanços. Tampouco é permitido espaço para retroalimentar essas informações, pois as informações contidas no SIC são estáticas, não permitindo interlocução com a população.

Nesse aspecto, é de se considerar que, a despeito de o SIC de Três Lagoas cumprir com a Lei de Acesso à Informação, que regulamentou o direito de acesso amplo às informações, previsto no inciso XXXIII do art. 5.º e, indiretamente, no inciso II, § 3.º do art. 37 da Constituição Federal, não permite o acompanhamento atualizado das informações que deveriam ser disponibilizadas pelo sistema.

GESTÃO DO GASTO PÚBLICO POUCO EFICIENTE

No que tange à gestão adequada das despesas da Prefeitura de Três Lagoas, percebe-se que a proporção da despesa corrente do governo municipal em comparação com o total de despesas tem aumentado ao longo dos últimos anos. Essa proporção é calculada por meio do Índice de Relevância de Gasto Corrente, que alcançou no município o nível de 94,7% em 2015. O índice é resultado do cálculo da participação dos gastos correntes (pagamento de servidores, compras de bens e serviços, pagamento de juros e de demais gastos derivados de operações contraídas pelo governo municipal etc.) em relação ao total de despesas do governo municipal, multiplicado por 100.

A cifra de 94,7% em 2015 ainda permitia que Três Lagoas se localizasse na semaforização amarela, no entanto, muito próximo de 95%, o que a levaria à semaforização em vermelho. O desempenho cada vez mais positivo desse índice se faz importante por contribuir e permitir ao município – na medida em que a proporção da despesa corrente do município seja a menor possível em comparação com o total de despesas – um maior saldo de recursos para sua alocação em projetos e setores que necessitam de maiores investimentos.

[1] Na comparação com as cidades pares de Quetzaltenango-Guatemala e Paraná-Argentina, percebe-se que, enquanto Paraná se posiciona dentro dos parâmetros adequados, ao redor de 1,44 kg de intensidade energética da economia, equivalente em petróleo/US$ de PPC do PIB em relação à média dos países da ALC, Quetzaltenango não detém indicador favorável, se estabelecendo com o indicador na semaforização vermelha, por apresentar 22 kg de intensidade energética da economia.

[2] Dossiê Violência Contra as Mulheres – Agência Patrícia Galvão. http://www.agenciapatriciagalvao.org.br/dossie/violencias/violencia-domestica-e-familiar-contra-as-mulheres/.



Elis Regina

5 COMO ENCONTRAMOS O TERRITÓRIO?

1. APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS DE BASE

Como parte do diagnóstico de Três Lagoas,[1] o Programa CES realizou três estudos de base que permitiram obter uma perspectiva mais ampla a respeito dos principais problemas no território municipal em relação à mitigação das mudanças do clima e à vulnerabilidade aos riscos naturais, bem como às implicações históricas, atuais e futuras do crescimento da mancha urbana.

Grande parte dos temas analisados no diagnóstico por indicadores em Três Lagoas guarda estreita relação com a forma com que o tecido urbano se posiciona no território municipal e, por esta razão, os estudos de base buscaram apresentar, com profundidade e detalhe, suas principais relações. Os estudos realizados foram:

1. Emissões de gases de efeito estufa (estudo 1);

2. Análise de ameaças naturais, riscos e vulnerabilidades do território (estudo 2);

3. Estudo de crescimento histórico, atual e futuro da mancha urbana e uso do solo (estudo 3).

Os resultados desses estudos são valiosos para o planejamento e a gestão urbana, não apenas no âmbito do CES, mas também para instrumentar as decisões sobre o futuro da cidade. Nas páginas a seguir apresentaremos as principais conclusões a respeito do crescimento territorial de Três Lagoas, suas principais tendências e de que maneira elas interferem na sustentabilidade do território no longo prazo.

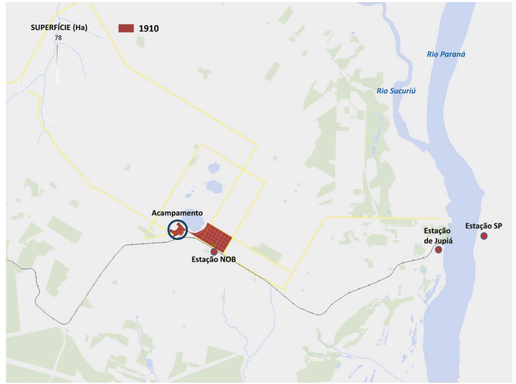
2. COMO CRESCEU TRÊS LAGOAS?

A origem do município de Três Lagoas está relacionada com o processo de ocupação da porção leste do estado de Mato Grosso, atualmente Mato Grosso do Sul. Já no início da metade do século XIX se iniciou a ocupação do município de Paranaíba, onde ocorre a gênese de Três Lagoas.[2] A ocupação primordial da Vila de Três Lagoas ocorreu por meio de latifúndios e de pecuaristas que se relacionavam bem com a imensa planície de clima tropical instável, banhada de rios, córregos e lagoas, rica em recursos naturais, que facilitava tais atividades.[3]

A localização do núcleo urbano de Três Lagoas foi também condicionada à implantação da Companhia Estrada de Ferro Noroeste do Brasil (CEFNOB). A estação de Jupiá foi inaugurada em 1910, no estado de São Paulo, às margens do Rio Paraná, onde se encontrava o ponto final da linha. A travessia pelo Rio Paraná era estabelecida, provisoriamente, por um serviço de *ferryboat*.[4] Essa particularidade justificou a formação de uma população flutuante em Três Lagoas, que pernoitava a fim de cruzar o Rio Paraná com o dia claro.[5]

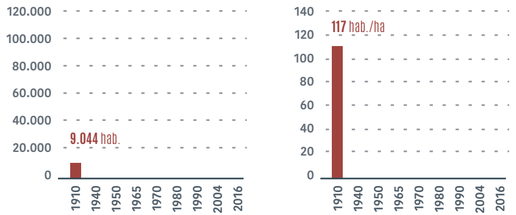
Com a chegada da ferrovia, o engenheiro Oscar Guimarães, funcionário da Estrada de Ferro Noroeste do Brasil, planejou e projetou o traçado

Figura 1. Mancha Urbana Anterior a 1910 – três-lagoense.[6]



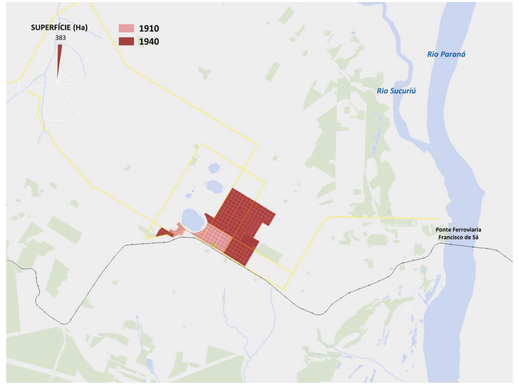
Fonte: ORNELLAS, 2013, e elaboração IDOM/BID.

Gráfico 1. Total População e Densidade Populacional Bruta – 1910.



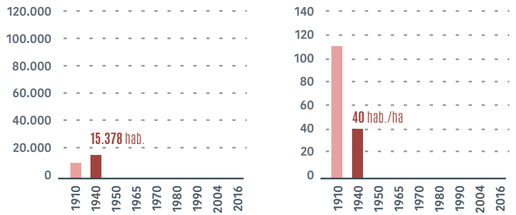
Fonte: IBGE (vários anos) e elaboração IDOM/BID.

Figura 2. Mancha Urbana de 1940 – Três Lagoas.



Fonte: ORNELLAS, 2013, e elaboração IDOM/BID.

Gráfico 2. Total População e Densidade Populacional Bruta – 1940.



Fonte: IBGE (vários anos) e elaboração IDOM/BID.

urbano três-lagoense[6]. Em 1912, a partir do projeto, demarcaram-se 35 quarteirões, com 10.000 m² cada, delimitados por ruas de 30 m e circundados por avenidas de 50 m de largura. Os quarteirões foram divididos em lotes de 25 x 50 m, denominados de lotes urbanos, e foram vendidos pela prefeitura a terceiros com pretensões de construírem.[7]

A ocupação urbana de Três Lagoas, nos anos seguintes, manteve o traçado proposto pelo engenheiro Oscar Guimarães, com uma expansão no sentido norte da estação de trens, aproximando-se da Segunda Lagoa. No entanto, o avanço da mancha urbana apresentou taxas de crescimento interanuais muito mais altas que relativamente àquelas auferidas para a população da mesma época: de 5,5% e 1,8%, respectivamente. Isso significou uma queda na densidade populacional bruta para menos de 40 habitantes por hectare.

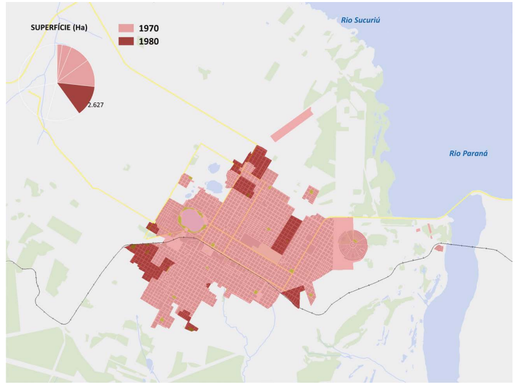
A partir de 1950 o plano urbanístico original já não correspondia à mancha urbana da cidade. Naquele momento, a porção oeste da Lagoa Maior passou a ser ocupada e a taxa de crescimento interanual da mancha urbana se ampliou para 7,3%. Ao mesmo tempo, o crescimento populacional ainda apresentava taxas muito mais baixas, não chegando a 2,5%, gerando um decréscimo na densidade

populacionais bruta para menos de 25 habitantes por hectare.

Nesse período, existia na cidade um aeroporto municipal que estava localizado ao sul da linha férrea. Sua desativação e transferência para o local onde se encontra hoje ocorreu no início na década de 1960. A área de sua prévia ocupação foi posteriormente loteada e vendida pela Prefeitura Municipal, dando origem ao bairro Santos Dumont. Nessa mesma época, apresentou-se com mais expressão a ocupação da Vila de Pescadores do Jupiá, próximo ao Rio Paraná, que atualmente é denominado bairro do Jupiá. Outra área de crescimento da mancha urbana ocorreu a leste e se deu pela construção da Barragem da Hidrelétrica do Jupiá. Essa área urbanizada foi criada como vila residencial para os empregados responsáveis pela construção da hidrelétrica e denominada Vila Piloto.

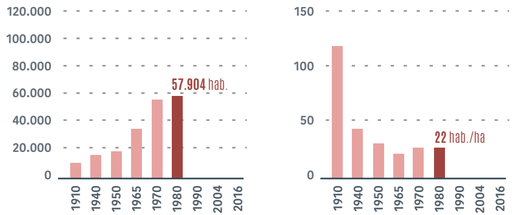
Ao norte surgiu mais uma expansão, denominada de Jardim Alvorada, área loteada por particulares, também induzida pela construção da usina hidrelétrica. Entre essas duas décadas, a taxa de crescimento interanual da mancha urbana continuou intensa, apresentando índices de 5,8%. Contudo, pela primeira vez, a taxa de crescimento interanual da população foi maior que o da mancha urbana, chegando a 11,9% e totalizando mais de 55.000 habitantes na cidade. Por essa

Figura 3. Mancha Urbana de 1980 – Três Lagoas.



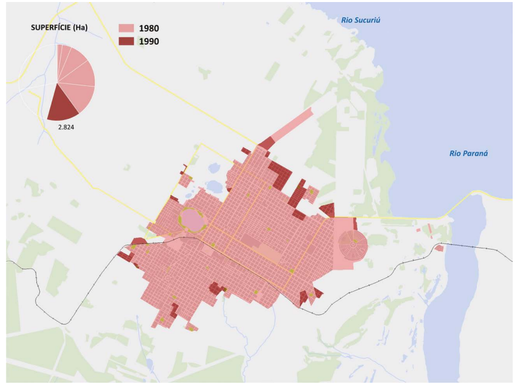
Fonte: ORNELLAS, 2013, e elaboração IDOM/BID.

Gráfico 3. Total População e Densidade Populacional Bruta – 1980.



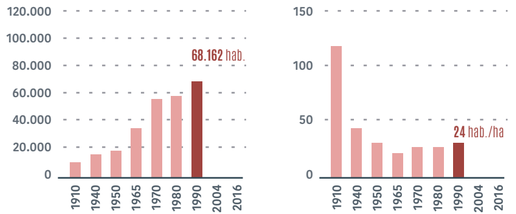
Fonte: IBGE (vários anos) e elaboração IDOM/BID.

Figura 4. Mancha Urbana de 1990 – Três Lagoas.



Fonte: ORNELLAS, 2013, e elaboração IDOM/BID.

Gráfico 4. Total População e Densidade Populacional Bruta – 1990.



Fonte: IBGE (vários anos) e elaboração IDOM/BID.

razão, a densidade populacional bruta se incrementou um pouco, mas ainda não passando de 25 habitantes por hectare.

De 1970 a 1980 houve uma queda no crescimento populacional e da mancha urbana, com taxas de crescimento interanual de 0,4% e 1,3%, respectivamente. Com o fim da construção da Usina, já não havia atrativos locais para novos contingentes populacionais e houve uma queda na construção de novos loteamentos. Durante o período, apenas 18 empreendimentos foram aprovados.[8]

A mancha urbana possuía 2.647 hectares e a cidade absorvia cerca de 57.904 habitantes, ou seja, uma densidade populacional bruta de 22 habitantes por hectare.

Com o apoio do estado, a partir do fim da década de 1980 e do início da década de 1990, a região de Três Lagoas foi selecionada para se tornar um dos locais de instalação de indústrias de celulose. Nesse período, a cidade foi beneficiada por incentivos fiscais favoráveis às indústrias, que se somavam a seus atrativos para o setor, como: posição estratégica, abundância de água proveniente do Rio Paraná, além de vias e formas de circulação de transporte multimodal.[9]

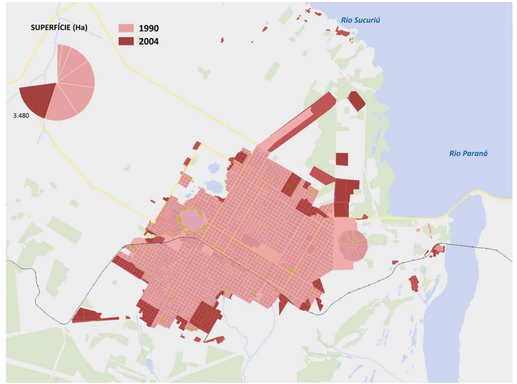
A partir de 1997, a intensificação do fluxo de indústrias para Três Lagoas aumentou a demanda por moradia, infraestrutura e serviços. A implantação das indústrias de celulose resultou em uma grande geração de postos de trabalho. Porém, a população local não possuía qualificação necessária para assumi-los. Um grande número de

imigrantes se deslocou para servir de mão de obra na construção dessas fábricas.[10] Observou-se, assim, uma explosão no crescimento populacional do município em consequência da industrialização.[11]

Constatou-se, nessa década, o aumento da taxa de crescimento interanual da mancha urbana, ainda que em ritmo mais lento, de 1,6%. No ano de 2004, a mancha se tornou ainda mais fragmentada e dispersa, com certas ocupações próximo do Rio Sucuriú, mais intensamente perto do bairro do Jupiá e ao longo da BR-262 sentido Campo Grande. A densidade populacional bruta nesse período se manteve estável em 24 habitantes por hectare.

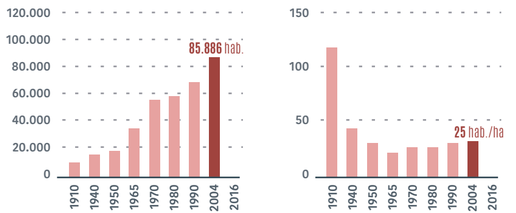
No ano de 2016, a mancha urbana continua a sua expansão de modo fragmentado e com taxa de crescimento interanual crescente, de 2,9%. Esse crescimento é relativamente próximo da taxa de crescimento interanual da população residente (2,5%), estimada em aproximadamente 108.000 habitantes de um total populacional do município estimado em 113.619.[12] Neste momento, o mercado imobiliário da cidade está em um processo de grande aquecimento e especulação.[13] Todo esse processo trouxe grandes problemas para a população em relação ao acesso aos serviços urbanos essenciais, como moradia, saúde,

Figura 5. Mancha Urbana de 2004 – Três Lagoas.



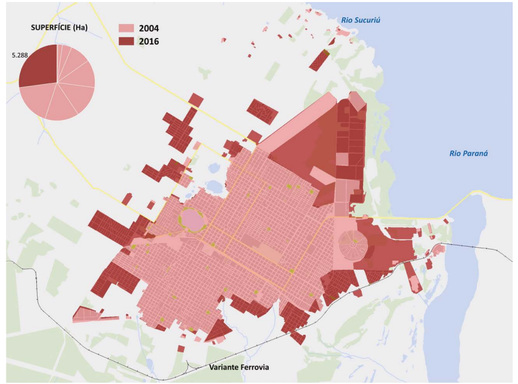
Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Gráfico 5. Total População e Densidade Populacional Bruta – 2004.



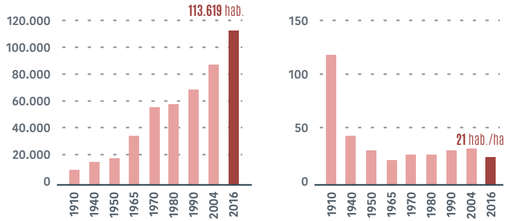
Fonte: IBGE (vários anos) e elaboração IDOM/BID.

Figura 6. Mancha Urbana de 2016 – Três Lagoas.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Gráfico 6. Total População e Densidade Populacional Bruta – 2016.



Fonte: IBGE (vários anos) e elaboração IDOM/BID.

educação, saneamento básico, pavimentação, segurança e transporte coletivo entre outros vários problemas de cunho social típicos de centros urbanos de grandes projeções.[14]

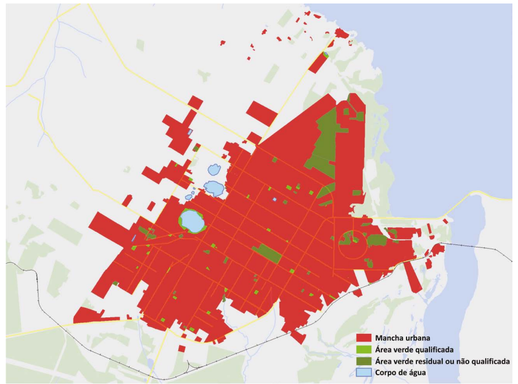
A mancha urbana atingiu em 2016 a superfície total de 5.000 hectares. Considera-se a existência de vários vetores de expansão. A oeste das três lagoas, a expansão ocorre de forma muito fragmentada. Ao norte, com a ocupação mais intensa do Distrito Industrial; e dispersa nas margens do Rio Sucuriú, no sentido sudeste da cidade, inclusive atravessando a nova variante da linha férrea, cruzando o sentido sul da rodovia BR-262. Essa expansão faz com que Três Lagoas conte com apenas 23 habitantes por hectare, distribuídos de forma muito irregular pela área urbanizada. Na última década, a taxa de crescimento anual da mancha urbana foi de 3,6%, o que significa uma média de 150 hectares novos urbanizados por ano.

Não obstante a baixa densidade populacional, Três Lagoas apresenta-se com um elevado crescimento demográfico e urbano, uma consequência do crescimento de setores econômicos relevantes. As conjunções desses fatores fazem com que a cidade esteja passando por uma fase de transição de porte pequeno para porte médio.

3. COMO ENCONTRAMOS O TERRITÓRIO?

Atualmente, a mancha urbana de Três Lagoas possui 5.288 hectares e se divide em dois tipos: 86% correspondentes a uma mancha urbana contínua e 14% de mancha urbana fragmentada e com a existência de urbanizações periféricas. Isso significa que 1/6 do território está completamente desconectado do contínuo urbano, o que demonstra que existe um processo de espraiamento da cidade. A cidade apresenta, atualmente, cerca de 113.619 habitantes e 33.628 domicílios, o que significa uma média de 3,8 habitantes por domicílio (valor ainda alto, se comparado com outras cidades brasileiras). Entretanto, esse valor vem sofrendo um processo de diminuição e a expectativa é que, futuramente, diminua ainda mais, principalmente para os domicílios de faixa de renda mais alta.

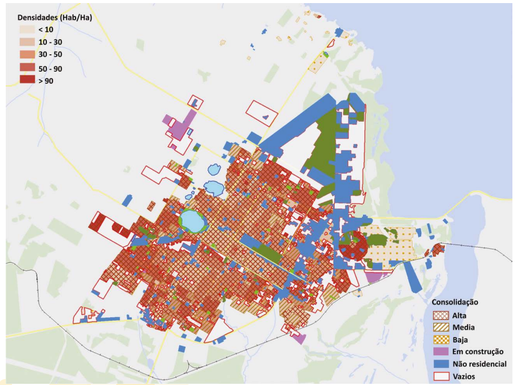
Figura 7. Mancha Urbana Atual – Três Lagoas.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.



Figura 8. Densidades e Consolidação – Três Lagoas.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Dada a configuração atual da cidade, as densidades apresentadas são baixas. Se comparada com outras cidades do Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis (CES), Três Lagoas estaria posicionada entre as cidades com menores densidades populacionais (bruta e líquida), somente à frente da cidade de Palmas-TO (Brasil). A densidade bruta atual (número de habitantes dividido pela área da mancha urbana) é de 22 habitantes por hectare e a densidade líquida (número de habitantes dividido pela área residencial da cidade) é de 43 habitantes por hectare. A baixa densidade da cidade se evidencia quando comparada ao número médio de lotes por quadras (aproximadamente 22 lotes por quadra), que, multiplicado pelo valor médio de habitantes por domicílio (3,8 hab./dom, considerando-se que em cada lote há somente um domicílio), deveria gerar, ao menos, 84 habitantes por quadra.

Por outro lado, a baixa densidade de Três Lagoas explica-se, também, pela presença de um número elevado de vazios urbanos, que correspondem a cerca de 22% da mancha urbana atual, além da presença de bairros de média e baixa consolidação e loteamentos ainda em construção. O uso residencial exclusivo corresponde a 48% da mancha urbana atual e 98% das tipologias existentes nesse uso correspondem a unidades unifamiliares. Ou seja, para abrigar somente uma família.

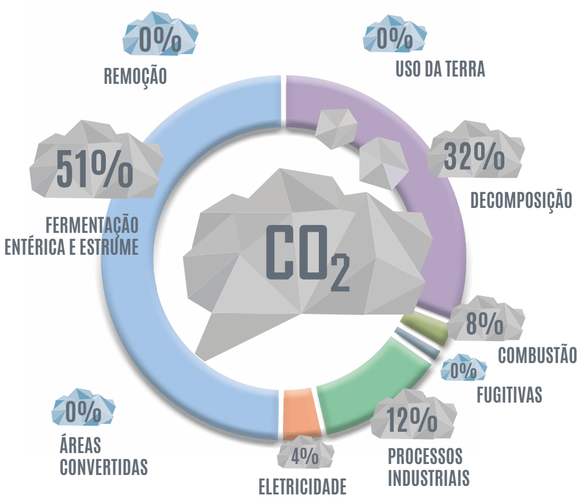
Avaliados os aspectos da evolução da mancha urbana, passamos a analisar o comportamento ambiental sob a ótica da emissão dos gases de efeito estufa (GEE). Notamos que entre 1988 e 2014 houve um grande crescimento de área de reflorestamento de eucaliptos no município, principalmente para atender a indústria de celulose. De um lado, esse reflorestamento contribui para que o inventário de GEE da cidade seja negativo. Essas ações em reflorestamento absorvem grande parte dos gases gerados por Três Lagoas (inclusive com sobra de potencial de absorção). Por outro lado, essas áreas de reflorestamento, conjuntamente com outras atividades rurais, também contribuíram para a diminuição da massa de vegetação nativa do município.

As emissões de GEE, em termos absolutos para 2013, foram de 1.819.510 t de CO_2e e as absorções de GEE pelas florestas de eucalipto, para o mesmo ano, foram de 3.232.315 t de CO_2e, gerando, portanto, o resultado negativo de -1.412.805 t de CO_2e. Tal condição supõe -12,98 t de CO_2 por habitante.

As principais emissões são representadas pelo setor AFOLU (agricultura, silvicultura e outros usos da terra), que representa 50,7% das emissões totais, principalmente por causa da pecuária. Os seguintes setores emissores são energia de fontes estacionárias, com 27% das emissões totais (destaca-se o setor de indústrias, com 22%) e o setor IPPU – Industrial Processes Product Use (processos industriais e uso de produtos) (12%) e de energia móveis (9,5%).

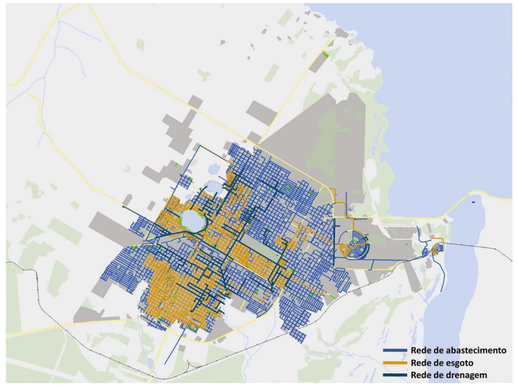
A fermentação entérica e o esterco do gado são as principais contribuições para as emissões de GEE em Três Lagoas, com 51% das emissões, seguida pela combustão de combustíveis fósseis, com 32%.

Figura 9. Emissões por Tipo de Emissão em 2013.



Fonte: IDOM/BID. Elaboração: Synergia.

Figura 10. Mapa Síntese Infraestrutura – Três Lagoas.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

No tocante à infraestrutura urbana, a cidade apresenta hoje baixíssimos índices de atendimento. A infraestrutura de tratamento e distribuição de água potável é o único tipo que se encontra praticamente universalizado, servindo cerca de 98% dos domicílios (segundo dados da SANESUL). No entanto, é uma prática muito comum na cidade que cada casa tenha poços artesianos não cadastrados e sem fiscalização, que extraem água diretamente do lençol subterrâneo (e sem o devido pagamento e licenciamento ambiental). Já os índices de atendimento de esgoto são bastante preocupantes, uma vez que somente 33% das vias possuem tal rede instalada. Isso faz com que diversos domicílios construam fossas sépticas ou negras sem regulamento ou fiscalização e que causam grande pressão sobre o aquífero subterrâneo e outros ecossistemas frágeis.

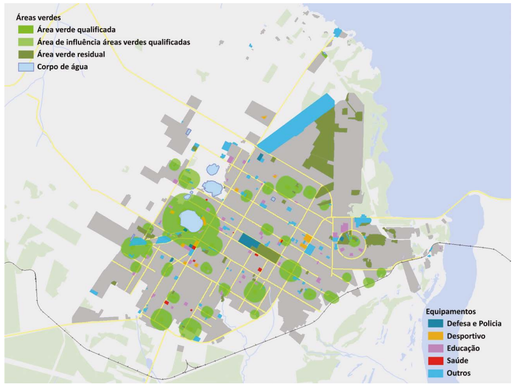
A rede de drenagem, por sua vez, é a infraestrutura com menor nível de implantação, sendo estimada em aproximadamente 10%. A falta de tal infraestrutura é, em grande parte, a maior responsável pela presença de áreas inundáveis na cidade, com maior atenção para os bairros de Jardim Alvorada e para os arredores do Córrego da Onça. A forte urbanização no entorno das três lagoas, juntamente com a ausência de sistema de drenagem urbana, faz com que as águas escoem pelas vias existentes, seguindo a topografia natural da cidade, rumo ao Córrego da Onça e, posteriormente, ao Rio Paraná, porém se acumulando em locais mais baixos e em diversas ruas.

Sobre a situação atual e distribuição dos espaços verdes públicos, a cidade de Três Lagoas conta atualmente com uma rede de áreas verdes e outros espaços públicos desestruturada e insuficiente. Apesar de apresentar valores de áreas verdes totais altos, de 30 metros quadrados por habitante, a grande maioria das áreas identificadas não apresenta uso qualificado, tratando-se basicamente de espaços verdes residuais ou terrenos vazios. Tal relação faz com que os indicadores de áreas verdes qualificadas (entendidas como áreas verdes, de uso público, com desenho, manutenção e cuidado) sejam muito mais baixos, oferecendo apenas 3,6 metros quadrados para cada habitante.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) entende que cidades que promovem qualidade de vida (influenciando, inclusive, a saúde de seus cidadãos) devem apresentar indicadores superiores a 10m²/hab. Além de estar muito afastada dessa oferta mínima desejável, a cidade de Três Lagoas também possui um dos indicadores mais deficitários em comparação com outras cidades CES.

A cidade possui poucas áreas verdes qualificadas e baixa densidade populacional. O atendimento desse requisito atinge somente 22% da população atual, num raio de acesso a pé de no máximo 10 minutos de suas residências. A maior expressão desse espaço ocorre na Lagoa Maior, onde existe área verde de recreação e lazer próxima ao centro da cidade e de alguns bairros mais antigos e consolidados, atingindo, assim, um maior número de pessoas. Fora essa grande área verde, a cidade de Três Lagoas não possui parques urbanos. Possui somente algumas praças de bairros, além de duas Unidades de Conservação próximas à mancha urbana, porém sem utilização por parte da população.

Figura 11. Mapa Síntese Áreas Verdes e Espaços Públicos– Três Lagoas.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Sobre a abrangência de infraestrutura de pavimentação, apenas 56% das vias da cidade são pavimentadas e 44% delas apresentam calçadas. Há somente 2% de vias com presença de ciclovias e a gestão de transporte público é extremamente ineficiente, com somente 15% de vias atendidas e deficiência de sinalização, mobiliário urbano e vias exclusivas para esse modal.

Quanto às questões territoriais e ambientais, a cidade de Três Lagoas encontra-se sobre o Aquífero Guaraní (maior aquífero do mundo) e apresenta afloramentos superficiais em diversos pontos. Percebe-se que a maior parte da mancha urbana atual ocorre em superfície com condições boas para a urbanização, identificada na Zona II (Fig. 17 do item 4). As melhores áreas, no entanto, apresentam outras restrições à ocupação urbana (área de proteção permanente dos rios Paraná e Sucuriú, cone de aproximação do aeroporto, distrito industrial etc.). As inundações que ocorrem são causadas, em grande parte, pela falta de infraestrutura de drenagem e atingem cerca de 42.078 habitantes e 13.457 domicílios.



5 COMO ENCONTRAMOS O TERRITÓRIO?

4. COMO CRESCERÁ NO FUTURO?

A prospectiva urbana é um enfoque ou forma de ver o desenvolvimento territorial de maneira futurista, ou seja, pensando como é atualmente a cidade de Três Lagoas, como ela poderia ser e como seria desejável que fosse. Trata-se de gerar uma prospectiva de futuro com horizonte temporal para os anos 2030 e 2050.

A construção dos cenários parte do modelo territorial atual, apresentado até aqui, gerando três cenários: Cenário Tendencial, ou seja, se nenhum tipo de intervenção do ponto de vista de planejamento urbano e de atividades pelo território for feita; Cenário Ótimo, que seria a situação territorial idealizada com todos os elementos de planejamento desejados; e Cenário Intermediário, que estaria entre os dois cenários anteriores e que seria de consenso político, econômico e cívico.

Desse modo, para a realização dos cenários de crescimento urbano, bem como as demais projeções dos outros estudos de base, decidiu-se adotar como projeção da população o resultado obtido pelo Plano de Gestão de Resíduos Sólidos, documento vigente e de conhecimento público no município:

- **População adotada para 2030: 163.776 habitantes**
- **População adotada para 2050: 227.331 habitantes**

Isso significa que a população de Três Lagoas se incrementaria em 151% em 2030, com um acréscimo de 52.152 novos habitantes, comparado com dados oficiais de 2010 (IBGE, 2010). Já em um cenário temporal para 2050, o incremento populacional seria de 203%, em relação a 2010, com o acréscimo de 105.340 novos habitantes. A cidade de Três Lagoas dobraria sua população em 35 anos.

CENÁRIO TENDENCIAL

4.1. CENÁRIO DE CRESCIMENTO URBANO TENDENCIAL

Cenário Tendencial, ou *"Current Trends"*, é aquele que segue a tendência de crescimento da cidade atual. Ele permite fixar o limite inferior de desenvolvimento urbano na medida em que trata de não introduzir um programa que modifique a evolução da mancha urbana atual. É, portanto, um cenário não intervencionista.

Dessa forma, seguindo os principais vetores de crescimento urbano e as necessidades de novos solos, residenciais e não residenciais, é possível espacializar a mancha urbana tendencial de Três Lagoas construindo um cenário futuro. Isso significa que o total previsto em 2030 será de 7.300 hectares e para 2050 será de 9.480 hectares, ou seja, 1,37 e 1,78 superior à mancha urbana atual, respectivamente.

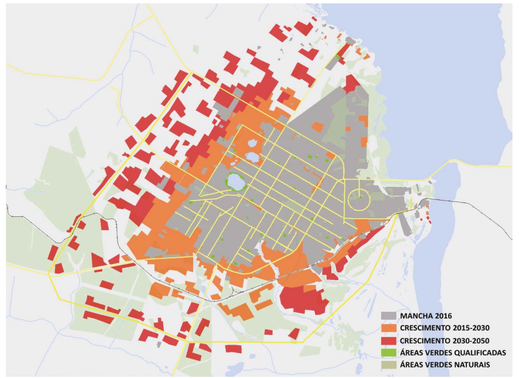
A mancha urbana da cidade nesse cenário se divide em dois tipos: 76% correspondentes a uma mancha urbana contínua e 24% de mancha urbana fragmentada e urbanizações periféricas, tal e como ocorre atualmente. Isso significa que um quarto do território estará desconectado do contínuo urbano, por conta do processo de espraiamento atual da cidade. Até 2030, Três Lagoas apresentará 163.776 habitantes e 53.837 domicílios, com aproximadamente 3,09 habitantes por domicílio. Já em 2050, apresentará 227.331 habitantes e 81.495 domicílios, com cerca de 2,7 habitantes por domicílio, já considerando a tendência de diminuição de habitantes por domicílio, como visto anteriormente.

Tabela 1. Resumo do Cenário Tendencial da Mancha Urbana de Três Lagoas.

		TENDENCIAL		
		2016	2030	2050
SUPERFÍCIE MANCHA URBANA	Ha	5.330	7.303	9.480
DENSIDADE URBANA MÉDIA BRUTA	Hab./ha	20	22	24
DOMICÍLIOS	Dom.	35.697	53.837	81.495
DENSIDADE URBANA MÉDIA CONSTRUÍDA BRUTA	Dom./Ha	7	8	9

Fonte: Elaboração IDOM.

Figura 12. Mancha Urbana Tendencial de Três Lagoas (2030 e 2050).



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

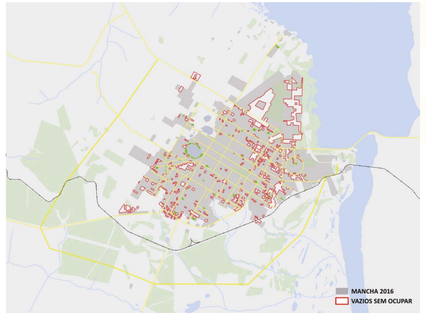
As densidades habitacionais construídas brutas continuarão a manter as tendências indicadas nas análises atuais. O tipo mais comum de ocupação nas áreas urbanas é de residências unifamiliares. Esta tipologia de ocupação promove baixas densidades populacionais. Estima-se que em 2030, caso a tendência se confirme, a densidade populacional será de aproximadamente 22 hab/ha, dentro da mancha urbana, o que representa 8 domicílios por ha. E estima-se que a partir de 2030 até 2050 a densidade atingirá 24 hab/ha e 9 domicílios por ha.

As baixas densidades também se manteriam pela grande presença de vazios urbanos. Os vazios urbanos atuais de Três Lagoas, identificados na mancha urbana de 2016, são parcialmente utilizados no Cenário Tendencial (uma vez que o diagnóstico de urbanização percebeu uma leve ocupação urbana, pouco intensa e de baixa consolidação), fazendo com que em 2050 cerca de 33% desses vazios sejam ocupados. Ou seja, 67% dos vazios urbanos atuais seriam mantidos até 2050, acarretando todos os problemas associados a esse tipo de uso do solo, como a forte especulação imobiliária e baixa integração da cidade e o alto custo para instalação e manutenção das infraestruturas urbanas.

Pela tendência da manutenção dos vazios urbanos, parte das novas áreas tendenciais das expansões urbanas futuras também apresentará esse tipo de ocupação, com a aparição de novos loteamentos imobiliários nas periferias da cidade (onde o solo é mais barato, por estar fora do perímetro urbano e contar com menos infraestrutura). Essa condição pode se intensificar, principalmente, ao longo do novo anel viário proposto pelo DNIT, que serve como indutor de crescimento urbano, uma vez que promove a acessibilidade a tais terrenos. Dessa forma, 16% do uso do solo do cenário tendencial corresponderá a vazios urbanos.

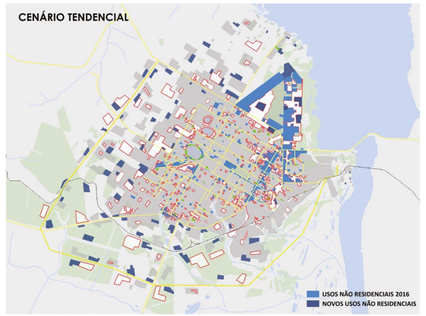
No que se refere a usos não residenciais, percebe-se que novos usos produtivos estariam associados, principalmente, aos eixos viários de maior porte e que ainda se encontram desocupados nos distritos industriais da cidade. As áreas verdes teriam seus indicadores

Figura 13. Vazios Urbanos Atuais Mantidos.



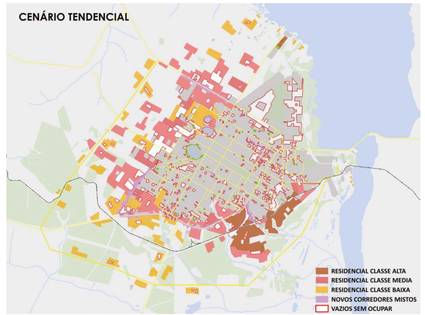
Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Figura 14. Usos Não Residenciais (Atuais e Novos) e Vazios Urbanos.



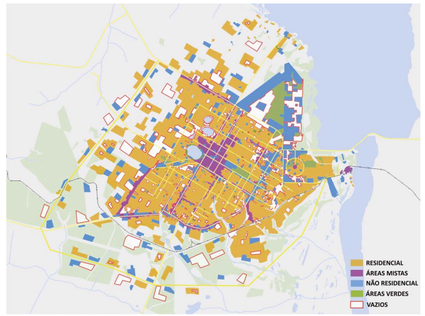
Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Figura 15. Novos Usos Residenciais por Classe Social e Vazios Urbanos para 2050.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Figura 16. Tipos de Uso do Solo Tendencial para 2050 – Três Lagoas.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

negativos agravados pela forte urbanização de áreas mais frágeis, como o entorno das três lagoas, chegando a 15,77 m²/hab. de áreas verdes totais e 1,79 m²/hab. de áreas verdes qualificadas. Ou seja, menos de 11% da população teria acesso a pé a menos de 10 minutos de áreas verdes qualificadas, muito abaixo dos indicadores atuais, considerados insatisfatórios.

Já os novos solos residenciais do cenário tendencial foram divididos por classes sociais e a demanda que apresentaram até aqui correspondem a 51% da demanda de novos solos para 2050, e os vetores de crescimento ocorrem a sudeste para as classes sociais mais altas. A demanda para as classes sociais de renda média ocorre a sul e oeste das três lagoas e ao norte, junto do Rio Sucuriú, mais próximo à mancha urbana atual. E para as classes sociais de baixa renda a demanda ocorre de forma mais fragmentada. Os usos mistos manterão a tendência de permanecerem junto de eixos viários de maior relevância.

Em suma, o uso do solo no Cenário Tendencial será distribuído em 51% residencial, 10% misto, 23% não residencial e 16% de vazios urbanos, muito próxima da proporção da situação atual. Além disso, as tipologias residenciais que seriam utilizadas para ocupação de novos solos urbanos incrementariam um pouco a tendência atual, passando de 98% a 99% de unidades unifamiliares e de 2% a 1% de edifícios multifamiliares na cidade. Ou seja, a cidade permaneceria horizontalizada, residencial e unifuncional, com bairros inteiros com apenas um tipo de uso do solo, o que prejudica os deslocamentos e aumenta as distâncias para modais não motorizados.

Nesse cenário também se evidencia que os novos solos urbanos surgidos em 2030 e 2050 acabariam por ocupar áreas com maior fragilidade quanto à recarga de aquíferos e das lagoas, além de solos com estrutura portante menos estável (ver figura 17 – Zona III), ao mesmo tempo em que também ocuparia áreas com maior risco de inundação. Seriam cerca de 95.239 habitantes e 35.274 domicílios em risco de inundação no futuro, cerca de sete vezes mais que o atual. Ao mesmo tempo, os problemas e áreas de risco identificadas na mancha urbana atual permaneceriam iguais e se veriam inclusive incrementados com a instalação de novas unidades domiciliares no futuro.

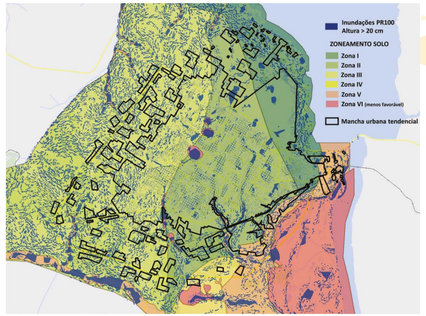
Com o espraiamento da mancha urbana tendencial para 2030 e 2050 e a manutenção dos vazios urbanos, bem como a baixa integração das áreas urbanizadas e baixas densidades habitacionais e construídas, a oferta e os custos associados às infraestruturas urbanas seriam ainda mais dispendiosos. As consequências em relação à rede instalada de esgoto e de drenagem, para os novos solos urbanos, manteriam a mesma proporção: 98% de abastecimento de água, 33% de rede de esgoto e 10% de rede de drenagem.

Isso significa que a mancha urbana de 2016 não conseguiria ser atendida pela rede de infraestrutura faltante e a nova mancha urbana para 2030 e 2050 tampouco geraria bons padrões de infraestrutura urbana, piorando a condição urbana atual da cidade e gerando mais pressões socioambientais.

O mesmo ocorreria com os indicadores de mobilidade. A unifuncionalidade dos novos solos urbanos tendenciais, as baixas densidades e os padrões de pavimentação e provisão de calçadas atuais permanecerão no cenário tendencial futuro. Ou seja, os novos solos urbanos apresentariam um padrão de pavimentação de 44% e de provisão de calçadas de 56%, apenas. Poucas ciclovias seriam construídas, atendendo apenas 2% do total de novas vias. Nesse contexto, somente 15% das novas vias comportariam transporte público, tal como ocorre atualmente.

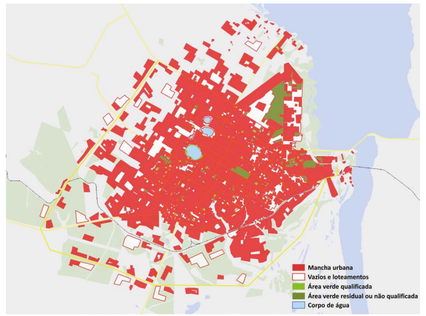
O espraiamento da mancha urbana de Três Lagoas também induz ao aumento das emissões de GEE nesse cenário futuro. Sob esse aspecto, em 2050, com o incremento populacional projetado e a manutenção das tendências de emissões de GEE dos últimos anos, o balanço de emissões *per capita* poderia atingir 3,28 t de CO_2e, ou seja, 125% maior do que o observado em 2013. Em termos absolutos, as emissões totais projetadas para 2050 seriam de 3.168.436 t de CO_2e, fato que implica um aumento de 74% em relação a 2013.

Figura 17. Mancha Urbana Tendencial em 2050 – Zoneamento do Solo.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Figura 18. Mancha Urbana Tendencial para 2050.



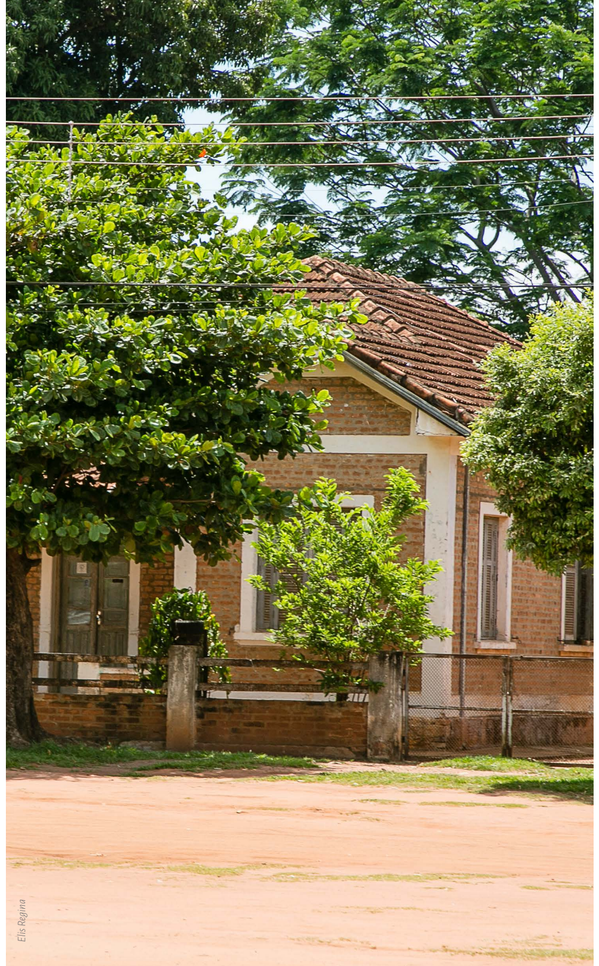
Fonte: Elaboração IDOM/BID.

O aumento populacional provocaria, por sua vez, um incremento das emissões de fontes estacionárias e móveis, com o aumento no número de trajetos e das necessidades de mobilidade. Ao mesmo tempo, haveria a redução de 25% das absorções do setor AFOLU em decorrência da mudança do uso do solo, principalmente pela ação da indústria de celulose.

Em relação ao saneamento da cidade, estima-se que as emissões por águas residuais podem aumentar em 150%, acarretando a necessidade da ampliação da estação de tratamento de esgoto de Planalto/São João, que teria de atender a uma demanda muito maior. As emissões por resíduos sólidos também se ampliariam, porém em apenas 14% graças à previsão de abertura de novo aterro sanitário em 2020 e que inclui a recuperação de metano gerado pela decomposição anaeróbica.

Como é possível observar na figura 18, o forte crescimento da mancha urbana, consequência do aumento populacional, causaria um incremento das emissões até 2050, além de um decréscimo nas absorções, fazendo com que o balanço *per capita* passe de negativo em 2013 a positivo em 2050. Ou seja, as absorções já não seriam suficientes para compensar as emissões de GEE de Três Lagoas em um cenário tendencial.

A conclusão sobre o Cenário Tendencial é que este apresentaria todas as consequências dos diversos impactos negativos anteriormente analisados, projetando uma cidade insustentável, com praticamente o dobro da mancha urbana, fragmentada em seu tecido, consolidada sobre solos frágeis e inadequada do ponto de vista socioambiental. As três lagoas teriam seus entornos excessivamente impermeabilizados, o que diminuiria a capacidade de drenagem natural dos solos, comprometendo a reposição desses corpos d'água e concorrendo para sua extinção. Os problemas de inundação e contaminação de aquífero agravariam-se, afetando mais pessoas, e a provisão de áreas verdes públicas estaria abaixo da oferta considerada mínima por órgãos internacionais.



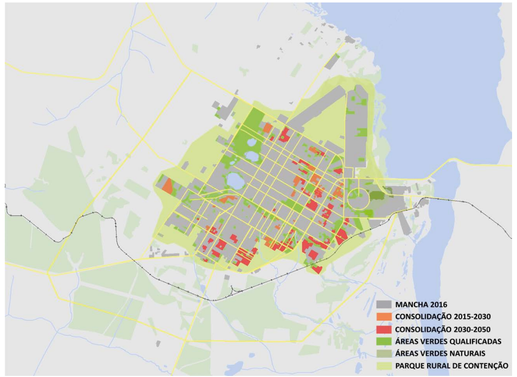
Elis Regina

Tabela 2. Resumo do Cenário Ótimo da Mancha Urbana de Três Lagoas.

		ÓTIMO		
		2016	2030	2050
SUPERFÍCIE MANCHA URBANA	Ha	5.330	4.206	
DENSIDADE URBANA MÉDIA BRUTA	Hab./ha	20	39	54
DOMICÍLIOS	Dom.	35.697	53.837	81.495
DENSIDADE URBANA MÉDIA CONSTRUÍDA BRUTA	Dom./Ha	7	12	19

Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Figura 19. Mancha Urbana Ótima de Três Lagoas – Áreas de Consolidação Residencial e Ocupação de Vazios Urbanos com Uso Residencial (2030 e 2050).



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

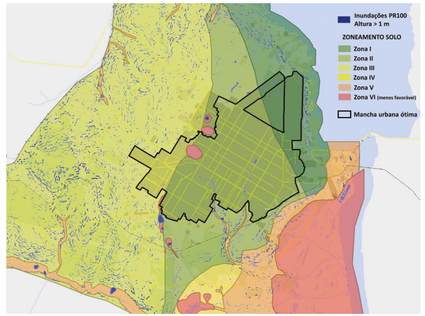
CENÁRIO ÓTIMO

4.2. CENÁRIO DE CRESCIMENTO URBANO ÓTIMO

O cenário urbano *Smart Growth*, ou crescimento inteligente, reflete o crescimento urbano desejável da cidade, que permite fixar o limite superior de desenvolvimento futuro em relação a uma perspectiva de desenvolvimento sustentável. É uma imagem difícil de reproduzir, levando-se em conta os importantes investimentos necessários para controlar a dinâmica de crescimento urbano. Os critérios básicos para definir o Cenário Ótimo estão orientados para a melhora da qualidade de vida da população mediante uma gestão ótima dos recursos naturais (como elemento inspirador), a sustentabilidade e o "ecodesenvolvimento" (respeitando o crescimento nas zonas de ameaça natural – condicionantes ou limitantes ao desenvolvimento urbano), além de medidas de adaptação às mudanças do clima (cidades mais densas e compactas, com melhores sistemas de transporte viário, público etc., que contribuam para gerar menos emissões de GEEs).

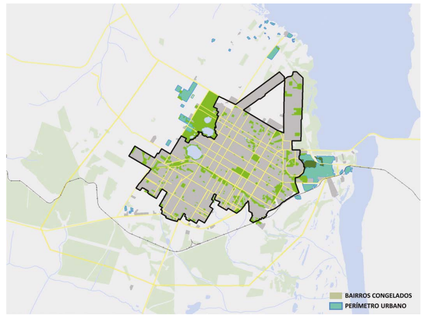
Com as medidas propostas para a consolidação de bairros do contínuo urbano atual, ainda não totalmente ocupados, e a utilização de vazios urbanos existentes, seria possível atingir a demanda de domicílios em 2030 e 2050. Isso quer dizer que, com padrões ótimos de crescimento urbano, a cidade de Três Lagoas poderia absorver os novos contingentes populacionais de 2030 e 2050 em áreas já urbanizadas, qualificando-as e mudando seu caráter exclusivamente residencial unifamiliar.

Figura 20. Perímetro Urbano Ótimo e Riscos Naturais.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Figura 21. Perímetro Urbano Ótimo e Congelamento de Bairros Periurbanos.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

As densidades habitacionais e construídas brutas serão, portanto, incrementadas. Se comparados os valores entre 2016 e 2050, a densidade urbana média bruta passaria de 20 habitantes por hectare para 54 habitantes por hectare, ou seja, um aumento de 250%. Já a densidade urbana média construída bruta passaria de 7 domicílios por hectare a 19 domicílios por hectare; um aumento de mais de 300%. Desse modo, os indicadores de densidade bruta de Três Lagoas sairiam das últimas posições na comparação com outras cidades CES e se aproximariam de indicadores intermediários, próximos a outras cidades CES brasileiras e igual ao da cidade de Valdívia (Chile).

Assim, os bairros que deveriam consolidar-se e utilizar os vazios urbanos existentes para absorver a demanda futura por novas unidades residenciais encontram-se, tanto ao norte como ao sul da antiga linha férrea, no vetor leste, utilizando cerca de 500 hectares dentro do contínuo urbano atual. Existem bairros a serem consolidados a oeste da cidade e das três lagoas, porém se encontram na Zona III do Mapa de Restrição à Urbanização (Fig. 20), ou seja, com capacidade de recebimento de cargas de urbanização muito comprometidas e que fariam uma pressão muito forte sobre os ecossistemas existentes.

O perímetro urbano proposto para o Cenário Ótimo foi definido levando em conta as zonas de restrição à ocupação urbana realizado pelo Estudo 2: Vulnerabilidade aos Riscos Naturais, e coloca a maior porção de seu território urbanizável em Zonas I e II, com menor pressão aos ecossistemas hídricos e maior estrutura portante dos solos (Fig. 32). Somente uma pequena parte, a oeste, estaria na Zona III (Fig. 20), pois são áreas já urbanizadas e consolidadas em maior parte, inclusive parte do centro antigo da cidade e novos assentamentos de habitações sociais.

A estratégia para a ocupação na Zona III (Fig. 17) seria a consolidação somente dos bairros já urbanizados (como o Residencial Orestinho), com estudos de impacto ambiental, sondagens e levantamentos ambientais mais intensos, bem como com soluções construtivas de menor impacto ambiental. O nível de adensamento líquido permaneceria igual ao atual (aproximadamente 200 habitantes por hectare), já que a quantidade e a concentração de população não causariam mais ou menos pressão ao ecossistema, e sim a forma com que se termina de urbanizar e trazer infraestrutura para o bairro.

Todos os outros bairros e assentamentos periurbanos, para além do limite oeste do perímetro urbano ótimo proposto, seriam congelados e não poderiam receber novos contingentes populacionais ou novos domicílios, estando em áreas não urbanizáveis. Isso porque eles se encontram na Zona III e, no Cenário Ótimo, busca-se evitar a urbanização de tal zona, principalmente se já são, atualmente, áreas periurbanas.

A mesma dinâmica ocorreria no limite leste do perímetro urbano ótimo, nos bairros de Jupiá e na APA de Jupiá, uma vez que eles se encontram em Zona I (Fig. 17) do Mapa de Restrição à Ocupação Urbana (a zona mais restritiva). Já as urbanizações periféricas ao norte, apesar de encontrarem-se em Zona I (menos restritiva), estão próximas ou em área de proteção permanente (APP) do Rio Sucuriú e encontram-se muito afastadas do contínuo urbano atual. Por isso, sua consolidação e urbanização também é desestimulada.

O perímetro urbano ótimo contaria, portanto, com 4.206 hectares (20% menor que a mancha urbana atual) e a manutenção de tal limite permitiria a redução de emissões de gases de GEE em 4.548 t CO_2e para 2050, segundo o Estudo 1: Mitigação às Mudanças do Clima. Ou seja, construir a cidade dentro dela mesma, além de muitas vantagens urbanísticas e sociais, tem um peso ambiental muito forte, permitindo que Três Lagoas diminua suas emissões de GEE no futuro.

No que se refere ao risco de inundações, para o Cenário Ótimo se prevê a instalação de 100% de infraestrutura urbana dentro do perímetro urbano estabelecido. Tal dinâmica permitiria a contenção das inundações superficiais, por meio de infraestrutura de drenagem, trazendo propostas do Estudo 2: Vulnerabilidade aos Riscos Naturais. Em áreas mais críticas se propõe uma integração das propostas de áreas verdes qualificadas com a necessidade de espaço para dar vazão à drenagem natural ou forçada, principalmente nos bairros de Jardim

Figura 22. Proposta Áreas Verdes Qualificadas Próximas do Perímetro Urbano Ótimo.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Figura 23. Proposta de Áreas Verdes de Três Lagoas.



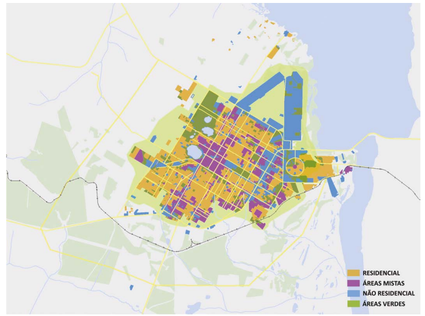
Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Figura 24. Demais Propostas Urbanísticas para o Cenário Ótimo.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Figura 25. Usos do Solo para o Cenário Ótimo.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Alvorada e próximo ao Córrego da Onça, para que não existam moradores ou domicílios em risco nos cenários de 2030 e 2050. Já no que se refere aos vendavais, no Cenário Ótimo, é fundamental que seja revisto o Código de Obras da cidade e que seja realizada a fiscalização regular das edificações para que elas utilizem os materiais adequados, segundo a NBR-6129-1988, evitando que qualquer domicílio seja afetado. A manutenção dos jardins e árvores também é fundamental para que não existam danos com vendavais.

A estruturação de áreas verdes qualificadas no interior do perímetro urbano permitiria: (i) ampliar os indicadores de áreas verdes atuais da cidade; (ii) melhorar a qualidade de vida, urbana e ambiental da cidade; (iii) integrar propostas de mitigação de GEE do Estudo 1: Mitigação às Mudanças do Clima e; (iv) integrar as propostas de instalação de infraestrutura urbana e mitigação a riscos naturais do Estudo 2: Vulnerabilidade aos Riscos Naturais.

No Cenário Ótimo, as áreas verdes qualificadas existentes deverão passar por um processo de reestruturação e integração, além da ampliação com a construção de três parques principais:

- **Parque Linear da Antiga Linha Férrea:** integrando os terrenos vazios da antiga linha (SPU) com terrenos vazios do entorno próximo, com equipamentos urbanos existentes do entorno próximo (como o SEBRAE) e terrenos industriais do entorno (que seriam transferidos para o Distrito Industrial), atingindo, inclusive, o entorno do Córrego da Onça (área de proteção permanente).

- **Parque do Quartel:** permuta da área verde existente para uso livre público, possibilitando, inclusive, a fluidez urbana (diminuindo a barreira urbana atual).

- **Parque Inundável do Jardim Alvorada:** utilização de parte dos vazios urbanos existentes para a construção de um parque inundável que sirva como parte de contenção de inundações e possibilite o uso livre público em épocas do ano não inundadas.

Também foram propostas áreas verdes de proteção aos ecossistemas e de contenção do espraiamento urbano:

- **Parque das Lagoas:** estruturação de um parque integrando as três principais lagoas da cidade (zona oeste, principalmente Segunda e Terceira Lagoas), com caráter mais bucólico e de preservação, com principal objetivo de conservação e proteção dos recursos hídricos e fauna local.

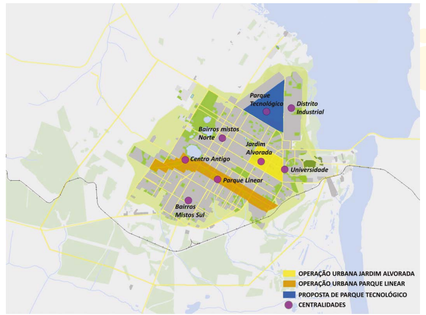
- **Parque Rural de Contenção:** incentivo para que os proprietários plantem espécies nativas e permitam a passagem e uso livre público de algumas áreas, impedindo a urbanização de tais terras (limite de contenção do crescimento urbano).

Mais afastado do contexto urbano do Cenário Ótimo também foi proposta a estruturação das áreas de proteção permanente dos diversos rios e córregos, para que sejam protegidos. Além disso, propõe-se a proteção da área da CESP, pois se encontra em terreno de maior restrição à urbanização e em área de risco quanto à represa de Jupiá. É proposta também a estruturação de um Anel Verde Agrícola nos limites do anel rodoviário proposto pela DNIT, onde somente existiriam terrenos rurais de produção local de alimentos.

O conjunto de proposta para as áreas verdes ótimas de Três Lagoas se integra com diversas ações de mitigação de gases GEE do Estudo 1: Mitigação às Mudanças do Clima e possibilitariam ampliar a absorção em mais de 230.000 tCO_2 e até 2050, ou seja, mais de 300% das absorções atuais da cidade. Essas propostas também se integram fortemente ao Estudo 2: Vulnerabilidade aos Riscos Naturais, que possibilitaria a diminuição da vulnerabilidade natural, com a previsão de nenhum morador ou domicílio em áreas de risco.

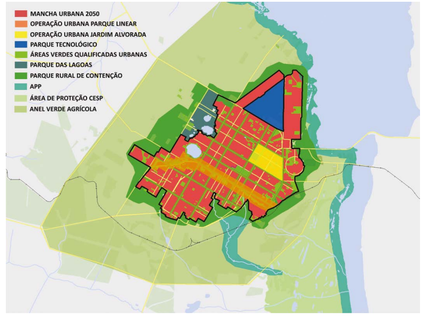
Além disso, esse cenário estrutura o crescimento da cidade para que não haja pressão sobre os ecossistemas mais frágeis. Para tanto, os indicadores de áreas verdes passariam de 30 m^2/hab. de áreas verdes totais para 42,38 m^2/hab., e de 3,6 m^2/hab. de áreas verdes qualificadas para 34,3 m^2/hab.

Figura 26. Demais Propostas Urbanísticas para o Cenário Ótimo.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Figura 27. Conjunto de Propostas para o Cenário Ótimo.



Fonte: Elaboração IDOM/BID.

Finalmente, os números de distribuição de áreas verdes passariam de 22% para 91%, somente com as propostas elencadas.

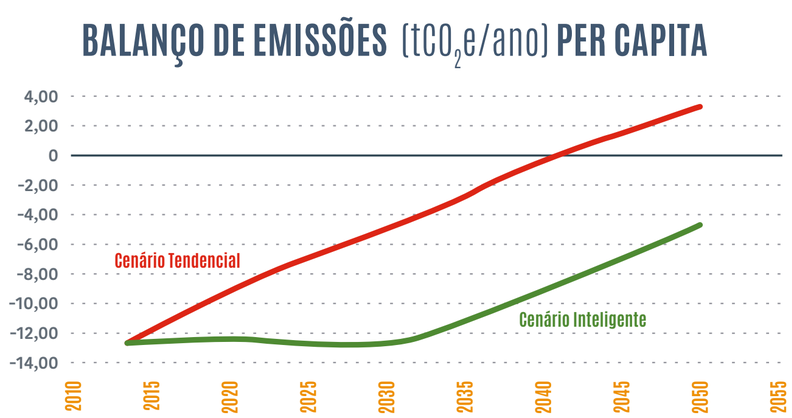
O Cenário Ótimo também propõe vias conectoras para as distintas áreas verdes qualificadas e áreas verdes de contenção ao crescimento urbano, para que seja possível criar estruturas verdes interligadas e de fácil acesso. Essas estruturas fariam parte dos eixos cívicos, vias em formato de bulevares, arborizadas e integradas com as propostas de mobilidade, com calçadas em tamanho adequado e ciclovias que atingem os diversos pontos da mancha urbana ótima, passando pelos parques e áreas verdes propostas, bem como por locais de interesse (centralidades). Nesse cenário, o número de vias atendidas por ciclovias passaria dos atuais 2% para 17%.

Também são propostos eixos de transporte público exclusivos em vias que já possuem dimensão, para integrar melhor locais de trabalho (como o Distrito Industrial) e locais de lazer e residência, atingindo 18% de vias atendidas.

No Cenário Ótimo a cidade contaria com maior oferta de transporte público coletivo e de áreas exclusivas para transporte não motorizado, o que significaria uma redução nas emissões de gases de GEE em 108.179 tCO_2e em 2050.

A proposta de anel rodoviário do DNIT permanece no Cenário Ótimo e uma nova via estrutural a oeste limitaria o crescimento urbano, como um anel central da cidade. Também se entende que a nova ponte, ao sul da Estação de Jupiá e da conexão atual entre São Paulo e Três Lagoas, já estaria em funcionamento e com acesso garantido ao anel rodoviário da cidade, facilitando o deslocamento intermunicipal e interestadual.

Gráfico 7. Comparação dos Cenários Tendencial e Ótimo – Emissão de GEE.



Fonte: IDOM/BID. Elaboração: Synergia.

Com relação ao uso do solo no Cenário Ótimo, a nova proposta de classes de análise, bem como maiores densidades e novas formas de tipologia residencial e mista, fariam com que a cidade contasse com maior diversidade no uso e ocupação do território. Ou seja, as áreas mistas passariam de 8% no cenário atual para 21% no Cenário Ótimo, com maior distribuição no território, e não haveriam vazios urbanos, já que parte deles seria ocupada e outra parte passaria a ser considerada como área de estoque domiciliar. A proporção da tipologia da cidade seria de 69% unifamiliar e 31% multifamiliar, uma ampliação de 15 vezes da tipologia multifamiliar em relação à situação atual.

Entende-se que a sustentabilidade urbana poderia ser ainda mais ampliada com maior ocupação do perímetro urbano ótimo (possivelmente para cenários temporais a mais longo prazo), com a instalação de Operações Urbanas Consorciadas (no entorno do Parque Linear e nos vazios urbanos do Jardim Alvorada). Esse instrumento urbanístico auxiliaria a Prefeitura de Três Lagoas a conseguir fundos para financiar a instalação de infraestrutura urbana ou dos parques propostos, por exemplo. Além disso, como forma de diversificar ainda mais a economia local, propõe-se a instalação de soluções inovadoras, como a instalação de um parque tecnológico integrando a indústria local com as universidades e conhecimentos locais.

A proposta de redução da mancha urbana no Cenário Ótimo também supõe vantagens do ponto de vista de mitigação das mudanças do clima. Uma cidade mais compacta favorece as reduções das necessidades de deslocamentos motorizados, diminuindo as emissões procedentes de fontes móveis. Somente tal medida reduziria cerca de 125.003 t de CO_2e em 2050.

Além disso, as propostas de anéis verdes de contenção da mancha urbana e ampliação de áreas verdes qualificadas favorecem a contenção das emissões de GEE, somando-se com ação de mitigação específica para o gado, com a introdução de probióticos que melhoram a eficiência da digestão entérica dos animais. Essas ações significariam 79,1% de redução das emissões totais do setor AFOLU, ou seja, cerca de 400.079 t de CO_2e. Além disso, essas medidas contribuiriam para a absorção de GEE em 1.430.106 t de CO_2e.

Com as demais medidas de mitigação às mudanças do clima previstas para um cenário ótimo em 2050, Três Lagoas poderia reduzir as emissões de GEE em 12,6% em relação ao Cenário Tendencial. O gráfico 7 apresenta a comparação dos dois cenários com a representação dos valores *per capita*; observa-se que o balanço das emissões no cenário ótimo é negativo, ou seja, absorve-se mais GEE que se emitem.



Elis Regina

CENÁRIO INTERMEDIÁRIO

4.3. CENÁRIO DE CRESCIMENTO URBANO INTERMEDIÁRIO

O cenário urbano tendencial, ou *Compound Growth*, propõe uma imagem realizável e viável do crescimento urbano, melhorando a tendência, mas sem alcançar o padrão ótimo. Essa imagem constitui uma situação intermediária entre os cenários anteriores e, para essa situação, os interesses institucionais, políticos e dos cidadãos convergiriam. A partir de uma análise comparativa da evolução das variáveis do sistema territorial segundo os cenários Ótimo (Smart Growth) e Tendencial (Current Trends), serão obtidos os intervalos possíveis de variação de crescimento urbano.

Com as medidas propostas para a consolidação de bairros do contínuo urbano atual e das urbanizações periféricas, seria possível consolidar todas as áreas de média e baixa consolidação e ocupar os vazios urbanos somente em zonas aptas ao recebimento da carga de urbanização. Com isso, não haveria necessidade de urbanização de novos solos, elevando razoavelmente as densidades habitacionais e domiciliares, de forma a abrigar as demandas populacionais previstas para 2030 e 2050 dentro da mancha urbana atual.

As densidades habitacionais e construídas brutas seriam, portanto, incrementadas. Se comparados os valores entre 2016 e 2050, a densidade urbana média bruta passaria de 20 habitantes por hectare para 43 habitantes por hectare, ou seja, um aumento de 215%. Já a densidade urbana média construída bruta passaria de 7 domicílios por hectare a 16 domicílios por hectare; um aumento de mais de 228%. Desse modo, os indicadores de densidade bruta de Três Lagoas sairiam das últimas posições na comparação com outras cidades CES, mas se manteriam ainda baixos, próximos a outras cidades CES brasileiras e iguais ao da Área Metropolitana do Panamá.

Os bairros do contínuo urbano, anteriormente mencionados, que deveriam consolidar-se e utilizar os vazios urbanos existentes para absorver a demanda futura por novas unidades residenciais, encontram-se tanto ao norte como ao sul da antiga linha férrea, no vetor leste, utilizando cerca de 500 hectares dentro do contínuo urbano atual. Os bairros a consolidar a oeste do contínuo urbano devem atentar às pressões sobre os ecossistemas aquáticos e promover uso e ocupação de baixo impacto, sem promoção de novas construções em tais áreas. A mesma dinâmica ocorreria no limite leste do perímetro urbano ótimo, no Bairro de Jupiá e na APA de Jupiá, uma vez que se encontram em Zona I (a zona mais restritiva) do Mapa de Restrição à Ocupação Urbana (Fig. 20 do item 4.2).

Já a consolidação de bairros em urbanizações periféricas deve ocorrer somente naqueles atualmente existentes e que se encontram com caráter periurbano. As chácaras e ranchos que começam a transformar-se em novos loteamentos urbanos devem ser congelados e fiscalizados, uma vez que não contam com a qualidade urbana e loteamentos adequados para tanto, além de tratar-se de residências secundárias fora do contexto urbano.

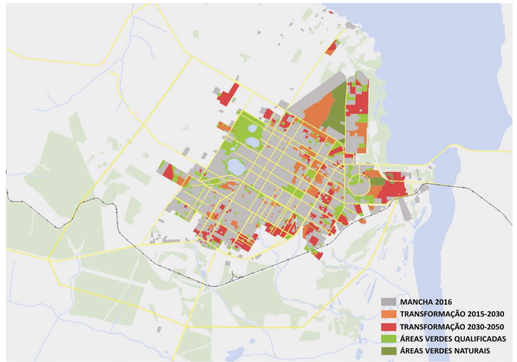
No que se refere ao risco de inundações, para o Cenário Intermediário, assim como no Cenário Ótimo, prevê-se a instalação de 100% de infraestrutura urbana dentro do perímetro urbano estabelecido. Tal dinâmica permitiria a contenção das inundações superficiais, por meio de infraestrutura de drenagem, trazendo propostas do Estudo 2: Vulnerabilidade aos Riscos Naturais. Já no que se refere aos vendavais, a revisão do Código de Obras da cidade ainda é extremamente relevante. Além disso, é necessária a fiscalização regular

Tabela 3.Resumo do Cenário Tendencial da Mancha Urbana de Três Lagoas.

		INTERMEDIÁRIO		
		2016	2030	2050
SUPERFÍCIE MANCHA URBANA	Ha	5.330	5.288	
DENSIDADE URBANA MÉDIA BRUTA	Hab./ha	20	31	43
DOMICÍLIOS	Dom.	35.697	53.837	81.495
DENSIDADE URBANA MÉDIA CONSTRUÍDA BRUTA	Dom./Ha	7	10	16

Fonte: Elaboração IDOM.

Figura 28. Mancha Urbana Intermediária de Três Lagoas – Áreas de Consolidação Residencial e Ocupação de Vazios Urbanos com Uso Residencial (2030 e 2050).



Fonte: Elaboração IDOM.

Figura 29. Proposta de Áreas Verdes Qualificadas Próximas ao Perímetro Urbano Intermediário.



Fonte: Elaboração IDOM.

Figura 30. Demais Propostas Urbanísticas para o Cenário Intermediário.



Fonte: Elaboração IDOM.

das edificações para que utilizem os materiais adequados, segundo a NBR-6129-1988, evitando que qualquer domicílio seja afetado. A manutenção dos jardins e árvores também é fundamental para que não existam danos com vendavais.

A estruturação de áreas verdes qualificadas do Cenário Intermediário é mais realista e, portanto, menos ambiciosas que as propostas do Cenário Ótimo. No entanto, ela ainda permitiria: 1) ampliar os indicadores de áreas verdes atuais da cidade; 2) melhorar a qualidade de vida urbana e ambiental da cidade; 3) integrar propostas de mitigação de GEE do Estudo 1: Mitigação às Mudanças do Clima e; 4) integrar as propostas de instalação de infraestrutura urbana e mitigação a riscos naturais do Estudo 2: Vulnerabilidade aos Riscos Naturais.

As áreas verdes qualificadas existentes deverão passar por um processo de reestruturação e integração, além da ampliação com a construção de três parques principais:

- **Parque Linear da Antiga Linha Férrea:** integrando os terrenos vazios da antiga linha (SPU) com equipamentos urbanos existentes do entorno próximo (como o SEBRAE), atingindo, inclusive, o entorno do Córrego da Onça (área de proteção permanente), porém sem utilizar solos vazios e industriais, como no Cenário Ótimo.

- **Parque do Quartel:** permuta da área verde existente para uso livre público, porém com controle de acesso realizado pelos militares e sem possibilidade de criação de eixo viário que o cruze (permaneceria a barreira urbana).

- **Parque Inundável do Jardim Alvorada:** utilização de parte dos vazios urbanos existentes para a construção de um parque inundável em formato "piscinão", sem acesso público garantido.

- **Parque das Lagoas:** estruturação de um parque integrando as três principais lagoas da cidade (zona oeste – principalmente Segunda e Terceira Lagoas), com caráter mais bucólico e de preservação, porém de menor área que o proposto no Cenário Ótimo.

- **Eixos cívicos:** um menor número de áreas verdes também acaba gerando um menor número de eixos cívicos que promovam sua integração.

Os parques periurbanos e rurais, de contenção da mancha urbana, no Cenário Intermediário não existiriam, pois entende-se que poderiam demandar um consenso demasiado otimista entre diversos agentes que atuam no território.

O conjunto de propostas para as áreas verdes intermediárias de Três Lagoas faria com que os indicadores de áreas verdes passassem de 30 m²/hab. de áreas verdes totais para 35 m²/hab., e de 3,6 m²/hab. de áreas verdes qualificadas para 27 m²/hab. A distribuição de áreas verdes, por sua vez, passaria de 22% para 81%, somente com as propostas elencadas.

Quanto às propostas intermediárias para a mobilidade urbana de Três Lagoas, as ciclovias seguiriam a mesma proporção que os eixos cívicos e estariam em 9% das vias. Já as vias exclusivas para transporte público atenderiam 18% do total de vias previstas, mantendo-se previstas 100% de vias pavimentadas e 100% de calçadas em toda a mancha urbana intermediária.

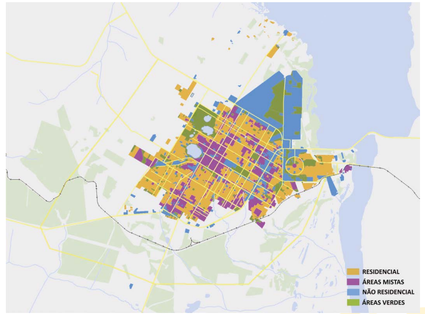
A proposta de anel rodoviário do DNIT permanece no Cenário Intermediário e uma nova via estrutural a oeste limita o crescimento urbano, como um anel central da cidade. Também se entende que a nova ponte, ao sul da Estação de Jupiá e da conexão atual entre São Paulo e Três Lagoas, já estaria em funcionamento e com acesso garantido ao anel rodoviário da cidade, facilitando o deslocamento intermunicipal e interestadual.

No tocante ao uso do solo no Cenário Intermediário, a nova proposta de classes de análise, bem como maiores densidades e novas formas de tipologia residencial e mista, fariam com que a cidade contasse com maior diversidade no uso e ocupação do território. Ou seja, as áreas mistas passariam de 8% no cenário atual para 25% no Cenário Intermediário, com maior distribuição no território. Além disso, não haveriam vazios urbanos. A proporção da tipologia da cidade seria de 68% unifamiliar e 32% multifamiliar, uma ampliação de 15 vezes da tipologia multifamiliar em relação à situação atual, ou seja, o contexto construído de Três Lagoas já deixaria de ser unifuncional residencial unifamiliar para ter uma característica mais multifuncional, mista e multifamiliar, o que gera maior dinâmica à cidade e possibilidade de deslocamentos não motorizados.

Entende-se que a sustentabilidade urbana poderia ser ampliada com maior ocupação do perímetro urbano intermediário (possivelmente para cenários temporais a mais longo prazo), com a instalação de Operações Urbanas Consorciadas (no entorno do Parque Linear e nos vazios urbanos do Jardim Alvorada). Esse instrumento urbanístico auxiliaria a Prefeitura de Três Lagoas a conseguir fundos para financiar a instalação de infraestrutura urbana ou dos parques propostos, por exemplo.

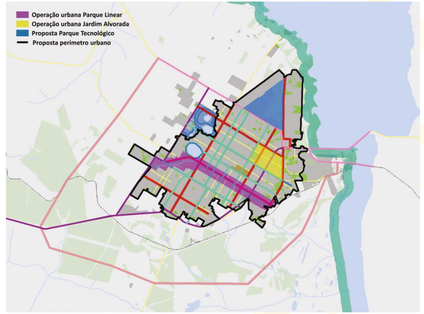
Como forma de diversificar ainda mais a economia local, propõe-se a instalação de inovações, como um parque tecnológico integrando a indústria local com as universidades e conhecimentos locais. Além disso, também apresenta-se na mesma área prevista para o parque tecnológico a possibilidade de instalação de outros usos do solo, como usos residenciais, que ampliariam a mescla de usos nesse local, que possui condições hidromorfológicas adequadas para o recebimento de tal carga de urbanização. A instalação de um parque tecnológico na cidade deve ser precedida de estudos de viabilidade técnica e econômica.

Figura 31. Usos do Solo do Cenário Intermediário.



Fonte: Elaboração IDOM.

Figura 32. Demais Propostas Urbanísticas para o Cenário Intermediário.



Fonte: Elaboração IDOM.



4.4. COMPARAÇÃO ENTRE CENÁRIOS DE CRESCIMENTO URBANO

Os três cenários de crescimento urbano anteriormente apresentados expõem formas distintas de uso e ocupação do território e, consequentemente, geram indicadores temáticos e custos de investimento que revelam preocupações ou metas a serem atingidas na busca de uma Três Lagoas sustentável no futuro.

A mancha urbana atual, que abriga 113.619 habitantes em 5.288 hectares, ou seja, com densidade populacional de 22 habitantes por hectare, passaria a ocupar, em um cenário que mantenha as tendências históricas e atuais de crescimento, 9.480 hectares (180% maior), para abrigar 227.331 habitantes (170% maior) em 2050, gerando uma densidade bruta de 24 habitantes por hectare. Isso faria com que fossem criados 4.192 hectares de novos solos que se espraiariam sobre território rural e em zonas não aptas para o recebimento de cargas urbanas, gerando pressões importantes, principalmente sobre os ecossistemas aquáticos (superficiais e subterrâneos), invadindo áreas de riscos e de limitantes e condicionantes ao crescimento urbano, ou seja, diminuindo muito a qualidade de vida da cidade.

Entretanto, se medidas sustentáveis forem adotadas, a mancha urbana poderia crescer dentro de seus interstícios, diminuindo a superfície ocupada para 4.208 hectares ou mantendo os 5.288 hectares para abrigar os mesmos 227.331 habitantes em 2050, gerando densidades brutas ótimas, de 54 habitantes por hectare, ou densidades brutas intermediárias, de 43 habitantes por hectare, respectivamente. Dessa forma, não seria necessária a ocupação de solos não urbanos e se evitaria o espraiamento urbano, produzindo uma cidade mais compacta, densa e sustentável.

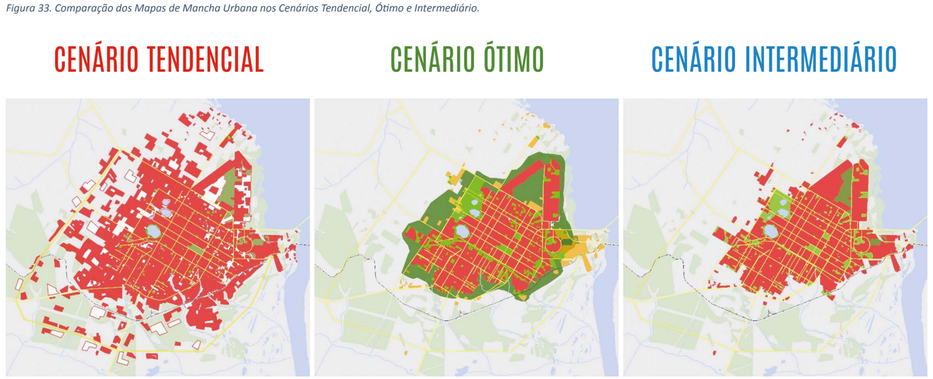


No que diz respeito à necessidade de investimento para a promoção de infraestrutura urbana básica para a cidade de Três Lagoas, entende-se que o cenário atual da cidade já é carente e, por isso, para os cenários sustentáveis futuros seria necessária a universalização do atendimento nas manchas urbanas propostas. No caso do Cenário Tendencial, não intervencionista, projetou-se a necessidade de investimento para três alternativas de instalação de infraestrutura: manutenção da situação atual na mancha urbana existente e nos novos solos urbanos projetados, manutenção da situação atual na mancha urbana existente e universalização da instalação nos novos solos urbanos projetados e universalização do atendimento da mancha urbana tendencial completa (existente e projetada).

Assim, no Cenário Tendencial, que mantém os padrões de instalação de infraestruturas urbanas atuais, seria necessário o investimento de R$ 700 milhões para levar, parcialmente, tais condições apenas aos novos solos urbanos previstos. A relação se vê piorada ao se comparar a necessidade de investimento para a universalização de novos solos urbanos tendenciais ou a universalização completa (total da mancha urbana tendencial), que necessitaria de R$ 1,35 bilhão e R$ 1,78 bilhão, respectivamente.

Ao mesmo tempo, para o atendimento universalizado das principais infraestruturas urbanas para o Cenário Ótimo e Intermediário, seriam necessários R$ 615 milhões e R$ 780 milhões, respectivamente. Isso significa até três vezes mais recursos necessários para prover infraestrutura urbana ao comparar o Cenário Tendencial com o Cenário Ótimo. Evidencia-se, portanto, que a falta de planejamento leva a um uso insustentável do território, tanto do ponto de vista urbanístico como socioambiental e econômico.

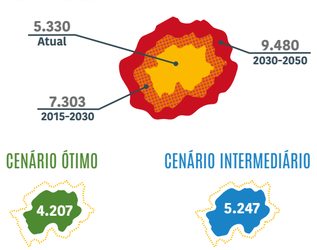
Figura 33. Comparação dos Mapas de Mancha Urbana nos Cenários Tendencial, Ótimo e Intermediário.



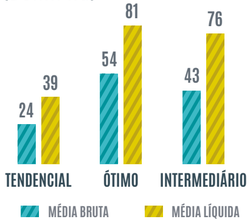
POPULAÇÃO



SUPERFÍCIE (HA)

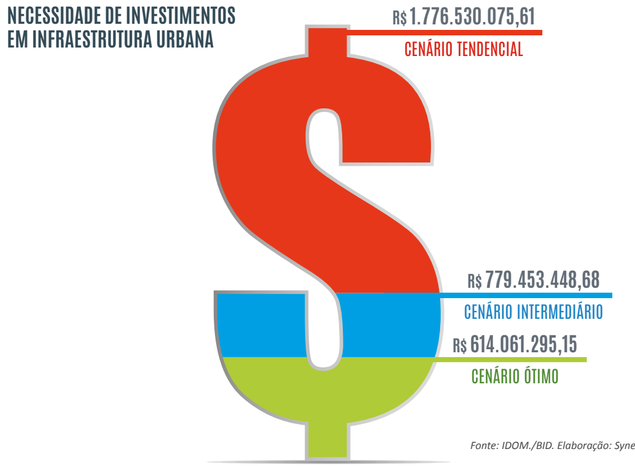


DENSIDADE URBANA (Dom./Ha)



Fonte: IDOM/BID. Elaboração: Synergia.

Figura 34. Comparação da Necessidade de Investimentos em Infraestrutura Urbana entre os Cenários de Crescimento Urbano.



Fonte: IDOM./BID. Elaboração: Synergia

[1] O perímetro analisado abarca o total da área municipal de Três Lagoas e detalha uma área de estudo mais aproximada à mancha urbana atual (região urbanizada).

[2] ORNELLAS, Otony Ávila. EVOLUÇÃO URBANA: ELABORAÇÃO E APLICABILIDADE DO PLANO DIRETOR DA CIDADE DE TRÊS LAGOAS/MS. Mato Grosso do Sul: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) – Três Lagoas, 2013. Dissertação para obtenção do título de mestrado.

[3] XAVIER, Clécio Henrique Cesário; SANTOS, Clovis Roberto dos; ALCALDE, Elisângela de Aguiar; SOUZA, Maria Luzia Lomba de. O INICIO DO PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO EM TRÊS LAGOAS/MS: UMA ANÁLISE DAS PRIMEIRAS INDÚSTRIAS. [?]. Conexão.

[4] ORNELLAS, Otony Ávila. EVOLUÇÃO URBANA: ELABORAÇÃO E APLICABILIDADE DO PLANO DIRETOR DA CIDADE DE TRÊS LAGOAS/MS. Mato Grosso do Sul: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) – Três Lagoas, 2013. Dissertação para obtenção do título de mestrado.

[5] CARVALHO, Ana Gabriela Bueno de Melo; SANTOS, Rafael Marques dos. ANÁLISE ESPAÇO-TEMPORAL DA DINÂMICA DO ESPAÇO URBANO EM CONSEQUÊNCIA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NO MUNICÍPIO DE TRÊS LAGOAS – MS – BRASIL. Goiás: Revista Eletrônica do Curso de Geografia – Campos Jataí – UFG, 2011.

[6] ORNELLAS, Otony Ávila. EVOLUÇÃO URBANA: ELABORAÇÃO E APLICABILIDADE DO PLANO DIRETOR DA CIDADE DE TRÊS LAGOAS/MS. Mato Grosso do Sul: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) – Três Lagoas, 2013. Dissertação para obtenção do título de mestrado.

[7] CARVALHO, Ana Gabriela Bueno de Melo; SANTOS, Rafael Marques dos. ANÁLISE ESPAÇO-TEMPORAL DA DINÂMICA DO ESPAÇO URBANO EM CONSEQUÊNCIA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NO MUNICÍPIO DE TRÊS LAGOAS – MS – BRASIL. Goiás: Revista Eletrônica do Curso de Geografia – Campos Jataí – UFG, 2011.

[8] ORNELLAS, Otony Ávila. EVOLUÇÃO URBANA: ELABORAÇÃO E APLICABILIDADE DO PLANO DIRETOR DA CIDADE DE TRÊS LAGOAS/MS. Mato Grosso do Sul: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) – Três Lagoas, 2013. Dissertação para obtenção do título de mestrado.

[9] COSTA, Thiago Caetano Ferraz. ANALISE MULTI-TEMPORAL DO DESENVOLVIMENTO URBANO DO MUNICÍPIO DE TRÊS-LAGOAS/MS E A INFLUÊNCIA DA INDÚSTRIA DE CELULOSE. Brasília: Universidade de Brasília (UNB), 2015. Tese de bacharelado.

[10] COSTA, Thiago Caetano Ferraz. ANALISE MULTI-TEMPORAL DO DESENVOLVIMENTO URBANO DO MUNICÍPIO DE TRÊS-LAGOAS/MS E A INFLUÊNCIA DA INDÚSTRIA DE CELULOSE. Brasília: Universidade de Brasília (UNB), 2015. Tese de bacharelado.

[11] CARVALHO, Ana Gabriela Bueno de Melo; SANTOS, Rafael Marques dos. ANÁLISE ESPAÇO-TEMPORAL DA DINÂMICA DO ESPAÇO URBANO EM CONSEQUÊNCIA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NO MUNICÍPIO DE TRÊS LAGOAS – MS – BRASIL. Goiás: Revista Eletrônica do Curso de Geografia – Campos Jataí – UFG, 2011.

[12] IBGE. 2015.

[13] ORNELLAS, Otony Ávila. EVOLUÇÃO URBANA: ELABORAÇÃO E APLICABILIDADE DO PLANO DIRETOR DA CIDADE DE TRÊS LAGOAS/MS. Mato Grosso do Sul: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) – Três Lagoas, 2013. Dissertação para obtenção do título de mestrado.

[14] COSTA, Thiago Caetano Ferraz. ANALISE MULTI-TEMPORAL DO DESENVOLVIMENTO URBANO DO MUNICÍPIO DE TRÊS-LAGOAS/MS E A INFLUÊNCIA DA INDÚSTRIA DE CELULOSE. Brasília: Universidade de Brasília (UNB), 2015. Tese de bacharelado.

ESTUDO DE BASE ADICIONAL DE COMPETITIVIDADE (EBAC)

6

Segundo a Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL), o Brasil é hoje a maior economia da região. Com uma população em idade ativa de 44 milhões de pessoas,[1] o país foi o 75.º colocado no Relatório Global de Competitividade[2] de 2015, 18 colocações abaixo da sua posição em 2014. Apesar do cenário de crise recente, que está refletido na perda de posição nesse *ranking*, o país é reconhecidamente um forte mercado consumidor, com mais de 200 milhões de habitantes, dos quais mais da metade é considerada classe média,[3] além de ser também um forte mercado produtor, com o sexto maior PIB do mundo.[4]

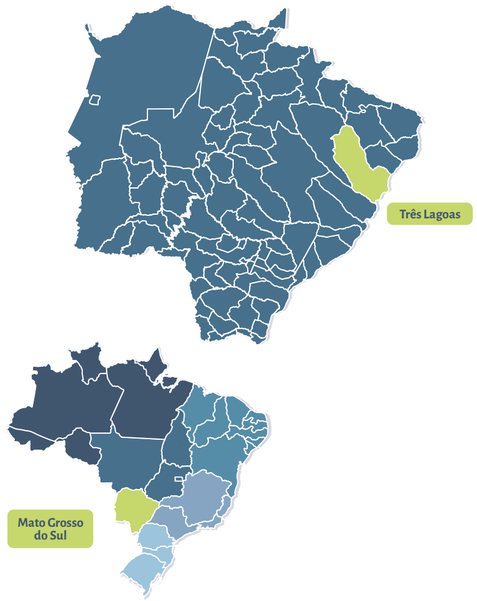
Desde a década de 1970, observa-se no país a evolução de cidades não metropolitanas e de médio porte. Esse movimento contribuiu para a dispersão espacial da população e teve como fatores propulsores, principalmente, a desconcentração industrial que ocorreu entre 1970 e 1990, a mobilidade da fronteira agrícola e os investimentos em infraestrutura, os quais possibilitaram a integração dessas cidades com os demais polos produtores e consumidores do país.[5]



O crescimento dessas cidades médias proporciona oportunidades para a população. Porém, também traz grandes desafios para os governos. O rápido crescimento desses centros impõe a necessidade de planejar o crescimento urbano, a fim de preservar a sustentabilidade econômica, social e ambiental das cidades. Assim, essa recente emergência das cidades de médio porte criou condições para a implementação de projetos de planejamento urbano que buscassem minimizar os efeitos negativos da urbanização.[6]

Compreendendo esse processo e buscando soluções sustentáveis para o crescimento dessas cidades em países do Caribe e da América Latina, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) desenvolveu, a partir de 2010, a Iniciativa Cidades Emergentes Sustentáveis (ICES), hoje Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis (CES). Entre as dimensões abordadas no âmbito do Programa CES estão o meio ambiente e as mudanças do clima, além das dimensões urbana, fiscal e de governança. Paralelamente, o BID desenvolveu os Termos de Referência para a elaboração do Estudo de Base Adicional de Competitividade (EBAC), tendo sido testada a metodologia, pela primeira vez na América Latina e Caribe, para a cidade de Quetzaltenango, na Guatemala, em 2015. O EBAC tem por objetivo complementar o conhecimento acerca da competitividade e do desenvolvimento econômico das cidades apoiadas pelo programa. No Brasil, a cidade de Três Lagoas foi a primeira contemplada com o estudo. Nele, são apresentadas informações qualitativas e

Figura 1. Mato Grosso do Sul, com destaque para o município de Três Lagoas.



Fonte: IBGE. Elaboração: Synergia.

quantitativas sobre o município, principalmente no que concerne aos fatores atrelados ao desenvolvimento econômico e à competitividade do território.

A escolha de Três Lagoas para a realização dos estudos ocorreu em função do acelerado crescimento econômico apresentado pelo município nos últimos anos. Entre 2010 e 2013, o município teve um crescimento real anual médio do PIB de 16,26%. Esse cenário de prosperidade econômica gerou impactos significativos quanto à atração de investimentos para o território e fez crescer as populações residentes e flutuantes. Além de um crescimento produtivo acima da média nacional, reforçam a importância assumida pela cidade fatores como a abundância de recursos energéticos e a proximidade da cidade dos principais canais de escoamento do país, com acesso privilegiado às regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul do Brasil, além de países da América do Sul, características desejáveis a qualquer polo de produção industrial.

Antigamente voltada para a produção agrícola, Três Lagoas é hoje reconhecida como a "Cidade Mundial da Celulose", em virtude de abrigar em seu território duas das maiores empresas produtoras de celulose do país: Fibria e Eldorado. Com a presença de grandes firmas voltadas para o mercado externo, a cidade é responsável por cerca de metade do volume de exportações do estado. Além disso, destaca-se também pelo expressivo volume de investimentos recebidos nos últimos anos, aproximadamente R$ 24 bilhões entre os anos 2000 e 2014. Para os próximos anos, as indústrias locais programam ainda grande aporte de capital, mesmo diante de um atual cenário político-econômico complexo no país.

Compreendido o contexto no qual a cidade está inserida, foi então realizada uma análise preliminar do tema de competitividade local, buscando levantar da-



dos e estatísticas que pudessem elucidar sua evolução histórica e seu posicionamento atual em relação às demais cidades do país. Além das informações obtidas em fontes secundárias, entrevistas e reuniões com agentes locais foram realizadas para que fosse possível identificar suas percepções acerca dos principais pontos críticos e de melhoria no território.

A partir do entendimento do contexto atual da cidade, 25 indicadores, inseridos em dez grandes temas, foram levantados, seguindo metodologia do EBAC, de forma a aprofundar o diagnóstico de competitividade e desenvolvimento econômico de Três Lagoas.

Para a construção e o cálculo desses indicadores, as informações referentes ao município foram priorizadas. Porém, nos casos em que dados específicos para o município não estavam disponíveis ou se apresentavam desatualizados, buscou-se pelo dado em outras esferas governamentais, como estadual, regional ou nacional. O estudo considerou, também, os dados mais recentes possíveis. Contudo, há de se ressaltar que, em virtude de o último censo brasileiro ter sido realizado no ano de 2010, parte das estatísticas mais recentes refere-se àquele período.

Os gráficos 1 e 2 apresentam o resultado dessas pesquisas, em relação à atualidade e à esfera governamental dos dados.

Gráfico 1. Informações coletadas por ano.

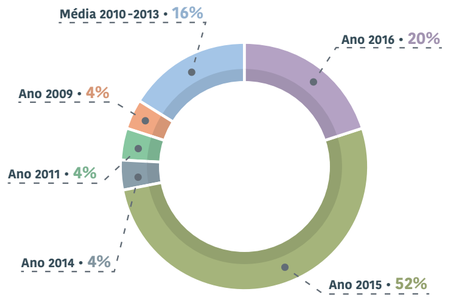
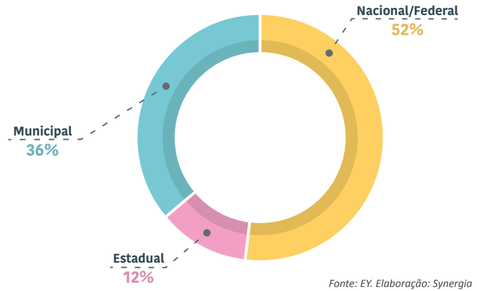


Gráfico 2. Informações coletadas de acordo com o âmbito governamental.



Fonte: EY. Elaboração: Synergia

Finalizada a apuração dos indicadores de competitividade do EBAC, foi possível realizar a etapa de semaforização, que se deu pela comparação entre os valores obtidos para cada indicador e os valores de referência indicados na metodologia do EBAC. Os indicadores receberam, então, as cores verde, amarelo ou vermelho, de acordo com os resultados obtidos.

Verde: **Resultado considerado adequado ou bom;**

Amarelo: **Resultado indica dificuldades na gestão do tema analisado;**

Vermelho: **Resultado indica serviço ou gestão deficiente e necessidade de atenção.**

Destacaram-se para Três Lagoas como indicadores positivos a taxa de crescimento médio do PIB, o número de publicações no *Science Citation Index* e indicadores relacionados ao tema conectividade. Em contrapartida, resultados considerados abaixo do adequado foram observados no tema capital humano, como o indicador de nível de capacitação profissional nas empresas, e em indicadores relacionados à regulação de negócios e segurança de investimentos, bem como no tema ambiente de negócios, ainda que sejam problemas inerentes à grande maioria das cidades brasileiras.

ÍNDICE DE COMPETITIVIDADE CES

Os indicadores do EBAC foram levantados e semaforizados com o objetivo de obter um aprofundamento para o diagnóstico do nível de competitividade e desenvolvimento econômico da cidade de Três Lagoas.

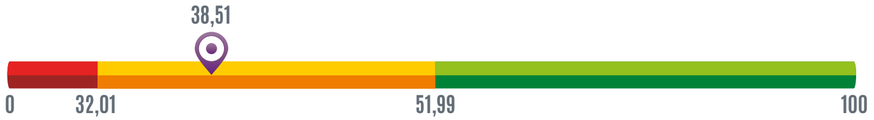
No âmbito da competitividade, a metodologia CES contempla o levantamento e a semaforização de indicadores, que estão classificados dentro dos mesmos dez temas avaliados pelo EBAC. A partir desses indicadores, a metodologia prevê a apuração do Índice de Competitividade, que não contempla, em sua formulação, os indicadores complementares levantados pelo EBAC.

A apuração desse índice, baseado apenas nos indicadores do CES associados aos temas que permeiam a competitividade e o desenvolvimento econômico de uma localidade, possibilita a comparação dessas cidades, mesmo em casos de extremas diferenças geográficas, políticas, sociais e econômicas. Os 20 indicadores utilizados para o cálculo do índice de Três Lagoas foram levantados durante a aplicação da metodologia, seguindo a metodologia proposta pelo BID,[7] e são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Indicadores do Programa CES.

#	TEMAS	#	SUBTEMAS	#	INDICADORES
A	Capital Humano	A.1	Escolaridade do capital humano	1	População ativa com nível superior
B	Internacionalização	B.1	Abertura comercial	2	Exportações de bens e serviços
		B.2	Infraestrutura para a competitividade	3	Aeroportos
				4	Portos
C	Tecido Produtivo	C.1	Crescimento produtivo	5	PIB *per capita* da cidade
				6	Taxa de crescimento do PIB *per capita*
D	Tecido Empresarial	D.1	Desenvolvimento empresarial	7	Crescimento anual das empresas
		D.2	Qualidade da estrutura empresarial	8	Empresas com certificado de qualidade
E	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	E.1	Investimento em pesquisa e desenvolvimento	9	Gastos com pesquisas e desenvolvimento
F	Mercado de Trabalho	F.1	Desemprego	10	Taxa de desemprego (média anual)
		F.2	Emprego informal	11	Emprego informal como porcentagem do emprego total
G	Setor Financeiro	G.1	Investimento estrangeiro	12	Investimento estrangeiro direto (% de capital estrangeiro investido em relação ao PIB do território)
H	Ambiente Fiscal	H.1	Carga tributária	13	Tempo necessário para pagar os impostos (horas por ano)
				14	Existência de incentivos fiscais para as empresas
I	Ambiente de Negócios	I.1	Cooperação intersetorial	15	Espaços de cooperação intersetorial
				16	Existência de *cluster*/APL
		I.2	Regulamentação de negócios e investimentos	17	Dias para obter uma licença de negócios
		I.3	Gestão estratégica da infraestrutura	18	Existência de uma plataforma logística
J	Conectividade	J.1	Internet	19	Empresas com web própria
				20	Velocidade de banda larga fixa

Figura 2. Índice de Competitividade do CES – Três Lagoas e o intervalo de semaforização.



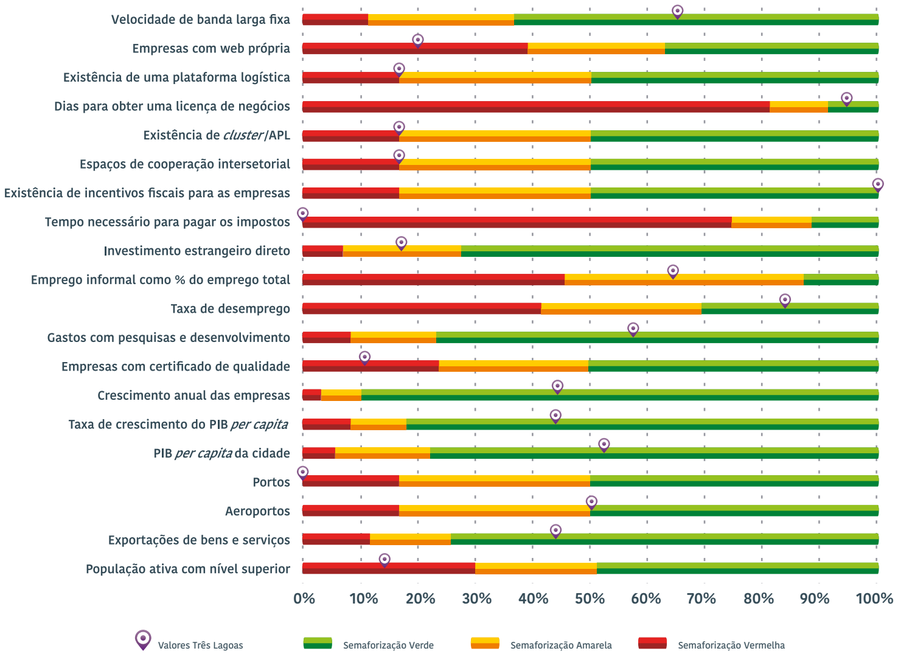
Fonte: EY a partir da metodologia da CES – BID. Elaboração: Synergia

O Índice de Competitividade do CES apurado para a cidade de Três Lagoas foi de 38,51 pontos e encontra-se no intervalo intermediário de semaforização, ficando, portanto, sinalizado com a cor amarela, o que demonstra a necessidade de o município avançar em vários temas para que seja mais atrativo do ponto de vista da competitividade da economia.

No âmbito dos indicadores do CES, o tema ambiente de negócios foi aquele que mais contribuiu negativamente para o desempenho do indicador de competitividade e desenvolvimento econômico do município. Também no contexto do EBAC, o tema foi aquele que apresentou os piores resultados.

Os intervalos de semaforização dos indicadores e seus resultados podem ser vistos na Figura 3.

Figura 3. Resultados comparativos dos indicadores de competitividade e desenvolvimento econômico local do CES, na cidade de Três Lagoas.

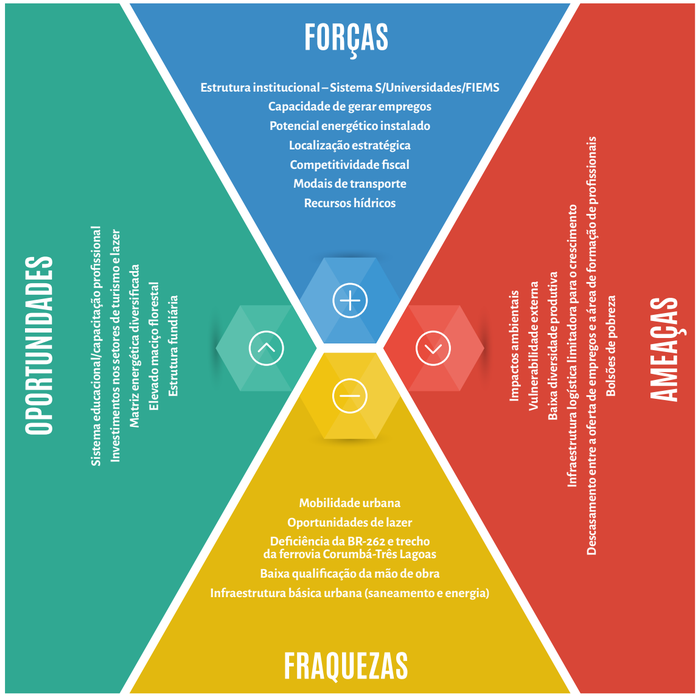


Fonte: EY. Elaboração: Synergia

Os 20 indicadores associados à Competitividade e ao Desenvolvimento Econômico Local do CES e suas faixas de semaforização estão representados em porcentagem dos valores bases mínimos e máximos. Estes indicadores podem ser encontrados na metodologia do Programa CES. Importante frisar que essa figura não tem a intenção de dar informações a respeito dos valores absolutos dos indicadores e sim demonstrar a situação de cada um sob uma ótica comparativa.

Concluída a análise quantitativa do panorama econômico de Três Lagoas, a etapa seguinte consistiu em elaborar, em um trabalho que envolveu agentes relevantes para o município, uma matriz SWOT/FOFA,[8] a partir da realização de uma oficina participativa. Nela foram expostas as considerações levantadas pelos participantes quanto às forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que permeiam os fatores locais determinantes da competitividade e do desenvolvimento econômico local. A partir da atividade de priorização das considerações expostas pelos participantes, o grupo elaborou uma única matriz, representada na Figura 4.

Figura 4. Matriz SWOT/FOFA – Três Lagoas.



Fonte: EY. Elaboração: Synergia

Ratificando o diagnóstico preliminar, é possível observar que a população local enxerga no capital humano desafios ao crescimento e, também, identifica na localização estratégica e na disponibilidade de recursos naturais forças que poderiam impulsionar o desenvolvimento econômico do município.

A partir da identificação dos pontos levantados durante a oficina da Matriz SWOT/FOFA, uma segunda oficina foi realizada, com o objetivo de determinar iniciativas capazes de melhorar a estrutura competitiva e o desenvolvimento econômico de Três Lagoas. A partir de uma sessão de debates e esclarecimentos, como resultado final gerou-se um mural único de iniciativas, apresentado na Figura 5, no qual as principais propostas se encontram consolidadas.

Figura 5. Mural de Consolidação.



Fonte: EY. Elaboração: Synergia

Com base nas etapas apresentadas, foi possível obter um diagnóstico de cada um dos temas atrelados à competitividade e ao desenvolvimento econômico de Três Lagoas. Assim, são apresentados nos próximos parágrafos resumos das principais análises realizadas para o município.

Em relação ao capital humano, a cidade de Três Lagoas é composta majoritariamente de pessoas de baixa escolaridade. A exemplo disso, mais de 46% da população com idade superior a 25 anos não possuía, em 2010, ensino fundamental completo. E apenas 13,5% da população tinham nível de escolaridade com ensino superior completo. Apesar disso, a cidade conta com cinco universidades, dentre elas a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), e um Instituto Federal (IFMS).

Com o recente desenvolvimento da indústria local e consequente aumento da demanda por mão de obra qualificada, a questão referente à falta de qualificação dos trabalhadores locais para as vagas ofertadas foi recorrente ao longo das atividades realizadas, sendo identificada como uma ameaça para o desenvolvimento local. Nesse aspecto, as instituições do Sistema S, como Senai e Senac, bem como o IFMS, vêm desempenhando um papel relevante ao ofertarem cursos direcionados à demanda do setor industrial e comercial do município. Como evidência, constata-se que 14% das matrículas em cursos profissionalizantes na cidade foram para os cursos de Celulose e Papel e 10%, para logística.

Durante as oficinas, a presença das universidades na cidade, bem como das instituições do Sistema S e do IFMS, foi destacada como força e, ao mesmo tempo, oportunidade para o município. Força, posto que já é uma estrutura institucional existente e em funcionamento, e oportunidade no que concerne ao aprimoramento da sua operacionalização. Nesse aspecto, é proposto que se desenvolva na cidade o tripé governo-universidade-instituições privadas, de modo que seja possível capacitar



Elis Regina

a população local com base na demanda por mão de obra do setor produtivo municipal e potencializar as estruturas já existentes.

No que se refere à internacionalização do município, conforme destacado anteriormente, a cidade tem forte inserção no comércio internacional, sendo o principal exportador do estado. Não obstante, dentre as principais forças identificadas para o município está sua posição geográfica, a qual possibilita o fácil acesso a importantes canais de escoamento para a sua produção. Nesse contexto, o Tribunal de Contas da União (TCU) aprovou a instalação de um porto seco na cidade. A construção desse porto seco foi indicada como uma força do município e tem potencial de torná-lo um polo logístico para a região, que carece de uma robusta infraestrutura nesse setor. De fato, durante as oficinas, foi exposto pelo grupo participante o receio quanto à infraestrutura de logística no município, a qual foi considerada como uma ameaça para o crescimento econômico.

O município dispõe ainda de um aeroporto, de uma hidrovia, de uma ferrovia e de duas importantes rodovias. Ainda que a presença de diversificados modais de transporte possa ser considerada como uma força para o desenvolvimento da competitividade da cidade, é importante que as iniciativas busquem melhorar a infraestrutura das rodovias e, dentro do contexto nacional de busca por maior diversificação dos modais de transporte de cargas, busquem incentivar o uso mais intensivo de ferrovias e hidrovias.

Além das vantagens atreladas à diversidade de modais de transporte e à capacidade de desenvolver-se como polo logístico, a posição geográfica do município é também favorável quando se considera a abundância de recursos hídricos, a capacidade de desenvolvimento do potencial energético, a existên-



Elis Regina

cia de robusto maciço florestal, bem como uma estrutura fundiária propensa para a geração de incentivos à expansão do setor produtivo.

Em termos de tecido produtivo, a cidade de Três Lagoas era reconhecida pela produção agrícola, sendo apelidada de "Capital do Gado". A partir de 2005, com a chegada de diferentes indústrias na região, a cidade alterou o eixo da sua matriz produtiva, a qual é, atualmente, dominada pelo setor industrial. Em termos de PIB, esse setor foi responsável pela geração de 53% da renda local em 2013.

Segundo informações da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, além dos investimentos – já em andamento – das duas maiores firmas de papel e celulose do país, e que possuem unidades de negócios situadas no município, estão previstos mais de R$ 90 milhões em investimentos para os próximos dois anos.

Contudo, para continuar atraindo empresas para a região e manter competitivas aquelas atualmente operantes, a cidade precisa enfrentar os desafios atrelados à área de infraestrutura básica, como a implantação de sistemas de drenagem e esgotamento sanitário, a pavimentação das ruas, a garantia de fornecimento de serviços de eletricidade e melhoria dos serviços de internet, bem como a preparação de mão de obra qualificada. Além desses pontos, durante as oficinas foi levantado que seria interessante para o município fortalecer o setor de serviços, além de explorar setores industriais, como o têxtil e o da indústria química, e o setor moveleiro, posto que a baixa diversidade produtiva da região foi identificada como uma ameaça para o seu desenvolvimento sustentável.

Mesmo o setor industrial sendo a principal fonte geradora de renda para o município, o setor terciário era, em 2013, o maior em números de estabelecimentos. De fato, a cidade de Três Lagoas apresenta um tecido empresarial consubstanciado por empresas de micro, pequeno e médio portes, representando, principalmente, os setores de comércio varejista e agropecuário. Em 2013, essas empresas representavam 98,6% de todos os estabelecimentos e empregavam 35,3% da população ocupada do município. As empresas de grande porte, por sua vez, empregavam 50% da mão de obra local.

No desenvolvimento do tecido empresarial da cidade, os agentes destacaram a oportunidade que o setor de turismo apresenta para o município. Além do turismo de passeio, foi mencionado o potencial da região para o turismo de negócios, a partir do desenvolvimento de feiras e congressos.

Com um mercado de trabalho aquecido nos últimos anos, muito em virtude dos investimentos na expansão e construção de novas linhas de produção da indústria de papel e celulose na região, além das obras para a construção da unidade de fertilizantes nitrogenados da Petrobras, 20% dos postos de trabalho, em 2013, estavam alocados no setor de obras de infraestrutura, setor que mais empregou naquele ano. Em segundo lugar estava a administração pública, com cerca de 10% dos empregos. Produção florestal e papel e celulose foram, respectivamente, o terceiro e quarto setores, correspondendo a 5,5% e 4,7% dos empregos.

Diante de um desenvolvimento econômico acelerado, caracterizou-se como força do município a sua capacidade de geração de postos de trabalho. Mais uma vez, contudo, o descasamento entre a oferta e a demanda por determinadas qualificações representa uma ameaça para a competitividade das empresas, que precisam buscar mão de obra em cidades próximas ou incorrer em custos de treinamento dos profissionais locais. Mediante o desenvolvimento de um sistema de capacitação profissional com suporte do tripé governo-universidade-instituições privadas, acredita-se ser possível contornar esse empecilho.

Sobre o tema de pesquisa, desenvolvimento e inovação, a cidade demonstra ter altos índices de publicação científica, porém com baixo número de solicitação de patente. As publicações científicas são decorrentes da atuação das universidades locais. Dentro das firmas, as pesquisas são realizadas, principalmente, naquelas de grande porte, que possuem institutos próprios de pesquisa para desenvolvimento de inovações que refletam na sua competitividade no mercado. Entende-se que, mais uma vez, a atuação integrada entre setor acadêmico e privado possa gerar bons resultados para o desenvolvimento competitivo da cidade, no que se refere à pesquisa e inovação.

O setor financeiro está representado na cidade por meio de instituições como as cooperativas de crédito e os bancos comerciais. Em termos de concessão de financiamentos, as grandes empresas se beneficiam de empréstimos como aqueles oferecidos pelo BNDES. Entretanto, não é possível garantir que as pequenas e médias empresas, grande maioria na cidade, tenham também fácil acesso a esse tipo de financiamento. Além disso, o atual cenário de redução das concessões de crédito pelo BNDES apresenta-se como um desafio para a viabilização de novos investimentos na cidade.

Em virtude da maior parte da produção da cidade estar voltada para o mercado externo, com a recente desvalorização do real, as firmas beneficiam-se com uma maior geração de caixa, reduzindo a dependência de financiamento para a continuidade de seus investimentos. A dependência externa, que nesse caso se mostra como ponto positivo, por vezes foi indicada como uma ameaça para a cidade, visto que a coloca em situação de vulnerabilidade diante de eventuais oscilações e problemas no cenário externo.

Sobre o ambiente fiscal, é possível verificar como força do município os incentivos dos governos estadual e municipal para as indústrias que se instalam na região. No âmbito estadual, as empresas podem conseguir descontos de até 90% do ICMS por até 15 anos. No âmbito municipal, podem obter benefícios, como a doação da área para a instalação das fábricas, a redução

da alíquota do ISS ou a sua isenção durante a fase de construção, e também a isenção do IPTU por um período de cinco anos. Todos esses benefícios foram apontados como força do município. Entretanto, a partir de dados divulgados pelo Boletim do Tesouro Nacional,[9] a carga tributária brasileira como percentual do PIB foi de 32,71% em 2015, valor superior à média dos países da América Latina, cujo patamar foi estimado em 21,7%, porém inferior à média dos países da OCDE, de 34,4% do PIB.[10]

Apesar do incentivo fiscal, existem empecilhos atrelados a um melhor ambiente de negócios, como os trâmites atuais para regulação de negócios e investimentos, que atrapalham o andamento das negociações. Pela semaforização interpretada, três dos quatro indicadores relacionados a esse tema foram semaforizados em vermelho e um, em amarelo.

Um desafio para Três Lagoas quanto à conectividade reside na relevante deficiência de infraestrutura no que diz respeito ao acesso à banda larga. Representantes do município, em reuniões e discussões sobre o tema, relataram que, além de a qualidade da prestação do serviço ser baixa, é também de abrangência limitada. Ou seja, certos empreendimentos e domicílios carecem de atendimento das operadoras de banda larga. Assim sendo, embora seja um desafio, a necessidade de desenvolvimento da infraestrutura de telefonia móvel e de internet no município é também uma oportunidade para as empresas que atuam no setor.

ESTRATÉGIA PROPOSTA PARA A MELHORIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E COMPETITIVO

Por meio da análise dos indicadores levantados, da matriz SWOT/FOFA elaborada e das considerações apresentadas pelos agentes do município na oficina de iniciativas, foi possível estabelecer uma estratégia para a cidade de Três Lagoas, que visa à melhoria da competitividade e do desenvolvimento local. A Figura 6 apresenta uma ilustração esquemática da estratégia proposta para a melhoria da competitividade e do desenvolvimento econômico de Três Lagoas.

Na elaboração dessa estratégia, três grandes metas foram identificadas: a melhoria do emprego produtivo, a necessidade de atrair investimentos para o município e a de desenvolver atividades de valor agregado. Para que o município possa alcançar essas metas, deve-se, primeiro, garantir certas "condições-base" referentes à sua estrutura institucional, para em seguida desenvolver projetos (ou "conectores") que permitam atingir seus objetivos. Tais projetos referem-se ao desenvolvimento de setores produtivos do município, aos aspectos estruturais, e aos instrumentos, os quais representam planos e programas de desenvolvimento.

Assim, tendo uma forte estrutura institucional, o alcance das metas será conduzido a partir dos conectores identificados.

Nesse contexto, prioritariamente, é preciso que o município desenvolva lideranças e organizações capazes de alinhar e coordenar as principais percepções dos agentes e as necessidades municipais em direção a objetivos comuns. Além desse alinhamento interno, deve-se também buscar cooperação das esferas estadual e federal, estabelecendo as responsabilidades e o comprometimento de cada um dos envolvidos.

Para a elaboração do planejamento, propõe-se a criação de um Conselho de Desenvolvimento Econômico e a sua coordenação com o Plano Diretor da Cidade, iniciativas que contribuirão para o desenho das estratégias e o alinhamento dos interesses e demandas da população e dos setores produtivos.

Foram identificados como estratégicos para o desenvolvimento econômico do município os seguintes setores pelos quais as propostas de iniciativas para melhoria da competitividade serão implementadas: silvicultura; transporte e logística; serviços; turismo e lazer; e gás natural e energias renováveis. Ainda, ressaltou-se a importância de se garantir também o desenvolvimento de atividades como a educação, o fornecimento de energia elétrica, a mobilidade urbana e a infraestrutura básica.

A seguir é apresentado o plano de ação resumido, contendo os principais objetivos estratégicos, os projetos associados a eles, a lista dos principais atores relacionados, uma estimativa de custo para a implementação dos projetos e o cronograma previsto para que os planos sejam colocados em prática. Como conceito cronológico, considera-se curto prazo (CP) para aquelas atividades que possam ser executadas dentro de um período de 4 anos, como médio prazo (MP) para aquelas que possam ser realizadas entre 4 e 8 anos e longo prazo (LP) aquelas de demandariam um período acima de 8 anos para serem desenvolvidas (ao menos, uma de suas etapas).

Figura 6. Estratégia para Melhoria da Competitividade Territorial e Desenvolvimento Econômico Local.



Dimensão Institucional

Objetivos Estratégicos

- **Plano Estratégico para fomento da competitividade e desenvolvimento econômico do município**
- **Coordenação com as demais esferas governamentais**
- **Estratégia regional: Bolsão Sul-Mato-Grossense**
- **Elaboração de acordos institucionais**

Projetos Associados

Estabelecimento de acordos político-institucionais, por meio do alinhamento de objetivos e responsabilidades entre os agentes envolvidos dos setores público e privado, visando ao desenvolvimento econômico do município, baseado numa estratégia de crescimento que envolva o Bolsão Sul-Mato-Grossense.

Agentes Envolvidos

Município: SEPLAN; Secretaria de Desenvolvimento Econômico

Estado MS: Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico (SEMADE); Agência Estadual de Gestão de Empreendimentos (AGESUL); Secretaria de Governo e Gestão Estratégica; Secretaria de Administração e Desburocratização; Controladoria-Geral do Estado

União: Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços; Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Ministério das Cidades; Ministério da Integração Nacional; Secretaria de Governo da Presidência da República

Demais Atores: associações comerciais e industriais dos municípios do Bolsão; FIEMS; instituições de ensino; representantes de MPEs e de grandes empresas; representantes do conselhos da cidade; representantes de instituições financeiras; representantes dos demais municípios do Bolsão; entidades do Sistema S; Comitê do Plano Diretor

Custo e Horizonte Temporal

$ 350.000 — **Análise** — **Execução**

Valores em Dólar (USD) | Curto Prazo – até 4 anos | Médio Prazo – entre 4 e 8 anos | Longo Prazo – mais de 4 e 8 anos

Elementos Instrumentais

Objetivos Estratégicos

- **Conselho de Desenvolvimento Econômico**
- **Alinhamento do Plano Estratégico ao Plano Diretor Municipal**
- **Programa de Capacitação Profissional Unificado**
- **Plano de Melhoria de Transporte e Logística do Município**

Projetos Associados

- **Desenvolvimento de um Conselho de Desenvolvimento Econômico**
- **Integração do planejamento socioeconômico ao planejamento territorial mediante análise dos desafios de desenvolvimento e otimização de recursos e adequação ao Plano Diretor, já em fase de elaboração, discussão e aprovação**
- **Análise e desenvolvimento de um Plano de Capacitação Profissional com foco na demanda local**
- **Elaboração e execução de um Plano de Melhoria da Infraestrutura de Transporte e Logística atual (projetos de construção de ciclovia, duplicação de vias, reativação de ferrovia e aptidão vocacional do porto seco)**

Agentes Envolvidos

Município: SEPLAN; Secretaria de Desenvolvimento Econômico

Estado MS: SEMADE; AGESUL

União: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Demais atores: Representantes do Sistema S; Representantes do Plano Diretor; Associação Comercial e Industrial de Três Lagoas; Associação dos Jovens Empresários e Empreendedores; Instituições de Ensino; Representantes de MPEs e de grandes empresas; Representantes do Conselho da Cidade

Município: SEPLAN; Secretaria de Desenvolvimento Econômico

Estado MS: Secretaria de Governo e Gestão Estratégica; Secretaria Estadual de fazenda; SEMADE

União: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Ministério das Cidades

Demais atores: Representantes do Plano Diretor; Representantes do Conselho da Cidade; Representantes de MPEs e de grandes empresas; Representantes de associações de moradores; Representantes da sociedade civil

Município: Secretaria de Educação e Cultura; SEPLAN

Estado MS: Secretaria de Educação; Secretaria de Cultura, Turismo, Empreendedorismo e Inovação

União: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Ministério da Educação; Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação

Demais atores: Associação Comercial e Industrial; FIEMS; Instituições de ensino superior; Instituições de ensino técnico; Entidades do Sistema S; Representantes de MPEs e de grandes empresas

Município: SEPLAN; Secretaria de Infraestrutura, Transporte e Habitação; Secretaria de Desenvolvimento Econômico

Estado MS: SEMADE; Secretaria de Infraestrutura

União: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil; Ministério das Cidades

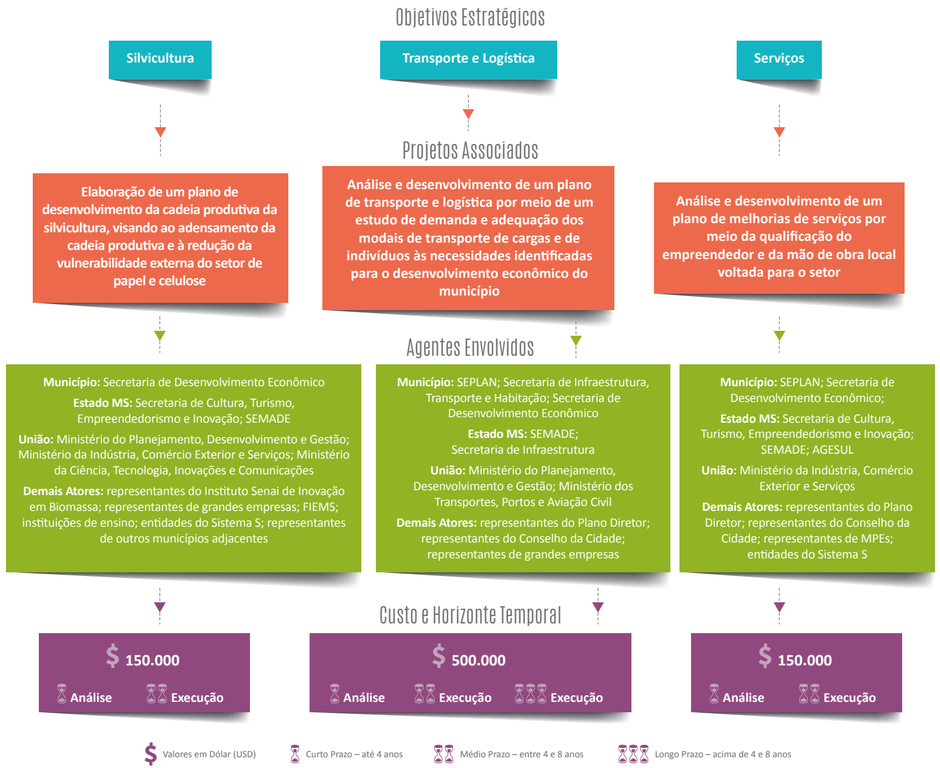
Demais atores: Representantes do Plano Diretor; Representantes do Conselho da Cidade; Representantes de grandes empresas

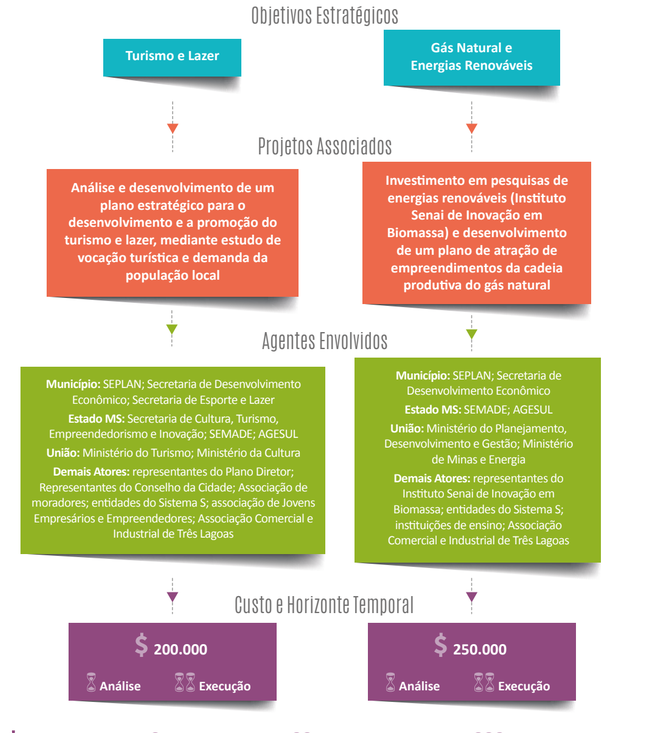
Custo e Horizonte Temporal

- **$ 150.000** — **Análise** — **Execução**
- **$ 100.000** — **Análise** — **Execução**
- **$ 200.000** — **Análise** — **Execução**
- **$ 400.000** — **Análise** — **Execução**

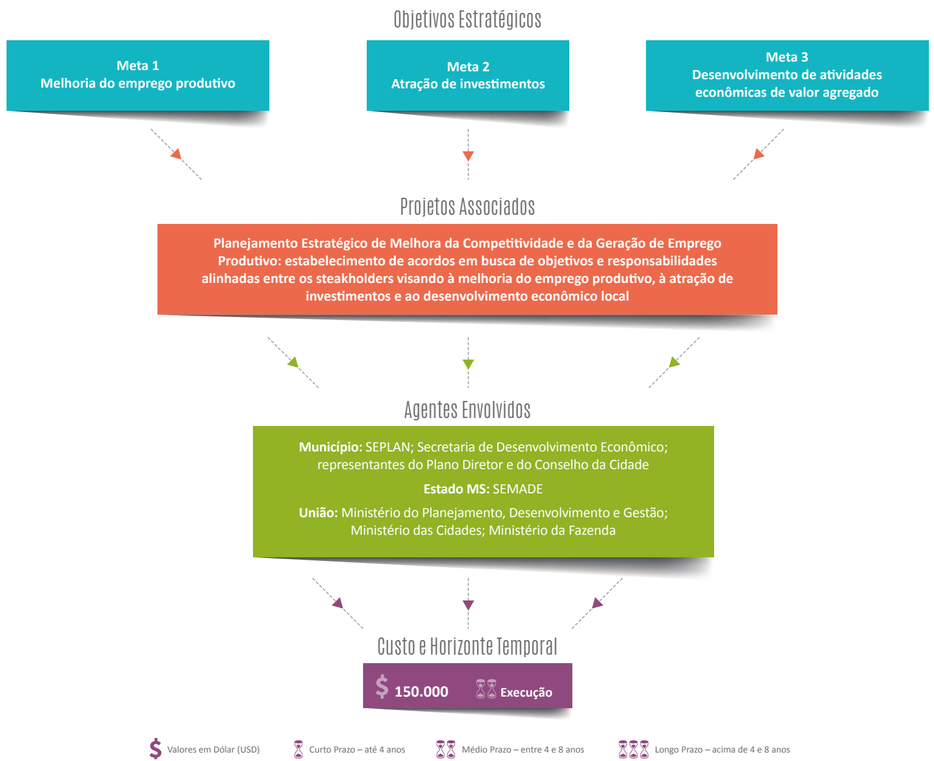
Valores em Dólar (USD) | Curto Prazo – até 4 anos | Médio Prazo – entre 4 e 8 anos | Longo Prazo – acima de 4 e 8 anos

Desenvolvimento de Setores Produtivos





Metas Estratégicas



Estima-se que as ações apresentadas totalizem um investimento necessário de USD 2.600.000 (R$ 8.324.680,00),[11] sendo:

1. **USD 350.000 para a dimensão institucional;**
2. **USD 850.000 para elementos instrumentais;**
3. **USD 1.250.000 para desenvolvimento de setores produtivos; e**
4. **USD 150.000 para as metas estratégicas.**

Dessa forma, acredita-se que Três Lagoas priorizará os principais desafios, no que concerne à competitividade e ao desenvolvimento econômico, bem como usufruir suas principais potencialidades, de modo a guiar o município para o alcance das seguintes metas definidas: i) melhoria do emprego produtivo; ii) atração de investimentos; e iii) desenvolvimento de atividades econômicas de valor agregado.

---

[1] *IBGE, 2015.*
[2] *Portal G1. Disponível em http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/09/brasil-cai-18-posicoes-em-ranking-de-paises-mais-competitivos.html.*
[3] *International Business Guide. Disponível em http://www.internationalbusinessguide.org/25-largest-consumers-markets-outlook-2015/.*
[4] *L.E.K. Disponível http://www.lek.com/our-publications/consumer-spotlight/understanding-brazil-consumer-retail-trends-insights.*
[5] *STAMM et al, 2015.*
[6] *STAMM et al, 2015.*
[7] *A metodologia de cálculo do Índice de Competitividade do Programa CES foi elaborada pelo BID e está detalhado no Anexo IX do EBAC – Três Lagoas.*
[8] *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (em inglês), ou Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (em português).*
[9] *Tesouro Federal. Disponível em http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/246449/Nimmar2016.pdf/cc8719ff-3c58-4073-b74d-b1095897e61d.*
[10] *Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Disponível em http://www.oecd.org/ctp/tax-policy/latin-america-and-the-caribbean-tax-revenues-rise-slightly-but-remain-well-below-oecd-levels.htm.*
[11] *Câmbio 1 USD = 3,2018 em 08/11/2016.*



7 EM QUE TEMAS NOS CONCENTRAMOS?

A análise dos indicadores do CES em Três Lagoas, somada aos resultados da pesquisa de opinião pública e aos estudos de base, permitiu construir um entendimento transversal de como estão os diversos temas que são importantes para a cidade, apontando aqueles que estão em situação favorável, aqueles que precisam de alguma atenção e, por fim, aqueles que se configuram como os mais críticos.

Para afinar essa análise, e com o objetivo final de selecionar os temas prioritários para a sustentabilidade de uma cidade, o CES possui uma metodologia que pondera os resultados da Fase 1 (diagnóstico e indicadores), a partir da utilização de filtros específicos, permitindo determinar as áreas que serão foco de detalhamento do Plano de Ação para a cidade. Os filtros assinalam uma pontuação de 1 a 5 para cada área temática, onde 1 é a prioridade mais baixa para a sustentabilidade do território e 5 é a prioridade mais alta[1]. Após a consolidação dos filtros, os temas com a pontuação total mais alta são discutidos e validados em um seminário de áreas priorizadas realizado na cidade. A partir desse seminário, os temas acordados como de maior prioridade para a sustentabilidade de longo prazo da cidade são selecionados.

7 EM QUE TEMAS NOS CONCENTRAMOS?

Durante a implementação da metodologia em Três Lagoas foi utilizada uma plataforma on-line para aplicação e consolidação dos filtros. Com o objetivo de facilitar e padronizar o processo de priorização, o sistema WebICES recebe as informações do semáforo dos indicadores e dos filtros e calcula as ponderações e pesos de cada um, gerando o resultado consolidado de temas priorizados.

Tal instrumento permitiu que os diversos especialistas envolvidos fizessem suas avaliações em um sistema on-line, garantindo, assim, a confiabilidade do resultado ao final da priorização.

Assim, o Semáforo dos indicadores, preenchido durante a Fase 1 da metodologia foi discutido no Seminário de Validação dos Indicadores, e refletiu a análise dos indicadores levantados separados por cada uma das 30 áreas temáticas. Os temas em vermelho ganharam prioridade alta (4), os temas em amarelo prioridade média (19) e os temas em verde prioridade baixa (7).

Figura 1: Sistema WebICES

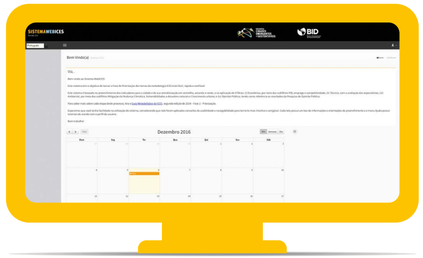


Figura 2 - Processo de Priorização de temas para a cidade



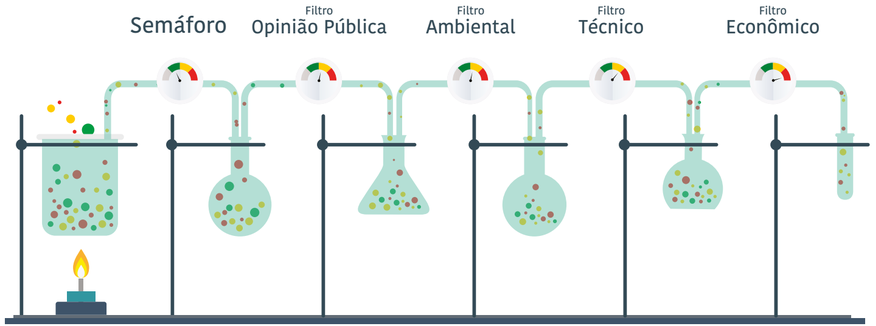
O **Filtro Ambiental** foi preenchido a partir dos dados coletados e analisados pela empresa IDOM, que realizou os Estudos de Base da metodologia CES em Três Lagoas e cujos resultados são apresentados no capítulo 5. Ele visou a análise da vulnerabilidade a desastres naturais, bem como os potenciais de mitigação nas áreas temáticas do CES em relação aos efeitos de mudanças do clima na cidade.

O **Filtro de Opinião Pública** foi baseado nos resultados da Pesquisa de Opinião Pública realizada pela Synergia Consultoria Urbana e Social em 2016, no município de Três Lagoas. Na ocasião, foram entrevistados 1.060 cidadãos, que deram sua opinião sobre os temas abordados pelo Programa CES, e oferecendo assim uma ponderação qualitativa baseada na percepção dos moradores três-lagoenses.

O **Filtro Técnico** e o **Filtro Econômico** baseiam-se na percepção dos especialistas envolvidos na aplicação da metodologia CES na cidade. No caso de Três Lagoas, esses filtros foram preenchidos pelos especialistas da Synergia Consultoria Urbana e Social, do Instituto Votorantim, do Instituto Arapyaú, do BID e da Prefeitura Municipal.

Figura 3: Processo de Priorização dos Temas Através dos Filtros do Programa CES

PRIORIZAÇÃO DOS TEMAS NO CES



A seguir, apresenta-se mais detalhadamente cada um dos filtros.

FILTRO DE OPINIÃO PÚBLICA

A Pesquisa de Opinião Pública foi realizada na cidade de Três Lagoas entre os dias 5 de maio e 28 de junho de 2016. Foram entrevistadas 1.060 pessoas distribuídas entre os 192 setores censitários[2] (165 setores urbanos e 28 setores rurais). Esse trabalho teve como principal objetivo colher a percepção dos moradores da cidade sobre os temas abordados pelo CES. Tal divisão respeitou os critérios de unidade de controle cadastral do IBGE do município de Três Lagoas.

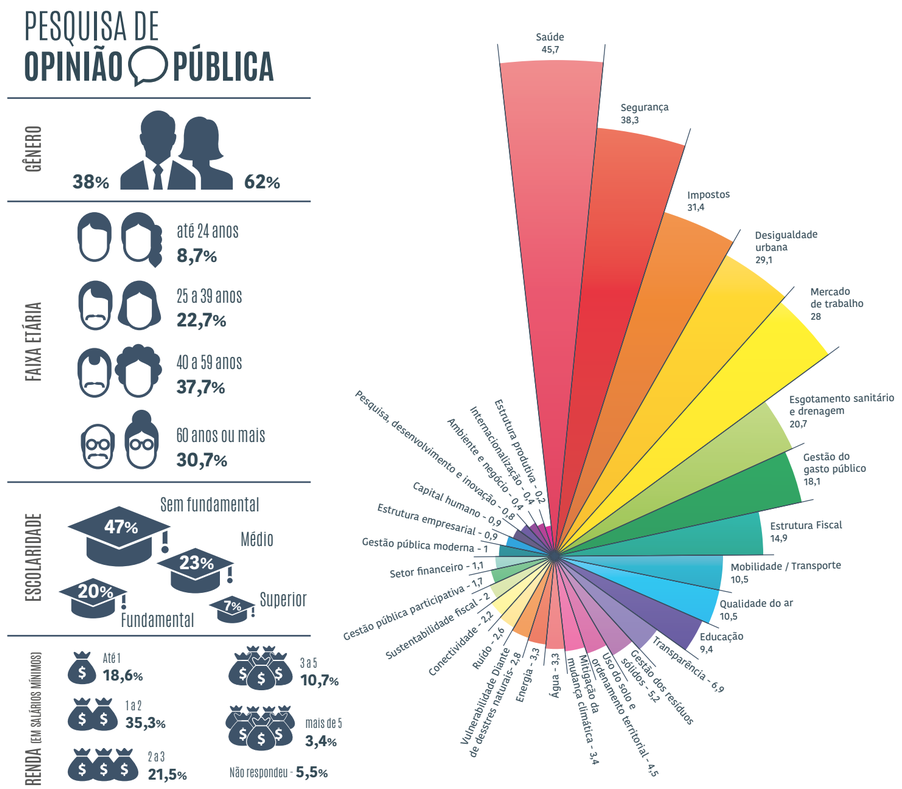
A amostra da pesquisa, além da abrangência territorial, teve um perfil bastante heterogêneo em relação a gênero, faixa etária, renda familiar e grau de instrução dos entrevistados, o que confere uma importante representatividade para a avaliação dos resultados obtidos. O questionário continha 295 perguntas, divididas em 26 blocos. Adicionalmente, o banco de dados resultante da extração das pesquisas com tablet foi submetido a uma checagem de sistematização crítica e consistência das informações. Nesse sentido, os temas do questionário moldado com as opções de respostas múltiplas ou únicas, estão representados na Tabela 1.

Algumas leituras sobre os resultados finais da pesquisa foram retratadas por meio da espacialização dos números no território. Nesse sentido, resultados relativos ao município como um todo foram examinados territorialmente de acordo com a divisão/disposição dos setores censitários, a partir dos quais observou-se as diferenças intraurbanas para as várias questões abordadas pelo questionário da pesquisa. Isto possibilitou uma avaliação mais precisa acerca dos problemas e desigualdades na cidade de Três Lagoas, em especial nas áreas de saneamento e mobilidade urbana, temas fortemente ancorados em uma lógica territorial.

Tabela 1: Estrutura do questionário por tema

Dimensões	Nº de questões
Controle	12
Água	12
Esgotamento Sanitário e Drenagem	4
Gestão de Resíduos Sólidos	7
Energia	5
Qualidade do ar	4
Ruído	10
Vulnerabilidade diante Desastres Naturais	34
Uso do Solo	8
Desigualdade urbana	8
Transporte	26
Turismo	15
Internacionalização	4
Estrutura produtiva	1
Mundo empresarial	2
Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	2
Emprego	6
Setor Financeiro	1
Entorno Fiscal	1
Ambiente de Negócio	1
Conectividade	11
Educação	32
Segurança	13
Saúde	15
Gestão Pública Participativa	6
Transparência	1
Gestão Pública Moderna	1
Peso Intersetorial	33
Dados Socioeconômico	11
Dados da Entrevista	7
Observações	2
Total Geral	295

Figura 4: Resultado da Pesquisa de Opinião Pública



Fonte: Synergia, 2016.



Elis Regina

7 EM QUE TEMAS NOS CONCENTRAMOS?

Tabela 2 - Resultado do Filtro Opinião Pública para a área urbana de Três Lagoas

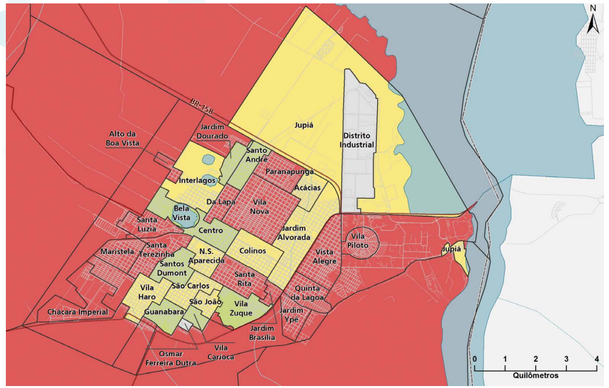
TEMA	FILTRO OPINIÃO PÚBLICA
Água	1,3
Esgotamento sanitário e drenagem	2,8
Gestão de resíduos sólidos	1,4
Energia	1,2
Qualidade do ar	1,9
Mitigação da mudança climática	1,3
Ruído	1,2
Vulnerabilidade diante de desastres naturais no contexto da mudança climática	1,2
Uso do solo/Ordenamento territorial	1,4
Desigualdade urbana	3,5
Mobilidade/Transporte	1,9
Educação	1,8
Segurança	4,3
Saúde	5,0
Capital Humano	1,1
Internacionalização	1,0
Estrutura produtiva	1,0
Estrutura empresarial	1,1
Pesquisa, desenvolvimento e inovação	1,1
Mercado de trabalho	3,4
Setor financeiro	1,1
Estrutura fiscal	2,3
Ambiente de negócio	1,0
Conectividade	1,2
Gestão pública moderna	1,1
Gestão pública participativa	1,1
Transparência	1,6
Impostos e autonomia financeira	3,7
Gestão do gasto público	2,6
Sustentabilidade fiscal	1,2

Além das informações que serviram para complementar as análises temáticas dos especialistas e os debates técnicos, a Pesquisa de Opinião também compôs um dos filtros aplicados sobre os indicadores do CES Três Lagoas. Para tanto, foram utilizadas as respostas da questão 159 do questionário que identificaram, segundo os entrevistados, os temas que mais afetam a qualidade de vida na área urbana, classificando-os como primeira, segunda e terceira prioridade a ser tratada.

Os temas "Saúde", "Segurança", "Impostos e Autonomia Financeira" e "Desigualdade Urbana" obtiveram os maiores índices de qualificação como questões que afetam a qualidade de vida em Três Lagoas.

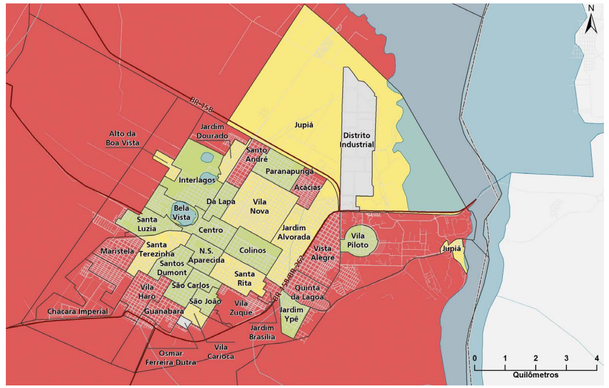
Verde: *resultado considerado adequado ou bom.*
Amarelo: *resultado indica dificuldade na gestão do tema analisado.*
Vermelho: *resultado indica serviço ou gestão deficiente e necessidade de atenção.*

Figura 5: Territorialização dos resultados da pesquisa de opinião.



Qual o tipo de saneamento que existe em sua casa?
Resposta: Fossa Negra ou Séptica e Sem Saneamento

- 0 - 25%
- 26% - 40%
- 41% - 100%
- Bairro/ Setor Censitário sem entrevista



A sua casa está localizada em:
Resposta: Ruas de terra

- 0% - 25%
- 26% - 50%
- 51% - 100%
- Bairro/ Setor Censitário sem entrevista

Fonte: Synergia, 2016.

FILTRO AMBIENTAL

O Filtro Ambiental foi elaborado pela empresa IDOM, responsável pela realização dos estudos de base do CES em Três Lagoas, com participação de técnicos da prefeitura e de convidados da comunidade. Na aplicação do filtro buscou-se verificar a relação dos 30 temas propostos pela metodologia com as mudanças do clima, riscos naturais e crescimento urbano em Três Lagoas. O primeiro subfiltro, ligado à questão da mudança climática, busca estabelecer a relação entre os temas do CES e seu potencial de diminuição das emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) na cidade. O segundo subfiltro, relacionado à vulnerabilidade, busca estabelecer uma relação entre os temas da metodologia e seu potencial de reduzir as vulnerabilidades encontradas no território. O terceiro e último subfiltro, de crescimento urbano, conecta os temas do CES a seu impacto no crescimento da mancha urbana no futuro.

Tanto para a dimensão de mitigação da mudança climática quanto para as dimensões de vulnerabilidade e crescimento urbano foram realizados levantamentos e sistematizações de informações relativas à relação entre cada um dos trinta temas e essas dimensões. Por meio de técnicas de análise multicritério, estimou-se o grau de conexão eles e o território de Três Lagoas.

Os temas priorizados por este filtro em Três Lagoas foram "Energia", "Mitigação da Mudança Climática", "Uso do Solo e Ordenamento Territorial", "Mobilidade e Transporte" e "Estrutura Produtiva".

Tabela 3 - Resultado do Filtro Ambiental para a área urbana de Três Lagoas

TEMA	FILTRO AMBIENTAL
Água	-
Esgotamento sanitário e drenagem	4,0
Gestão de resíduos sólidos	4,0
Energia	5,0
Qualidade do ar	-
Mitigação da mudança climática	5,0
Ruído	-
Vulnerabilidade diante de desastres naturais no contexto da mudança climática	-
Uso do solo/Ordenamento territorial	5,0
Desigualdade urbana	3,0
Mobilidade/Transporte	5,0
Educação	-
Segurança	-
Saúde	4,0
Capital Humano	-
Internacionalização	-
Estrutura produtiva	5,0
Estrutura empresarial	4,0
Pesquisa, desenvolvimento e inovação	-
Mercado de trabalho	-
Setor financeiro	-
Estrutura fiscal	-
Ambiente de negócio	4,0
Conectividade	4,0
Gestão pública moderna	-
Gestão pública participativa	-
Transparência	-
Impostos e autonomia financeira	4,0
Gestão do gasto público	4,0
Sustentabilidade fiscal	-

No entanto, a partir das evidências apresentadas pelos estudos de base – que mostram um território em relativo equilíbrio e pouco exposto à grande maioria dos riscos analisados – e das discussões realizadas com especialistas na cidade, foi atribuída maior relevância somente aos temas de "Uso do Solo e Ordenamento Territorial" e "Mobilidade e Transporte".

FILTRO TÉCNICO

O Filtro Técnico buscou ponderar, segundo a avaliação dos especialistas que trabalharam no projeto, a relação entre cada um dos 30 temas que compuseram a matriz de análise e que coincidem com os temas dos indicadores do CES aplicados em Três Lagoas. Cada técnico mensurou a relevância de um tema em relação a todos os outros, indicando se ele é mais, igualmente ou menos importante para o crescimento sustentável de Três Lagoas, sempre considerando tanto seu conhecimento específico quanto os resultados obtidos do diagnóstico, a semaforização dos indicadores e o debate interdisciplinar ocorrido ao longo do processo.

O Sistema WebICES utiliza o método Processo Análise Hierárquica de Multicritérios (AHP), uma técnica estruturada para organizar e analisar processos complexos por meio da quantificação de cada uma das opções e/ou relações nele presentes, ponderando os valores das diversas variáveis a partir de uma visão intersetorial.

Tabela 4 - Resultado do Filtro Técnico para a área urbana de Três Lagoas

TEMA	FILTRO TÉCNICO
Água	1,8
Esgotamento sanitário e drenagem	5,0
Gestão de resíduos sólidos	2,7
Energia	1,3
Qualidade do ar	1,0
Mitigação da mudança climática	1,6
Ruído	1,2
Vulnerabilidade diante de desastres naturais no contexto da mudança climática	1,7
Uso do solo/Ordenamento territorial	4,6
Desigualdade urbana	3,9
Mobilidade/Transporte	4,9
Educação	4,1
Segurança	3,3
Saúde	4,2
Capital Humano	4,8
Internacionalização	2,0
Estrutura produtiva	2,6
Estrutura empresarial	2,7
Pesquisa, desenvolvimento e inovação	2,2
Mercado de trabalho	3,7
Setor financeiro	2,2
Estrutura fiscal	2,7
Ambiente de negócio	2,8
Conectividade	2,3
Gestão pública moderna	3,2
Gestão pública participativa	3,9
Transparência	3,8
Impostos e autonomia financeira	3,4
Gestão do gasto público	3,5
Sustentabilidade fiscal	3,1

- **Verde:** *resultado considerado adequado ou bom.*
- **Amarelo:** *resultado indica dificuldade na gestão do tema analisado.*
- **Vermelho:** *resultado indica serviço ou gestão deficiente e necessidade de atenção.*

O resultado final do processo de aplicação do Filtro Técnico apontou como temas mais importantes, do ponto de vista da necessidade de se direcionar políticas públicas e ações estratégicas prioritárias, as áreas de (1) "Esgotamento Sanitário e Drenagem"; (2) "Mobilidade e Transporte"; (3) "Capital Humano" e (4) "Uso do Solo e Ordenamento Territorial".

FILTRO ECONÔMICO

O Filtro Econômico levou em consideração os dados básicos da economia de Três Lagoas, como a participação dos diferentes setores econômicos no desempenho de seu Produto Interno Bruto (PIB) e no mercado de emprego formal. São valores de referência que auxiliaram a aplicação do filtro pelos especialistas no momento da ponderação entre os temas dos indicadores CES e as três dimensões econômicas aqui avaliadas: PIB, emprego e competitividade.

À semelhança do Filtro Técnico, a ponderação seguiu uma metodologia de análise multicritério. O Filtro Econômico exigiu que cada especialista – de acordo com sua especialidade e com o conhecimento adquirido por meio do debate sobre todos os temas do programa CES – indicasse se havia ou não vínculo entre os setores da economia de Três Lagoas e cada um dos 30 temas abordados. Assim, foi avaliado o nível de relação entre os temas dos eixos Sustentabilidade Ambiental, a Sustentabilidade Urbana e Sustentabilidade Fiscal e Governança e os setores de

Tabela 5 - Resultado do Filtro Econômico para a área urbana de Três Lagoas

TEMA	FILTRO ECONÔMICO
Água	2,8
Esgotamento sanitário e drenagem	5,0
Gestão de resíduos sólidos	4,9
Energia	4,5
Qualidade do ar	1,7
Mitigação da mudança climática	1,4
Ruído	1,0
Vulnerabilidade diante de desastres naturais no contexto da mudança climática	1,4
Uso do solo/Ordenamento territorial	3,4
Desigualdade urbana	2,4
Mobilidade/Transporte	3,9
Educação	4,2
Segurança	1,0
Saúde	3,3
Capital Humano	4,4
Internacionalização	3,0
Estrutura produtiva	4,4
Estrutura empresarial	4,2
Pesquisa, desenvolvimento e inovação	3,1
Mercado de trabalho	4,6
Setor financeiro	3,0
Estrutura fiscal	3,5
Ambiente de negócio	5,0
Conectividade	3,8
Gestão pública moderna	3,3
Gestão pública participativa	1,2
Transparência	1,0
Impostos e autonomia financeira	5,0
Gestão do gasto público	2,9
Sustentabilidade fiscal	4,4

- **Verde:** *resultado considerado adequado ou bom.*
- **Amarelo:** *resultado indica dificuldade na gestão do tema analisado.*
- **Vermelho:** *resultado indica serviço ou gestão deficiente e necessidade de atenção.*

7 EM QUE TEMAS NOS CONCENTRAMOS?

serviços, comércio, indústria e administração pública de Três Lagoas. Este cruzamento visou ponderar a importância destes vínculos para o PIB municipal e para a geração de empregos.

No caso de Três Lagoas, o desenvolvimento dos Estudos de Base de Competitividade da Economia (EBAC), permitiu maior embasamento das equipes no preenchimento do Filtro Econômico, já que o tema foi melhor detalhado para a cidade.

Para avaliar a competitividade de Três Lagoas, os 30 temas foram avaliados a partir de quatro dimensões: Capital Humano e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), Apoio Empresarial, Ambiente de Negócios e Transparência Pública. Aqui, igualmente, a análise procurou estabelecer se há ou não vínculo entre as dimensões de competitividade e os temas avaliados pelo CES na cidade.

O resultado final de todo o processo de aplicação do Filtro Econômico, em todas as suas dimensões e etapas, apontou como prioritárias as áreas de ação de (1) "Saneamento e Drenagem", "Ambiente de Negócios" e "Impostos e Autonomia Financeira"; (2) "Gestão de Resíduos Sólidos", "Mercado de Trabalho" e "Energia"; e (3) "Capital Humano", "Estrutura Produtiva", "Sustentabilidade Fiscal", "Educação", "Estrutura Empresarial", "Mobilidade e Transporte", "Conectividade" e "Estrutura Fiscal".

CONSOLIDAÇÃO DOS FILTROS

A semaforização dos indicadores, os filtros ambiental, técnico, econômico e de opinião pública foram agregados considerando a importância de cada um para consolidar um resultado que subsidiasse o processo de priorização dos temas. Esta é a metodologia que o CES utiliza para chegar aos temas mais relevantes do Plano de Ação, e permite trabalhar com foco nos principais problemas da cidade, levando em conta as dimensões apresentadas anteriormente, tanto do ponto de vista técnico quanto da opinião dos cidadãos de Três Lagoas.

Para chegar a um resultado final foram definidos pesos para cada filtro. O Filtro Semáforo recebeu o peso de 35% em função da importância do diagnóstico técnico realizado a partir do levantamento e interpretação dos 129 indicadores coletados. Já o Filtro Opinião Pública recebeu peso de 30%, pois a percepção cidadã dos problemas que a cidade enfrenta é algo relevante, embora esta possa ser enviesada devido à superposição de funções dos diferentes entes federados brasileiros e atuação de concessionárias e empresa prestadoras de serviços. O Filtro Ambiental e o Filtro Técnico receberam pesos de 10% cada um, e, por fim, o Filtro Econômico recebeu peso de 15%, totalizando os 100% do processo de priorização por meio dos filtros.

Após a definição do ranking dos temas priorizados pela aplicação dos filtros e sua consolidação, realizou-se, em outubro de 2016, um seminário de apresentação dos resultados à então Prefeita, ao Prefeito eleito de Três Lagoas, ao secretariado, a técnicos da Prefeitura e representantes da comunidade. Na ocasião, o ranking das áreas priorizadas foi apresentado, e os temas para o Plano de Ação Três Lagoas Sustentável, validados. São eles: Esgotamento Sanitário e Drenagem, Mobilidade e Transporte, Saúde, Gestão do Gasto Público, Impostos e Autonomia Financeira, Mercado de Trabalho, Capital Humano, Desigualdade Urbana e Uso do Solo e Ordenamento Territorial. Todos esses temas são considerados estratégicos para a promoção de um território competitivo, inclusivo, sustentável e que acomode o crescimento da cidade no futuro. A tabela 7 mostra como eles foram organizados em seis áreas.

[1] No caso do filtro ambiental, há também a possibilidade de não preenchimento de valor, indicando a inexistência de relação entre a área temática e o potencial de mitigação. Esses valores foram representados com "0".

[2] IBGE, 2010.

Tabela 6 - Ranking de áreas priorizadas



Tabela 7 - Áreas de priorização

ÁREAS DE PRIORIZAÇÃO
Esgotamento sanitário e drenagem
Mobilidade urbana e transporte
Saúde
Impostos, autonomia financeira e gestão do gasto público
Capital humano e mercado de trabalho
Uso do solo, ordenamento territorial e desigualdade urbana

PLANO DE AÇÃO: O QUE TEMOS QUE FAZER?

8

Este plano propõe uma série de ações estratégicas e inter-relacionadas, de curto, médio e longo prazos, que buscam solucionar os problemas priorizados nas etapas anteriores do processo de trabalho, de modo a permitir que o município tenha no futuro melhores condições para um desenvolvimento sustentável.

A partir do diagnóstico realizado, da priorização e da seleção de temas, é iniciado um trabalho conjunto entre a Prefeitura de Três Lagoas e os demais parceiros do CES para delinear o enfrentamento dos temas identificados como estratégicos para seu desenvolvimento futuro. Após as ações elencadas e classificadas de acordo com seu impacto, viabilidade e tempo de execução, identifica-se que Três Lagoas necessita de atuação em três linhas estratégicas:

1. Fortalecer o capital humano, mercado de trabalho e a competitividade de Três Lagoas;

2. Promover a ocupação mais racional do território do ponto de vista urbano e ambiental;

3. Modernizar a Gestão Municipal e a Governança.

A primeira linha estratégica pressupõe a estruturação de um ambiente técnico e institucional de planejamento para a cidade de Três Lagoas com foco em políticas de Estado, na esfera regional e local, de médio e longo prazo. As ações previstas nessa direção estão voltadas para a melhor compreensão de dinâmicas econômicas e concentram-se no fortalecimento das relações institucionais, especialmente Governo – Universidade – Setor Privado/ Sistemas de Aprendizagem; na capacitação profissional e na promoção de ações voltadas para educação e empreendedorismo.

A segunda linha estratégica busca reestruturar o espaço urbano paralelamente a um fortalecimento das instituições atreladas, por meio de sua maior instrumentalização e dotando o município de pilares mais sólidos para o seu planejamento. A Linha Estratégica caracteriza-se como a mais ampla e dialoga também com temas como Saúde e com o processo de Monitoramento Cidadão.

Finalmente, a terceira linha estratégica procura indicar ações necessárias para o fortalecimento da gestão pública municipal, capacitando as instituições no sentido de modernizar os seus instrumentos e procedimentos e, com isso, alcançar maior eficiência e melhorar a relação com a população.

A seguir, apresentam-se mais detalhadamente as linhas estratégicas, suas diretrizes e as ações propostas para o Plano de Ação Três Lagoas Sustentável.



LINHA ESTRATÉGICA 1
FORTALECER O CAPITAL HUMANO, O MERCADO DE TRABALHO E A COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA DE TRÊS LAGOAS

Conforme apresentado, a presença de grandes empresas voltadas para o mercado externo faz com que Três Lagoas seja responsável por cerca de metade do volume de exportações do Mato Grosso do Sul. A cidade também merece destaque pelo expressivo volume de investimentos recebidos nos últimos anos, assim como os programados pelas indústrias locais, a realizar-se ainda no ano de 2016, mesmo num atual cenário político-econômico complexo no país.

O mercado de trabalho se mantém aquecido nos últimos anos, sobretudo em virtude dos investimentos na expansão e construção de novas linhas de produção da indústria de papel e celulose na região, além das obras para a construção da unidade de fertilizantes nitrogenados da Petrobras. Em termos de postos de trabalho, em 2013, 20% estavam alocados no setor de obras de infraestrutura, setor que mais empregou naquele ano, segundo o diagnóstico realizado pelo Estudo de Base Adicional de Competitividade (EBAC). Também segundo esse estudo, em segundo lugar estava a administração pública, com cerca de 10% dos empregos. Produção Florestal e Papel e Celulose foram, respectivamente, o terceiro e quarto setores, correspondendo a 5,5% e 4,7% dos empregos.

Contudo, o capital humano de Três Lagoas é composto em sua maioria por pessoas de baixa escolaridade. Em 2010, mais de 46% da população com idade superior a 25 anos não possuía ensino fundamental concluído e apenas 13,5% da população tinha nível de escolaridade com ensino superior completo. Apesar disso, a cidade conta com cinco universidades, dentre elas a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) e um Instituto Federal (IFMS).

Em um contexto de desenvolvimento acelerado, caracterizou-se como força do município a sua capacidade de geração de postos de trabalho. Entretanto, um desafio latente ao crescimento econômico de Três Lagoas está no enorme descompasso entre a oferta e a demanda por determinadas qualificações, elemento que constrange a competitividade das empresas, que precisam buscar mão de obra em cidades próximas ou incorrer em custos de treinamento dos profissionais locais.

Nesse sentido, foi recorrente ao longo das atividades realizadas o diagnóstico de ameaça ao desenvolvimento local representado pela baixa qualificação da mão de obra no contexto do recente crescimento da indústria no município. Nessa perspectiva, as instituições do Sistema S, como Senai e Senac, bem como o IFMS, vêm desempenhando um papel relevante ao ofertarem cursos direcionados à demanda do setor industrial e comercial do município. Constata-se que 14% das matrículas em cursos profissionalizantes na cidade foram para os cursos de Celulose e Papel e 10% para logística.

Reforçando a constatação e resultado das oficinas realizadas, a presença das universidades em Três Lagoas, bem como das instituições do Sistema S e o IFMS foram destacados como força e, ao mesmo tempo, oportunidade para o município. Força, posto que já é uma estrutura institucional existente e em funcionamento e oportunidade no que concerne ao aprimoramento da sua operacionalização. Assim, é proposto que se desenvolva na cidade o tripé Governo – Universidade – Instituições Privadas, de modo que seja possível capacitar a população local com base na demanda por mão de obra do setor produtivo municipal e potencializar as estruturas já existentes. Mediante um sistema de capacitação profissional desenvolvido, acredita-se ser possível contornar a problemática de descompasso entre a qualificação da oferta de mão de obra e as habilidades e competências exigidas pelas empresas demandantes.

Em termos de competitividade e atração de novos negócios, os processos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) são fundamentais. Hoje a PD&I ocorre nas universidades e dentro das grandes empresas locais, e seus resultados impactam no desenvolvimento de inovações que, por sua vez, refletem na competitividade das empresas e do próprio município. Entende-se que, mais uma vez, a atuação integrada entre setor acadêmico e privado possa gerar bons resultados para o desenvolvimento competitivo de Três Lagoas.

O potencial de atração de novas empresas está mais associado à promoção de um ambiente favorável para investimentos e que, de modo sistemático, privilegie a vocação do município. O maior desafio para Três Lagoas é justamente articular um conjunto de investimentos privados em torno de segmentos produtivos de maior valor agregado e que contribua para diminuir a dependência do município em setores específicos. A proposta para o desenvolvimento econômico e competitivo de Três Lagoas tem como objetivos, portanto, a criação de emprego produtivo, além do fortalecimento de setores vocacionais.

Com base nas discussões mantidas pelos principais atores do município ao longo da realização do EBAC, foram identificados alguns setores estratégicos para o desenvolvimento econômico local e à agregação de competitividade pela cidade:

- **Silvicultura**
- **Transporte e Logística**
- **Serviços**
- **Turismo e Lazer**
- **Gás Natural e Energias Renováveis**

Para estes setores prioritários, deve-se identificar o escopo de especialização sobre o qual se devem concentrar e priorizar os esforços. Sua finalidade é identificar os subsetores e elos produtivos desses setores estratégicos e focar em promover o desenvolvimento de suas cadeias produtivas. A partir dessa definição, pode-se implantar a estratégia mais adequada a cada uma dessas frentes.

Nesse contexto, mais à frente da desburocratização e de um conjunto de iniciativas de estímulos fiscais aos empreendimentos que desejam se instalar no município, faz-se necessário ofertar um conjunto de serviços de suporte para o desenvolvimento dos setores privados prioritários. Para isto é necessário reunir, num mesmo espaço, recursos humanos, laboratórios e equipamentos, e que teriam como objetivo a criação de novos processos, produtos e serviços. Estes centros tecnológicos e de negócios poderão, inclusive, ser combinados e estabelecidos em torno de reconhecidos institutos de ensino e pesquisa.

As atividades de suporte poderão ser desenvolvidas pelo setor privado ou por cooperação ou parcerias entre os setores público e privado, mas terão como objetivo o suporte aos empreendimentos do município. Dessa forma, tanto pequenas empresas como grandes conglomerados poderão estar estruturados em torno desse polo tecnológico.

Assim, a proposta para o fortalecimento dos atributos de capital humano, mercado de trabalho e a competitividade da economia de Três Lagoas visam à implantação de 14 ações estruturadas por meio de quatro diretrizes:

Diretriz 1 - Gerar as bases para a competitividade a partir de uma liderança compartilhada e o desenvolvimento do setor privado

Diretriz 2 - Criar o Programa de Formação e Capacitação Profissional Unificado

Diretriz 3 - Implantar o Polo de Turismo, Lazer e Comércio

Diretriz 4 - Desenvolver e fortalecer setores estratégicos

Essas diretrizes buscam traduzir o diagnóstico da competitividade da economia da cidade apresentado no capítulo 6, assim como os temas prioritários resultantes do exercício de aplicação dos filtros apresentado do capítulo 7, em que se priorizaram os temas capital humano e o mercado de trabalho para este plano de ações.

É importante frisar que temas gerais como os que foram priorizados estão estruturalmente relacionados com outros temas no âmbito da competitividade da economia, já que o capital humano está associado ao tecido empresarial existente na cidade, assim como este tem relação com o tecido produtivo. Da mesma forma, este está vinculado a processos de internacionalização e mercado de trabalho, que é moldado, por sua vez, pelo ambiente de negócios, pelo ambiente fiscal e por processos de PD&I. Nesse contexto, as ações propostas visam impactar a integralidade da competitividade da cidade de Três Lagoas, sobretudo através de projetos que incidirão na qualificação do capital humano local e na ampliação do mercado de trabalho.

DIRETRIZ 1 – GERAR AS BASES PARA A COMPETITIVIDADE A PARTIR DE UMA LIDERANÇA COMPARTILHADA E O DESENVOLVIMENTO DO SETOR PRIVADO

Esta diretriz busca estabelecer as bases institucionais para o fortalecimento e ampliação da competitividade de Três Lagoas a partir de uma visão compartilhada de futuro, liderança, e à articulação do tripé Governo – Universidade – Instituições Privadas.

Nesse contexto, é imprescindível o estabelecimento de um Acordo Institucional e Político que represente a intenção de se implantar as ações propostas neste plano, a partir de uma liderança clara, convergente, em prol do desenvolvimento sustentável do município. A criação desse cenário institucional viabilizará a execução das ações previstas nesta diretriz.

No âmbito desse acordo institucional, uma tarefa transversal diz respeito à convergência dos objetivos propostos neste Plano com as diretrizes preconizadas pelo Plano Diretor Municipal, de forma que seja possível conciliar crescimento planejado, aumento de competitividade, atração de novos investimentos e, ainda, buscar uma maior igualdade social. Como recomendações, é factível pressupor que a cidade ganhará em termos de desenvolvimento, com a melhora do planejamento urbano e territorial. É nesse sentido que se deve buscar os seguintes objetivos para o macro acordo institucional: (i) integrar o planejamento socioeconômico com o planejamento territorial; (ii) ordenar os recursos do território mediante uma organização espacial que seja adequada aos desafios do desenvolvimento; e (iii) obter uma visão de compartilhamento do território pelos agentes.

AÇÃO 1: CRIAÇÃO DE CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (CDE) DE TRÊS LAGOAS

A partir do estabelecimento de uma visão conjunta para o município e de um acordo para o desenvolvimento econômico local, representado por este Plano de Ação, o objetivo passa a ser a atuação no desenvolvimento e na execução do acordo, assim como na definição da sua estrutura organizacional e gestão operacional. É o momento, portanto, de decidir as ferramentas por meio das quais as ações estratégicas serão executadas.

A criação de um Conselho de Desenvolvimento Econômico (CDE) permitirá a implementação da visão estratégica do território desenvolvida e acordada neste Plano de Ação, a consolidação dos interesses das partes envolvidas com uma visão de objetivo comum e favorável ao município, a mobilização de recursos disponíveis e a provisão de serviços para que se alcancem os objetivos definidos.

O CDE deverá ser constituído como uma entidade com personalidade jurídica própria, responsável por sua própria gestão e por promover as estratégias de desenvolvimento propostas por este Plano, a fim de aprimorar a competitividade e incentivar a geração de emprego produtivo até a melhoria do nível de competitividade e o desenvolvimento territorial.

O CDE deve promover o crescimento econômico e trazer dinamismo à esfera empresarial sem perder de vista objetivos sociais, como a melhoria da qualidade de vida da população, uma maior equidade social, além de apoiar medidas para a formação de profissionais capacitados. Ademais, devem ser encarados como objetivos a promoção de novas atividades econômicas e do emprego, a mobilização da economia e de investimento para empreendimentos locais e coordenação de políticas e de linhas de atuação dos agentes envolvidos. É importante ainda fomentar a cooperação empresarial e a participação de agentes locais em projetos conjuntos, bem como impulsionar a formação profissional conforme as necessidades verificadas e os potenciais do sistema produtivo local. Para isso, é primordial criar e difundir uma imagem favorável da localidade.

Assim, os princípios mais elementares sobre os quais o Conselho deve se sustentar podem ser resumidos a:

- O CDE é uma entidade mista, composta por agentes dos setores privado e público, tem autonomia jurídica e operacional, sem fins lucrativos e economicamente sustentável. A entidade reúne serviços antes separados: financeiros, assistência técnica, formação, suporte empresarial entre outros.
- O CDE atua de maneira local e descentralizada e, com vistas à promoção do desenvolvimento econômico, faz uso das características geográficas, produtivas e sociais locais. As características inerentes a Três Lagoas, uma das principais cidades do estado e ponto focal do Bolsão Sul-mato-grossense, devem ser consideradas nos planos operacionais e estratégicos do CDE.
- Em sua composição estão os principais agentes econômicos de Três Lagoas, compreendendo líderes de secretarias, agências e instituições públicas ligadas ao desenvolvimento econômico, bem como representantes de empresas, indústria, agricultura, sociedade civil, entre outros.

O CDE tem importante papel na articulação e na execução das ações propostas neste Plano, reunindo e desenvolvendo atividades tradicionalmente segregadas em diferentes órgãos e departamentos: i) criação e apoio às empresas; ii) promoção do empreendedorismo; iii) formação e capacitação profissional; iv) financiamento e apoio ao crédito; v) divulgação da cidade; vi) planejamento e fomento de setores estratégicos para o município.

Para que os objetivos decorrentes da implementação de um CDE sejam adequadamente alcançados, é importante que se mantenha uma coordenação adequada dos tecidos social e político, os quais devem receber um direcionamento de funções, com papéis e atividades colaborativas claros, formalizados e estruturados.

Por isso, o estabelecimento de um acordo político institucional, a partir da articulação de visão estratégica de Três Lagoas moldada neste Plano, é elemento imprescindível para a implantação de um CDE no município, de maneira que seja capaz de representar os objetivos e a visão conjunta dos agentes.

Nesse sentido, a gestão autônoma e independente do CDE evitará que predomine uma ótica que prioriza resultados de curto prazo dos programas e projetos econômicos em detrimento dos resultados de longo prazo.

De maneira resumida, os requisitos mínimos para o funcionamento do CDE estão previstos no diagrama abaixo:



Fonte: EBAC Três Lagoas, 2016

Para estruturar o CDE, devem-se considerar as seguintes medidas como primordiais:

1. Definição de um organograma interno que garanta a máxima participação de representantes das esferas pública e privada, observando-se a representatividade da sociedade civil e dos setores econômico-empresarial, acadêmico, financeiro e de todas as esferas de governo. É preciso, para isso, identificar organizações, instituições, pessoas físicas e pessoas jurídicas relevantes que devam participar do CDE.
2. O papel do CDE como entidade fomentadora do desenvolvimento econômico local deve ser compreendido por todos os envolvidos e os objetivos devem ser adequadamente acordados entre seus agentes, de modo que se mantenha um conceito de bem comum para o alcance do desenvolvimento econômico sustentável no longo prazo.
3. Os envolvidos devem criar um programa formal de atividades do CDE, observando-se as medidas no curto, médio e longo prazo. Esse programa formal deve deixar claros os serviços a serem ofertados prioritariamente para o atendimento às demandas reais e potenciais da estrutura empresarial existente.

Atores responsáveis:

Município de Três Lagoas
- Secretaria de Planejamento e Gestão
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico

Estado do Mato Grosso do Sul
- Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Econômico (SEMADE)
- Agência Estadual de Gestão de Empreeendimentos (AGESUL)

Governo Federal
- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Outros Atores Relevantes
- Representantes do Sistema S
- Representantes do Plano Diretor
- Associação Comercial e Industrial de Três Lagoas
- Associação dos Jovens Empresários e Empreeendedores
- Instituições de Ensino
- Representantes de grandes empresas
- Representantes de MPEs
- Representantes do Conselho da Cidade
- Instituições de Ensino

AÇÃO 2: CRIAÇÃO DE UM COMITÊ/ CONSELHO EMPRESARIAL

O Comitê ou Conselho Empresarial estará atrelado ao CDE e terá o objetivo de orquestrar e assumir o compromisso de observar e analisar os setores macro e microeconômicos de Três Lagoas e, então, oferecer propostas positivas para o crescimento e fortalecimento da economia três-lagoense. Deverá atuar formulando ideias inovadoras, projetos e propostas que, dando ressonância aos interesses e expectativas da iniciativa privada, possam efetivamente oferecer alternativas ao desenvolvimento.

Tal instância empresarial deve promover debates sobre os seus objetivos, além de estimular a prática da tomada de decisões em grupo. Adicionalmente, o órgão deve estabelecer diretrizes para um planejamento estratégico e validá-lo junto às representações dentro do CDE. Embora não deva interferir diretamente nos assuntos operacionais, o Comitê ou Conselho deve instituir sistemas de controle interno e um código de conduta para a organização.

AÇÃO 3: CRIAÇÃO DO CENTRO DE INOVAÇÃO E ACELERAÇÃO DE EMPRESAS DE TRÊS LAGOAS – CIATL

A contextualização para a realização desta ação está na constatação de que os setores produtivos em Três Lagoas apresentam características heterogêneas. Alguns se encontram bem articulados, outros não apresentam grau elevado de articulação e, ainda, outros se encontram em fase de desenvolvimento. A estrutura empresarial ainda é, em sua maioria, composta por MPEs, que, diante do crescimento do município nos últimos anos, vêm tentando adaptar-se a uma nova realidade econômica.

Inicialmente, um plano estratégico para a implantação do CIATL irá articular e avaliar sua viabilidade, bem como propor mecanismos institucionais e operacionais para a execução de projetos.

As propostas de aprimoramento e incentivo à qualificação e capacitação técnica a empresas e empreendedores, combinadas a projetos de investimentos em qualificação profissional e educação básica no município, a iniciativas de diversificação e especialização das cadeias produtivas regionais e às medidas que visam ao desenvolvimento econômico local, deverão resultar na melhoria do emprego produtivo a partir da capacitação dos atores econômicos e da abertura do tecido produtivo a diversos setores.

Esta ação resultará, no médio prazo, na construção de estrutura física a oferecer atendimento a empreendedores, empreendedor individual, microempresas, Empresas de Pequeno Porte etc. Tal estrutura servirá como espaço de cooperação intersetorial, além de possibilitar a formação de arranjo produtivo local (APL) de setores vocacionais do município.

AÇÃO 4: CONSTRUÇÃO DO CENTRO TECNOLÓGICO DE TRÊS LAGOAS – CTTL

Para acrescentar a oferta de serviços de apoio ao fortalecimento de empresas e à inovação, é proposta a Construção do Centro Tecnológico de Três Lagoas, que articulará um conjunto de serviços de suporte para o desenvolvimento dos setores privados estratégicos do município.

Tal centro reunirá, em um mesmo espaço, recursos humanos, laboratórios e equipamentos, objetivando a criação de novos processos, produtos e serviços, em conformidade com a vocação do município, abrangendo os laboratórios de pesquisas de Três Lagoas: Estrutura Laboratorial de Energias Renováveis, Silvicultura, Serviços Industriais, entre outros. Este centro tecnológico deverá ser combinado e estabelecido em torno de reconhecidos institutos de ensino e pesquisa no município, a exemplo do Instituto Senai de Inovação em Biomassa.

No âmbito da estrutura do centro, poderá estar articulado o estabelecimento do Centro de Conferências de Três Lagoas.

AÇÃO 5: CRIAÇÃO DE SALA DO EMPREENDEDOR

A Sala do Empreendedor deve estar prevista em forma de lei municipal e terá como finalidade incrementar a qualidade do atendimento da Prefeitura aos empreendedores e profissionais da cidade, promovendo avanços no processo de desburocratização e modernização da máquina administrativa.

Em um único local, serão agilizados processos necessários para abertura e formalização de empresas, alteração de atividades econômicas e transferência de local, fomentando a geração de empregos e renda, incrementando a economia local e o seu desenvolvimento.

A unidade deverá manter interface com serviços da Secretaria de Finanças, além da integração e cooperação das Secretarias e dos órgãos públicos responsáveis pela entrada, análise e aprovação de processos para obtenção de alvará de funcionamento de empresas e profissionais que pretendam se instalar no município. Neste espaço, o empreendedor encontrará as orientações necessárias, o passo a passo, a análise do local e atividade, documentos e formulários exigidos.

DIRETRIZ 2 – CRIAÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL UNIFICADO

As recentes transformações na economia de Três Lagoas geraram uma exigência peculiar quanto à capacitação dos trabalhadores, estabelecendo padrões inéditos de qualificação. Isso se deve a fatores externos, como a abertura dos mercados, mas, sobretudo, devido à crescente utilização de novas tecnologias que se tornaram cada vez mais corriqueiras na sociedade contemporânea. A preocupação com a necessidade de formar trabalhadores hábeis para enfrentar os desafios que essa nova conjuntura impõe é compartilhada pelo governo municipal, pelas instituições de ensino superior e entidades do Sistema S, que se empenham em reformular as diretrizes básicas para a educação visando, além do emprego, o desenvolvimento humano sustentável.

O tema de profissionalização, no que se refere à capacitação da mão de obra, representa um ponto de deficiência no município. A baixa qualificação de parte da força de trabalho local e a pouca compatibilidade entre as áreas com vagas ofertadas e a área de formação dos profissionais disponíveis no mercado são motivos relevantes para as vagas de emprego disponíveis na cidade não serem preenchidas com profissionais locais.

Entretanto, em Três Lagoas, há uma forte integração entre as instituições de ensino superior, a representatividade das entidades do Sistema S no município, que fornecem cursos de capacitação profissional, e as empresas do município.

É importante, considerando as perspectivas positivas de crescimento da cidade, estimular a articulação entre essas esferas, de modo a fornecer ao mercado de trabalho local profissionais qualificados para as exigências das vagas ofertadas.

De forma complementar, é também preciso prioridade na formação inicial, focado na qualidade de ensino, na valorização de professores e na identificação de líderes com capacidade de gestão.

Nesse sentido, é de extrema relevância um alinhamento entre os pilares Poder Público, Iniciativa Privada e Instituições de Ensino, para o desenvolvimento de um programa de formação e capacitação profissional de curto, médio e longo prazos.

Esse programa deverá abranger todos os níveis de educação, desde a educação básica aos níveis universitários e técnicos, e terá como meta mais imediata alinhar um projeto de capacitação profissional às necessidades do mercado três-lagoense. Como meta de médio prazo, o projeto deverá revisar e adaptar os cursos de graduação e pós-graduação de modo a prover ao mercado profissionais graduados com formação aderente ao mercado de trabalho; também seriam promovidas feiras de empreendedorismo para adultos e jovens, de forma a motivar a população a buscar permanentemente melhoria em sua qualificação.

Por fim, como meta de longo prazo, deverá se desenvolver projetos que visem à melhoria da educação básica na cidade, de forma a propiciar à sociedade local um ensino de qualidade, promovendo a inclusão social, o protagonismo individual e coletivo e, por consequência, um incremento na capacidade de produção física e intelectual na cidade, gerando dividendos para seus cidadãos e cidadãs.

AÇÃO 6: CRIAÇÃO DE CONSELHO DELIBERATIVO DE ORGANIZAÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL UNIFICADO

O Conselho Deliberativo se traduzirá em uma ferramenta institucional a impulsionar e viabilizar as medidas estruturadas a partir do Programa de Formação e Capacitação Profissional Unificado, que deverá estar alinhado aos acordos institucionais firmados entre as diversas esferas de agentes relacionados.

Como competências deste Conselho Deliberativo, destacam-se a formulação de políticas e diretrizes de formação e capacitação do capital humano de Três Lagoas, utilizando-se de estudos, pesquisas metodologias e o apoio mútuo entre as diversas entidades e organizações que trabalham com a formação, ensino, treinamento e capacitação de pessoas e profissionais, além da extensão universitária promovida no município. O Conselho deverá estabelecer um Fórum dos Grandes Empregadores e funcionar como um facilitador na interlocução entre o governo municipal, estadual, federal, a indústria, comércio, serviços, as instituições de ensino e a sociedade civil.

Por fim, este Conselho terá de lidar com os desafios de aproveitamento da capacidade local institucional para a mudança, por meio do gerenciamento efetivo de parcerias e colaboração. Isto deve abranger todos os setores da sociedade – público, privado e voluntariado – com uma voz de comprometimento única e clara. É vital que exista uma comunicação bidirecional forte e eficaz, que forneça a todos os parceiros a possibilidade de voz que será ouvida, cujas ações e as decisões resultantes são transparentes e claras. O Conselho deve ter a confiança necessária para adotar e impulsionar novas iniciativas, que irão demonstrar a capacidade de gerar mudança essencial.

AÇÃO 7: ESTUDO DE LEVANTAMENTO DE DEMANDA POR MÃO DE OBRA E COMPORTAMENTO DAS FONTES DE GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA

Este estudo deverá ser contratado e trará insumos que qualificarão os projetos de capacitação profissional às necessidades dos mercados de trabalho de Três Lagoas, imediata e projetada, no âmbito do Programa de Formação e Capacitação Profissional Unificado.

Tal estudo deverá avaliar a estimativa de demanda presente e futura por mão de obra pelas empresas em Três Lagoas e região; terá, adicionalmente, a função de analisar essas demandas no tempo em comparação com o currículo programático dos cursos e iniciativas de formação, capacitação, pesquisa, desenvolvimento e inovação das estruturas de ensino e pesquisa do município. Por outro lado, deve também se debruçar sobre as dinâmicas econômicas que impulsionam geração de valor, ocupação e renda em municípios com características similares, de maneira a identificar potenciais a serem explorados que extrapolem os postos de trabalho tradicionais e promovam novos arranjos produtivos, *co-working*, setores da economia criativa, polos de desenvolvimento de produtos com alto valor agregado (*design*, TIC, *e-commerce*, semicondutores, empreendedorismo coletivo etc.).

Este estudo será de fundamental importância para pautar a agenda de alinhamento institucional para um projeto de capacitação



profissional articulado às necessidades do mercado de trabalho, tal como conhecido atualmente e como deverá se configurar nas próximas décadas. Complementarmente, contribuirá na revisão e adaptação dos cursos de graduação e pós-graduação para as demandas de médio e longo prazos.

AÇÃO 8: DESENHO E IMPLANTAÇÃO DE PROJETO DE QUALIFICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO E EMPREGABILIDADE DE TRÊS LAGOAS

A formação de profissionais capacitados requer tempo e infraestrutura educacional bem desenvolvida. No município de Três Lagoas, boa parte da população apresenta baixo grau de escolaridade, fator que traz dificuldades para a empregabilidade em áreas que demandam formação e/ou qualificações específicas.

Com a alteração da matriz produtiva na cidade, o mercado de trabalho vem passando por uma fase de ajuste, de modo que, nas entrevistas e nas oficinas, foi recorrente a preocupação em relação à inadequação entre as áreas das vagas ofertadas e as áreas de formação da mão de obra local. Não obstante, o sistema de educação básico é também um dos pontos de melhoria recorrentemente relatados.

Para a competitividade e o desenvolvimento econômico local, a formação de pessoal é fundamental. Ela impacta diretamente na produtividade das empresas, faz aumentar a renda local e traz melhorias para os indicadores socioeconômicos de maneira geral.

Nesse sentido, tendo em mente o aspecto multifacetado da educação e sua importância para os diversos âmbitos sociais e econômicos, faz-se necessário para o desenvolvimento sustentável de Três Lagoas investir em programas de formação e capacitação profissional, unificando o poder público, a iniciativa privada e as instituições de ensino. Um programa de formação e capacitação profissional para a cidade de Três Lagoas deverá abranger todos os níveis de educação, ensino básico, superior, técnico e profissionalizante e terá como principais eixos:

Educação básica

Desenvolver projetos de melhoria da educação básica da cidade, que trabalhará com metodologias e instrumentos para melhorar o resultado da aprendizagem, a formação de professores, a avaliação de alunos e professores e a relação entre as escolas e a comunidade, bem como voltados para a criação de unidades de capacitação pedagógica, permitir a criação de materiais de estudo e aprendizagem próprios, entre outros objetivos. É imperativo que, neste modelo de melhoria da educação básica, esteja presente de forma transversal a temática do empreendedorismo. O senso da iniciativa ao empreendedorismo refere-se a uma capacidade do indivíduo para transformar ideias em ação. Inclui a criatividade, a inovação e o comportamento de assumir riscos, bem como a capacidade de planejar e gerir projetos com vistas a alcançar objetivos. Isso apoia indivíduos no seu cotidiano em casa, na sociedade e no local de trabalho.

Educação Técnica e Superior

Deve-se alinhar um projeto de capacitação profissional às necessidades do mercado de trabalho. Deve-se visar o desenho conjunto de estrutura curricular de ensino técnico e profissionalizante entre o Sistema S e governos e a iniciativa privada, além de revisar e adaptar a estrutura curricular programática dos cursos de graduação e pós-graduação para as demandas de contratação de médio e longo prazos.

O objetivo do Programa no âmbito do eixo de educação técnica e superior deve ser de gerar, criar e/ou adaptar o currículo dos cursos técnicos, profissionalizantes e superior oferecidos no município, em combinação com as demandas do setor privado local, em termos de "moldar" o programa curricular dos cursos existentes e futuros de acordo com as habilidades e competências exigidas pelas novas oportunidades e vagas disponibilizadas pelo setor privado.

Deve-se, complementarmente, focar esforços no desenho e implementação de programas curriculares modernos que supram as necessidades de habilidades e competências requeridas pelas empresas dos seguintes setores econômicos: (i) Madeira, Papel e Celulose; (ii) Transporte e Logística; (iii) Serviços Industriais; (iv) Turismo e Lazer; e (vi) Gás Natural e Energias Renováveis.

O último objetivo, em uma análise ainda limitada, será a criação de um Banco de Oportunidades de vagas de emprego para o mercado de trabalho de Três Lagoas, no qual grande parte das empresas já foram mapeadas; gerar e ampliar a oferta de empregos de qualidade no município será o objetivo específico último.

Em termos das tarefas e ações imediatas, propõe-se:

- Vincular o maior número de empresários, assim como de gestores das Secretarias Municipais da Educação, da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Sistema S, UFMS, Campus Três Lagoas, etc. em torno do Conselho Deliberativo de organização do Programa de Formação e Capacitação Profissional Unificado;
- Contratar Estudo de levantamento de demanda por mão de obra e por profissionais em setores de alta empregabilidade e remuneração;
- Elaborar uma proposta a subsidiar a estruturação do Currículo dos cursos técnicos e profissionalizantes existentes no município, a contar: (i) os desafios atuais dos setores econômicos listados anteriormente; (ii) os pontos-chave no processo de formação do capital humano, considerando as habilidades e competências requeridas na gestão moderna das empresas desses setores econômicos;
- Realizar "Cursos Pilotos" contando com proposta curricular revisada, a responder os desafios em habilidades e competências já relatados pelo setor privado;
- Formalizar projeto de "Banco de Oportunidades" junto aos empresários e entidades/instituições de representação do setor privado, aliado às metodologias já conduzidas pelo Centro Integrado de Atendimento ao Trabalhador de Três Lagoas (CIAT);
- Força-tarefa na alocação de formandos dos "cursos pilotos" ou outros cursos em postos de trabalho das empresas parceiras do Programa de Formação e Capacitação Profissional Unificado.

Feiras de Empreendedorismo

As Feiras de Empreendedorismo visam atrair o interesse da população, especialmente dos jovens e da faixa economicamente ativa, em capacitar-se constantemente. As habilidades associadas ao empreendedorismo incluem a capacidade de tomar iniciativa e criatividade em procurar e identificar novas oportunidades; desenvolver orçamentos e necessidades de recursos do projeto e renda potencial; compreender as opções para o desenvolvimento do capital necessário e os *trade-offs* (impactos negativos) associados a diferentes opções; o comprometimento e constante busca por informações; comunicar de forma eficaz e comercializar a si mesmo e as próprias ideias.[1]

Ademais, é importante desenvolver na população a consciência da relevância da educação para a melhoria da sua condição de vida. Tão importante quanto essa conscientização, é significativo incutir a ideia de que há perspectivas de crescimento e desenvolvimento no próprio município, sem ter necessidade de migrar para centros maiores. Nesse sentido, a realização de feiras de ocupações nas escolas com a presença das empresas e profissionais da cidade, bem como a realização de visitas nas indústrias, startups, empresas do setor de serviços, entre outros, podem fomentar o interesse e o engajamento dos jovens.

Atores responsáveis pelo Programa:

Município de Três Lagoas
- Secretaria de Educação e Cultura
- Secretaria de Planejamento e Gestão

Estado do Mato Grosso do Sul
- Secretaria de Educação
- Secretaria de Cultura, Turismo, Empreendedorismo e Inovação

Governo Federal
- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
- Ministério da Educação
- Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações

Outros Atores Relevantes
- Associação Comercial e Industrial
- FIEMS
- Instituições de ensino superior
- Instituições de ensino técnico
- Entidades do Sistema S
- Representantes de grandes empresas
- Representantes de MPEs

AÇÃO 9: IMPLANTAÇÃO DO PROJETO FEIRA DE PROFISSÕES

A Feira de Profissões deve ser planejada pelo Conselho Deliberativo do Programa de Formação e Capacitação Profissional Unificado, em conjunto com a Secretaria do Município e do Estado de Educação, Conselhos Municipal e Estadual de Educação, Senai, Senac, Sest-Senat, com a participação de diretores e gestores de escolas públicas e privadas, especialmente aquelas de Ensino Médio.

O objetivo da Feira de Profissões é ampliar o conhecimento dos jovens acerca do seu futuro profissional, proporcionando informações que colaborem na identificação de suas possibilidades e sonhos, esclarecendo suas dúvidas quanto a sua escolha profissional, assim como sobre o mercado de trabalho de Três Lagoas.

O evento poderá contar com Oficinas de Carreiras, palestras voltadas à orientação para o futuro profissional, orientação para os estudos, potencialidades da cidade, estandes das faculdades de Três Lagoas e região. Deve ser realizado em espaço amplo, com entrada gratuita e aberta a todos os interessados.

Normalmente, eventos similares dirigem-se a jovens dos 2ºs e 3ºs anos do Ensino Médio e Técnico de escolas públicas e particulares e demais interessados. Tendem a ter como foco as áreas de exatas, humanas e biológicas e as profissões abordadas nas palestras refletem os cursos encontrados na cidade e região e sua inter-relação com as oportunidades de trabalho no município.

DIRETRIZ 3 – IMPLANTAÇÃO DE POLO DE TURISMO, LAZER E COMÉRCIO

Segundo dados do Ministério do Turismo de 2014, o setor de turismo teve uma participação de 3,5% do PIB nacional. Além disso, o Brasil foi considerado a 9ª economia turística do mundo, sendo a atividade do setor terciário que mais cresce no país.

Ainda com base nos dados do governo, no estado do Mato Grosso do Sul, destaca-se o turismo ecológico, em virtude de ser o aquele com maior porção do bioma Pantanal, tendo abundância de águas, fauna e flora. Ainda, as cidades mais atrativas para o turismo seriam Campo Grande, Bonito, Dourados, Três Lagoas e Ponta Porã.

Em Três Lagoas o turismo ainda é uma atividade de pouca tradição, mas com potencial para ser desenvolvido, conforme constatado recorrentemente nas oficinas e entrevistas realizadas ao longo da aplicação do CES na cidade.

Outro ponto frequente nessas reuniões tratava das opções de lazer na cidade. Essas opções foram indicadas como escassas e precárias, porém de relevância para o cenário atual do município, por tratar de uma atividade capaz de fixar as pessoas que migram a trabalho para a cidade.

Segundo relatado, a exploração do turismo municipal – e até mesmo do bolsão sul-mato-grossense – estaria atrelada às atividades de ecoturismo, turismo cultural, turismo gastronômico e, ainda, ao turismo de negócios. É necessário, entretanto, analisar a real capacidade de explorar esses segmentos, tendo em vista as suas rentabilidades e vocações.

Em termos de recomendações, o setor de Turismo e Lazer em Três Lagoas tem grande potencial de tornar-se relevante para a economia local, principalmente em um momento em que grandes investimentos e o fortalecimento da indústria local estão chamando a atenção de indivíduos e empresas do Brasil e do mundo para o município.

Com o objetivo de impulsionar o investimento nesse setor, otimizando os recursos investidos, é necessário que o município faça uma análise profunda e detalhada do setor, a qual servirá de base para traçar o Planejamento Estratégico para seu desenvolvimento como setor produtivo.

A seguir, são apresentadas, em linhas gerais, as ações a serem cumpridas para o estabelecimento de um polo de Turismo, Lazer e Comércio de Três Lagoas.

AÇÃO 10: ESTUDO DAS VOCAÇÕES E POTENCIALIDADES TURÍSTICAS DE TRÊS LAGOAS

Este estudo deve conter todas as informações sobre o setor que possibilitem a identificação dos principais subsetores da cadeia de turismo na cidade e consiste na primeira e fundamental condição para a realização desta diretriz. Para tanto, deve fornecer informações como os principais obstáculos e vantagens de cada um desses subsetores, auxiliando na tomada de decisão dos gestores quanto ao direcionamento dos investimentos, por exemplo, para o turismo de lazer e de negócios.

No caso de ser positiva a vocação turística da cidade, deve ser estudada a viabilidade de investimento nesses setores, para em seguida, desenvolver o Planejamento Estratégico da atividade na região.

AÇÃO 11: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ESTRUTURAÇÃO DO TURISMO E LAZER DE TRÊS LAGOAS

Após verificado o potencial de atratividade do setor, é preciso focar nas estratégias que farão Três Lagoas um destino de grande interesse dos turistas. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico será uma ferramenta utilizada para o alcance desse objetivo. Nesse planejamento, deverão ser considerados:

- Criação de material comercial, no qual constarão os principais atrativos da cidade, bem como informações de hospedagem, alimentação, formas de acesso, dentre outros;
- Formação de um conselho colaborativo, unindo agentes do setor público e privado e de diversos setores associados ao setor de turismo e lazer;
- Implementação de iniciativas de fomento ao setor de forma articulada, aproveitando as potencialidades e demandas, não apenas dos visitantes, como da população local.

Três Lagoas tem que se valer da análise do setor e da elaboração de estratégias de atuação, objetivando-se colocar em prática um plano de criação e diversificação das ofertas de turismo e lazer na cidade, aproveitando seus aspectos naturais e culturais.

Atualmente, visualiza-se a relevância dos setores de turismo e de serviços como meios de garantir a permanência de capital intelectual e força de trabalho no município, especialmente na condição atual de que muitos trabalhadores vêm de outras cidades e acabam por compor a chamada população flutuante devido à falta de infraestrutura de lazer e de serviços na cidade.

A criação de um polo turístico na região da orla fluvial da cidade é comum a diversos setores com que se teve contato, uma vez que se trata de atrativos de lazer já frequentados por moradores e turistas. A Ação 19, "Valorização da Orla Fluvial", da Linha Estratégica 2, indica ações de valorização da região da orla do Rio Paraná, englobando a região do Jupiá e da Cascalheira, e considera também a implantação de equipamentos voltados ao lazer e ao turismo e a criação de circuito de pedestres, de modo que se relaciona diretamente com esta Diretriz, voltada ao turismo e lazer.

Adicionalmente, há de se mover esforços para ações como a dragagem do Balneário Municipal, o melhoramento das vias de acesso a ranchos e empreendimentos turísticos, a estrutura de estabelecimento de armadores, a instalação de um maior calado de profundidade, além de ações visando uma maior navegabilidade.

É importante ainda ressaltar a dependência do setor de turismo e lazer em relação a questões estruturais da cidade, como a capacidade dos aeroportos, das rodovias, a qualidade da limpeza pública, da segurança e da mobilidade urbana. Nesse sentido, entende-se que a implementação do Planejamento Estratégico será viável apenas após a implementação e o fortalecimento das "condições-base", em grande medida contempladas pelas ações da Linha Estratégica 2 deste Plano de Ação, bem como por meio da priorização de medidas de fomento a setores produtivos que tragam benefícios para o desenvolvimento do turismo e lazer.

AÇÃO 12: DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE PROJETO DE REVITALIZAÇÃO E FORTALECIMENTO DA FEIRAS

Com base nas discussões mantidas nas oficinas participativas do EBAC, o setor de turismo e lazer destacou-se como um setor com forte potencial de desenvolvimento no município. Com atrativos naturais e culturais, o setor de turismo e lazer é pouco explorado atualmente em Três Lagoas, e passa a ter relevância ainda maior com o enfoque no turismo de negócios no contexto de crescimento econômico mencionado anteriormente.

Às segundas-feiras, quartas-feiras e sábados ocorre a conhecida Feira de Três Lagoas (durante a semana noturna e aos sábados pela manhã), com variedades de comidas típicas, hortaliças e hortifruti, temperos e produtos caseiros. Localiza-se em espaço ao longo da avenida Rosário Congro na altura da antiga Linha Férrea. O local carece de estrutura de comercialização, além de ser pouco sombreado. Por ser importante local de comercialização da produção local, possui grande capacidade de estimular o emprego. Tal espaço atrai um volume expressivo de pessoas. Para torná-lo mais adequado ao público faz-se necessário um conjunto de obras de melhoria da infraestrutura. As principais demandas seriam para recuperação do piso, além da

reforma e construção de banheiros. A Linha Estratégica 2 estabelece ações de reestruturação urbana que fazem interface com esta ação.

DIRETRIZ 4 – DESENVOLVER E FORTALECER SETORES ESTRATÉGICOS

A proposta para o desenvolvimento econômico e competitivo de Três Lagoas tem como um dos objetivos a criação de emprego produtivo. Para tanto, concentra-se no desenvolvimento, crescimento e especialização de cinco setores produtivos, a saber: (i) madeira, papel e celulose, por meio de projeto de Silvicultura; (ii) transporte e logística; (iii) serviços industriais; (iv) turismo e lazer; e (v) gás natural e energias renováveis.

Outra vocação importante do município a ser desenvolvida está relacionada ao aproveitamento das terras do entorno para a implantação de um cinturão verde capaz de atender à demanda local por produtos alimentícios. Tal projeto pode ainda ser combinado com os pequenos produtores agrícolas que se utilizam da Feira para venderem seus produtos, além da atração de empresas industriais pertencentes ao segmento de bebidas e alimentos. Como resultado, espera-se a diminuição da dependência da compra desses produtos em outras regiões, o que gerará, consequentemente, redução do custo de vida no município.

Para além dos setores citados, Três Lagoas se destaca por apresentar três importantes vetores de desenvolvimento estratégicos: a piscicultura, a agricultura e a área de energia.

AÇÃO 13: DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DE SILVICULTURA DO MUNICÍPIO DE TRÊS LAGOAS

A cadeia produtiva do papel e da celulose tem relevante representatividade na economia do município. Grandes empresas, com perfil exportador, possuem unidades de negócios em Três Lagoas, que conta com um robusto maciço florestal. Nas discussões mantidas ao longo da aplicação da metodologia, foi indicado que é necessária a ampliação do desenvolvimento da cadeia produtiva baseada na silvicultura, de modo a maximizar a produção e os retornos econômicos à população decorrentes do fomento ao setor, bem como o desenvolvimento de outros elos produtivos baseados na silvicultura, como a indústria moveleira e o seu uso na geração de energia renovável a partir de resíduos do setor de papel e celulose e do setor madeireiro.

Espera-se, com essas medidas, que a economia do município diversifique sua atuação dentro de uma cadeia com grande potencial de exploração.

Em vias de contextualização para o projeto, hoje Três Lagoas é conhecida como a capital mundial da celulose, abrigando a Fibria e a Eldorado, respectivamente segunda e quarta maiores empresas nacionais do setor, segundo relatório setorial LAFIS, de julho de 2016.[2]

A presença dessas relevantes empresas na cidade traz diversos pontos positivos, como o aumento da oferta de trabalho e geração direta e indireta de renda para o município. Em contrapartida, contribuem para a competitividade dos produtos dessas empresas fatores como a localização geográfica da cidade, que consta com a presença de variados modais de transporte e a existência de um robusto maciço florestal.

Esse setor, relativamente novo na cidade, estimula o empreendedorismo dos agentes locais, seja atuando como fornecedores ou como elos da cadeia produtiva do papel e da celulose. Como exemplo, é possível citar o comportamento dos proprietários de terras na região, que em sua grande maioria exploravam a pecuária, passado a focar no arrendamento das terras para as atividades do setor de papel e celulose a partir das perspectivas de crescimento do setor.

Em termos de recomendações para a diversificação que se pretende, foi proposto que se invista no adensamento da cadeia produtiva da madeira, a fim de estimular o setor de serviços e ampliar a dinâmica econômica com base nas condições favoráveis atualmente verificadas.

A atração de novos empreendimentos, como o setor moveleiro ou a intensificação da produção de biomassa a partir dos resíduos da produção do papel e da celulose, trariam ganhos de competitividade às empresas e aos indivíduos que têm suas rendas atreladas ao desempenho da silvicultura, propiciando um cenário de atuação mais amplo.

AÇÃO 14: DESENVOLVIMENTO DE SETORES PRODUTIVOS POTENCIAIS – GÁS NATURAL, ENERGIAS RENOVÁVEIS, SERVIÇOS INDUSTRIAIS E LOGÍSTICA

Gás natural e energias renováveis

Três Lagoas apresenta uma diversidade de fontes de energia e uma delas advém do gás natural, transportado pelo gasoduto Gasbol Brasil-Bolívia, que corta o município em direção à região sudeste. A Usina Termelétrica Luiz Carlos Prestes, pertencente à Petrobras, localiza-se no município e se utiliza do gasoduto para geração de energia. Atraída pela disponibilidade de fornecimento de gás natural no município, a Petrobras iniciou também o projeto de construção da Unidade de Fertilizantes Nitrogenados (UFN), que utiliza o gás natural como insumo da produção de fertilizantes. Esse projeto encontra-se atualmente suspenso e em análise pela Petrobras, com o intuito de avaliar a melhor forma de viabilizar a continuidade do negócio para a companhia, que vem passando por um período de revisão de seu plano de negócios.

Contudo, as discussões envolvendo os atores do município indicam que o desenvolvimento da cadeia do gás natural no município tem grande potencial de geração de valor agregado à economia local. Combinado às medidas de melhoria na infraestrutura de transportes e logística, ao setor de energia e ao potencial de geração de negócios característico do setor de fertilizantes nitrogenados, a cadeia produtiva do gás natural foi incluída como setor importante da estratégia de melhoria da competitividade, do capital humano e do desenvolvimento econômico local de Três Lagoas.

Além da geração de energia através do gás natural, a matriz energética do município inclui também uma hidrelétrica situada no Rio Paraná, e usinas termelétricas que se utilizam da biomassa gerada a partir do processo produtivo do papel e da celulose, de propriedade da Fibria e da Eldorado.

A inauguração do Instituto Senai de Inovação em Biomassa em Três Lagoas, prevista para 2017 e que tem como objetivo desenvolver atividades de pesquisa voltadas para a otimização do seu uso, bem como a busca de novas matérias-primas que podem ser transformadas em biomassa, deverá impulsionar o desenvolvimento do setor de energias renováveis. Espera-se que, inspiradas pela iniciativa das empresas Fibria e Eldorado, outras empresas busquem a sustentabilidade energética, que representa ganhos de competitividade por meio da redução dos custos com energia ou até pelo aumento de suas arrecadações através da venda do excedente gerado.

Diante do exposto acima, recomenda-se a consolidação dessas iniciativas em cursos, bem como o fomento de novas iniciativas que busquem o desenvolvimento dessas cadeias no município.

Serviços industriais e Logística

O tecido produtivo e empresarial de Três Lagoas tem como uma das principais bases o setor de serviços. Composto, em sua maior parte, por micro e pequenas empresas (MPEs), a estratégia contempla um plano de ação que vise ao desenvolvimento e aprimoramento da prestação dos serviços, com análises detalhadas do setor e com a identificação de subsetores prioritários a partir das discussões mantidas ao longo do trabalho junto aos atores do município.

O objetivo é desburocratizar e criar meios que incentivem não apenas a criação, mas a manutenção de uma cadeia produtiva que atenda à cidade e à sua população, bem como que seja alimentada pelas demais cadeias produtivas do município.

A logística é fator imprescindível em qualquer tipo de indústria, comércio e serviço, e é considerada um dos grandes gargalos do país, que conta com o modal rodoviário como o principal meio de escoamento de sua produção. O Brasil conta também com uma malha ferroviária subutilizada, assim como acontece com o transporte hidroviário.

Três Lagoas possui a vantagem de contar com uma estrutura de apoio logístico robusta, uma vez que o município dispõe dos principais modais de transporte, como:

- Rodovias estaduais e federais, que conectam o município à capital do estado e ao estado de São Paulo;
- A ferrovia operada pela Rumo-ALL, que o conecta ao Porto de Santos e a Corumbá, extremo oeste do estado;
- A hidrovia Tietê-Paraná, que conta com uma extensão total de 2,4 mil quilômetros e atende aos estados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Goiás, além de ser um importante modal para o escoamento da produção agrícola dessas regiões;



Fonte: Centro de Inovação e Tecnologia em Novo Hamburgo (RS) - Imagem IDOM

• O Aeroporto Municipal Plínio Alarcon, para transporte de passageiros, que conecta o município e as regiões vizinhas a São Paulo, e movimenta uma média mensal de 5.000 passageiros.

Contudo, é necessário melhorar a infraestrutura de transportes e investir nas potencialidades do município como um eixo logístico para o estado do Mato Grosso do Sul e para a região Centro-Oeste como um todo.

Nas oficinas participativas realizadas ao longo do CES, muito se discutiu a respeito da implantação do porto seco em Três Lagoas. Por essa razão, foi indicado como relevante a elaboração de estudo de aptidão vocacional para o porto, assim como a análise da melhor localização para a sua instalação, do ponto de vista estratégico, ambiental e econômico.

A existência de um porto seco, juntamente com um programa de investimento em melhorias dos modais de transporte existentes, poderá tornar o munício de Três Lagoas em um polo logístico para o atendimento de diversos setores industriais.

O desenvolvimento da cadeia produtiva de transporte e logística está fortemente relacionado ao plano de melhoria da infraestrutura de transporte e logística. A melhoria da infraestrutura, por si, já inicia um processo de desenvolvimento do setor produtivo.

Com a infraestrutura melhorada e implementada, são atraídos outros elos da cadeia, como empresas prestadoras de serviços de transporte (de pessoas e de carga), carga e descarga, tecnologia da informação aplicada ao setor de logística, comércio varejista e atacadista, construção civil, entre outros.

Vale mencionar também que o setor de logística tem um profundo vínculo com os demais setores econômicos, visto que é peça fundamental para a indústria, o comércio e o agronegócio. O potencial específico de Três Lagoas é visualizado a partir do conceito de um atendimento (atual e potencial) multimodal, o que pode ser considerado raro no país, além de ser um dos fatores que mais impacta a competitividade da produção nacional a partir do que se conhece como "Custo Brasil".

Para viabilizar esta primeira Linha Estratégica, relacionada predominantemente com a Dimensão da Competitividade da Economia, **estima-se um custo total de R$38.590.000,00**, sendo R$3.820.000,00 referentes a pré-investimento e R$34.770.000,00 ao investimento.

Essa estimativa, que se distribuirá pelo curto, médio e longo prazo no custeamento das ações propostas, segue detalhada na tabela a seguir. Foram também analisados o impacto potencial e viabilidade das ações propostas, resultando no gráfico de impacto e viabilidade também a seguir.

LINHA ESTRATÉGICA 1

FORTALECER O CAPITAL HUMANO, O MERCADO DE TRABALHO E A COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA DE TRÊS LAGOAS



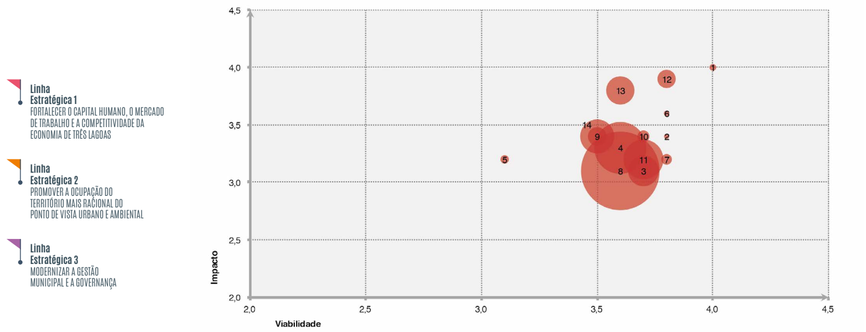


TABELA DE AÇÕES DA LINHA ESTRATÉGICA 1

Ord	Ação	Responsável	Natureza da Ação					Custo (mil R$)			Prazo
			Ação Executiva			Ação Normativa Institucio- nal	Ação Colabo- rativa	Pré-investimento	Investimento	Total	
			PMTL	Recursos Governa- mentais a fundo perdido	Financi- amento bancário/ agência de fomento						
Diretriz 1: Gerar as bases para a competitividade a partir de uma liderança compartilhada e o desenvolvimento do setor privado											
1	AÇÃO 1: Criação de Conselho de Desenvolvimento Econômico (CDE) de Três Lagoas	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	■			■		-	120.000,00	120.000,00	C
2	AÇÃO 2: Criação de um Comitê/Conselho Empresarial	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	■			■	■	70.000,00	-	70.000,00	C
3	AÇÃO 3: Criação de Centro de Inovação e Aceleração de Empresas de Três Lagoas – CIATL	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	■		■			220.000,00	2.300.000,00	2.520.000,00	M
4	AÇÃO 4: Construção do Centro Tecnológico de Três Lagoas – CTTL	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	■		■		■	1.200.000,00	6.000.000,00	7.200.000,00	L
5	AÇÃO 5: Criação de Sala do Empreendedor	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	■			■		40.000,00	150.000,00	190.000,00	C
Diretriz 2: Criação do Programa de Formação e Capacitação Profissional Unificado											
6	AÇÃO 6: Criação de Conselho Deliberativo de organização do Programa de Formação e Capacitação Profissional Unificado	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	■			■	■	80.000,00	-	80.000,00	C
7	AÇÃO 7: Estudo de levantamento de demanda por mão de obra e comportamento das fontes de geração de trabalho e renda	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	■				■	300.000,00	-	300.000,00	C
8	AÇÃO 8: Desenho e implantação de Projeto de Qualificação do Capital Humano e Empregabilidade de Três Lagoas	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	■			■	■	480.000,00	16.000.000,00	16.480.000,00	L
9	AÇÃO 9: Implantação do Projeto Feira de Profissões	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	■				■	120.000,00	800.000,00	920.000,00	C
Diretriz 3: Implantação de Polo de Turismo, Lazer e Comércio											
10	AÇÃO 10: Estudo das vocações e potencialidades turísticas de Três Lagoas	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	■		■			380.000,00	-	380.000,00	C
11	AÇÃO 11: Planejamento Estratégico e Estruturação do Turismo e Lazer de Três Lagoas	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	■		■	■	■	230.000,00	4.000.000,00	4.230.000,00	C
12	AÇÃO 12: Desenvolvimento e implantação de Projeto de Revitalização e Fortalecimento da Feiras	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	■		■		■	90.000,00	800.000,00	890.000,00	M
Diretriz 4: Desenvolver e Fortalecer setores estratégicos											
13	AÇÃO 13: Desenvolvimento e implantação do Projeto de Silvicultura do Município de Três Lagoas	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	■		■		■	230.000,00	1.900.000,00	2.130.000,00	M
14	AÇÃO 14: Desenvolvimento de setores produtivos potenciais – gás natural e energias renováveis e serviços industriais e logística	Secretaria de Desenvolvimento Econômico	■		■		■	380.000,00	2.700.000,00	3.080.000,00	M
							Total	3.820.000,00	34.770.000,00	38.590.000,00	

LINHA ESTRATÉGICA 2
PROMOVER A OCUPAÇÃO DO TERRITÓRIO MAIS RACIONAL DO PONTO DE VISTA URBANO E AMBIENTAL

Tornar Três Lagoas sustentável do ponto de vista urbano e ambiental requer, dentre outras coisas, fazer um uso mais equilibrado do território, invertendo o modelo de uso e ocupação do solo urbano atual. O modelo de hoje produz um crescimento horizontal de baixa densidade, com presença de vazios urbanos e condomínios residenciais de alta renda fechados e isolados, além de conjuntos habitacionais de baixa renda descolados da mancha urbana e sem infraestrutura de saneamento adequada, com importantes desafios nas áreas de esgotamento sanitário, drenagem e pavimentação.

A presente linha estratégica indica que se deve induzir uma ocupação menos desigual e mais equilibrada, integradora, compacta, otimizando a ocupação das áreas da cidade que já apresentam infraestrutura instalada, garantindo acesso à moradia, mobilidade urbana, aos serviços de saúde, educação e lazer a todos os cidadãos, racionalizando a ocupação dos espaços.

Quando falamos de uma ocupação do território mais racional, referimo-nos também a uma ocupação economicamente sustentável, que permita a universalização do atendimento em infraestrutura e serviços básicos, o que contribui para o controle e redução de seus custos. Alcançar esse objetivo implica em uma reestruturação do espaço urbano e, portanto, na alteração dos parâmetros e instrumentos urbanísticos em busca do aumento da densidade populacional nas áreas mais centrais, ocupação dos vazios urbanos, contenção do processo de periferização, mistura de usos, urbanização e requalificação de áreas, diminuição da segregação socioespacial da população de baixa renda, preservação e valorização ambiental e implantação de projetos urbanísticos que permitam criar uma identidade das pessoas com seu patrimônio natural, histórico e cultural.

Esta linha estratégica abriga 17 Diretrizes e 59 Ações. As diretrizes abarcam os temas Uso do Solo e Ordenamento Territorial, Desigualdade Urbana, Esgotamento Sanitário e Drenagem, Mobilidade e Transporte, e Saúde.

DIRETRIZES:

Diretriz 1 - Reordenamento da Ocupação Urbana
Diretriz 2 - Urbanização e Requalificação Urbana
Diretriz 3 - Preservação e Valorização Ambiental
Diretriz 4 – Urbanização de Assentamentos Precários
Diretriz 5 - Planejamento da Macrodrenagem
Diretriz 6 - Gestão e Informação para Drenagem e Saneamento
Diretriz 7 - Recuperação Ambiental dos Córregos e do Complexo Lacustre
Diretriz 8 - Melhoria da Infraestrutura de Drenagem
Diretriz 9 - Melhoria da Infraestrutura de Esgoto
Diretriz 10 - Promover o Transporte Ativo e Melhoria das Condições de Acessibilidade
Diretriz 11 - Promover a Melhoria do Sistema e o Incentivo ao Uso do Transporte Coletivo
Diretriz 12 - Qualificar o Sistema Viário
Diretriz 13 - Implementar a Segurança Viária
Diretriz 14 - Otimizar a Capacidade Logística Disponível e Potencial de Três Lagoas
Diretriz 15 - Aperfeiçoamento da Gestão Municipal da Mobilidade
Diretriz 16 - Fortalecimento do Setor Saúde
Diretriz 17 - Fortalecimento da Gestão Pública e do Monitoramento Cidadão

DIRETRIZES DA LINHA ESTRATÉGICA

A Diretriz 1 envolve o aprimoramento e ampliação da legislação urbanística que servirá de suporte para o desenvolvimento das demais ações propostas. Por sua importância esta diretriz adquire um caráter estratégico para o Plano. A Diretriz 2 envolve projetos de urbanização e requalificação urbana, especificamente projetos estruturadores do espaço urbano da cidade; a Diretriz 3 traz projetos voltados à preservação e valorização ambiental; e a Diretriz 4 trabalha no sentido de diminuir as desigualdades urbanas e foca na regularização e urbanização de assentamentos precários.

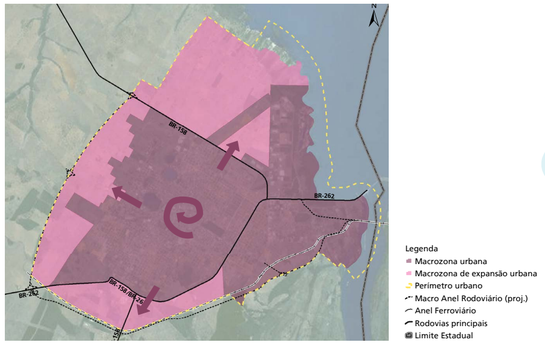
As Diretrizes de 5 a 9 indicam ações voltadas para o Planejamento da Macrodrenagem, Gestão na área de saneamento, recuperação ambiental, melhoria da infraestrutura de drenagem e de esgoto.
As Diretrizes de 10 a 15 envolvem ações relacionadas à melhoria da acessibilidade, da mobilidade, do transporte e da segurança viária, otimização da capacidade logística e melhoria da gestão municipal da mobilidade.

A Diretriz 16 traz ações no sentido de melhorar e universalizar o atendimento de saúde e a Diretriz 17 apresenta um conjunto de ações voltadas para o fortalecimento da gestão pública, buscando instrumentalizar e capacitar a Prefeitura, os conselhos municipais e sociedade civil organizada para uma gestão urbana mais eficiente e participativa.

Para promover a ocupação do território mais racionalmente, do ponto de vista urbano e ambiental, é também necessário o reconhecimento da diferenciação do território urbano no que se refere ao uso e ocupação do solo atual e potencial, bem como das dinâmicas de expansão desejadas e indesejadas para o desenvolvimento equilibrado e mais igualitário do município.

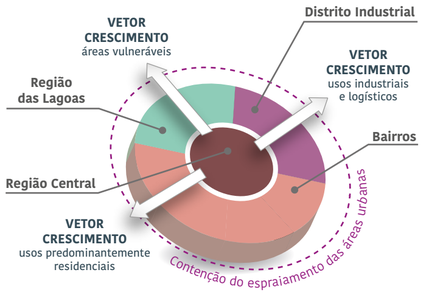
Os vetores de crescimento urbano potencial de Três Lagoas podem ser resumidos em três a partir da região central: crescimento industrial e logístico no sentido do distrito industrial (vetor norte); crescimento de usos predominantemente residenciais no sentido dos bairros e novos loteamentos (vetores norte e sul); e crescimento sobre áreas vulneráveis, sobretudo no sentido das três lagoas (vetor oeste). Um quarto vetor a ser considerado é o vetor intraurbano, a ser estimulado de forma controlada, de modo a garantir o cumprimento da função social da propriedade prevista na constituição Federal e no Estatuto da Cidade (Lei no. 10.257/2001).

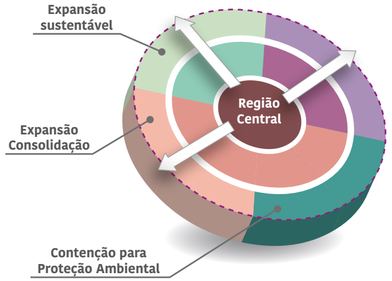
Figura 1 – Vetores de expansão



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

Figura 2 – Diagramas vetores





Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

Como pudemos ver anteriormente, as dinâmicas de uso e ocupação do solo vêm produzindo uma cidade horizontal, de baixa densidade populacional, com sérios problemas de infraestrutura de saneamento básico (especialmente esgoto e drenagem), loteamentos de baixa renda na periferia sem acesso regular a meios de transporte coletivo, muitos vazios urbanos espalhados pela cidade, implantação de loteamentos fechados de alta renda desconectados das áreas centrais, entre outras características.

Diante do quadro apresentado no parágrafo anterior, fica evidente a necessidade da revisão dos parâmetros e instrumentos urbanísticos vigentes, além dada necessidade de aprimorar e ampliar a legislação urbanística complementar, de investir em projetos urbanísticos estruturantes que valorizem os recursos naturais e o patrimônio histórico da cidade, de regularizar e urbanizar os assentamentos precários e de se trabalhar o tema da mobilidade urbana. Com isso, busca-se uma cidade mais compacta, com espaços públicos de qualidade, com mais áreas verdes qualificadas, com uma distribuição da infraestrutura e dos serviços urbanos mais equilibrada e acessível a todos.

DIRETRIZ 1 – REORDENAMENTO DA OCUPAÇÃO URBANA

Esta diretriz visa oferecer instrumentos ao poder público para o aprimoramento e ou ampliação da legislação urbanística municipal. Ela parte do princípio, identificado no diagnóstico, que a legislação vigente é insuficiente e frágil para promover o reordenamento da ocupação urbana e induzir um desenvolvimento urbano sustentável e necessita ser revisitada e ampliada.

AÇÃO 15: APRIMORAMENTO E AMPLIAÇÃO DA LEGISLAÇÃO URBANÍSTICA

A principal ação em curso no município relacionada à legislação urbanística é a revisão do Plano Diretor vigente – Lei N.º 2.083, de 28 de setembro de 2006. Esse processo foi iniciado em fevereiro de 2016 e encontra-se em fase de aprovação pela Câmara Municipal de Vereadores. O Plano Diretor, apresentado resumidamente no Capítulo 9 deste Plano de Ação, propõe instrumentos urbanísticos para induzir a ocupação dos vazios urbanos, o adensamento das áreas mais consolidadas e com infraestrutura instalada e o desestímulo da ocupação das áreas ambientalmente sensíveis.

Esta revisão do Plano Diretor, caso aprovada, permitirá o controle da expansão horizontal da mancha urbana; estimulará a ocupação dos vazios urbanos e o aumento da densidade de população nas áreas mais centrais, especialmente em locais que têm infraestrutura e capacidade de suporte desse adensamento; estimulará a implantação de habitação de interesse social de forma pulverizada e mais central, desestimulando a ocupação das bordas da cidade como vem acontecendo nos últimos anos, propiciando, assim, o uso mais racional da infraestrutura instalada.

Além da revisão do Plano Diretor em curso, a dinâmica de crescimento da cidade, a pressão da ocupação urbana e as fragilidades ambientais demandam a criação ou revisão de outros instrumentos importantes para a gestão urbana:

- Lei de Parcelamento;
- Lei de Uso e Ocupação do Solo, que detalhará os parâmetros de uso e ocupação dentro de cada macrozona;
- Planos de Desenvolvimento Distritais de Arapuá e Garcias e as Leis dos seus perímetros urbanos de modo a planejar e orientar o ordenamento e dinamização econômica.
- Código de Obras e Posturas, que orientará não só a construção de edificações, mas também o uso dos espaços públicos, as questões de acessibilidade e os conflitos de usos presentes na cidade;
- Código Ambiental, que regulará as ações do poder público e da coletividade na recuperação, preservação e melhoria dos recursos ambientais naturais;
- Lei do Sistema Viário, que estabelece os critérios para definição e hierarquização do sistema viário;
- Plano de Desenvolvimento do Turismo Sustentável e Patrimônio Cultural que estabelecerá os objetivos e diretrizes para a valorização do patrimônio natural e histórico local.

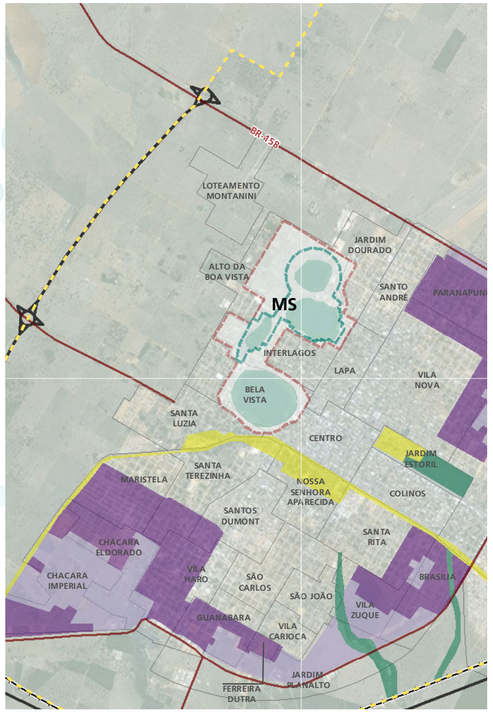
DIRETRIZ 2 – URBANIZAÇÃO E REQUALIFICAÇÃO URBANA

Esta diretriz envolve dois projetos estratégicos para Três Lagoas: i) a criação de um Circuito das Lagoas, conectando as lagoas à área da antiga linha férrea desativada, que corta a cidade de oeste a leste, e a área do Exército, que abriga uma enorme área verde; e ii) a criação de um Paço Municipal integrado a esse Circuito. Os dois projetos têm como principal objetivo a requalificação urbana dessas áreas e envolvem reabilitação urbana, demandando restauro de edifícios históricos; renovação urbana, alterando as formas de alguns trechos; e a revitalização/recuperação de áreas degradadas.

AÇÃO 16: PROJETO CIRCUITO DAS LAGOAS E ANTIGA ESTAÇÃO

Este é um dos projetos estruturantes propostos pelo Plano de Ação que se coaduna com as propostas da revisão em curso do Plano Diretor e contempla a recuperação dos patrimônios construídos, associado a projetos de implantação de equipamentos com usos institucionais de modo a recuperá-los, mantê-los vivos e preservados. O local para a execução deste projeto é o entorno das Três Lagoas, uma das áreas desativadas da Ferrovia (antiga estação) e uma área bem arborizada pertencente ao Exército.

Figura 3– Monumento natural das lagoas.



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

O projeto deve contemplar:
- Levantamento planialtimétrico cadastral das áreas;
- Regularização Fundiária acompanhada de trabalho social;
- Estudos geotécnicos;
- Estudo preliminar e definição de programa de necessidades;
- Estudo de Conectividade entre as áreas (Travessias de integração da cidade);
- Plano Urbanístico;
- Estudo preliminar;
- Projeto Básico (projeto urbanístico técnico visando o todo e os setores);
- Projetos complementares: Projeto viário, mobilidade e conectividade, drenagem, pavimentação, Iluminação pública, paisagismo, mobiliário e equipamentos, programação visual e sinalização, restauro de patrimônio ferroviário;
- Projetos executivos / compatibilizações.

Legenda

Zonas Especiais de Interesse Social
- ZEIS 1: Qualificação Urbana
- ZEIS 2: Novas Unidades Habitacionais
- Zona Especial de Interesse Cultural
- Zona Especial de Interesse Ambiental

ZEMNL - Monumento Natural das Lagoas
- Limite da Unidade de Conservação das Lagoas
- Limite da Zona de Amortecimentos das Três Lagoas
- Limite Estadual
- Limite municipal - 2014
- Perímetro urbano
- Limite de bairro
- Macro Anel Rodoviário (proj.)
- Anel Ferroviário
- Rodovias principais

AÇÃO 17: PROJETO E CONSTRUÇÃO DO PAÇO MUNICIPAL

A implantação de um Paço Municipal na Cidade de Três Lagoas é um desejo antigo do poder público municipal que até o momento não pôde ser viabilizado. A implantação dessa infraestrutura, concentrando os órgãos municipais, facilitaria o acesso dos cidadãos, favoreceria a integração da gestão pública e promoveria a requalificação urbana da área central da cidade, dando vida e qualificando o espaço público. O objetivo, portanto, é democratizar o acesso aos órgãos do executivo municipal, facilitar a atuação integrada dos órgãos públicos e requalificar a área central da cidade. O provável local para a escolha de um sítio de implantação do Paço Municipal é a área central da cidade, no entanto, é necessário realizar estudos de alternativas locacionais para a escolha da área ideal.

O projeto deve contemplar:
- Estudo de alternativas locacionais. A localização deverá ter boa oferta de vias de acesso e de transporte coletivo, estar localizada em área central de modo a qualificar o território e propiciar a integração norte-sul da cidade, atualmente segregada pela ferrovia desativada. Também deverá considerar a disponibilidade de áreas para abrigar novos empreendimentos imobiliários, de modo a adensar a área central da cidade, que hoje apresenta baixa densidade populacional, e promover a diversificação de usos:
- Programa de necessidades;
- Estudo de viabilidade econômica;
- Estudos técnicos, urbanístico e arquitetônico preliminares.

DIRETRIZ 3 – PRESERVAÇÃO E VALORIZAÇÃO AMBIENTAL

Esta diretriz dialoga diretamente com as propostas do Capítulo 5 (Estudo de Base Ambiental) voltadas para a reestruturação e integração das áreas verdes qualificadas, na qual são propostos parques a serem instalados nas áreas da antiga Linha Férrea, do Quartel do Exército, do Jardim Alvorada e das Lagoas, e propõe a implantação de um Circuito Verde que integre a maior parte das áreas de abrangência dessas potenciais estruturas.

Segunda Estação Ferroviária (1923)



Fonte: Prefeitura de Três Lagoas, 2016

AÇÃO 18: IMPLANTAÇÃO DE PROJETO DO CIRCUITO VERDE

O Projeto Circuito Verde visa proteger a biodiversidade, os remanescentes de mata e APPs, ampliar e qualificar as áreas verdes públicas, conectar e integrar todas as áreas do sistema entre si, e com outros elementos de interesse para o meio ambiente urbano, o lazer e o turismo. Conservar e recuperar o meio ambiente e a paisagem.

Cabe apontar que, no que se refere à área do Cinturão Verde, está estabelecida uma problemática, uma vez que a destinação dos lotes nesta região deve destinar-se à produção agrícola e não à moradia e vêm sendo verificadas irregularidades nesse sentido. Propõe-se, portanto, a ampliação do alcance do programa, por meio da adequação do seu uso e do fortalecimento de iniciativas já encampadas anteriormente pela Secretaria do Meio Ambiente, relacionadas à multiplicação de hortas comunitárias e ao fomento da agricultura familiar.

A proposta resultante do Estudo de Base Ambiental, no que tange ao cenário intermediário, inclui ainda a integração dos terrenos vazios da antiga Linha Férrea com equipamentos urbanos existentes do entorno próximo.

Figura 4 – Sistema de Áreas Verdes



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

Este projeto incluiria as seguintes áreas: (i) Áreas urbanas de interesse ambiental; (ii) unidades de conservação integral de Três Lagoas (UC Monumento Natural das Lagoas a ser criada); (iii) áreas de proteção permanente; (iv) antiga Estação Ferroviária; (v) área desativada da Ferrovia; (vi) área do Exército; (vii) APP do córrego do Onça; (viii) Parques das Capivaras e do Jupiá; (ix) Área da Pedreira; e (x) Cinturão Verde. Ver Figura 5.

O desenvolvimento do projeto deve contemplar:

- Estudos ambientais conforme se verifique a necessidade (EIV, EIA-RIMA) e Inventário Ambiental;
- Estudo Preliminar;
- Estudo de Conectividade entre as áreas;
- Projeto Básico;
- Projetos Complementares:
  - Implantação de parques urbanos e lineares (Córrego do Onça, área do Exército, Cinturão Verde entre outros);
  - Requalificação de praças e bulevares, com arborização e mobiliário urbano;
  - Implantação de Ciclovia Verde (com bicicletários integrados ao sistema de transporte coletivo);
  - Implantação de percursos para pedestres, com arborização e mobiliário urbano;
  - Plano de Arborização;
- Integrar ao Circuito Verde os Marcos Urbanos da cidade, com destaque para: Estação ferroviária desativada; a Lagoa Maior; a Igreja de Santo Antônio, a Igreja da Lapa, Edificações da 2a. Cia de Infantaria, a praça Ramez Tebet e o Balneário Municipal;
- Implantar sinalização viária, plaqueamento das ruas, praças e marcos urbanos;
- Projetos Executivos.

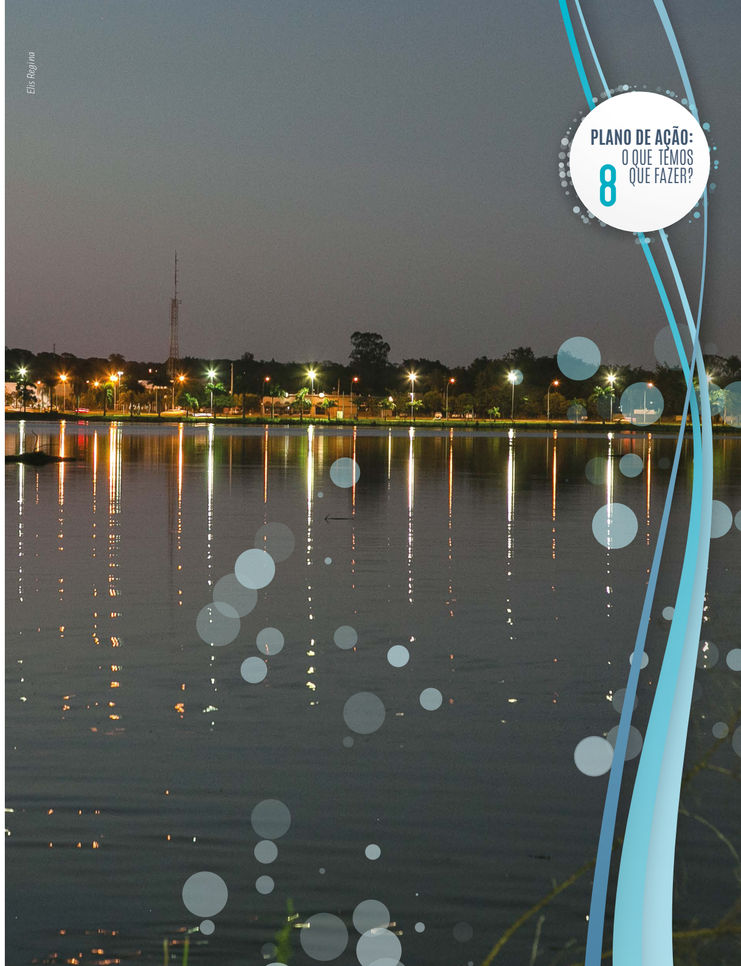
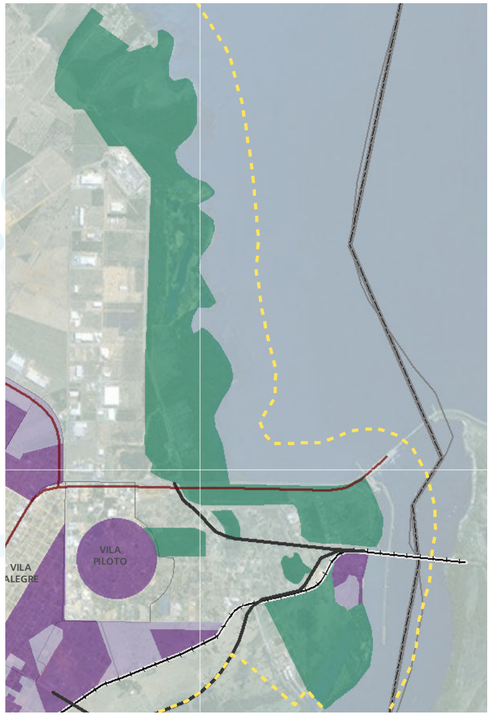


Figura 5 – Área de abrangência - Projeto de Valorização da Orla Fluvial



Legenda

Zona Especial de Interesse Ambiental

Perímetro urbano

Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

AÇÃO 19: PROJETO DE VALORIZAÇÃO DA ORLA FLUVIAL

Valorizar a orla fluvial e também a orla do reservatório da barragem significa retomar a relação da cidade com suas águas. Este é o objetivo geral da presente ação, mas existem importantes objetivos específicos quais sejam: a recuperação do passivo ambiental da Pedreira e do potencial paisagístico da orla da represa. Alcançar os objetivos representa uma oportunidade única de se criar uma nova relação entre a cidade e o rio, com possibilidades para o lazer e o turismo.

A área de interesse desta proposta é a porção territorial entre a mancha urbana (distrito industrial) e a orla da represa Jupiá, ao norte da BR262 e áreas ao longo do rio Paraná dentro do perímetro urbano de Três Lagoas. Dentro desses limites, temos o Parque das Capivaras, que concentra significativo maciço arbóreo; ao sul do Parque, uma grande extensão de área de segurança da Cesp (atual CTG Brasil) com restrições à ocupação. Essa área apresenta um grande passivo ambiental de exploração mineral na área da Pedreira.

O projeto deve contemplar:

- Estudos ambientais conforme se verifique a necessidade (EIV, EIA-RIMA) e Inventário Ambiental;
- Recuperação do passivo ambiental da Pedreira;
- Perspectiva do Porto Fluvial;
- Implantação de equipamentos voltados ao lazer e ao turismo;
- Criação de circuito de pedestres;
- Implantação de ciclovias;
- Iluminação pública;
- Mobiliário urbano;
- Equipamentos de lazer e esporte;
- Parques infantis;
- Criação da Identidade visual do conjunto;
- Marco para valorização do turismo de Três Lagoas.

Figura 6 – Orla Fluvial



Fonte: Google Erath

AÇÃO 20: CRIAÇÃO DE UNIDADE DE CONSERVAÇÃO MONUMENTO NATURAL DAS LAGOAS – UC[3]

O Monumento Natural é a única categoria de UC de proteção integral que permite a existência de áreas particulares. Isto significa que as áreas particulares que estejam dentro da UC estarão sujeitas a um regime de proteção e os proprietários deverão se comprometer com as normas de proteção definidas para o local. O objetivo de criar a UC é proteger e preservar as lagoas e seu entorno. É uma área de grande valor ambiental, cênico, histórico e cultural para o município, que vem sofrendo pressão do setor imobiliário e é muito importante para a drenagem das águas pluviais do perímetro urbano. Proteger e preservar não significa privar de uso, mas cuidar para que os usos sejam compatíveis com a preservação.

A UC deverá incluir a área do entorno imediato das lagoas. A figura 6 ilustra a delimitação da área de interesse, a linha vermelha indica os limites internos da UC enquanto a linha verde aponta sua Zona de Amortecimento. Os limites da UC são dados pelas Lagoas, áreas úmidas e APPs e algumas áreas "secas", principalmente não urbanizadas, no entorno imediato das lagoas.

O Projeto de criação da UC deve contemplar:

- Levantamentos da situação fundiária das áreas abrangidas pela UC (em andamento);
- Estudos Ambientais;
- Elaboração do Plano de Manejo da UC para o planejamento de sua implementação, com atenção especial ao monitoramento da mastofauna e flora aquática existente;
- Realização de audiência pública;
- Instituição legal da UC através de decreto de criação;
- Estudos de drenagem, esgotamento e levantamento das condições hidrológicas do entorno das lagoas para que se possa planejar a ocupação futura das áreas próximas e para que o sistema das lagoas se mantenha equilibrado;

• Aquisição de área de interesse por parte da Prefeitura para abrigar um centro de visitantes e equipamento para desenvolver programa educativo ambiental permanente;
• Implantação de pistas de caminhada e ciclovias;
• Implantação de praças para recreação fazendo uso de materiais alternativos e que evitem a impermeabilização do solo, além de arborização com espécies nativas que valorizem a flora local;
• Instalação de um laboratório de análise ambiental, visando o monitoramento de parâmetros como a qualidade das águas e o nível das lagoas e a condução de pesquisas com a flora e fauna existentes.

DIRETRIZ 4 – URBANIZAÇÃO DE ASSENTAMENTOS PRECÁRIOS

A presente diretriz tratará exclusivamente de questões fundiárias, da melhoria habitacional, da implantação de equipamentos públicos e áreas de lazer. As ações relacionadas ao saneamento ambiental encontram-se na Diretriz 7 desta Linha Estratégica.

Deve aplicar-se aos bairros mais precários que apresentam irregularidades fundiárias ou urbanísticas, principalmente aqueles que enfrentam problemas de falta de infraestrutura de saneamento (esgoto e drenagem), pavimentação, precariedade das edificações, insuficiência de transporte coletivo, serviços públicos e de áreas de lazer. Esta diretriz está relacionada à necessidade de melhorar as condições de habitação e de urbanização da cidade.

AÇÃO 21: ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA

Sobre a situação fundiária de Três Lagoas há pouca informação sistematizada, especialmente alguns locais do perímetro urbano e adjacências. Os bairros onde a situação fundiária apresenta-se com maior índice de irregularidades são: Vila Piloto, nos loteamentos Violetas, Orquídeas, Girassóis, Lírios, Jardim Primavera, Jardim Mirassol, Distrito Industrial 1 e Cinturão Verde.

Figura 7 – Delimitação da área de interesse do Monumento Natural das Lagoas



Fonte: Prefeitura Municipal de Três Lagoas, 2016

Elaborar o Plano de Regularização Fundiária significa, portanto, definir as bases da regularização sustentável do município e traçar as estratégias e diretrizes para a regularização jurídica, urbanística e habitacional dos assentamentos precários.

Esta ação deve contemplar:
• Diagnóstico fundiário;
• Mapeamento das irregularidades jurídicas, urbanísticas e habitacionais;
• Levantamento planialtimétrico cadastral;
• Plano de regularização.

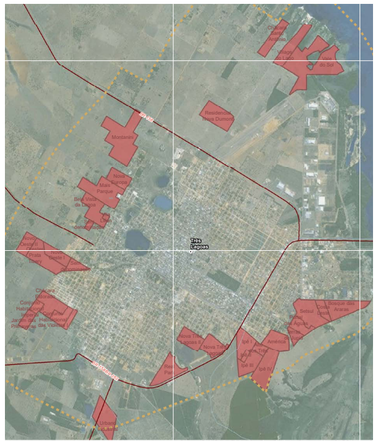


AÇÃO 22: REVISÃO DO PLANO DE HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL – PLHIS E CADASTRO DE PROPRIEDADES SUBUTILIZADAS

A revisão do PLHIS objetiva orientar o poder público no tratamento das questões habitacionais do município, buscando garantir o direito de todos a moradia digna; equacionar o déficit habitacional que atualmente é de aproximadamente 9.000 unidades e viabilizar empreendimentos habitacionais de interesse social ocupando os vazios urbanos presentes nas macrozonas de qualificação e de consolidação propostas pela revisão do PDP da cidade. Deverá, para ser efetivo, incluir todas as áreas do município.

O projeto deve contemplar:
• Atualização do Plano de Habitação de Interesse social vigente que foi elaborado em 2010 e necessita de atualização;
• Realização de cadastro das propriedades subutilizadas nas áreas mais centrais da cidade. Esse cadastramento permitirá estudar a destinação de áreas para abrigar projetos de interesse social e também subsidiará os estudos para aplicação do instrumento do IPTU Progressivo nas áreas subutilizadas;
• Construção de um banco de terras destinado à habitação de interesse social nas áreas mais centrais para evitar que os novos loteamentos de habitação popular continuem sendo localizados nas bordas da cidade.

Figura 8 – Novos Loteamentos e Conjuntos Habitacionais (últimos 10 anos)



Fonte: PMTL, 2016. Elaboração Synergia.

AÇÃO 23: CONSTRUÇÃO DE HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL E MELHORIA HABITACIONAL

A Construção de moradias é a ação que deverá minimizar o déficit habitacional em Três Lagoas, especialmente para a população de baixa renda, e a melhoria habitacional é uma forma de solucionar a precariedade de moradias construídas com baixo padrão de habitabilidade. Ambas as iniciativas são necessárias no município e dependem do desenvolvimento de projetos que devem contemplar:

- As orientações do Plano de Regularização Fundiária, do Plano de Habitação de Interesse Social que deverá ser atualizado e do cadastro de terras;
- Construção de unidades habitacionais;
- Melhorias habitacionais.

A construção foi estimada com base no déficit habitacional atual de aproximadamente 9.000 unidades. Não se tem informação sobre a demanda por investimentos em melhorias habitacionais. A revisão do PLHIS deverá detalhar esta ação. Esta ação deve incidir sobre as Zonas Especiais de Interesse Social - ZEIS.

AÇÃO 24: IMPLANTAÇÃO DE EQUIPAMENTOS PÚBLICOS

O objetivo da implantação de equipamentos públicos e melhorias urbanísticas relacionadas à qualificação do espaço público é de qualificar áreas da cidade pouco providas ou desprovidas de tratamento urbano adequado.

Para realizar tal implementação deve-se realizar inicialmente um projeto que contemple:

- Construção de calçadas;
- Centros comunitários;
- Quadras poliesportivas;
- Escolas;
- Equipamentos de saúde;
- Mobiliário Urbano.

Esta ação deve abranger parte da cidade incluindo-se os bairros Jardim Brasília, Maristela, Chácara Imperial, Guanabara, Santa Rita, Paranapungá, Vista Alegre, Vila Haro.

Complexo Poliesportivo Professor Eduardo Antônio Milanez



DIRETRIZ 5 – PLANEJAMENTO DA MACRODRENAGEM

Diversas ações relacionadas à microdrenagem estão sendo implantadas em Três Lagoas, porém todas carecendo de macro diretrizes para criação de um sistema, cujo conjunto da infraestrutura se articule a fim de realizar de maneira efetiva: a coleta, transporte e lançamento final das águas superficiais.

Conforme levantamento apresentado, na fase de diagnóstico, entre 2009 e 2012, houve aumento da precipitação fluvial no município, que provocou inundações e alagamentos na área urbana, pouco atendida pela rede de drenagem, e que precisa urgentemente ser planejada e ampliada.

A topografia local, predominantemente plana, é o principal desafio a ser superado, exigindo precisão de projeto e implicando em maior custo de execução das obras.

AÇÃO 25: ELABORAÇÃO DE PLANO DIRETOR DE DRENAGEM URBANA (PDDU)

É de fundamental importância desenvolver o Plano Diretor de Drenagem Urbana – PDDU, com objetivo de estabelecer diretrizes para orientar a preparação de projetos e execução de obras de drenagem, promover ações preventivas e corretivas sobre as causas e efeitos dos processos erosivos, inundações e alagamentos, entre outros, garantindo qualidade de vida para a população e assegurando as atividades econômicas de Três Lagoas.

O PDDU deve conter a consolidação de dados e estudos hidrológicos das bacias e hidráulicos dos principais elementos de macrodrenagem da cidade, como os córregos da Onça, Brasília e Japão, do complexo lacustre (lagoas Maior, do Meio e Menor) e demais cursos d'água até as galerias pluviais existentes, abrangendo a pluviometria e a fluviometria da rede hidrográfica, a evolução do uso e ocupação do solo e demais variáveis que intervém na sua impermeabilização, apresentando as condições atuais das bacias de drenagem e prevendo suas tendências.

Dentre os produtos esperados para esta ação, compreendem-se as alternativas, diretrizes e proposições de medidas estruturais e não estruturais fundamentais para a definição das obras de micro e macrodrenagem, bem como a ordem de prioridade nas execuções.

DIRETRIZ 6 – GESTÃO E INFORMAÇÃO PARA DRENAGEM E SANEAMENTO

A política de saneamento básico, da qual fazem parte as ações de drenagem, necessita da criação de um departamento responsável por sua gestão, manutenção e fiscalização, integrado com demais setores na operação de um sistema de informação. Necessita ainda da elaboração e divulgação de um manual de drenagem de caráter normativo e da coordenação de programas de educação ambiental permanentes para a população.

AÇÃO 26: CRIAÇÃO DE DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE DRENAGEM DO MUNICÍPIO

O departamento tem a responsabilidade de desenvolver e implantar o sistema de drenagem sustentável e manejo de águas pluviais em Três Lagoas, com atribuições de realizar diagnósticos, estudos e pesquisas voltados para a área de sua competência, elaborar e manter atualizado o cadastro da rede de drenagem, gerenciar as obras de micro e macrodrenagem e coordenar, supervisionar e fiscalizar as atividades relativas ao desenvolvimento, acompanhamento e execução desses projetos, além dos serviços de manutenção, a fim de garantir seu bom funcionamento.

AÇÃO 27: OPERAÇÃO DO PROGRAMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS DO PLANO MUNICIPAL DE SANEAMENTO BÁSICO (PMSB)

O Programa de Informações Gerenciais, já existente com interface web e acessado por navegador, tem por objetivo administrar e controlar as informações e indicadores de saneamento básico do município. Sua completa implantação contribuirá tanto para o planejamento como para a execução das ações, facilitando a tomada de decisões para solucionar eventuais gargalos ou problemas, permitindo que estas sejam reprogramadas de forma rápida e fundamentada.

AÇÃO 28: ORGANIZAÇÃO DO MANUAL TÉCNICO DE DRENAGEM URBANA

Neste Manual Técnico devem constar as definições e orientações necessárias às especificidades e procedimentos relacionados à drenagem urbana e o instrumento presta-se, não apenas a oferecer informações ao público, mas também para estabelecer parâmetros para atuação e fiscalização das autoridades municipais.

AÇÃO 29: ORGANIZAÇÃO DE PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL

A organização de programas de educação ambiental visa conscientizar e instruir, especialmente em comunidades onde os problemas são mais presentes ou agravados, sobre a conservação do ambiente, sobretudo a respeito das áreas ambientalmente frágeis, como as Áreas de Proteção Permanente (APPs) urbanas, o manejo adequado e a disposição final dos resíduos sólidos.

DIRETRIZ 7 – RECUPERAÇÃO AMBIENTAL DOS CÓRREGOS E DO COMPLEXO DAS LAGOAS

Três Lagoas possui no interior da sua área urbana três cursos d'água e o complexo lacustre com seus leitos parcialmente poluídos e assoreados, trechos das suas margens (APPs) com erosão e sem mata ciliar, degradados ou ocupados por construções, necessitando de um conjunto de ações voltadas para a recuperação ambiental da sua rede hidrográfica, para que esta possa funcionar como importante mecanismo de drenagem.

AÇÃO 30: ESTUDO DE RECUPERAÇÃO DO CÓRREGO DA ONÇA

Parte do seu leito na área urbana segue por canalização subterrânea, tornando-se visível a partir da R. Maria Guilhermina Esteves, nas imediações do Jardim Planalto e daí até sua foz no Rio Paraná. Nesse trecho situa-se o lançamento dos efluentes da ETE Planalto/São João e de alguns imóveis na Vila Zuque, que se encontram em taludes que apresentam características erosivas, suscetíveis a deslizamentos.

A recuperação do córrego visa melhorar a qualidade da água, conter os trechos de erosão e assoreamento, recompor a mata ciliar, objetivando sua reinserção na paisagem urbana através da transformação das suas margens em espaços verdes públicos e sua valorização pela função ambiental que presta à cidade. Esta ação deve estar associada ao Circuito Verde, ação apresentada na Diretriz de Preservação e Valorização Ambiental.

AÇÃO 31: ESTUDO DE RECUPERAÇÃO DO CÓRREGO BRASÍLIA

Parte do leito do córrego cruza área urbana e também segue por canalização subterrânea, tornando-se visível a partir do cruzamento com a via férrea, nas imediações do Jardim Brasília e daí até sua foz no Córrego da Onça.

Sua recuperação visa melhorar a qualidade da água, conter os trechos de erosão e assoreamento, recompor a mata ciliar e valorizá-lo pelos serviços ambientais que presta à cidade.

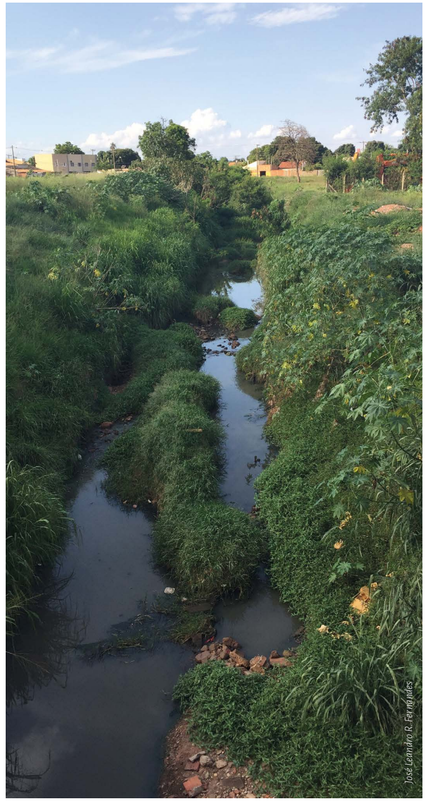
AÇÃO 32: ESTUDO DE RECUPERAÇÃO DAS LAGOAS MAIOR, DO MEIO E MENOR

As lagoas compõem, do mesmo modo que os córregos, o sistema integrado natural de drenagem da cidade, e são constituintes da mesma bacia hidrográfica, existindo dutos de afluência e efluência entre a Lagoa do Meio e a Lagoa Maior e desta para o Córrego da Onça.

O estudo de recuperação tem como objetivo avaliar os impactos dos seus usos como possíveis reservatórios de armazenamento das chuvas, que ocorrem nos períodos mais intensos, podendo contribuir na diminuição das inundações e alagamentos.

Para evitar a contaminação dos poluentes vindos das áreas urbanas contribuintes, que incluem sedimentos e materiais dissolvidos, sugere-se métodos eficientes, dentre os quais um reservatório de decantação na entrada da lagoa e eventualmente, elementos filtrantes simples, que permitam retirar sólidos no afluente antes de desaguar na lagoa.

Córrego do Onça



DIRETRIZ 8 – MELHORIA DA INFRAESTRUTURA DE DRENAGEM

O sistema de drenagem e manejo de águas pluviais de Três Lagoas possui dispositivos de microdrenagem para conduzir as águas superficiais e subterrâneas até o sistema de macrodrenagem por meio de pequenas e médias galerias e macrodrenagem para escoamento final, através de galerias e córregos e reservatório de acumulação (piscinões).

Das 15 bacias de drenagem existentes no interior do perímetro urbano, apenas uma pequena parcela, aquelas situadas próximas da região central, dispõe da rede de escoamento de águas pluviais e, embora inexista registro atualizado no cadastro técnico, na fase de diagnóstico foi estimado que o percentual de vias pavimentadas na cidade é de 56%, com apenas 15% contando com rede de drenagem. A rede de drenagem percorre, em sua totalidade, 59,57km, assim distribuídas: 52.26 km (88%) em vias pavimentadas e 7,3% (12%) em vias não pavimentadas.

AÇÃO 33: IMPLANTAÇÃO E AMPLIAÇÃO DE INFRAESTRUTURA DE DRENAGEM

Destacam-se os projetos prioritários para implantação e ampliação da rede de drenagem, parte deles associados às obras de pavimentação e alguns já em curso de execução, porém todos devem ser reorientados após a conclusão do PPDU, citado anteriormente.

Entre as localidades, destacam-se as seguintes ações:

- Microdrenagem no Jardim Dourados (em curso);
- Microdrenagem e Pavimentação asfáltica em ruas do Jardim Alvorada e Vila Alegre (em curso);
- Microdrenagem e Pavimentação asfáltica em ruas da Vila Zuque (em curso, porém com suas obras atualmente paralisadas);
- Microdrenagem e Pavimentação asfáltica em ruas do Bairro Vila Nova;
- Microdrenagem e Pavimentação asfáltica em ruas no Bairro Santa Rita;
- Drenagem e Pavimentação asfáltica com Bacia de Detenção na R. Antônio Estevan Leal – IFMS;
- Canais de Macrodrenagem e Bacia de Detenção na Av. Jary Mercante;
- Macrodrenagem, Microdrenagem e Pavimentação asfáltica com calçamento no Bairro Chácara Imperial, Vila Haro e Primavera (Bacia 1);

• Drenagem e Pavimentação asfáltica no Bairro Guanabara – Itamarati – São João e Carioca (Bacia 2);
• Drenagem e Pavimentação asfáltica no Jardim Alvorada (Bacia 3);
• Drenagem do Distrito de Arapuá;
• Drenagem do Distrito de Garcias.

O Capítulo 5, referente aos Estudos de Base, referiu-se também à criação de um Parque Inundável no Jardim Alvorada, utilizando parte dos vazios urbanos existentes. Dessa maneira, propõe-se a implantação de "piscinões" atrelados a um projeto urbanístico e paisagístico.

Além disso, deve-se considerar a implementação de pavimentação permeável nas áreas vulneráveis ambientalmente, de maneira integrada à legislação urbanística cuja readequação foi proposta anteriormente.

DIRETRIZ 9 – MELHORIA DA INFRAESTRUTURA DE ESGOTO

O sistema de coleta e tratamento do esgotamento sanitário atualmente atende cerca da metade da população do município, com 22.000 ligações domiciliares e suas metas de melhoria, definidas no Plano Municipal de Saneamento Básico. Consiste basicamente na ampliação do alcance da rede de esgoto e de seu tratamento adequado para 80% da população até 2021, além da adoção de solução individual com fossa séptica e sumidouro para os distritos Arapuá e Garcias, bem como para a área rural, devendo a Prefeitura Municipal ou a SANESUL fiscalizar e monitorar a instalação e manutenção dessa solução. Para tal, são necessárias as seguintes ações:

AÇÃO 34: IMPLANTAÇÃO E AMPLIAÇÃO DE INFRAESTRUTURA DE ESGOTAMENTO SANITÁRIO

Implantação de rede coletora de esgoto, aumentando a coleta com quase duas mil novas ligações domiciliares (cerca de 8,5% da atualmente existente), dos coletores troncos Jupiá e Montanini-IFMS e das Estações Elevatórias de Esgoto Bruto (EEEBs) Lagoa Maior e Planalto, além da reforma, ampliação e melhorias dos sistemas de bombeamento existentes e melhorias nas Estações de Tratamento de Esgoto (ETEs) Planalto/ São João e Jupiá.

AÇÃO 35: COMPLEMENTAÇÃO DE INFRAESTRUTURA DE ESGOTAMENTO SANITÁRIO EM ÁREAS COM HABITAÇÕES INTERLIGADAS À REDE DE ESGOTO

Essas intervenções visam suprir a necessidade de sanar problemas de interligação entre as habitações e a rede de esgoto, em diversas áreas do município, ocasionadas por desconformidades em obras anteriores.

AÇÃO 36: AMPLIAÇÃO DA ETE PLANALTO/ SÃO JOÃO E EMISSÁRIO PARA LANÇAMENTO DOS EFLUENTES GERADOS NO RIO PARANÁ

Encontram-se em fase de conclusão, pela SANESUL, as obras de 16 km de emissário para conduzir os dejetos da ETE Planalto/São João até o Rio Paraná, como também sua ampliação, cuja capacidade de tratamento aumentará de 100 l/s para 200 l/s.

O resultado é uma importante melhoria que se estende para o meio ambiente e a saúde pública, pois a destinação de efluentes no Córrego da Onça, mesmo após passar por tratamento preliminar através de Reator Anaeróbico de Lodo Fluidizado (RALF) e pós-tratamento físico químico na ETE Planalto/São João, causam degradação das águas pelo aumento de matéria orgânica, cuja decomposição se faz com o consumo de elevada quantidade de oxigênio, afetando a sobrevivência dos organismos existentes. Além disso, podem concentrar elementos patogênicos, produtos químicos nocivos e ainda alterar a temperatura, afetando seu potencial de hidrogênio (pH).

AÇÃO 37: IMPLANTAÇÃO DA ETE ENGº SOUZA DIAS

Implantação da ETE Engº Souza Dias com tratamento preliminar através de RALF, filtro biológico, decantador secundário e sistema de bombeamento de Estação Elevatória de Lodo Excedente e recirculação (EELE). Inclui o tanque de homogeneização, sistema de desidratação e secador solar de lodo, sistema de bombeamento da Estação Elevatória Final (EEF), câmara (tanque) de contato, casa de cloração e emissário final de esgoto tratado.

AÇÃO 38: IMPERMEABILIZAÇÃO DAS UNIDADES A SEREM IMPLANTADAS NA ETE ENGº SOUZA

Complementa a Ação 37 e prevê a impermeabilização das unidades descritas a serem implantadas na ETE Engº Souza.

DIRETRIZ 10 – PROMOVER O TRANSPORTE ATIVO E MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE ACESSIBILIDADE

Esta diretriz parte do disposto no artigo 6º da Lei 12.587/2012 - Política Nacional de Mobilidade Urbana, que indica a prioridade dos modos de transporte não motorizados sobre os motorizados, bem como do artigo 26º da mesma lei, que trata da dedicação de espaço exclusivo nas vias públicas para serviços de transporte não motorizado. Ressalta-se que os termos transportes não motorizados e ativos são sinônimos, ou seja, dizem respeito aos pedestres e bicicletas e outros modos de deslocamento sem motor. A opção pelo termo ativo se justifica por dar ênfase à pessoa e à não presença de motor.

Quanto às condições dos modos de transportes ativos (não motorizados), com destaque para o deslocamento a pé e os realizados em bicicleta, o diagnóstico realizado indicou que há somente 16,6 km de ciclovias implantadas, resultando em 14,6km/100 mil habitantes de ciclovias existentes no município e nenhuma via exclusiva de pedestres. Conforme aponta a metodologia CES, idealmente deveria haver um mínimo de 25km de ciclovias para cada 100 mil habitantes e a implantação de pelo menos quatro vezes a extensão da rede cicloviária municipal em vias exclusivas para pedestres.

Quanto à opção por modos ativos nos seus deslocamentos, de acordo com a Pesquisa de Opinião Pública realizada, aproximadamente 23% dos entrevistados usa como meio de transporte mais frequente a bicicleta e 14% fazem seus deslocamentos a pé. Os que usam ônibus são 15% do total.

Quanto à infraestrutura para os que se deslocam a pé, a mesma pesquisa apontou que problemas com a drenagem da água de chuva e a lama são os mais frequentes, seguidos pela falta de calçadas e a necessidade de se andar na faixa de rolamento dos automóveis, além da falta de iluminação pública.

Considerando-se ainda que as condições de topografia são favoráveis (terreno municipal prioritariamente plano), que as vias da cidade têm largura generosa (40m as avenidas e 20m as ruas), assim como as calçadas (às vezes com até 3m) e que os pontos extremos da área urbana estão quase todos a menos de 5km do centro da cidade, a promoção de transportes ativos e melhoria das condições de acessibilidade pode ser considerada factível e prioritária, conforme preconiza a PNMU.

AÇÃO 39: ELABORAÇÃO DE PROJETO DE PADRONIZAÇÃO DE CALÇADAS E ELABORAÇÃO DE CARTILHAS INFORMATIVAS

Considerando-se que grande parte das calçadas da cidade tem largura adequada e que a responsabilidade da construção e manutenção é do proprietário do lote, a falta de padronização foi considerada um problema grave para a promoção dos deslocamentos a pé.

Para isso, esta ação visa a elaboração de um projeto de padronização que possa ser utilizado pelos proprietários na manutenção de suas calçadas, bem como de cartilhas informativas para que a população esteja ciente de suas responsabilidades. O conteúdo mínimo deverá abordar informações técnicas e soluções construtivas para a adequada padronização de pisos, inclinações, materiais e larguras adequadas de circulação, instalação de mobiliários e arborização. Este material, utilizado em conjunto com uma maior fiscalização por parte do poder público local, poderá transformar a situação das calçadas da cidade.

AÇÃO 40: CONSTRUÇÃO DE ROTAS PRIORITÁRIAS E CALÇADAS ACESSÍVEIS

Esta ação visa à priorização da reforma e manutenção das calçadas de todos os edifícios da administração municipal, equipamentos públicos (creches, escolas, unidades de saúde), praças, parques, estações de transporte público e demais locais da cidade cujas calçadas devem ser consideradas prioritárias em função do grande fluxo de pessoas. Esta ação deve considerar ainda a continuidade dos trechos a serem implantados, permitindo o estabelecimento de rotas prioritárias acessíveis, nas quais deverão ser realizadas obras de reforma e adequação de pisos, construção de rampas para cadeiras de rodas, alargamento de calçadas em esquinas e demais instrumentos que possam dar mais segurança às pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, adequando-as ao desenho universal. Ressalta-se também que deverão ser instaladas orientações sonora e tátil para deficientes visuais principalmente nas travessias integrantes dessas rotas prioritárias.

AÇÃO 41: ELABORAÇÃO DE PLANO CICLOVIÁRIO

Esta ação inclui a elaboração de estudos técnicos de viabilidade, elaboração de Projeto Executivo e implantação do Plano Cicloviário no município de Três Lagoas. A proposta do plano deverá priorizar a implantação de trechos integrados com os atuais 16,6km de ciclovias existentes, almejando a implantação de uma rede cicloviária abrangente. A meta mínima deve ser de 25km/100mil habitantes, com projeção de ampliação para, pelo menos, 50km em médio prazo (5 anos). Deverão ser previstas também as necessidades de adaptação dos trechos existentes para que se obtenham padrões de materiais e traçado.

Além da infraestrutura de ciclovias, o Plano Cicloviário deverá prever a instalação de bicicletários e paraciclos em locais estratégicos do município, como nas ruas comerciais, edifícios da administração pública, equipamentos públicos (escolas, creches e unidades de saúde), parques, pontos e terminais de ônibus e demais localidades que tenham grande fluxo de pessoas. Sugere-se que sejam incluídas neste Plano as estratégias para implantação desta infraestrutura, inclusive através de parcerias com comerciantes locais.

AÇÃO 42: CONSTRUÇÃO DE CICLOVIAS E INFRAESTRUTURA CICLOVIÁRIA

Após a elaboração do Plano Cicloviário deverá ser iniciada a manutenção dos trechos de ciclovias existentes e implantação de novos trechos, atentando-se para os demais projetos urbanos que tratam de outros temas, em especial as ações de Desenvolvimento Urbano que incluam a implantação de novas áreas urbanizadas e parques lineares. Identificou-se os seguintes trechos prioritários cujos traçados já foram previstos pela Prefeitura de Três Lagoas: Avenida Olyntho Mancini e Avenida Filinto Müller.

AÇÃO 43: SINALIZAÇÃO REGULAR E TURÍSTICA

Esta ação compreende a sinalização regular da cidade, por exemplo, a instalação de placas de ruas e também a sinalização da cidade com indicações turísticas.

DIRETRIZ 11 – PROMOVER A MELHORIA DO SISTEMA E O INCENTIVO AO USO DO TRANSPORTE COLETIVO

Conforme apontou o diagnóstico, um dos maiores problemas do tema Mobilidade Urbana de Três Lagoas atualmente é a insustentabilidade do serviço de transporte público. As pesquisas de Opinião apontam que 52% dos entrevistados nunca utilizam os ônibus municipais e apenas 15% o utilizam como principal meio de transporte. As demais perguntas indicam ainda que mais de 80% dos entrevistados desconhecem as questões relativas ao transporte público, não opinando quanto à frequência em que passam os ônibus, custo da tarifa, comodidade, limpeza ou infraestrutura dos pontos de ônibus.

Outro fator que influencia a pequena adesão aos serviços é o da existência de quase 300 ônibus fretados que levam empregados diretamente às indústrias de forma independente dos serviços públicos de transporte.

AÇÃO 44: MODERNIZAÇÃO DA FROTA COM ATENDIMENTO À LEGISLAÇÃO DE ACESSIBILIDADE

Ainda que a frota de ônibus de Três Lagoas esteja adequada do ponto de vista da idade (média de 8 anos), para ampliar o acesso a pessoas com deficiência e mobilidade reduzida é necessário que se modernize a frota (de atualmente 8 ônibus e 5 micro-ônibus), incorporando plataformas elevatórias ou então substituindo os veículos existentes por aqueles com piso rebaixado. Complementarmente, é necessário que se adeque também os pontos de ônibus, conforme ação 45 a seguir.

AÇÃO 45: PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO DOS PONTOS DE PARADA DO TRANSPORTE COLETIVO

Esta ação envolve a qualificação de abrigos de ônibus existentes e implantação de novos abrigos de ônibus, incluindo informações sobre linhas, frequência e horários de funcionamento da rede. Também devem ser realizadas reformas e adaptações nos pavimentos das calçadas próximas aos pontos de ônibus, rampas de acessibilidade nas travessias e demais melhorias que permitam que as pessoas com mobilidade reduzida e/ou deficiência visual possam ter autonomia e conforto para utilizarem o serviço de transporte público municipal de ônibus.

Para isso, deverá ser realizado um estudo dos principais locais de parada existentes, diagnóstico de sua situação atual e de futuras ampliações das linhas integrantes da rede de transporte público coletivo municipal de ônibus para posterior definição dos critérios de priorização e desenvolvimento de plano de ação e orçamento estimado para a busca de fontes de recursos para sua implementação. Uma alternativa sugerida durante as reuniões foi a de instalação de painéis com publicidade junto aos pontos que possam reverter fundos para viabilizar melhorias no sistema de ônibus como um todo.

AÇÃO 46: ESTUDOS E IMPLANTAÇÃO DE INCENTIVOS FINANCEIROS AO USO DO TRANSPORTE PÚBLICO

Conforme apontou o diagnóstico, para que ocorra uma migração modal das viagens dos veículos motorizados individuais (carros e motos) para o transporte público é preciso desenvolver um estudo de viabilidade para se buscar a redução de tarifa e melhoria do serviço, visando ao aumento do número de passageiros, uma vez que nos últimos anos este número vem diminuindo significativamente.

Neste sentido, enumeram-se as ações já iniciadas de subsídio do transporte público por meio de captação de recursos provenientes da implantação do sistema de estacionamento rotativo no centro da cidade (zona azul), maiores incentivos para que os grandes empregadores adotem o vale-transporte e integração com modos não motorizados, implantação de bicicletários e paraciclos em pontos estratégicos e em regiões que atualmente possuem baixa demanda pelo uso do transporte público de ônibus. Estes instrumentos, associados à implantação de tarifa social, redução de valor de passagem aos finais de semana e alternativas similares podem aumentar a viabilidade do serviço através do aumento de receita com novos usuários, reequilibrando o contrato de concessão dos serviços de ônibus.

AÇÃO 47: ESTUDO E IMPLANTAÇÃO DE TERMINAIS DE ÔNIBUS COM INTEGRAÇÃO MODAL

Esta ação visa identificar os principais pontos de origem e destino das viagens de ônibus realizadas no município e qualificar estes espaços, construindo terminais de ônibus de pequeno porte que possibilitem a integração modal com a rede cicloviária proposta. Para isso, é necessário dotar estas estruturas de bicicletários e paraciclos, banheiros, informações quanto às linhas e horários e também pontos para carregamento de bilhetes (integração).

AÇÃO 48: REGULAMENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO DO TRANSPORTE DE FRETAMENTO

Conforme apontou o diagnóstico, o município aprovou a Lei Municipal nº 2.932/2015, com objetivo de regulamentar o fretamento, buscando maior rigor dos critérios mínimos de qualidade e segurança pelos prestadores de serviços. Para a efetividade da medida, é necessário que haja intensa fiscalização da Prefeitura quanto aos fretamentos irregulares.

AÇÃO 49: AMPLIAÇÃO DO ESTACIONAMENTO ROTATIVO PAGO NO CENTRO DA CIDADE

Esta ação se iniciou com a concessão dos serviços a empresa privada, que implantou no 2º semestre de 2016 o sistema no centro da cidade de Três Lagoas, com aproximadamente 3.000 vagas (sendo 5% delas reservadas para idosos). Há previsão de expansão de uma segunda fase, sem prazo definido, de 1.500 vagas adicionais. Os recursos obtidos com esta concessão são revertidos para pagamento de subsídios aos serviços de transporte público coletivo de ônibus de Três Lagoas.

DIRETRIZ 12 – QUALIFICAR O SISTEMA VIÁRIO

O sistema viário de Três Lagoas, conforme apontou o diagnóstico, é composto por 420Km de vias pavimentadas, de malha principalmente reticular, com grande parte composta por duas faixas e sentido único de circulação, resultando em um total de 840Km de

faixas de rolamentos pavimentadas em vias públicas, com pavimento em condições de regular a ruim e em grande parte com drenagem superficial.

Dada a inexistência ou precariedade do pavimento e também da distribuição desigual das vias estruturais no território urbano municipal (com maior concentração nos bairros ao norte do leito ferroviária), as ações para qualificação do sistema viário se mostram necessárias. No entanto, para não piorar a situação de expansão urbana e baixo adensamento da cidade e também pela demanda de recursos vultosos, deverão ser adotados critérios claros para priorizar o investimento dos recursos. Dentre os critérios, adotou-se como prioridade de qualificação viária:

- Trechos de vias nas quais já existe sistema de macrodrenagem e microdrenagem ou que incluam e promovam a implantação integrada entre pavimentação e drenagem;
- Trechos de vias nos quais circulam os veículos do transporte público coletivo;
- Trechos de vias dos bairros com menor acesso à cidade, dada sua distância e/ou precariedade (ou inexistência) de pavimentação, principalmente no setor da cidade ao sul do antigo leito ferroviário;
- A continuidade das intervenções, prevendo a implantação de qualificação de eixos estruturantes de circulação e não apenas de trechos isolados de vias.

AÇÃO 50: AMPLIAÇÃO E MELHORIA DO SISTEMA VIÁRIO ESTRUTURAL

O objetivo é de estruturar as vias da área urbana de Três Lagoas, qualificando as ligações existentes entre os bairros, ampliando o número de ligações e melhorando o acesso da população à cidade.

Esta ação deverá focar na ampliação e melhoria das vias Arteriais (expressas/trânsito rápido) e Coletoras existentes e também de novas vias previstas.

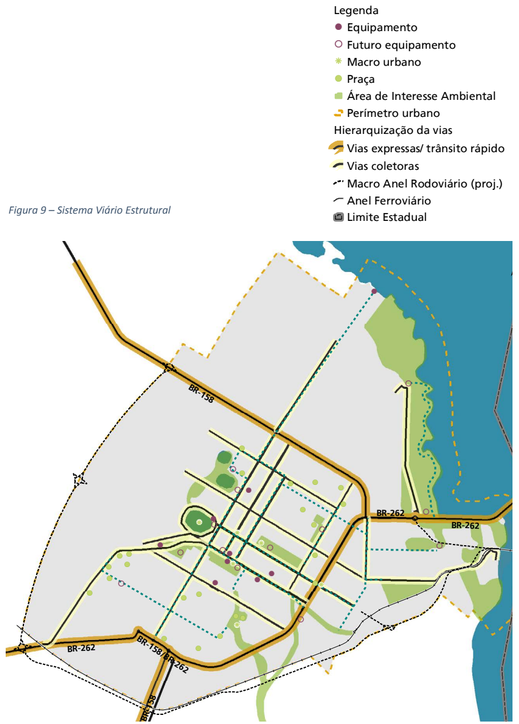


Figura 9 – Sistema Viário Estrutural

Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

Projetos prioritários (projeto executivo e implantação), de acordo com informações da administração local:

- Nova via continuação da Av. Rosário Congro cruzando o bairro Jardim Imperial. Urbanização da continuação dessa avenida;
- Projeto executivo e implantação da reurbanização da Av. Filinto Muller e vias adjacentes;
- Ampliação e extensão da ligação da Av. Jarouchi El Ramed (Distrito Industrial) com novo contorno rodoviário proposto;
- Qualificação da via de acesso ao balneário público municipal na Av. Jamil Jorge Salomão;
- Reordenamento geométrico da Av. Dr. Clodoaldo Garcia fazendo binário com a Av. Plínio Alarcon e Av. Raphael de Aro.

AÇÃO 51: PAVIMENTAÇÃO ASFÁLTICA

A implantação de pavimentação asfáltica deve seguir os critérios de priorização estabelecidos para a ação anterior.

Projetos prioritários:

- Pavimentação asfáltica em diversas ruas do Bairro Vila Viana;
- Pavimentação asfáltica após obras de drenagem em ruas do Jardim Nova Ipanema;
- Pavimentação asfáltica após obras de drenagem em ruas da Vila Sucão;
- Pavimentação asfáltica após obras de drenagem em ruas do Bairro Vila Nova;
- Pavimentação asfáltica e calçamento após obras de drenagem no Bairro Chácara Imperial, Vila Aro e Primavera (Bacia 1);
- Pavimentação asfáltica após obras de drenagem no Jardim Alvorada (Bacia 3);
- Pavimentação asfáltica após obras de drenagem no Jardim Alvorada e Vila Alegre;
- Pavimentação asfáltica após obras de drenagem no Bairro Santa Rita;
- Pavimentação asfáltica após obras de drenagem na Rua Antônio Estevan Leal.



Fonte: Requalificação de espaços públicos em cidades petrolíferas na Argentina - Imagem IDUV/YPF.

PAVIMENTAÇÃO

Recomendações para estudos prévios para projetos de pavimentação

1 - Para suprir as deficiências observadas no diagnóstico sobre os projetos de pavimentação, recomenda-se que sejam implementadas como prioritárias as providências a seguir:

- Elaborar levantamentos topográficos para a elaboração dos projetos antes da licitação da obra;
- Realizar estudos geotécnicos, com coleta de amostras e ensaios de laboratório, para o solo do subleito de cada via, e estudo de alternativas de misturas para a base, na fase de elaboração dos projetos.

Esta recomendação pode ser efetivada de duas formas:

- Dotar a Secretaria de Planejamento e Gestão (e secretarias correlatas) de recursos humanos e materiais para realizar levantamentos topográficos e estudos geotécnicos, contratando equipe de topografia, equipe de laboratório de solos, estação total e outros equipamentos de topografia, veículo e ferramentas para sondagens e coleta de amostras, e laboratório de solo com seus equipamentos;
- Contratar empresa de consultoria para realizar estudos topográficos e geotécnicos, mantendo equipes, equipamentos e laboratório de solos no município (terceirização do serviço).

Nesta recomendação, os recursos de topografia e de estudos geotécnicos, próprios ou terceirizados, poderiam também realizar o controle de qualidade das obras.

Recomendações de capacitação para elaboração de projetos de pavimentação

1 - Recomenda-se empreender ações no sentido de capacitar melhor a equipe da Secretaria de Planejamento e Gestão (e secretarias correlatas) para a elaboração de projetos:

- Aumentar a equipe Projeto Pavimento e de Drenagem, reforçando a equipe atual;
- Capacitar a equipe técnica de projeto, com cursos externos de especialização;
- Equipar a equipe de projeto, com softwares e equipamentos de informática, principalmente quanto a Plotter.

2 - Recomenda-se, na elaboração de projetos de pavimentação de vias coletoras ou troncais, que sejam incorporadas as seguintes práticas:

- Fazer dimensionamento do pavimento, empregando métodos de outras Prefeituras, como o da Prefeitura de São Paulo ou o da SUDECAP de Belo Horizonte (métodos empregados por Prefeituras em todo o Brasil);
- Fazer Pesquisa de tráfego comercial (caminhões e ônibus), definido o VMD – volume médio diário;
- Verificar se há ou haverá linha de ônibus em cada via, e avaliar o número de viagens diárias;
- Avaliar as viagens de caminhão de lixo, etc.

Recomendações para Supervisão de obras de pavimentação e controle de qualidade

1 - Recomenda-se, para avaliar a qualidade das camadas do pavimento executado e para ser feita a medição e o pagamento, que sejam adotados pela Prefeitura os seguintes procedimentos nas obras:

- Fazer o controle geométrico e conferência da locação topográfica da obra, com equipe e equipamentos de topografia;
- Realizar ensaios de campo e de laboratório de solos, para o subleito regularizado e base executada de cada via, e ensaios de laboratório de asfalto para a imprimação e CBUQ.

Os recursos de topografia e laboratório, próprios ou terceirizados, poderiam também realizar os levantamentos e estudos geotécnicos para os projetos.

2 - Recomenda-se, para tentar minimizar a ocorrência de danos precoces no pavimento causados por mistura heterogênea, efetuar a camada de base com mistura produzida em pátio de forma artesanal e seguir os seguintes procedimentos:

- Realizar rígido e sistemático controle de qualidade da mistura de seixo, areia e solo, com ensaios de análise granulométrica, em cada carregamento de mistura que chegar a cada obra;
- Recusar carregamentos que não tenham mistura homogênea e graduação contínua, que não atendam a uma das faixas da Norma DNIT 141/2010-ES (Faixas A, B, C ou D).

3 - Recomenda-se que sejam realizados ensaios do subleito regularizado, que servirá como sub-base.

4 - Recomenda-se, para a camada de base e para o subleito regularizado, realizar os seguintes ensaios de controle de qualidade:

- Análise granulométrica do material coletado na pista imediatamente antes da compactação;
- Limites físicos, para material coletado na pista imediatamente antes da compactação;
- Equivalente de areia, para a base, com material coletado na pista imediatamente antes da compactação;
- Compactação, com energia intermediária (ou maior) para a base e com energia normal para o subleito, com material coletado na pista imediatamente antes da compactação;
- ISC e expansão, com material coletado na pista imediatamente antes da compactação;
- Densidade in situ com fraco de areia, após a compactação;
- Umidade in situ, após a compactação.

5 - Recomenda-se, para que sejam evitados problemas relativos ao CBUQ executado com pedra britada de basalto, sujeita a riscos como deformações plásticas e danos por ocorrência de veios de minerais nocivos, realizar controle de qualidade efetivo, com ensaios prévios de laboratório de análise da pedra, antes e durante a execução das obras, efetuando os ensaios definidos na Norma DNIT 031/2006-ES.

Recomendações para manutenção de pavimentação

Recomendamos à Prefeitura empregar camada de rejuvenescimento com micro revestimento asfáltico na manutenção, e não somente o recapeamento com CBUQ. O micro revestimento executado após campanha de tapa-buracos e reparos promove a impermeabilização da superfície, evitando ou postergando o surgimento de trincas. O serviço de micro revestimento poderia ser incluído em novas licitações de manutenção.

Recomendações de materiais disponíveis empregados na pavimentação

Destacam-se duas recomendações para ações futuras para possibilitar economia com a redução dos custos de pavimentação, em função da disponibilidade de materiais na região:

- Realizar estudo de viabilidade técnica e econômica de emprego do seixo rolado do Rio Paraná, britado e beneficiado, na produção de CBUQ para revestimento das vias. O uso do seixo britado em CBUQ somente depende de aplicação de tecnologia já disponível, com estudo especializado em laboratório. E seu custo é inferior ao do CBUQ com pedra britada;
- Realizar estudo de jazidas de solo arenoso fino laterítico (SAFL) existentes ao longo da Rodovia BR-262/MS, para emprego na camada de base, tal como ocorrido na obra da pavimentação desta rodovia. No caso, é necessário fazer estudo de jazidas, com ensaios em laboratório especializado no Estado de São Paulo, com metodologia de ensaio originária da USP (Prof. Nogami e Professor Villibor), normalizada pelo DER-SP. Prefeituras do interior de São Paulo empregam este tipo de solo em bases, com grande economia e mantendo a qualidade.

DIRETRIZ 13 – IMPLEMENTAR A SEGURANÇA VIÁRIA

Em Três Lagoas há 0,43 vítimas mortais devido a acidentes de trânsito a cada mil habitantes, valor quatro vezes superior ao indicador considerado aceitável. Conforme apontou o diagnóstico, esta situação tem relação direta com os seguintes fatores:

- No município de Três Lagoas há atualmente 0,6 automóveis per capita, valor considerado o dobro do ideal (0,3 automóveis per capita). Esta situação é reflexo do aumento de 162% na frota de veículos particulares entre 2004 e 2014;
- Há intenso fluxo de caminhões em função da existência de duas rodovias federais (BR-262 e BR-158) que cortam a área urbana da cidade. Estas vias não possuem características de rodovia urbana, pois possuem em alguns casos acessos direto a vias locais ou a estabelecimentos comerciais.

A Pesquisa de Opinião Pública identificou que os cinco maiores riscos de acidentes de trânsito são decorrentes de falta de educação no trânsito dos condutores (57%), veículos em alta velocidade (16%), estado [de pavimentação] das ruas (12%), falta de sinalização adequada para motoristas (6%) e falta de sinais de trânsito (4%). Neste contexto, são urgentes medidas que possam aumentar a segurança viária e diminuir os acidentes de trânsito no município, a partir da implementação das ações a seguir.

AÇÃO 52: ELABORAÇÃO DE PLANO DE REDUÇÃO DE VELOCIDADES E IMPLANTAÇÃO DE ÁREAS 30

Seguindo a estrutura proposta das vias Arteriais, Coletoras e Locais proposta no PDP de Três Lagoas 2016, esta ação consiste na elaboração de estudo e plano de ação para implantação de sinalização e fiscalização dos limites de velocidade em área urbana, que deverá atender aos seguintes critérios básicos: vias arteriais com limite de velocidade de 50km/h; vias coletoras com limite de velocidade de 40km/h; e vias locais com limite de velocidade de 30km/h.

Neste Plano deverão ser avaliadas as condições de circulação nas vias da cidade e deverão ser realizadas propostas de implementação de redução de velocidade nas vias e implantação de áreas 30, cujo limite de velocidade de 30km/h é obtido através de sinalização viária horizontal e vertical associadas a mudanças de geometria viária que propiciem o abrandamento do tráfego.

Estas medidas priorizam a circulação de pedestres e de ciclistas e conseguem promover a sensação de segurança das pessoas em relação ao tráfego motorizado. Como exemplo de soluções, sugere-se o estudo de alargamento de calçadas e ampliação de esquinas; implantação de faixas de travessias de pedestres elevadas; vias compartilhadas com chicanas, arborização, mobiliário urbano e balizadores, entre outras soluções. As áreas propostas neste estudo deverão ter a elaboração de projeto executivo e implantação das obras de adequação previstas em plano de ação específico.

AÇÃO 53: MANUTENÇÃO E AMPLIAÇÃO DE SINALIZAÇÃO HORIZONTAL E VERTICAL

Esta ação envolve a sinalização horizontal dos limites de velocidade e deverá ser apoiada pela sinalização vertical através de placas e conjuntos semafóricos. Deverão ser priorizadas as intervenções nas proximidades de escolas, creches, unidades de saúde e demais equipamentos públicos e privados e locais que tenham intenso fluxo de circulação de pessoas e veículos, como a unidade nova do Sesi e a área no entorno da Lagoa Maior. Também deverão ser priorizados trechos de vias e cruzamentos que terão intervenções viárias (ampliação e melhoria do sistema viário).

AÇÃO 54: MANUTENÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE FAIXAS DE PEDESTRES

Esta ação inclui a manutenção das faixas de pedestres existentes e implantação de novas faixas de travessia, preferencialmente com a construção de faixas elevadas. Quando a faixa estiver localizada em vias arteriais deverá ser reforçada a sinalização horizontal e vertical e também prevista a iluminação da faixa de travessia, melhorando a visibilidade de motoristas e ampliando a segurança dos pedestres.

AÇÃO 55: AMPLIAÇÃO DE EQUIPAMENTOS ELETRÔNICOS DE APOIO À FISCALIZAÇÃO DE TRÂNSITO

Esta ação inclui a modernização dos sistemas semafóricos existentes e instalação de conjuntos semafóricos novos, bem como de radares fotográficos para controle de velocidade de circulação dos veículos. Esta ação se complementa com a implantação de uma unidade de controle e gerenciamento de tráfego e fiscalização de trânsito (ver ações de aprimoramento da gestão municipal da mobilidade).

A prioridade de implantação destas ações deverá ter foco nas vias arteriais e coletoras existentes e nas novas vias propostas de ampliação e melhoria do sistema viário estrutural, bem como nas proximidades das unidades priorizadas nas ações de manutenção e sinalização horizontal e vertical e das faixas de pedestres.

AÇÃO 56: EDUCAÇÃO PARA O TRÂNSITO

As ações de Educação para o Trânsito deverão abordar temas relacionados à segurança viária e responsabilidades com a direção segura, respeito dos limites de velocidade e do respeito e preferência no trânsito dos pedestres e ciclistas. O público alvo deverá incluir os motoristas de transporte público coletivo, taxistas e mototaxistas, bem como os motoristas de carros, motos e veículos de carga. As campanhas deverão ser contínuas ao longo do ano, ainda que sejam definidos dias ou semanas especiais de atividades, como o "Maio Amarelo" ou "Semana Nacional de Trânsito".

DIRETRIZ 14 – OTIMIZAR A CAPACIDADE LOGÍSTICA DISPONÍVEL E POTENCIAL DE TRÊS LAGOAS

O município dispõe em seu território de um aeroporto, uma hidrovia, uma ferrovia operada pela concessionária privada Rumo-ALL, e duas importantes rodovias - BR-262 e BR-158. Estas rodovias, cruzando a área urbana da sede municipal, geram conflitos entre os caminhões de carga e o trânsito local de veículos, tendo também seu fluxo prejudicado, baixando a produtividade do transporte de cargas em escala regional.

O aeroporto opera apenas nacionalmente, há carência de infraestrutura portuária, uma vez que o município não dispõe de porto fluvial, e, embora haja uma plataforma logística hidroviária de carga planejada, ela ainda não está construída.

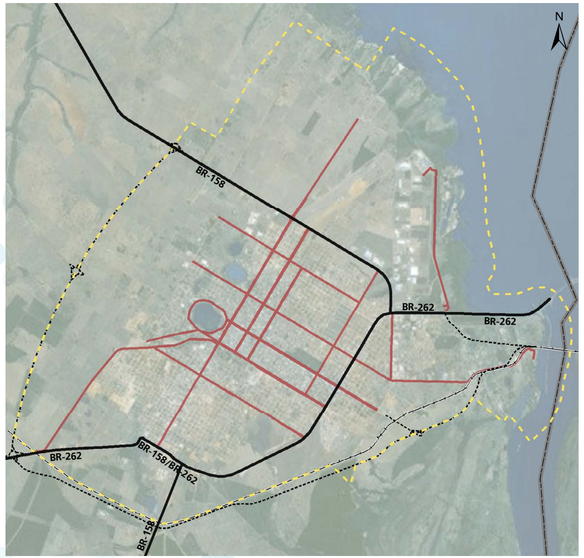
AÇÃO 57: IMPLANTAÇÃO DO CONTORNO RODOVIÁRIO DE TRÊS LAGOAS

Em função dos impactos mencionados anteriormente das rodovias nas áreas urbanas, o DNIT (Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes) encomendou um estudo de viabilidade técnica e econômica para a adequação de capacidade com melhoria de segurança e eliminação de pontos críticos da Rodovia Federal BR-262/158/MS, datado de março de 2015.

O estudo indicou como solução a implantação e pavimentação do Mini Anel Rodoviário de Três Lagoas, também denominado como contorno Rodoviário de Três Lagoas, cujo objetivo é desviar da área urbana da cidade estas duas rodovias federais, eliminando o conflito do tráfego de veículos pesados provenientes de longa distância e das grandes empresas próximas. A via proposta possui traçado de 25,5km, composta por pista simples com acostamento (3,6m+2,5m) e faixa de domínio de 70m, com trechos de aterro e trechos em elevado, em especial para transposição de dois cursos d'água e do ramal ferroviário. As áreas afetadas são majoritariamente rurais e com ocupação dispersa, não demandando vultuosas desapropriações de áreas ocupadas.

Este contorno rodoviário se inicia próximo ao perímetro urbano leste de Três Lagoas na rodovia BR-262 (próximo à divisa entre MS e SP), desviando ao sul até encontrar a rodovia BR-158 (saída sul sentido Brasilândia), contornando depois a oeste até encontrar novamente a rodovia BR-262 (sentido Município de Campo Grande) e por fim o trecho noroeste até a Rodovia BR-158 (sentido norte para o Município de Selvíria). Esta ação inclui a elaboração de projeto executivo e a implantação do contorno viário de aproximadamente 25,5km de extensão. Em função da solicitação do tráfego de carga do entorno próximo de Três Lagoas, considera-se ainda trechos à noroeste (9,8km) entre a BR-262 sentido Campo e a BR-158 sentido Norte como prioritários frente aos demais trechos.

Figura 10 – Traçado do contorno rodoviário de Três Lagoas



Legenda
- Rodovias principais
- Vias locais
- Perímetro urbano
- Macro Anel Rodoviário (proj.)
- Anel Ferroviário
- Limite Estadual

Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

AÇÃO 58: RESTAURAÇÃO DA BR 158 AO NORTE E SUL DE TRÊS LAGOAS NA MODALIDADE MULTIVIA

A BR 158 ao norte e ao sul do município é bastante utilizada pelas empresas que transportam madeira. Ao sul de Três Lagoas, na direção de Paulicéia, 22km dessa via já estão estruturados a partir da modalidade de Multivia - 4 pistas sem acostamento e com área de descanso -, no entanto, no restante dessa via, ao sul de Três Lagoas, assim como na sua parcela ao norte do município, ainda é necessária a restauração.

AÇÃO 59: RESTAURAÇÃO E DUPLICAÇÃO DA BR-262

Considerando a implantação concomitante com a ação anterior, a restauração e duplicação da BR-262 visam ampliar e facilitar o acesso desde a fronteira estadual entre Mato Grosso do Sul e São Paulo até a capital do estado, o município de Campo Grande/MS, em trecho de aproximadamente 185km. Destes, o trecho considerado mais crítico e que demandará maior aporte de recursos é o intervalo de 16km que atualmente está localizado na área urbana municipal e que deverá passar por reformas mais estruturais, com mudanças geométricas e obras de drenagem e pavimentação mais adequadas a um trecho de rodovia urbana.

Com a conclusão do proposto contorno rodoviário, é recomendável que este tramo urbano da rodovia passe a ser de jurisdição municipal e se configure como via arterial estruturante da malha urbana de Três Lagoas.

AÇÃO 60: IMPLANTAÇÃO DE PORTO SECO E CENTRO DE APOIO DE LOGÍSTICA

Conforme informações do EBAC, o Tribunal de Contas da União (TCU) autorizou a Superintendência Regional da Receita Federal do Brasil da 1ª Região Fiscal a dar continuidade nas ações para a viabilização do Porto Seco de Três Lagoas.

Esta ação inclui a elaboração de estudo de viabilidade técnica e econômica para definição da localização, configuração e posterior desenvolvimento do projeto e obras de implantação de uma Estação Aduaneira do Interior (EADI).

AÇÃO 61: AMPLIAÇÃO DO AEROPORTO MUNICIPAL

Esta ação visa à adequação e ampliação do aeroporto municipal Plínio Alarcon no que diz respeito à capacidade para transporte de carga, armazenamento e estrutura de pouso e decolagem para as aeronaves. Atualmente há voos e conexões regulares para Ribeirão Preto, Campinas e São Paulo e seria importante expandir a atuação também para voos com destino a Campo Grande/MS.

AÇÃO 62: ESTUDOS ASSOCIADOS À INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA E QUE TENHAM INFLUÊNCIA NO TEMA MOBILIDADE E TRANSPORTES

Indica-se a realização de estudos pontuais voltados para a utilização mais plena do potencial logístico do município, especialmente associados à capacidade de fomento da internacionalização da academia e considerando a variedade de modais de que Três Lagoas pode dispor. Especificamente, trata-se dos seguintes estudos:

- Elaboração de estudo de viabilidade e implantação de porto fluvial. O município não dispõe de porto fluvial apesar da sua importante localização na hidrovia Tietê-Paraná, com grande potencial do modal hidroviário em função também dos demais modos de transporte existentes no município (rodoviário, ferroviário e aeroportuário). Esta ação deverá incluir um amplo estudo de viabilidade técnica, econômica e ambiental para localização de porto fluvial tendo como base os estudos de internacionalização e de competitividade;
- Estudos visando a implantação de um Terminal Intermodal de Cargas;
- Estudo visando a implantação do Corredor Leste de Mato Grosso do Sul. Esta ação tem como objetivo o escoamento de grãos de MT, GO, MT, PR, a se articular com o porto seco (alfandegário) e porto fluvial em Três Lagoas para acesso a hidrovia Tietê-Paraná.

DIRETRIZ 15 – APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO MUNICIPAL DA MOBILIDADE

Ainda, conforme apontado no diagnóstico, no município de Três Lagoas não há sistema de planejamento e administração de transporte. Esta diretriz vai no sentido de estruturar um sistema que tenha a clareza a respeito das necessidades do território, um planejamento estruturado a partir dessas necessidades, e um aparato institucional que permita ao município gerir de maneira adequada a mobilidade em Três Lagoas. Deste modo, o Plano de Ação Três Lagoas Sustentável propõe as seguintes ações para oferecer ao município um ponto de partida sólido para a promoção da mobilidade sustentável.

AÇÃO 63: ELABORAÇÃO DE PESQUISA DE ORIGEM DESTINO

Esta ação visa à aplicação de Pesquisa de Origem Destino. A pesquisa OD deverá ser desenvolvida minimamente com base nas referências do caderno técnico da Secretaria de Mobilidade Urbana do Ministério das Cidades, que indica a possibilidade de realizá-la no centro da cidade e nos polos geradores de viagem. Ainda assim, recomenda-se que seja feita uma pesquisa OD de base domiciliar, mais precisa e fiel no retrato dos deslocamentos realizados no município.

AÇÃO 64: ELABORAÇÃO DO PLANO DIRETOR DE MOBILIDADE

O Plano Diretor de Mobilidade de Três Lagoas é uma ação já em desenvolvimento, sendo coordenada pelo Observatório de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS). No entanto, em função da ausência de Pesquisa Origem Destino, parte do conteúdo que poderia ser elaborado, desenvolvido e detalhado no âmbito de um plano diretor de mobilidade não será desenvolvido. Em especial, destacam-se as análises de divisão modal e de tempo das viagens realizadas.

De modo geral, deverão ser obedecidos os conteúdos mínimos constantes da Política Nacional de Mobilidade Urbana (Lei federal 12.587/2012), em especial no que dispõe o artigo 24º que trata da efetivação da PNMU através do instrumento denominado Plano de Mobilidade Urbana, cuja elaboração é de atribuição do órgão executivo municipal.

AÇÃO 65: SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA DE MOBILIDADE E TRANSPORTE

Esta ação deverá implementar um sistema de administração do transporte que inclua indicadores para monitoramento do sistema de mobilidade e transporte em âmbito municipal, que inclua as diretrizes para a regulação dos serviços de transporte público coletivo dispostos nos artigos 8º (política tarifária), 9º (do regime econômico e financeiro da prestação dos serviços) e 10º (da contratação dos serviços), bem como dos dispostos nos artigos 11º (serviços de transporte privado coletivo) e 12º (serviços de transporte privado coletivo). Esta ação deverá ser realizada pelo órgão fiscalizador municipal, a saber, a Secretaria Municipal de Trânsito.

DIRETRIZ 16 – FORTALECIMENTO DO SETOR SAÚDE

Embora se verifique um volume de investimento adequado na área de Saúde em Três Lagoas, observou-se que se trata da principal preocupação da população, indicando a demanda por esta diretriz, que promove o fortalecimento do setor em suas diversas frentes.

AÇÃO 66: IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE UNIDADES DE SAÚDE NO MUNICÍPIO

As ações futuras elencadas pelo setor de Saúde em Três Lagoas consistem principalmente na construção de novas unidades de saúde, a saber, o Hospital Universitário; as Estratégias Saúde da Família -ESFs (Jardim Atenas, Nova Três Lagoas, Vila Haro, Jupiá, Chácara Eldorado e Novo Oeste); a Estratégia de Agentes Comunitários da Saúde (Vila Nova); uma Academia da Saúde e um SAMU.

Assim, aponta-se como primeira necessidade a apresentação do cronograma revisado com as etapas desde o início até o termino da obra de construção do Hospital Universitário Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

A construção do HUFMS deveria ser iniciada em 2014. No entanto, com a desistência das empresas licitadas, bem como a frustração de novas licitações, a obra não começou. Devido às dificuldades financeiras dos governos estadual e federal, o início das obras, em um cenário otimista, é estimado para 2018.

O cronograma da obra e da entrega do Hospital Universitário deve integrar o planejamento da Secretaria da Saúde, evitando o enfraquecimento da Estratégia Saúde da Família quando da sua implementação, tendência verificada em outros locais que receberam esse tipo de estrutura.

Também visando fortalecer as ESFs, propõe-se a construção, reforma e ampliação de suas unidades e de sua rede de apoio. Propõe-se também a ampliação, reforma e construção de Unidades Básicas de Saúde e sua rede de apoio, por meio de ações mitigatórias, recursos próprios ou governamentais, provendo condições adequadas para o trabalho em saúde, promovendo melhoria do acesso e da qualidade da atenção básica. Especificamente, trata-se da construção de Unidades de Estratégia da Saúde da Família- ESF (Nova Três Lagoas e ESF Chácara Eldorado), a reforma e ampliação da ESF Jupiá, a Construção de Academia da Saúde e a construção de espaço físico para o Núcleo de Apoio à Saúde da Família.

A demanda pela construção, reforma e ampliação de unidades da Rede de Atenção Psicossocial e dos serviços de Média e Alta Complexidade também foi identificada, especificamente a reforma do Programa de Atenção Básica-PAB para Serviço de Atendimento Móvel de Urgência-SAMU, reforma e ampliação do Centro Odontológico, reforma PAB - Centro de Ortopedia e Construção da Unidade de Acolhimento ao Adulto.

Faz-se também necessária a reforma da estrutura do Hospital Auxiliadora para proporcionar a adequada formação e aperfeiçoamento profissional na área da saúde, bem como adequação do hospital para as atividades da universidade.[4]

Indica-se ainda a reforma de sua maternidade, (Centro de Parto Normal - CPN), implantação de UTI neonatal (unidade semi-intensiva e banco de leite), além da ampliação do quadro de profissionais. Atualmente a maternidade do Hospital Auxiliadora depende de estruturas localizadas em Campo Grande para atender aos neonatos.

Identificou-se ainda quantidade insuficiente de leitos de UTI e de oferta de hemodiálise, especialmente considerando a característica de polo regional do município.

AÇÃO 67: AQUISIÇÃO DE MATERIAIS, EQUIPAMENTOS E MEDICAMENTOS PARA A REDE DE SAÚDE

Identificou-se a necessidade de adquirir mobiliário e equipamentos de informática para as ESFs, especificamente ESF Nova Três Lagoas, ESF Jupia, ESF Jardim Atenas, Vila Haro e UBS Novo Horizonte, considerando a necessidade de atender aos requisitos do Ministério da Saúde para recebimento de recurso (PORTARIA Nº 065/2012/GBSES – MS). É necessária também a aquisição de equipamento de densitometria óssea para a Clínica da Mulher. Indica-se ainda a contratação de empresas de manutenção corretiva e preventiva de equipamentos médicos, informática e outros, credenciadas pelo Instituto de Pesos e Medidas, bem como atualização dos equipamentos de informática e melhoria na rede de comunicação entre as unidades, visando contribuir com a melhoria na eficiência na partilha de dados, softwares ou componentes (impressoras, discos rígidos, modems, etc.) entre o grupo de computadores da Secretaria de Saúde, melhorando as atividades administrativas e gerenciais do Gestor Municipal de Saúde nas ações de saúde a serem desenvolvidas.

Atrelado a isso, é importante investir na capacitação dos profissionais na utilização do sistema de gestão da saúde integrando as ações desenvolvidas nos diversos setores (ambulatórios básicos, especializados, unidades de pronto-atendimento, prontos-socorros, farmácias locais e centrais, almoxarifados, serviços odontológicos básicos ou especializados - CEO, serviços de saúde mental - CAPS, serviços de fisioterapia, laboratórios e serviços auxiliares de diagnóstico e tratamento), criando-se um sistema de informações para ser utilizado no planejamento e tomada de decisão da equipe gestora da saúde do município.

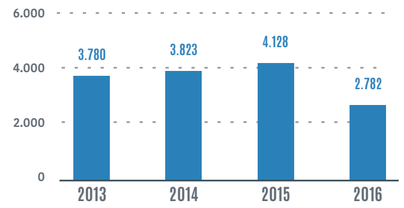
Identificou-se também a necessidade de renovação da frota de veículos que atendem as unidades da ESF.

Faz-se ainda necessário adquirir mobiliário para o setor de Epidemiologia, responsável por todas as ações de vigilância, prevenção e controle de doenças transmissíveis, pela vigilância de fatores de risco para o desenvolvimento de doenças crônicas não transmissíveis, saúde ambiental e do trabalhador e também pela análise de situação de saúde da população do município.

AÇÃO 68: AMPLIAÇÃO DO ACESSO À REDE DE ATENÇÃO INTEGRAL À SAÚDE MENTAL

Segundo a OMS, os transtornos mentais atingem cerca de 700 milhões de pessoas no mundo, representando 13% do total de todas as doenças. A identificação da necessidade da ampliação do acesso à rede de atenção integral à saúde mental deve-se ao aumento de adultos, crianças e adolescentes com transtornos mentais graves e persistentes e os que fazem uso de crack, álcool e outras drogas.

Gráfico 1: Atendimento Saúde Mental



Fonte: Datasus – Tabwin

No Brasil, os cuidados com a saúde mental no sistema público sofreram uma reforma que começou há quase 20 anos e que procura evitar as internações em hospitais psiquiátricos, criando mecanismos de diagnóstico e tratamento mais amplos, com equipes multidisciplinares. Um dos exemplos da mudança é a criação dos Centros de Atenção Psicossocial - CAPS.

O CAPS Álcool e Drogas em Três Lagoas, com custo de R$39.780,00 (trinta e nove mil, setecentos e oitenta reais) mensais, já funciona há mais de dois anos e o processo de credenciamento foi enviado ao Ministério da Saúde, porém ainda não se habilitou, sendo custeado com 100% de recursos próprios, apesar da Portaria Nº3.089 de 2011, que institui recurso financeiro fixo para os CAPS, caso sejam credenciados pelo Ministério da Saúde.

Com o progressivo crescimento do município, faz-se necessária também a implantação do CAPS Infantil, cujo atendimento é voltado para crianças e adolescentes com transtornos mentais graves e persistentes e os que fazem uso de crack, álcool e outras drogas. Trata-se de serviço aberto e de caráter comunitário indicado para municípios ou regiões com população acima de 150 mil habitantes.

Tão importante quanto a implantação e manutenção das unidades de atendimento é capacitar os profissionais da rede da Estratégia Saúde da Família como ponto de atenção da Rede de Atenção Psicossocial, responsáveis por desenvolver ações de promoção de saúde mental, prevenção e cuidado dos transtornos mentais, ações de redução de danos e cuidado para pessoas com necessidades decorrentes do uso de crack, álcool e outras drogas, compartilhadas, sempre que necessário, com os demais pontos da rede.

Faz-se também necessária a implantação de políticas de prevenção e mitigação dos efeitos de psicoativos, entorpecentes e químicos que geram dependência, em geral, utilizando estratégias mistas de atenção aos usuários, com oferta de serviços de proteção que atendam o indivíduo não apenas nas suas necessidades imediatas de tratamento e redução de danos, mas que direcionem de forma integrada a outras políticas públicas de atenção às condições sociais, econômicas e afetivas dessas pessoas.

AÇÃO 69: FORTALECIMENTO DA GESTÃO DA SAÚDE MUNICIPAL

A última e mais ampla ação desta diretriz tem por objetivo o fortalecimento da Gestão da Saúde Municipal, identificada como transversal e estruturante com relação a todas as demais ações necessárias.

Para atendimento da demanda, deve-se proceder à análise e redimensionamento do quadro de recursos humanos da Saúde, além da contratação de oito equipes de Estratégia de Saúde da Família,[5] além da revisão do quadro e contratação de Agentes de Endemia, observando-se a Lei de Responsabilidade Fiscal. O cuidado com a legislação deve verificar se a implantação de oito equipes de Estratégia de Saúde da Família, que implicaria na contratação de, no mínimo, 96 funcionários, seria viável. Dependendo do que se verifique, pode-se investir em uma reestruturação mais ampla, promovendo a redistribuição de Equipes de Saúde da Família e envolvendo as diversas esferas da saúde em um planejamento conjunto que possibilite o atendimento adequado à demanda estabelecida.

É preciso também promover a elaboração do calendário anual de ações de saúde integrando as ações de atenção básica, vigilância em saúde, saúde mental, farmácia e média e alta complexidade, com base na prevenção e promoção da saúde, a prevenção correspondendo a medidas gerais, educativas, que objetivam melhorar a resistência e o bem-estar geral dos indivíduos, enquanto a promoção da saúde é definida como a capacitação das pessoas e comunidades para modificarem os determinantes da saúde em benefício da própria qualidade de vida.

É preciso compreender que a melhora da saúde no município não depende somente de ações da secretaria de saúde, mas de um trabalho coletivo e multissetorial, onde o cidadão, profissionais de saúde, comunidade, igrejas, comércio, escolas e autoridades trabalhem em conjunto para promover a qualidade de vida da coletividade. Daí a necessidade de se planejar tais ações, onde todas as áreas interajam coletivamente através de um calendário anual de ações na saúde, que deve ser compatível à sistematização de um Mapa da Saúde em que seja possível identificar o perfil epidemiológico municipal e subsidie o planejamento das intervenções.

Para atingir os objetivos descritos anteriormente, é necessário criar um programa de educação permanente,[6] por meio da elaboração do Plano de Ação Regional de Educação Permanente em Saúde, que deverá conter:

- Caracterização da região de saúde – definição dos municípios constituintes, dos fluxos e equipamentos de atenção à saúde na região; os principais indicadores e metas estratégicas de investimento e implementação de serviços de saúde;
- Identificação dos problemas de saúde – identificar os principais problemas enfrentados pela gestão e pelos serviços daquela região;
- Caracterização da necessidade de formação em saúde – identificar a necessidade de determinadas categorias profissionais e de desenvolvimento dos profissionais dos serviços a partir do perfil epidemiológico da população;
- Identificar os atores envolvidos no processo;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento dos trabalhadores da saúde; definir e justificar a priorização de um, ou um conjunto de problemas, em relação aos demais, na busca de soluções originais e criativas guardando as especificidades regionais; descrever ações a curto, médio e longo prazo, para o enfrentamento das necessidades identificadas; formular propostas indicando metodologias de execução e correlacioná-las entre si;
- Produtos e resultados esperados – estabelecer metas e indicadores de processos e resultados para o acompanhamento e avaliação a curto, médio e longo prazo;
- Processo de avaliação do plano – identificar a metodologia da avaliação a ser utilizada, bem como os atores, os recursos e um cronograma para a sua execução; e
- Recursos envolvidos para a execução do plano – analisar a viabilidade do plano a partir dos recursos disponíveis. Considerar os recursos financeiros alocados pelas três esferas de governo e os recursos materiais, de infraestrutura, de tempo, entre outros.

Recomenda-se ainda, dentro da presente ação, a implantação dos seguintes programas:

- Programa Saúde na Escola-PSE, política intersetorial da Saúde e da Educação instituída em 2007.
- Programa de humanização na saúde para os servidores, que objetiva contagiar o pessoal da saúde com as diretrizes da humanização, fortalecendo iniciativas existentes e desenvolvendo e aprimorando estratégias e metodologias relacionadas, a fim de ampliar acesso, fornecer atendimento acolhedor baseado em modelo de atenção com responsabilização e vínculo, garantindo o direito dos usuários e valorizando o trabalho na área da Saúde.
- Programa Melhor em Casa – Serviço de Atenção Domiciliar, um serviço indicado para pessoas que apresentam dificuldades temporárias ou definitivas de sair do espaço da casa para chegar até uma unidade de saúde, ou ainda para pessoas que estejam em situações nas quais a atenção domiciliar é a mais indicada para o seu tratamento. A atenção domiciliar visa proporcionar ao paciente um cuidado mais próximo da rotina da família, evitando hospitalizações desnecessárias e diminuindo o risco de infecções.
- Programa de Capacitação para os conselheiros municipais de saúde, com o objetivo de promover o exercício da cidadania, favorecer a compreensão da trajetória política, institucional e legal do Sistema Único de Saúde, sobre instrumentos de gestão pública e formas de participação e controle social. Os temas centrais relacionados são Saúde e Cidadania; Inclusão Digital; Políticas de Saúde e Gestão e Controle Social.

Por fim, propõe-se reduzir o absenteísmo nas consultas especializadas e exames, hoje em 70%.

A tabela 1 demonstra os valores faturados de 2013 a setembro de 2016 em exames e consultas especializadas. Nestes valores constam somente os valores referentes aos repasses do SUS, não foram computados os repasses com recurso próprio.

Tabela 1: Valores faturados de 2013 a setembro de 2016 em exames e consultas especializadas em Três Lagoas.

Procedimentos por ano	2013	2014	2015	2016	Total
202 Diagnóstico em laboratório clínico	R$ 586.770,23	R$ 728.747,08	R$ 887.753,79	R$ 823.554,66	R$ 3.026.825,76
204 Diagnóstico por radiologia	R$ 313.248,95	R$ 420.654,18	R$ 449.329,58	R$ 237.747,04	R$ 1.420.979,75
205 Diagnóstico por ultrassonografia	R$ 257.088,24	R$ 271.180,45	R$ 338.016,96	R$ 206.746,46	R$ 1.073.032,11
206 Diagnóstico por tomografia	R$ 354.702,89	R$ 461.169,95	R$ 663.163,10	R$ 428.732,79	R$ 1.907.768,73
209 Diagnóstico por endoscopia	R$ 58.116,49	R$ 60.517,14	R$ 76.133,63	R$ 56.937,95	R$ 251.705,21
301 Consultas / Atendimentos / Acompanhamentos	R$ 2.661.368,38	R$ 2.534.014,75	R$ 2.604.017,93	R$ 1.829.111,03	R$ 9.628.512,09
Total	R$ 4.231.295,18	R$ 4.476.283,55	R$ 5.018.414,99	R$ 3.582.829,93	R$ 17.308.823,65

Fonte: Datasus Tabwin

Se for considerado o absenteísmo somente no ano de 2016, haverá prejuízo de R$ 2.507.980,95. Para sanar este problema, é necessário:

- Otimizar as ferramentas de regulação que visem a disponibilização da alternativa assistencial mais adequada à necessidade do cidadão, de forma equânime, ordenada, oportuna e qualificada;
- Otimizar a fiscalização da aplicação dos recursos financeiros provenientes de transferência regular e automática (fundo a fundo) e por convênios com maior clareza e envolvimento de toda a equipe;
- Definir a programação físico-financeira por estabelecimento de saúde; observando as normas vigentes de solicitação e autorização dos procedimentos hospitalares e ambulatoriais; processamento da produção dos estabelecimentos de saúde próprios e contratados;
- Criar o cartão SUS Municipal e realizar o recadastramento da população de Três Lagoas;
- Dar o direcionamento correto para os pacientes faltosos e casos de duplo atendimento.

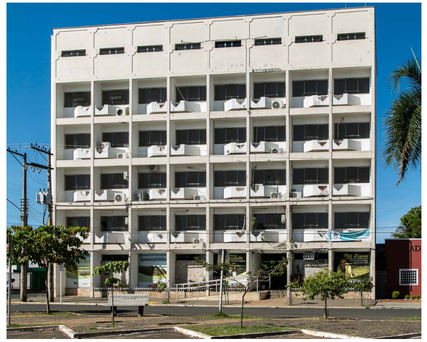
DIRETRIZ 17 – FORTALECIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA E DO MONITORAMENTO CIDADÃO

Propõe o fortalecimento da gestão pública e a implementação do Monitoramento Cidadão. Esta diretriz caracteriza-se pela transversalidade com o tema Planejamento Urbano que, por sua vez, dialoga com todas as demais diretrizes que compõem a Linha Estratégica 2.

A diretriz passa pelo fortalecimento das secretarias municipais, para promover a integração entre as diferentes áreas do poder público municipal e criar instrumentos de planejamento que forneçam os subsídios necessários para uma boa gestão. Um dos instrumentos fundamentais para a melhoria da gestão municipal é a instituição de um sistema de gestão integrada da informação para conferir acesso a dados confiáveis e conferir os resultados das ações governamentais, bem como garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

Contempla-se ainda na Diretriz 17 a importância do fortalecimento da participação social e do monitoramento cidadão

Prédio da atual Prefeitura, no qual fica maior parte das Secretarias.



ao longo de todo o processo de implementação deste Plano de Ação e além, em uma perspectiva de longo prazo idealizada neste Projeto.

Desta forma, esta diretriz preocupa-se com as etapas anterior e posterior ao desenvolvimento efetivo das ações propostas, fundamentais para o alcance dos seus objetivos.

AÇÃO 70: IMPLANTAR UM SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÕES MUNICIPAIS

O fortalecimento do Poder Público Municipal requer inicialmente prover a municipalidade com instrumentos básicos para o planejamento e gestão urbanos. Verifica-se a carência de instrumentos em diversas áreas, dificultando a formulação de políticas públicas adequadas em função do desconhecimento da realidade local.

Para além dos Planos referidos anteriormente (Plano Diretor, Mobilidade, Habitação, Regularização Fundiária) e da contribuição que este Plano de Ação e todos os estudos que compuseram o processo do CES em Três Lagoas, são necessários outros esforços no sentido de subsidiar o planejamento urbano municipal como: ampliar o acesso à informação e integrar e dar transparência às ações empreendidas. É necessário também implantar no sistema integrado de informações municipais citado na descrição da diretriz 17, instrumentos como:

- Cadastro Fundiário Multifinalitário;
- Planta de Valores;
- Levantamento aerofotogramétrico e geoprocessamento;
- Regularização dos endereços - Revisão da nomenclatura e numeração de logradouros - regularização de nomes de ruas, CEPs e bairros;
- Carta Geotécnica;
- Mapas atualizados de redes de água, esgoto, drenagem.

O setor de saúde vem implantando um sistema integrado de informações que contém um prontuário único dos pacientes que frequentam todas as unidades de saúde. Este sistema ainda não unificou as informações da UPA e do Pronto Socorro .

Tomando-se como exemplo a iniciativa da área de saúde, a gestão integrada da informação pode ser expandida para diversas outras áreas da gestão com a integração das informações deste sistema com os demais sistemas de informação propostos.

AÇÃO 71: ESTRUTURAÇÃO DE DEPARTAMENTOS ESTRATÉGICOS PARA O DESENVOLVIMENTO URBANO (ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO, REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA, HABITAÇÃO, TOPOGRAFIA, PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS)

Esta ação prevê o fortalecimento da estrutura do Poder Público Municipal, especialmente de suas secretarias e da implementação de um paradigma de trabalho integrado a partir de um planejamento conjunto e sistemático.

Conjuntamente ao esforço de integração do trabalho dos diversos setores, propõe-se estruturar os departamentos internos às secretarias, de maneira a conferir-lhes eficiência. O momento político de troca de gestão municipal pode caracterizar-se como uma oportunidade para catalisar uma potencial reestruturação destes órgãos.

A Secretaria de Planejamento e Gestão, por exemplo, diretamente relacionada ao planejamento urbano, tem uma área específica voltada para a regularização fundiária, porém enfrenta sérios problemas para viabilizar suas ações. Alguns desses problemas são (i) falta de equipe, (ii) carência de infraestrutura e equipamentos e, (iii) falta de capacitação da equipe.

Outro exemplo é o Departamento de Habitação, hoje parte da Secretaria Municipal de Infraestrutura, Transporte e Habitação, que também demanda fortalecimento, uma vez que conta com contingente insuficiente de funcionários, fato que gera dificuldades para o atendimento à crescente demanda, principalmente considerando-se o expressivo crescimento populacional recente do município.

A ação proposta envolve prioritariamente a estruturação dos seguintes departamentos:

- Administração e Fiscalização;
- Regularização Fundiária;
- Habitação;
- Topografia;
- Unidade de controle e gerenciamento de tráfego e fiscalização de trânsito;
- Parcerias Público Privadas.

AÇÃO 72: CAPACITAÇÃO CONTINUADA

No tocante à capacitação profissional dos gestores municipais, há carência de capacitação em todas as Secretarias, especialmente no que se refere às áreas ligadas ao ordenamento territorial, como as áreas de urbanização, assistência social, habitação, fiscalização de obras e edificações, regularização fundiária, gestão em saúde e trânsito.

É preciso ampliar e capacitar os profissionais das diversas áreas de fiscalização do município, uma vez que se observa que muitos planos e instrumentos de planejamento não são efetivamente implementados, tanto em função da necessidade de sua revisão e adequação, quanto em função da falta de fiscalização.

Um exemplo de estrutura desse tipo que demanda fortalecimento seria o chamado Comitê de Uso e Ocupação do Solo, responsável pelo processo de emissão de Guias de Diretrizes Urbanísticas para novos empreendimentos, que hoje já se encontra sobrecarregado. A revisão do Plano Diretor Participativo, atualmente em curso, trará maior embasamento legal para suas decisões e apresenta-se como uma oportunidade para melhoria de sua atuação.

AÇÃO 73: FORTALECER A PARTICIPAÇÃO SOCIAL E O MONITORAMENTO CIDADÃO

Por fim, é necessário garantir que o processo participativo perdure, diretiva que foi seguida durante toda a construção deste Plano de Ação e que deverá continuar após o seu lançamento, envolvendo o monitoramento cidadão da sua implementação e da evolução dos indicadores que retratam a situação do município nos diversos temas analisados pelo CES.



Destaca-se a importância de promover o engajamento social no território, por meio do fortalecimento desta e das demais instâncias de participação que atuam no município. Os conselhos municipais, por exemplo, em alguns casos têm pouca atuação efetiva, apesar de serem instância participativa regida por legislação específica e obrigatória em alguns setores.

Cabe pontuar que, em Três Lagoas, existe uma iniciativa pioneira no CES de formação de um grupo de acompanhamento do projeto desde o seu início, que tem atuado em diversas frentes e conta com representação de diversos setores da sociedade civil e do poder público. No âmbito desse grupo, têm sido empenhados esforços voltados para o fortalecimento do engajamento social, por exemplo, voltados especificamente para uma maior integração entre os conselhos municipais existentes. Esta iniciativa pode ser fomentada e fortalecida, visando uma maior capacitação dos membros dessas estruturas e seu consequente funcionamento mais efetivo.

Foram identificadas também diversas associações de bairro, embora nem todas consigam alcançar grande atuação e representatividade. Portanto, estas associações também devem ser fortalecidas e incluídas em programas de fortalecimento, aproximando-as das instâncias governamentais de planejamento urbano, engajando-as ao processo participativo e conferindo, com isso, maior legitimidade e adequação às demandas populares para com o poder público. A criação de um Conselho das Associações de Bairro também pode contribuir para a ampliação da participação popular organizada.

Identificou-se que muitas iniciativas de atuação social no município ocorrem pontualmente e que existe pouco diálogo entre elas. O Conselho da Cidade, bem como o grupo de monitoramento cidadão, poderiam contribuir para sistematizar atividades de promoção do diálogo entre a sociedade, suas representações e o governo. As iniciativas mencionadas estão também relacionadas à Ação 93 do Plano, que prevê o desenvolvimento do orçamento participativo no município e busca também gerar a assimilação da contribuição dos habitantes de Três Lagoas com o processo de gestão da Prefeitura.

Para viabilizar Linha Estratégica 2, relacionada predominantemente com as dimensões da Sustentabilidade Urbana e da Sustentabilidade Ambiental e Mudança Climática, **estima-se um custo total de R$2.031.155.651,00,** sendo R$97.680.000,00 referentes a pré-investimento e R$1.933.475.651,00 ao investimento.

Essa estimativa, que se distribuirá pelo curto, médio e longo prazo no custeamento das ações propostas, segue detalhada na tabela a seguir. Foram também analisados o impacto potencial e viabilidade das ações propostas, resultando no gráfico de impacto e viabilidade também a seguir.

LINHA ESTRATÉGICA 2
PROMOVER A OCUPAÇÃO DO TERRITÓRIO MAIS RACIONAL DO PONTO DE VISTA URBANO E AMBIENTAL



Linha Estratégica 1
FORTALECER O CAPITAL HUMANO, O MERCADO DE TRABALHO E A COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA DE TRÊS LAGOAS

Linha Estratégica 2
PROMOVER A OCUPAÇÃO DO TERRITÓRIO MAIS RACIONAL DO PONTO DE VISTA URBANO E AMBIENTAL

Linha Estratégica 3
MODERNIZAR A GESTÃO MUNICIPAL E A GOVERNANÇA

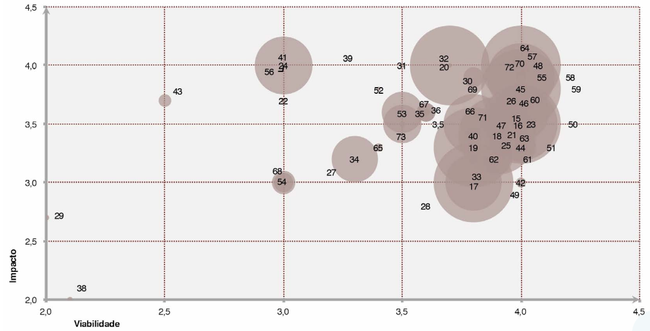


TABELA DE AÇÕES DA LINHA ESTRATÉGICA 2

Ord	Ação	Responsável	Natureza da Ação					Custo (mil R$)			Prazo
			Ação Executiva			Ação Normativa Institucio- nal	Ação Colabo- rativa	Pré-investimento	Investimento	Total	
			PMTL	Recursos Governa- mentais a fundo perdido	Financi- amento bancário/ agência de fomento						
Diretriz 1: Reordenamento da Ocupação Urbana											
1	AÇÃO 15 - Aprimoramento e Ampliação da Legislação Urbanística (LPUOS, Código de Obras e Posturas, Código Ambiental, Planos Distritais, Lei do Sistema Viário, Planos de Desenvolvimento do Turismo Sustentável e Patrimônio Cultural).	Sec.Munic.Planej amento e Gestão						2.500.000,00	-	2.500.000,00	C
Diretriz 2: Urbanização e Requalificação Urbana											
2	AÇÃO 16 - Projeto Circuito das Lagoas e Antiga Estação (Estudo, projeto básico e projeto executivo)	Sec.Munic.Planej amento e Gestão						20.000.000,00	400.000.000,00	420.000.000,00	C
3	AÇÃO 17 - Projeto e construção do Paço Municipal - necessário estudar alternativas de localização e estudar a viabilidade econômica para sua implantação Programa de necessidades, estudo técnico urbanístico e arquitetonico preliminar).	Sec.Munic.Planej amento e Gestão						5.000.000,00	45.000.000,00	50.000.000,00	C
Diretriz 3: Preservação e Valorização Ambiental											
4	AÇÃO 18 - Implantação do Projeto do Circuito Verde	Sec.Munic.Planej amento e Gestão e Sec Meio Ambiente						4.500.000,00	90.000.000,00	94.500.000,00	C
5	AÇÃO 19 - Valorização da Orla Fluvial (Projeto e Implantação)	Sec.Munic.Planej amento e Gestão e Sec Meio Ambiente						12.000.000,00	240.000.000,00	252.000.000,00	M
6	AÇÃO 20 - Unidade de Conservação Monumento Natural das Lagoas – UC (Plano de Manejo e implantação)	Sec.Munic.Planej amento e Gestão e Sec Meio Ambiente						5.400.000,00	180.000.000,00	185.400.000,00	C

TABELA DE AÇÕES DA LINHA ESTRATÉGICA 2 (CONTINUAÇÃO)

Ord	Ação	Responsável	Natureza da Ação					Custo (mil R$)			Prazo
			Ação Executiva								
			PMTL	Recursos Governa-mentais a fundo perdido	Financi-amento bancário/ agência de fomento	Ação Normativa Institucio- nal	Ação Colabo-rativa	Pré-investimento	Investimento	Total	
Diretriz 4: Urbanização de Assentamentos Precários											
7	AÇÃO 21- Elaboração de um Plano de Regularização Fundiária	Sec.Munic.Planej amento e Gestão						5.000.000,00	-	5.000.000,00	C
8	AÇÃO 22 - Revisão do Plano de Habitação de Interesse Social	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						450.000,00	-	450.000,00	C
9	AÇÃO 23 - Construção de habitação de interesse social e melhoria habitacional	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						5.000.000,00	45.000.000,00	50.000.000,00	L
10	AÇÃO 24 - Implantação de equipamentos públicos (centros comunitários, quadras poliesportivas)	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						2.500.000,00	50.000.000,00	52.500.000,00	M
DIRETRIZ 5 - Planejamento da Macrodrenagem											
11	AÇÃO 25 - Elaboração de Plano Diretor de Drenagem Urbana (PDDU)	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						2.000.000,00	-	2.000.000,00	C
Diretriz 6: Gestão e Informação para Drenagem e Saneamento											
12	AÇÃO 26 - Criação de Departamento Municipal de Drenagem Urbana	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						60.000,00	-	60.000,00	C
13	AÇÃO 27 - Operação do Programa de Informações gerenciais do Plano Municipal de Saneamento Básico (PMSB)	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						60.000,00	-	60.000,00	L
14	AÇÃO 28 - Organização do Manual Técnico de Drenagem Urbana	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						100.000,00	-	100.000,00	C
15	AÇÃO 29 - Organização de Programas de Educação Ambiental	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						60.000,00	460.000,00	520.000,00	C
Diretriz 7: Recuperação Ambiental dos Córregos e do Complexo das Lagoas											
16	AÇÃO 30 - Estudo de Recuperação do Córrego da Onça	Secretaria do Meio Ambiente						400.000,00	-	400.000,00	C
17	AÇÃO 31 - Estudo de Recuperação do Córrego Brasília	Secretaria do Meio Ambiente						300.000,00	-	300.000,00	C
18	AÇÃO 32 - Estudo de Recuperação das Lagoas Maior, do Meio e Menor	Secretaria do Meio Ambiente						300.000,00	-	300.000,00	C
Diretriz 8 - Melhoria da Infraestrutura de Drenagem											
19	AÇÃO 33 - Implantação e Ampliação de Infraestrutura de Drenagem	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						-	154.129.115,00	154.129.115,00	L
Diretriz 9 - Melhoria da Infraestrutura de Esgoto											
20	AÇÃO 34 - Implantação e ampliação de infraestrutura de esgotamento sanitário (rede de esgoto e estação elevatória)	SANESUL						-	33.700.000,00	33.700.000,00	C
21	AÇÃO 35 - Complementação de infraestrutura de esgotamento sanitário em áreas com habitações interliigados a rede de esgoto	SANESUL						-	5.500.000,00	5.500.000,00	M
22	AÇÃO 36 - Ampliação da ETE Planalto/São João e emissário para lançamento dos efluentes gerados no Rio Paraná	SANESUL						-	5.500.000,00	5.500.000,00	M
23	AÇÃO 37 - Implantação da ETE Engº Souza Dias	SANESUL						-	23.160.222,00	23.160.222,00	M
24	AÇÃO 38 - Impermeabilização das unidades a serem implantadas na ETE Engº Souza Dias	SANESUL							466.998,00	466.998,00	C

TABELA DE AÇÕES DA LINHA ESTRATÉGICA 2 (CONTINUAÇÃO)

Ord	Ação	Responsável	Natureza da Ação					Custo (mil R$)			Prazo
			Ação Executiva								
			PMTL	Recursos Governa-mentais a fundo perdido	Financi-amento bancário/ agência de fomento	Ação Normativa Institucio- nal	Ação Colabo-rativa	Pré-investimento	Investimento	Total	
Diretriz 10 - Promover o Transporte Ativo e Melhoria das Condições de Acessibilidade											
25	AÇÃO 39 - Elaboração de Projeto de Padronização de Calçadas e Elaboração de Cartilhas Informativas (20km)	Secretaria de Infra. Transp. e Hab.						300.000,00	-	300.000,00	C
26	AÇÃO 40 - Construção de Rotas Prioritárias e Calçadas Acessíveis	Secretaria de Infra. Transp. e Hab.						200.000,00	4.800.000,00	5.000.000,00	C
27	AÇÃO 41 - Elaboração de Plano Cicloviário	Secretaria de Infra. Transp. e Hab.						300.000,00	-	300.000,00	C
28	AÇÃO 42 - Construção de Ciclovias e Infraestrutura Cicloviária (Projeto executivo e implantação de ciclovias na Av. Olyntho Mancini - 5,4km e Filinto Miler - 3,7km)	Secretaria de Infra. Transp. e Hab.						80.000,00	1.458.000,00	1.538.000,00	C
29	AÇÃO 43 - Sinalização Regular e Turística (placas de rua e de indicação turística)	Secretaria de Infra. Transp. e Hab.						-	2.500.000,00	2.500.000,00	C
Diretriz 11 - Promover a Melhoria do Sistema e o Incentivo ao uso do Transporte Coletivo											
30	AÇÃO 44 - Modernização da Frota com Atendimento à Legislação de Acessibilidade (8 ônibus e 5 micro-ônibus)	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						-	2.350.000,00	2.350.000,00	C
31	AÇÃO 45 - Programa de Qualificação dos Pontos de Parada do Transporte Coletivo (60 Abrigos modelo CDV e 30 Sbrigos modelo PMV)	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						200.000,00	3.500.000,00	3.700.000,00	C
32	AÇÃO 46 - Estudos e Implantação de Incentivos Financeiros ao uso do Transporte Coletivo	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						100.000,00	-	100.000,00	C
33	AÇÃO 47 - Estudo e Implantação de Terminais de Ônibus com integração Modal (3 terminais, sendo 1 de integração)	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						100.000,00	4.500.000,00	4.600.000,00	C
34	AÇÃO 48 - Regulamentação e Fiscalização do Transporte de Fretamento	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						-	150.000,00	150.000,00	C
35	AÇÃO 49 - Ampliação do Estacionamento Rotativo Pago no Centro da Cidade	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						-	40.000,00	40.000,00	C
Diretriz 12 - Qualificar o Sistema Viário											
36	AÇÃO 50 - Ampliação e Melhoria do Sistema Viário Estrutural	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						4.000.000,00	80.000.000,00	84.000.000,00	L
37	AÇÃO 51 - Pavimentação Asfáltica (aproximadamente 190 km de vias)	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.						-	14.250.000,00	14.250.000,00	M

TABELA DE AÇÕES DA LINHA ESTRATÉGICA 2 (CONTINUAÇÃO)

Ord	Ação	Responsável	Natureza da Ação					Custo (mil R$)			Prazo
			Ação Executiva			Ação Normativa Institucio- nal	Ação Colabo- rativa	Pré-investimento	Investimento	Total	
			PMTL	Recursos Governa- mentais a fundo perdido	Financi- amento bancário/ agência de fomento						
Diretriz 13 - Implementar a Segurança Viária											
38	AÇÃO 52 - Elaboração de Plano de Redução de Velocidades e Implantação de Áreas 30	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.	■		■	■		300.000,00	-	300.000,00	C
39	AÇÃO 53 - Manutenção e Ampliação de Sinalização Horizontal e Vertical (aproximadamente 190 km de vias)	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.	■		■		■	-	26.600.000,00	26.600.000,00	L
40	AÇÃO 54 - Manutenção e Implantação de Faixas de Pedestres (800 faixas com iluminação)	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.	■		■			-	8.576.000,00	8.576.000,00	L
41	AÇÃO 55 - Ampliação de Equipamentos Eletrônicos de Apoio à Fiscalização de Trânsito (30 equipamentos)	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.	■		■			-	1.800.000,00	1.800.000,00	C
42	AÇÃO 56 - Educação para o Trânsito (3 anos)	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.	■		■		■	-	150.000,00	150.000,00	C
Diretriz 14 - Otimizar a Capacidade Logística Disponível e Potencial de Três Lagoas											
43	AÇÃO 57 - Implantação do Contorno Rodoviário de Três Lagoas	DNIT			■			3.500.000,00	148.864.435,58	152.364.435,58	L
44	AÇÃO 58 - Restauração da BR 158 ao Norte e Sul de Três Lagoas na modalidade multivia (aproximadamente 70 km de vias)	DNIT			■			2.500.000,00	70.000.000,00	72.500.000,00	L
45	AÇÃO 59 - Restauração e Duplicação da BR 262	DNIT			■			7.000.000,00	189.000.000,00	196.000.000,00	M
46	AÇÃO 60 - Implantação de Porto Seco e Centro de Apoio de Logística	Sec. Mun. Desenv. Econ. / Sec. Desenv. Gov.Estadual/Sec . Portos Gov. Federal			■			800.000,00	9.000.000,00	9.800.000,00	L
47	AÇÃO 61 - Ampliação do Aeroporto Municipal (ampliação da pista, áreas de armazenamento de carga e garagem de aeronave)	Sec.Munic.Desen v.Econ./Secretari a de Estado de Infraestrutura e SAC			■			420.000,00	14.000.000,00	14.420.000,00	M
48	AÇÃO 62 - Estudos Associados à Internacionalização da Economia e que têm Influência no Tema Mobilidade e Transporte	Secretaria de Desenvolviment o Econômico	■		■			1.500.000,00	-	1.500.000,00	C
Diretriz 15 - Aperfeiçoamento da Gestão Municipal da Mobilidade											
49	AÇÃO 63 - Elaboração de Pesquisa de Origem Destino	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.	■		■			200.000,00	-	200.000,00	C
50	AÇÃO 64 - Elaboração do Plano Diretor de Mobilidade	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.	■		■			300.000,00	-	300.000,00	C
51	AÇÃO 65 - Sistema de Administração do Sistema de Mobilidade e Transporte	Secretaria de Infra. Transp. E Hab.	■		■			60.000,00	1.000.000,00	1.060.000,00	C

TABELA DE AÇÕES DA LINHA ESTRATÉGICA 2 (CONTINUAÇÃO)

Ord	Ação	Responsável	Natureza da Ação					Custo (mil R$)			Prazo
			Ação Executiva			Ação Normativa Institucio- nal	Ação Colabo- rativa	Pré-investimento	Investimento	Total	
			PMTL	Recursos Governa- mentais a fundo perdido	Financi- amento bancário/ agência de fomento						
Diretriz 16 - Fortalecimento do Setor Saúde											
52	AÇÃO 66 - Implantação e Manutenção de Unidades de Saúde do Município	Secretaria de Saúde Pública / SUS	■		■			1.650.000,00	55.000.000,00	56.650.000,00	C
53	AÇÃO 67 - Aquisição de materias e equipamentos para as unidades de Estratégia de Saúde da Família e sua rede de apoio , para as unidades da RAPS e serviços de Media e Alta Complexidade e Vigilância em Saúde	Secretaria de Saúde Pública / SUS	■		■		■		905.000,00	905.000,00	L
54	AÇÃO 68 - Ampliação do acesso à rede de atenção integral à saúde mental	Secretaria de Saúde Pública / SUS	■		■			-	5.858.880,00	5.858.880,00	C
55	AÇÃO 69 - Fortalecimento da Gestão da Saúde Municipal	Secretaria de Saúde Pública / SUS	■		■	■		-	6.257.000,00	6.257.000,00	M
Diretriz 17 - Fortalecimento da Gestão Pública e do Monitoramento Cidadão											
56	AÇÃO 70 - Implantar um sistema integrado de informações municipais (Cadastro multifinalitário (planta de valores), Levatamento aerofotogramétrico e geoprocessamento, Georreferenciamento da cidade, Elaboração de uma carta geotécnica, Mapas atualizados das redes de água, esgoto, drenagem)	Sec.Munic.Planej amento e Gestão	■		■	■		5.800.000,00		5.800.000,00	C
57	AÇÃO 71 - Estruturação de departamentos estratégicos para o desenvolvimento urbano (Administração e Fiscalização, Regularização Fundiária, Habitação, Topografia, Parcerias Público Privadas).	Secretarias Municipais	■			■		240.000,00	10.000.000,00	10.240.000,00	C
58	AÇÃO 72 - Capacitação continuada (urbanização, trabalho social, habitação, ordenamento territorial, fiscalização de edificações, regularização fundiária, gestão em saúde e trânsito).	Secretarias Municipais	■		■		■	2.000.000,00		2.000.000,00	C
59	AÇÃO 73 - Fortalecer a participação social e o monitoramento cidadão. Fortalecer as associações de Bairro (apoiar a criação de um Conselho de Associação de Moradores) , estabelecer outros canais de participação da população como, por exemplo, o Orçamento Participativo; garantir processos participativos na gestão pública.	Sec.Munic.Planej amento e Gestão	■		■		■	500.000,00		500.000,00	C
							Total	97.680.000,00	1.933.475.650,58	**2.031.155.650,58**	

LINHA ESTRATÉGICA 3
MODERNIZAR A GESTÃO MUNICIPAL E A GOVERNANÇA

A Linha Estratégica 3, "Modernizar a Gestão Municipal e a Governança", refere-se ao fortalecimento das capacidades de gestão do Poder Público Municipal por meio de sua instrumentalização adequada e da promoção de uma relação mais próxima e positiva com o cidadão.

Para tal, são propostas vinte ações, distribuídas em sete diretrizes: (i) Aumentar a Receita Própria; (ii) Atender Melhor o Cidadão; (iii) Melhorar a Cobrança da Dívida Ativa; (iv) Preparar a Infraestrutura de Gestão para o Futuro – TI; (v) Melhorar Procedimentos Contábeis e Financeiros; e (vi) Modernizar a Gestão e Torná-la mais Participativa.

Pretende-se, com isso, contribuir com o planejamento da gestão pública municipal a longo prazo e, especificamente, com a gestão que se inicia em 2017, consistindo em uma oportunidade de modernização e de construção de maior afinidade com a população, além de possibilitar, por meio das melhorias na arrecadação, investimentos nas demais áreas propostas por este Plano. Uma gestão municipal fortalecida e capacitada funciona ainda com maior eficiência, de modo que se confere maior viabilidade para a própria procura por parcerias e investimentos para a cidade.

A Linha Estratégica 3 relaciona-se, ainda, com a Diretriz 17 da Linha Estratégica 2, que aponta para a necessidade de fortalecimento da governança, expandindo o olhar também para a questão fiscal e relacionando-se, portanto, diretamente com a dimensão Sustentabilidade Fiscal e Governança da metodologia CES.

DIRETRIZ 1 – AUMENTAR A RECEITA PRÓPRIA

É cada vez mais evidente que a gestão municipal precisa priorizar a arrecadação própria. Para isso, deve-se criar capacidade institucional, pois, em momentos de crise, a redução do repasse do Fundo de Participação dos Municípios (FPM) e da cota parte do ICMS é inevitável e tem provocado grandes dificuldades para que a gestão pública cumpra seus compromissos junto à sociedade e mantenha o equilíbrio das contas públicas municipais. Este cenário nos remete para a importância dos gestores públicos criarem ações que tenham foco na melhoria e no fortalecimento das receitas próprias, principalmente do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e do Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN).

Dados do Cadastro Geral de Empresas do IBGE apontam que entre 2009 e 2013 o número de trabalhadores assalariados em Três Lagoas aumentou 87,6%, passando de 22,1 mil para 41,6 mil; que o salário médio mensal na mesma comparação teve um incremento de 14,8%, aumentando de 2,7 salários mínimos para 3,1 salários mínimos e que o número de empresas atuantes no município cresceu 27,9%, avançando de 2.597 empreendimentos para 3.322.

Diante deste cenário e apesar do crescimento da receita do IPTU e do ISSQN nos últimos dois anos, o primeiro favorecido pela atualização monetária da Planta Genérica de Valores e do desempenho da Construção Civil no município, e o segundo pelo aumento da expansão da atividade econômica de prestação de serviços, faz-se necessário desenvolver as seguintes ações:

AÇÃO 74: ATUALIZAÇÃO DO CADASTRO IMOBILIÁRIO

O cadastro imobiliário atualizado é o principal pilar de sustentação para implementar ações fiscais no nível municipal. É a partir dele que se pode iniciar um efetivo diagnóstico e um monitoramento eficaz dos contribuintes em nível municipal.

No entanto, a atualização do cadastro imobiliário envolve alguns passos prévios: primeiramente, é importante uma avaliação mais precisa a respeito da situação atual do cadastro. Para isto, uma consultoria deverá ser contratada para a realização de um diagnóstico da atual base e sua limpeza em parceria com a Prefeitura. A partir da conclusão do diagnóstico da base de dados, é possível ter clareza a respeito do nível de desatualização do cadastro. Com isso, sugere-se que se proceda com a atualização do cadastro no território.

Esta ação relaciona-se diretamente com a diretriz de urbanização e requalificação urbana no município, elencada na Linha Estratégica 2, especialmente no que se refere à regularização fundiária.

AÇÃO 75: APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE COBRANÇA ADMINISTRATIVA

O principal objetivo desta ação é reduzir a quantidade de programa de refinanciamento da dívida. Em Três Lagoas, apenas nos últimos dois anos, seis programas de parcelamento de dívidas foram realizados, o que denota uma baixa adesão a eles.

Nesse sentido, esta ação procurará mapear o processo atual de cobrança administrativa, identificar os problemas e oportunidades de melhorias. Com base nessas informações, três atividades serão conduzidas: (i) o redesenho do processo incorporando melhorias na cobrança administrativa; (ii) validação desses processos com as secretarias envolvidas; e (iii) sua implementação. Estima-se que o investimento necessário para a condução dessas atividades seja da ordem de R$ 300 mil.

AÇÃO 76: FORMALIZAÇÃO DE CONVÊNIO COM O PODER JUDICIÁRIO PARA ATUAÇÃO NA REDUÇÃO DA DÍVIDA ATIVA

Entende-se que a melhoria de processos teria pouca eficácia se não fosse acompanhada de uma articulação, em nível institucional, com os outros poderes competentes. Nesse sentido, e em complementação à ação anterior, propõe-se que a Prefeitura formalize um convênio com o poder judiciário para atuação na redução da dívida ativa. Em razão dos altos custos envolvidos no processo de recuperação do crédito, apenas dessa maneira será possível dar continuidade e sustentabilidade ao processo de cobrança na busca da redução do estoque da Dívida Ativa pela via legal. Por ser uma atribuição da Secretaria da Fazenda, esta ação está incluída na Diretriz 1. No entanto, mais detalhes sobre a melhoria desses processos podem ser vistos na Diretriz 3.

AÇÃO 77: DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA PRÓPRIO

Conforme descrito nas ações anteriores, o processo de melhoria e modernização passa por aportar novas tecnologias e, neste momento em que se busca aperfeiçoar a cobrança administrativa e reduzir o estoque da dívida ativa, é fundamental que todas estas ações estejam vinculadas a um sistema informatizado e integrado de administração tributária. Esta ação consiste na contratação de uma consultoria que defina os requisitos de sistema, desenvolva, teste e implante um sistema próprio de administração tributária do município. Dessa maneira, as ações relativas à diretriz de aumento da receita própria municipal estariam integradas e com maior probabilidade de sucesso.

AÇÃO 78: REESTRUTURAÇÃO FÍSICA DAS UNIDADES DA FAZENDA MUNICIPAL EM UM ÚNICO ESPAÇO INTEGRADO

Esta atividade consiste em adquirir ou construir uma estrutura física para abrigar a unidade tributária e fiscal para que possa atuar de forma integrada e de acordo com o fluxo dos processos de trabalho. Espera-se, com a melhoria do ambiente de trabalho, uma melhor produtividade, resolutividade e servidores motivados. Além disso, a integração dos espaços da prefeitura poderá contribuir com as ações presentes na diretriz apresentada a seguir.

DIRETRIZ 2 – ATENDER MELHOR AO CIDADÃO

Com o avanço e alcance das tecnologias digitais, os cidadãos cada vez mais demandam a provisão de serviços públicos não apenas com qualidade e rapidez, mas também que sejam acessíveis por canais diversos, especialmente via internet e aplicativos móveis. Apesar da

prefeitura de Três Lagoas disponibilizar serviços por canais presenciais e via internet, os serviços prestados principalmente pela internet ainda não são suficientes para aumentar o nível de satisfação do contribuinte.

No município, o canal presencial de atendimento não está centralizado nem integrado, e o canal on-line permite recolher apenas a notificação de lançamento do boleto do IPTU ou prestação mensal do imposto, assim como a emissão de certidões gerais e negativa de débito. Em razão da falta de centralização e presença virtual dos serviços ao cidadão-contribuinte, seguem propostas duas ações que buscam fortalecer a atuação da prefeitura tanto no nível presencial quanto na internet.

AÇÃO 79: IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO COM SERVIÇOS INTEGRADOS

Esta ação consiste em centralizar o atendimento presencial em unidades de prestação de serviços onde o cidadão-contribuinte possa em único local ter a oportunidade das suas demandas serem atendidas de forma mais célere. A concentração de serviços em unidades de atendimento tem como objetivo não só a prestação do serviço com mais qualidade, mas também a redução dos custos operacionais. Como mencionado, essa ação pode se beneficiar da infraestrutura proposta na Ação 78, que diz respeito à integração das secretarias relacionadas à administração financeiro-tributária em um único espaço físico. No entanto, é importante que esse centro esteja localizado em uma região de fácil acesso e com adequada infraestrutura.

AÇÃO 80: AMPLIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS VIA INTERNET – "GOVERNO DIGITAL"

Acompanhando uma tendência de prestação de serviços com mais qualidade e celeridade, além do serviço de atendimento presencial integrado, será necessário iniciar um processo de implantação do "Governo Digital" onde o cidadão-contribuinte poderá realizar serviços por meio eletrônico, disponíveis 24 horas durante os 7 dias da semana (24x7). Espera-se, inclusive, que o cidadão possa realizar transações financeiras on-line.

Dessa maneira, ao facilitar o acesso do contribuinte aos serviços de cobrança da Prefeitura, entende-se que a capacidade arrecadatória do município também aumente. Portanto, é de se esperar que os investimentos realizados tenham um retorno relativamente rápido aos cofres municipais. Recomenda-se que o município conte com o apoio de uma consultoria que possa diagnosticar, definir os serviços que podem ser prestados via web, definir os processos de trabalho, requisitos de sistemas e segurança da informação.

DIRETRIZ 3 – MELHORAR A COBRANÇA DA DÍVIDA ATIVA

Apesar dos esforços constantes do município para recuperar os créditos da dívida ativa, estes não têm sido suficientes para reduzir significativamente o estoque da dívida. Evitar que o cidadão-contribuinte entre na Dívida Ativa deve ser uma preocupação constante da gestão pública.

A entrada do cidadão-contribuinte na dívida ativa traz prejuízos não apenas para o cidadão mas também para a gestão pública como um todo, uma vez que a recuperação do crédito é muito onerosa. Além disso, sua efetividade é baixa se tomarmos os índices nacionais de recuperação como parâmetro. Nesse sentido, faz-se necessário desenvolver ações integradas que permitam o monitoramento constante da Dívida Ativa e ações rápidas de forma a mantê-la em nível mais baixo possível. As ações propostas vão no sentido de criar uma sistemática e uma infraestrutura robusta para esse monitoramento.

AÇÃO 81: DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE DÍVIDA ATIVA PRÓPRIO

Esta atividade consiste em contratar uma consultoria para diagnosticar os principais problemas para o efetivo controle da Dívida Ativa, definir os requisitos, desenvolver e implantar um novo sistema de controle da dívida na Procuradoria Geral do Município. É importante destacar a necessidade de integração desse sistema com o Sistema de Administração Tributária proposto anteriormente. Outro ponto de destaque é a atenção que deve ser dada ao monitoramento a partir da infraestrutura provida pelo sistema. Esse é o objeto da ação a seguir.

AÇÃO 82: IMPLANTAÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO DOS DEVEDORES E O ACOMPANHAMENTO DO ESTOQUE DA DÍVIDA

O sistema informatizado sozinho não é suficiente para o monitoramento da dívida. Será necessário ter apoio de uma consultoria para definir uma sistemática de monitoramento dos devedores e acompanhamento do estoque. Antes da implantação de um novo sistema de controle da Dívida Ativa, esta ação exigirá também um investimento na revisão das bases de devedores e negociação de reparcelamentos, identificação dos maiores devedores, levantamentos de débitos atualizado e corrigido, atualização do cadastro e definição e/ou atualização dos procedimentos. Nesse sentido, tem relação direta com as ações presentes na Diretriz 1 desta Linha Estratégica.

DIRETRIZ 4 – PREPARAR A INFRAESTRUTURA DE GESTÃO PARA O FUTURO (TI)

Como visto anteriormente, a modernização da gestão de Três Lagoas e o aumento de sua capacidade arrecadatória passam necessariamente pela atualização de seus sistemas informatizados. Essa é uma tendência mundial irreversível, e com 100% dos sistemas vitais para uma gestão pública moderna terceirizada, o município encontra-se vulnerável a quaisquer intempéries do cenário empresarial e econômico.

Diante deste cenário de vulnerabilidade, esta diretriz propõe rever o ambiente de Tecnologia da Informação e implantar uma estrutura onde o município possa se resguardar do ponto de vista da inteligência de sistemas e do parque tecnológico. Não possuir a inteligência dos sistemas e ter um parque tecnológico defasado contribui para o enfraquecimento institucional de Três Lagoas, com sérias consequências para a prestação de serviços públicos pelo município. Nesse sentido, o Plano de Ação sugere o desenvolvimento das seguintes ações:

AÇÃO 83: DESENVOLVIMENTO DE PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) avalia a situação do Parque Tecnológico e dos sistemas informatizados a fim de organizar sua infraestrutura e preparar a gestão para o futuro. A implantação de um PDTI garantirá ao município uma melhor qualidade dos investimentos em tecnologia para atender as demandas de crescimento e aumentar o nível de confiabilidade dos dados. Também fará com que o município implante uma política de segurança de dados e não fique vulnerável às ações externas de ataques.

Para tanto, será necessário contratar uma consultoria que realize um diagnóstico, aponte os problemas de hardware, software e segurança de dados e, em seguida, desenvolva e apoie o município na implantação deste plano. No entanto, o investimento desses recursos permitirá a estruturação do parque tecnológico e sistemas de informação da Prefeitura de maneira mais coesa e segura. Isso evitará redundâncias desnecessárias e diminuirá a exposição a riscos que podem trazer altos custos no futuro.

AÇÃO 84: ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Conforme descrito anteriormente, a vulnerabilidade de Três Lagoas com relação à área de Tecnologia da Informação é grande. Essa questão é ainda mais sensível em áreas como a de arrecadação tributária e gestão fiscal, dado o seu caráter estruturante para o resto da máquina municipal. Para que se tenha mais segurança e coesão entre os sistemas informatizados e a infraestrutura de TI, o município precisa montar uma equipe própria.

Para tanto, deverá contar com a ajuda de uma consultoria para dimensionar o quantitativo mínimo da força de trabalho e o perfil necessário para subsidiar um concurso próprio para contratação de novos servidores.

AÇÃO 85: ATUALIZAÇÃO E RENOVAÇÃO DO PARQUE TECNOLÓGICO

Subsidiado pelas diretrizes do Plano Diretor de TI, o município deverá elaborar e implantar um plano de atualização, manutenção e renovação do parque tecnológico conforme crescimento da demanda para os próximos 10 anos. Este plano deverá também conter a aquisição de um ambiente seguro para que a integridade dos dados do município seja garantida. Além disso, deverá contar com o apoio de uma consultoria para diagnosticar e planejar a atualização e renovação, assim como apoiar na sua implantação.

DIRETRIZ 5 – CUIDAR DOS RECURSOS HUMANOS

O diagnóstico realizado em Três Lagoas revelou que cerca de 60% dos colaboradores incorporados à estrutura da administração municipal nos últimos três anos foram selecionados mediante processos competitivos por mérito, a partir de concursos públicos e testes técnicos. Nesse contexto, os colaboradores ingressantes por meio de concurso público gozam dos direitos e deveres preconizados pelo Plano Municipal de Cargos e Salários (Lei nº 2.523/2011) e Estatuto dos Servidores Públicos Municipais (Lei nº 2.120/2006); os colaboradores do magistério municipal estão enquadrados pelo Estatuto do Magistério Municipal, regulamentado pela Lei nº 2.425/2010.

Do ponto de vista de uma gestão pública moderna, ter mais de 60% do quadro de pessoal concursado é um bom indicador. No entanto, esse é apenas um dos pilares de sustentação para o bom desempenho da gestão. É preciso investir em outras ações, como o desenvolvimento de pessoal para que o município gere capacidade de melhoria dos serviços públicos, melhoria do atendimento e implantação de processos inovadores.

Do ponto de vista dos instrumentos de gestão de recursos humanos, além dos citados acima, o município precisa implantar novos instrumentos que visem o desenvolvimento dos servidores. Para tanto, fazem-se necessárias as seguintes ações:

AÇÃO 86: DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA SERVIDORES EFETIVOS

Esta ação busca definir as competências organizacionais, técnicas e comportamentais da área tributária e fiscal da prefeitura de Três Lagoas e, com base no elenco de competências, realizar o levantamento do perfil dos servidores e identificar esses *gaps*. Essa ação deverá contar com o apoio de uma consultoria, que, junto com a equipe da Prefeitura, definirá o modelo de gestão por competências da área tributária e fiscal do município. O investimento necessário para a implantação completa do programa de gestão por competências é estimado em R$ 800 mil.

AÇÃO 87: DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho dos funcionários é essencial para promover a satisfação dos servidores municipais e, consequentemente, aumentar a produtividade. Atualmente, o município possui poucos instrumentos de gestão para avaliação do desempenho dos servidores. Subsidiado pelo modelo de gestão de competência mencionado anteriormente, o município deverá implantar um programa de avaliação com o apoio de uma consultoria.

Espera-se com este programa que os servidores possam ser melhor alocados com base no seu perfil, que sirva para promoção por mérito e que principalmente esteja atrelado ao plano municipal de cargos e salários e ao modelo programa de gestão por competências.

AÇÃO 88: PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

O plano de desenvolvimento de pessoal é mais um instrumento de grande importância para o alcance dos objetivos da área tributária e fiscal em Três Lagoas. Ele toma por base os *gaps* identificados no programa de gestão de competências e o programa de avaliação de desempenho mencionado anteriormente. Busca, por meio da capacitação e treinamento dos recursos humanos, fortalecer a gestão pública das áreas fiscal e tributária da Prefeitura no longo prazo.

DIRETRIZ 6 – MELHORAR PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS E FINANCEIROS

Antigamente, a gestão financeira e contábil tinha como foco principal o orçamento público, tendo as questões patrimoniais em segundo plano. Com a edição das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público – NBCASP e o processo de convergência do Brasil às normas internacionais, esse foco mudou. Hoje, o objetivo principal é o patrimônio público.

A gestão financeira e contábil aplicada ao setor público apresenta-se cada vez mais como instrumento essencial na tomada de decisões para o gestor público. As demonstrações e relatórios contábeis devem retratar a situação da gestão pública e, tendo em vista a importância dessas informações que englobam todos os atos e fatos contábeis que interessam à administração, possibilitam ao gestor público e aos usuários capacidade para gerir a máquina pública a partir de informações confiáveis e integradas de várias bases de dados.

Considera-se que a gestão financeira e contábil aplicada ao setor público oferece informações que podem ser utilizadas para evidenciar o comportamento da receita e despesa orçamentárias, do patrimônio público, com mensuração de produtividade e da eficácia para o contínuo aperfeiçoamento das ações governamentais e em benefício direto da população. Tendo em vista que o município de Três Lagoas ainda demonstra fragilidades especialmente no que tange à infraestrutura de sistemas e parque tecnológico, as seguintes ações são propostas.

AÇÃO 89: IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA CONTÁBIL

Esta atividade consiste em contratar uma consultoria para desenvolver um sistema próprio financeiro e contábil adequado à nova contabilidade pública e que seja integrado aos outros sistemas do município. Ela tem diálogo próximo e necessário com as duas ações a seguir, que se relacionam aos procedimentos de treinamento e aprimoramento dos processos derivados do novo modelo a ser implantado na Secretaria de Finanças.

AÇÃO 90: PLANO DE CAPACITAÇÃO PARA OS SERVIDORES DA ÁREA

Embora já se tenha mencionado a necessidade de capacitação dos servidores municipais das áreas tributária e fiscal, a área financeira e contábil é particularmente sensível em razão das alterações presentes na NBCASP e a convergência brasileira às normas internacionais. Por essa razão, esta ação consiste na contratação de uma consultoria específica para identificar as deficiências de capacitação dos servidores da área, financeira e contábil, e definir um plano de implementação de médio e longo prazo.

AÇÃO 91: MELHORIA DOS PROCEDIMENTOS FINANCEIROS E CONTÁBEIS E INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS

Como mencionado, esta ação está em diálogo estreito com as anteriores, e se dedica ao aprimoramento dos processos que derivam da implantação do novo modelo de gestão financeira e contábil proposto. Prevê a contratação de uma consultoria para redesenhar os processos financeiros e contábeis adequados ao novo sistema informatizado, e deverá, ainda, garantir a integração dos sistemas e a adequação aos procedimentos da nova contabilidade pública.

DIRETRIZ 7 – MODERNIZAR A GESTÃO E TORNÁ-LA MAIS PARTICIPATIVA

As organizações públicas estão começando a ver a gestão por resultados como uma abordagem mais ampla para formulação de planos e de condução dos seus negócios. Esse conceito vem se ampliando, deixando de ter sua aplicação restrita à área privada, e se adequando, desde a década de 90, à administração pública. A gestão por resultados na administração pública consiste, essencialmente, na busca por maior eficiência na prestação dos serviços públicos. As principais vantagens desse conceito de gestão é que ele possibilita ao administrador público ter um foco mais abrangente, que incorpora os impactos das ações públicas sobre a vida da população. Isso a diferencia da gestão pública tradicional, que é mais voltada para o controle interno e para a conformidade dos custos orçados, onde os processos administrativos acabam por ser um fim em si.

A cobrança por desempenho em termos de resultados da aplicação de recursos públicos é cada vez maior, tanto por parte da sociedade quanto por parte dos órgãos de controle externo. No Brasil, muitas organizações públicas estão assumindo esse modelo de gestão para fortalecer o seu vínculo com os cidadãos e a sua capacidade de prestar contas à sociedade. Hoje, o sistema de planejamento governamental focaliza predominantemente os processos internos; há uma ênfase em processos e recursos e não em resultados. A gestão por resultados requer que o gestor público trabalhe e tome decisões tendo como base um elenco de indicadores monitorados sistematicamente, pense e implante projetos.

Considerando que o município não dispõe de processo organizado de planejamento e monitoramento das políticas públicas municipais que esteja centrado nas prioridades de gestão, entende-se como necessário realizar as seguintes ações:



Eva Régina

PLANO DE AÇÃO:
O QUE TEMOS
8 QUE FAZER?

AÇÃO 92: IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS, BASEADO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MUNICÍPIO

Esta ação consiste em contratar uma consultoria para, junto com a equipe do município, definir um modelo de gestão por resultados atrelado ao planejamento estratégico. A implantação deste modelo fará com que o gestor público tenha um ganho na elaboração de políticas públicas, melhore o processo decisório com base nos indicadores e tenha uma melhor gestão sobre os projetos municipais. Espera-se que, com o modelo de gestão por resultado implantado, o município preste um melhor serviço ao cidadão-contribuinte.

AÇÃO 93: DESENVOLVIMENTO DE PLANO PARA PARTICIPAÇÃO POPULAR NA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO PÚBLICO E NA FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Nas últimas décadas, a sociedade brasileira tem manifestado crescentemente a vontade de participar da gestão pública de maneira mais constante e efetiva, em especial no que tange à priorização das ações e dos investimentos. Como resultado da Constituição de 1988 e da institucionalização de diversas iniciativas participativas no âmbito da gestão em todos os níveis de governo, surgiram novas formas de relações entre Estado e sociedade. Dentre elas, ganha destaque o orçamento participativo, com a finalidade de permitir que a população faça parte da tomada de decisão do governo nos investimentos do orçamento público, como também na fiscalização e controle da execução orçamentária.

Em vários municípios onde o orçamento participativo já é uma prática consolidada, é possível constatar que a participação da sociedade na definição das políticas públicas e nos investimentos resultou efetiva para estes municípios. Verifica-se, ainda, que as demandas atendidas por meio deste instrumento de gestão têm trazido benefícios não só para a população participante mas para toda a sociedade.

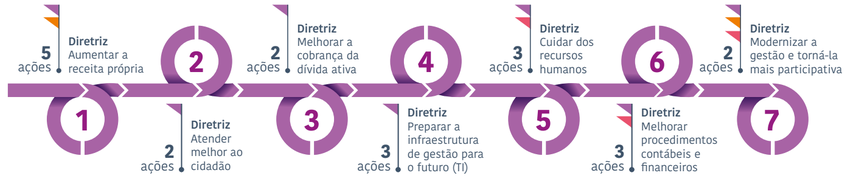
Atualmente, o que há de mais próximo em Três Lagoas da existência de um quadro regulamentar que institucionaliza a participação da cidadania no planejamento e na implementação efetiva são as audiências ou sessões públicas realizadas no âmbito da formulação e votação da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA). Essas leis atuam juntamente à Lei do Plano Plurianual, conforme o quadro regulatório dos instrumentos municipais de planejamento e orçamento. Neste contexto é preciso considerar a ampliação da participação da sociedade na gestão pública do município.

Para isso, esta ação propõe contratar uma consultoria para definir, em consulta com a sociedade local, o modelo de participação, os procedimentos e os resultados a serem alcançados no âmbito da colaboração entre a gestão municipal e a sociedade em Três Lagoas. Esse plano também deve prever o acompanhamento das atividades por pelo menos dois ciclos da equipe da prefeitura na implementação e nas melhorias acordadas.

Para viabilizar a Linha Estratégica 3, relacionada predominantemente com a Dimensão da Sustentabilidade Fiscal e Governança, **estima-se um custo total de R$ 18.350.000,00,** sendo R$ 3.750.000,00 referentes a pré-investimento e R$ 14.600.000,00 ao investimento.

Essa estimativa, que se distribuirá pelo curto, médio e longo prazo no custeamento das ações propostas, segue detalhada na tabela a seguir. Foram também analisados o impacto potencial e viabilidade das ações propostas, resultando no gráfico de impacto e viabilidade também a seguir.

LINHA ESTRATÉGICA 3
MODERNIZAR A GESTÃO MUNICIPAL E A GOVERNANÇA



Linha Estratégica 1
FORTALECER O CAPITAL HUMANO, O MERCADO DE TRABALHO E A COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA DE TRÊS LAGOAS

Linha Estratégica 2
PROMOVER A OCUPAÇÃO DO TERRITÓRIO MAIS RACIONAL DO PONTO DE VISTA URBANO E AMBIENTAL

Linha Estratégica 3
MODERNIZAR A GESTÃO MUNICIPAL E A GOVERNANÇA

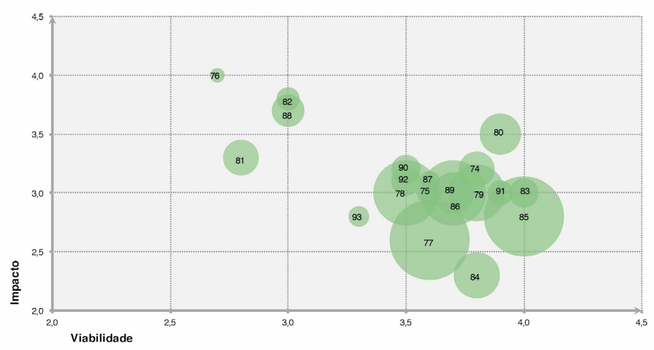


TABELA DE AÇÕES DA LINHA ESTRATÉGICA 3

Ord	Ação	Responsável	Natureza da Ação					Custo (mil R$)			Prazo
			Ação Executiva			Ação Normativa Institucio- nal	Ação Colabo- rativa	Pré-investimento	Investimento	Total	
			PMTL	Recursos Governa- mentais a fundo perdido	Financi- amento bancário/ agência de fomento						
Diretriz 1: Aumetnar a Receita Própria											
1	AÇÃO 74 - Atualização do Cadastro Imobiliário	Sec.Muniic.Plan ej. E Gestão						-	600.000,00	600.000,00	C
2	AÇÃO 75 - Aperfeiçoamento do processo de cobrança administrativa	Secretaria de Finanças e Controle						-	300.000,00	300.000,00	C
3	AÇÃO 76 - Formalização de convênio com o poder judiciário para atuação na redução da dívida ativa	Secretaria de Finanças e Controle						100.000,00	-	100.000,00	C
4	AÇÃO 77 - Desenvolvimento de Sistema de Administração tributária próprio	Secretaria de Finanças e Controle						-	3.000.000,00	3.000.000,00	C
5	AÇÃO 78 - Reestruturação física das unidades da fazenda municipal em um único espaço integrado	Secretaria de Finanças e Controle						50.000,00	1.950.000,00	2.000.000,00	C
Diretriz 2: Atender melhor o Cidadão											
6	AÇÃO 79 - Implantação da Central de Atendimento com serviços integrados	Secretaria de Finanças e Controle						-	1.500.000,00	1.500.000,00	C
7	AÇÃO 80 - Ampliação dos serviços prestados via internet – "Governo Digital".	Secretaria de Finanças e Controle						-	800.000,00	800.000,00	C
Diretriz 3: Melhorar a cobrança da dívida ativa											
8	AÇÃO 81 - Desenvolvimento de um sistema de Dívida Ativa próprio	Secretaria de Finanças e Controle						-	600.000,00	600.000,00	C
9	AÇÃO 82 - Implantação de uma sistemática de monitoramento dos devedores e o acompanhamento do estoque da dívida	Secretaria de Finanças e Controle						-	250.000,00	250.000,00	C
Diretriz 4: Preparar a Infraestrututra de Gestão para o futuro											
10	AÇÃO 83 - Desenvolvimento de Plano Diretor de Tecnologia da Informação	Secretaria de Finanças e Controle						400.000,00	-	400.000,00	C
11	AÇÃO 84 - Estruturação organizacional da área de tecnologia da informação	Secretaria de Finanças e Controle						1.000.000,00	-	1.000.000,00	C
12	AÇÃO 85 - Atualização e renovação do parque tecnológico	Secretaria de Finanças e Controle						-	3.000.000,00	3.000.000,00	M
Diretriz 5: Cuidar dos Recursos Humanos											
13	AÇÃO 86 - Desenvolvimento de programa de gestão por competências para servidores efetivos	Secretaria de Finanças e Controle						200.000,00	600.000,00	800.000,00	C
14	AÇÃO 87 - Desenvolvimento de programa de avaliação de desempenho	Secretaria de Finanças e Controle						-	200.000,00	200.000,00	C
15	AÇÃO 88 - Plano de desenvolvimento de pessoal	Secretaria de Finanças e Controle						500.000,00	-	500.000,00	C
Diretriz 6: Melhorar procedimentos contábeis e financeiros											
16	AÇÃO 89 - Implantação de um novo modelo de gestão financeira contábil	Secretaria de Finanças e Controle						800.000,00	1.200.000,00	2.000.000,00	C
17	AÇÃO 90 - Plano de Capacitação para os servidores da área							400.000,00	-	400.000,00	C
18	AÇÃO 91 - Melhoria dos procedimentos financeiros e contábeis e integração dos sistemas	Secretaria de Finanças e Controle						-	300.000,00	300.000,00	C
Diretriz 7: Modernizar a gestão e torná-las mais participativa											
19	AÇÃO 92 - Implantação de um modelo de gestão por resultados, baseado no Planejamento Estratégico do município	Secretaria de Finanças e Controle						100.000,00	300.000,00	400.000,00	C
20	AÇÃO 93 - Desenvolvimento de plano para participação popular na elaboração do orçamento público e na formulação de políticas públicas	Secretaria de Finanças e Controle						200.000,00	-	200.000,00	C
							Total	3.750.000,00	14.600.000,00	18.350.000,00	

CONCLUSÃO

Por fim, colocadas as Linhas Estratégicas e suas respectivas Diretrizes e Ações integrantes deste Plano de Ação, voltadas para a superação dos desafios identificados no município de Três Lagoas por meio da metodologia CES, considera-se que as próximas gestões municipais estarão melhor subsidiadas para a promoção de um desenvolvimento sustentável no município, potencializando a transformação e o crescimento econômico aliados ao desenvolvimento social.

Apresenta-se na sequência, através do Capítulo 9, um resumo da revisão do Plano Diretor Participativo da cidade, realizada simultaneamente à elaboração deste Plano de Ação, de maneira integrada, de modo que ambos os estudos se retroalimentaram, enriquecendo os dois processos e resultando em uma gama ainda mais ampla de instrumentos voltados para a orientação adequada do crescimento do município. Tal feito instrumentaliza, por meio de lei, grande parte das ações planejadas no âmbito desta iniciativa, uma vez que a revisão do Plano Diretor resultará em minuta de lei aprovada na Câmara de Vereadores, e que, como se verá, as diretrizes por ela postuladas dialogam diretamente com os resultados apresentados.

Posteriormente, no Capítulo 10, encontra-se o Plano de Investimento, que sistematiza os custos estimados para viabilizar as ações propostas, bem como os respectivos prazos necessários para sua realização, seus impactos potenciais e viabilidade de execução. As informações estão sistematizadas em um gráfico de investimento, munindo a gestão pública municipal dos subsídios necessários à efetiva implementação deste Plano de Ação.

[1] *Langford, B. H.; Flynn-Khan, M. (2007). Connected by 25 Financing Entrepreneurship Programs for Youth Transitioning Out of Foster Care. Youth Transition Funders Group.*

[2] *LAFIS (2016). Relatório Setorial de Papel e Celulose.*

[3] *Prefeitura de Três Lagoas/MS – Secretaria Municipal de Meio Ambiente. Justificativa técnico-científica para a criação da Unidade de Conservação: Monumento Natural das Lagoas. Três Lagoas, novembro de 2015.*

[4] *O Hospital Auxiliadora é referência no bolsão sul-mato-grossense e atende dez municípios: Água Clara, Aparecida do Taboado, Bataguassu, Brasilândia, Cassilândia, Inocência, Paranaíba, Santa Rita do Pardo, Selvíria e Três Lagoas. Com um parque tecnológico moderno, o setor de imagens se destaca. No ano de 2012 o Hospital Auxiliadora atendeu mais de 75 mil pessoas. São 188 leitos, sendo 60% SUS – Sistema Único de Saúde.*

[5] *A Estratégia Saúde da Família (ESF) é composta por equipe multiprofissional que possui, no mínimo, médico generalista ou especialista em saúde da família ou médico de família e comunidade, enfermeiro generalista ou especialista em saúde da família, auxiliar ou técnico de enfermagem e agentes comunitários de saúde (ACS). Pode-se acrescentar a esta composição, como parte da equipe multiprofissional, os profissionais de saúde bucal (ou equipe de Saúde Bucal-eSB): cirurgião-dentista generalista ou especialista em saúde da família, auxiliar e/ou técnico em Saúde Bucal.*

[6] *A Portaria GM/MS nº 1.996, de 20 de agosto de 2007 dispõe sobre as diretrizes para a implementação da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde e dá outras providências e a Portaria GM/ MS nº. 3.332, de 28 de dezembro de 2006, aprova orientações gerais relativas aos instrumentos do Sistema de Planejamento do SUS.*

[7] *O Ministério da Saúde disponibiliza plataforma eletrônica para este fim e pretende universalizar este serviço nos municípios brasileiros até o final deste ano (2016).*



Elis Regina



Foto Prefeitura de Três Lagoas

9 PLANO DIRETOR PARTICIPATIVO

O crescimento econômico acelerado da última década, em função da industrialização baseada no plantio de Eucaliptos, teve efeitos importantes na cidade de Três Lagoas - MS. Por um lado, oportunidades de trabalho e de desenvolvimento para o Município, por outro lado, grandes alterações na paisagem e no modo de vida dos habitantes, que colocam importantes desafios para o ordenamento territorial da cidade em busca de um crescimento urbano sustentável.

A Constituição Federal de 1988 concede expressamente aos municípios poderes para a promoção do adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano. O Estatuto da Cidade, Lei Federal nº 10.257 de julho de 2001 que regulamenta os artigos 182 e 183 da Constituição, estabelece o Plano Diretor Participativo (PDP) como o instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana de um município, definindo seu conteúdo, alcance e abrangência. Portanto, cabe ao município, no exercício de sua competência, o desenvolvimento de uma cidade sustentável para as presentes e futuras gerações e a garantia da sua gestão democrática.

A Lei Municipal nº 2.418, de 23 de setembro de 2006, que institui o Plano Diretor Municipal de Três Lagoas, completou em 2016 dez anos, data limite para sua revisão, segundo determinação do Estatuto da Cidade e, portanto, foi realizada a sua atualização.

Assim o Município, desde o início de 2016, procedeu à revisão do Plano Diretor. O processo de revisão se deu por meio de um processo de participação popular, conforme requerido pela Lei Federal, envolvendo diferentes segmentos sociais. Por meio de uma leitura técnica e comunitária, oficinas territoriais e setoriais com diversos públicos, traçaram-se diretrizes e estabeleceram-se parâmetros, além dos instrumentos urbanísticos necessários para que a cidade e a propriedade pudessem cumprir a sua função social e crescer de modo sustentável.

O processo participativo foi encabeçado pelos seguintes grupos:

- **Grupo Técnico** - composto por todos os Secretários Municipais e encabeçado pela Secretaria de Planejamento.

- **Conselho Municipal da Cidade de Três Lagoas (MS):** órgão colegiado consultivo e deliberativo, formado por representantes do Poder Público e da sociedade civil organizada, para apoio às questões diretivas voltadas à formulação e implementação da Política de Desenvolvimento Urbano do Município, na forma da Lei nº 2.083, de 28 de setembro de 2006.

- **Grupo Gestor do Plano Três Lagoas Sustentável**, grupo de representantes de diferentes entidades, organizações e segmentos da cidade.

A seguir apresentam-se algumas imagens fotográficas registradas ao longo do processo participativo realizado.



Audiência pública do Plano Diretor Participativo



Grupo gestor do Plano Três Lagoas Sustentável



Reunião com Grupo Técnico do Plano Diretor Participativo



Oficina comunitária do Plano Diretor Participativo no Distrito de Garcia

A revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas teve como principal objetivo orientar a política urbana municipal, de modo a possibilitar:

Implantação de projetos urbanísticos que valorizem a cidade e a qualidade de vida dos cidadãos: área da ferrovia desativada, área lindeira ao Córrego do Onça, área do Quartel (articular permuta para implantação de parque em parte da área), região das lagoas, áreas próximas à orla fluvial (áreas de lazer).

Priorização de recursos para a qualificação da urbanização nos bairros carentes de infraestrutura.

Estimular a construção de habitação de interesse social nas áreas mais centrais da cidade, onde já existe infraestrutura instalada.

Criar um sistema de áreas verdes que melhore a qualidade de vida na cidade, ampliando as áreas verdes e parques da cidade, melhorando e equipando as áreas verdes de lazer existentes, plantando árvores e implantando ciclovias.

Controle da mancha urbana, que está crescendo aceleradamente sobre áreas ambientalmente sensíveis, evitando que sejam ocupadas novas áreas na periferia e que se tenha que levar serviços e infraestrutura para cada vez mais longe.

Estimular a ocupação dos vazios urbanos, ou seja, de terrenos subutilizados da cidade que não cumpram sua função social.

Aumentar a densidade populacional (número de habitantes/km²) nas áreas mais centrais, em locais que tenham capacidade de suportar esse aumento. O objetivo é otimizar a infraestrutura instalada. A verticalização e o adensamento só serão possíveis em áreas que tenham solo adequado, drenagem de águas pluviais, áreas adequadas para estacionamentos, redes de água e esgoto com dimensões compatíveis com a demanda, pavimentação adequada para a circulação de veículos, calçamento, serviços de saúde, educação, áreas verdes, arborização, áreas de lazer, entre outros.

Melhorar o sistema viário buscando organizar e separar o tráfego regional do local, e o tráfego de cargas do tráfego de pessoas. Estimular o uso de transporte coletivo, a expansão das ciclovias e melhoria do sistema viário.

Figura 1 – Perímetro urbano



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

Legenda
- Perímetro urbano
- Limite de bairro
- Limite municipal - 2014
- Limite Estadual
- Macro Anel Rodoviário (proj.)
- Anel Ferroviário
- Rodovias principais

PERÍMETRO URBANO

Para orientar a expansão urbana da cidade, conter o espraiamento da mancha urbana e garantir a otimização da infraestrutura, a primeira discussão se deu em torno da delimitação do perímetro urbano de Três Lagoas. A definição do Perímetro Urbano seguiu basicamente três condicionantes:

- O traçado projetado para o Contorno rodoviário;
- O anel ferroviário implantado;
- A orla fluvial.

Além do perímetro urbano descrito na figura 1, que circunscreve a Sede Municipal e o planejamento de sua expansão, existem três núcleos descontínuos caracterizados como áreas urbanas e que, portanto, compreendem também a macroárea urbana:

- Distritos de Arapuá e Garcias, cuja política de desenvolvimento urbano deverá ser definida em respectivos Planos Distritais;
- Distrito Industrial, trata-se da zona industrial localizada na BR-158 entre Três Lagoas e Brasilândia;
- Zona Especial de Ranchos, localizada ao longo do rio Sucuriú que apresenta um forte potencial turístico.

MACROÁREAS

Com o objetivo de estruturar a política de desenvolvimento do município de Três Lagoas foi estabelecido um conjunto de Macroáreas que apresentam características e objetivos específicos (Figura 2).

- **Macroárea Rural**
- **Macroárea Sucuriú-Norte**
- **Macroárea Sucuriú-Paraná**
- **Macroárea Urbana**

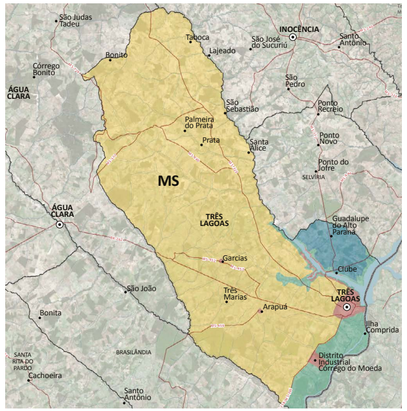
I. MACROÁREA RURAL

Características: presença de terras e pastagens degradadas e solos de baixa aptidão agrícola, grande susceptibilidade à erosão, grandes vazios populacionais e infraestrutura de transporte insuficiente para adensar a atividade produtiva.

Dinâmica: aceleração dos processos de erosão superficial decorrentes dos desmatamentos e, na porção norte, instabilidades em função da diversificação dos tipos de ocupação, face à baixa potencialidade rural das terras, podendo levar à desertificação. Os dois pequenos assentamentos urbanos (nos distritos de Garcias e Arapuá) e demais assentamentos rurais isolados não acompanham as dinâmicas de crescimento verificadas na Sede Municipal.

Diretrizes: diretrizes regionais de uso do solo recomendam "atividades de agricultura consorciadas com a pecuária semiextensiva, agroindústria, e industrialização em geral", considerando, por um lado, a necessidade de infraestrutura urbana, rural e de transporte para indução de novos arranjos produtivos, e por outro, a manutenção dos fragmentos de vegetação nativa (sobretudo de fundos de vale), o uso racional e preservação de recursos hídricos e restauração ecológica de áreas de preservação permanente e cabeceiras de rios.

Figura 2 – Macroáreas



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

Legenda

Macroáreas Municipais
- Macroárea Urbana
- Macroárea Rural
- Macroárea Sucuriú-Norte
- Macroárea Sucuriú-Paraná

- Limite Estadual
- Limite municipal - 2014
- Sede municipal
- Outras localidades
- Rodovias principais
- Curso d'água
- Corpo d'água

O PDP recomenda:

Para a ecologia urbana e rural:

• Investimentos em implantação de infraestrutura urbana, rural e de transporte para indução de novos arranjos produtivos;

• Atenção especial quanto à ocupação de fundos de vale e atividades que possam expor os solos a intempéries e formação de processos erosivos;

• Priorizar a manutenção da vegetação nativa, o uso racional e preservação de recursos hídricos de áreas de preservação permanente e cabeceiras de rios;

• Promover a restauração ecológica de áreas de preservação permanente e cabeceiras de rios.

Para atividades econômicas compatíveis:

• Agropecuária consorciada com a silvicultura, agroindústria e indústrias em geral;

• Para culturas de alta capacidade de rendimento: utilização da agricultura mecanizada com alta tecnologia, especialmente a silvicultura produtora de madeira para móveis, celulose e energia;

• Consórcio rotativo da pecuária extensiva ou semiextensiva com a agricultura mecanizada produtora de grãos, possibilitando o rodízio de utilização da terra e evitando o desgaste e a redução da capacidade produtiva;

• Nas áreas de interflúvios: implantação ou fortalecimento de atividades produtivas de âmbito local e regional com capacidade para o criatório de pequenos animais e a agricultura de pequeno porte.

Para atividades sob manejo especial:

• Implantação de empreendimentos agroindustriais em áreas de aluviões recentes;

• Ampliação da pecuária extensiva não consorciada com a produção agrícola;

• A utilização artesanal racional de áreas de fundo de vale para produção de cerâmica;

• Aproveitamento de fauna e flora nativa com valor econômico.

Não se indicam atividades agropastoris sem adoção de técnicas apropriadas para conservação do solo e respectivo monitoramento.

II. MACROÁREA SUCURIÚ-NORTE

Características: presença de solos com erodibilidade muito forte e de baixa fertilidade natural; proximidade, porém com baixa conectividade com a Sede do Município e com Selvíria (apenas a BR158), em função da barreira natural imposta pelo rio Sucuriú.

Dinâmica: na região da foz do rio Sucuriú, com suas dinâmicas naturais modificadas pelo represamento do rio Paraná, a situação de transição pode ser acelerada pelo mau uso das áreas instáveis de escoamento intensificando os processos de voçorocamento.

Diretrizes: a utilização dessas terras requer muito cuidado, indicando-se programas de recuperação de áreas degradadas e preservação de nascentes. A exploração do turismo associado ao Rio Sucuriú encontra grande potencial nessa Macrozona.

Neste contexto, o PDP de Três Lagoas propõe as recomendações ambientais destacadas a seguir:

• Estabelecimento de programas de recuperação de áreas degradadas, com destaque para a região da foz do rio Sucuriú, vulnerável ao mau uso das áreas instáveis de escoamento intensificando os processos de voçorocamento;

• Estabelecimento de programas de preservação de nascentes, de modo a atender a Lei nº 12.651/2012 (Código Florestal);

• Criação, implantação e gestão de Unidade de Conservação (conforme a Lei 9.985/00, que regulamenta o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza), com respectivo Plano de Manejo, na faixa de cerca de 6 km da Represa de Jupiá, em área correspondente ao bioma Mata Atlântica (extraído do Mapa GUC-IMASUL, com unidades de conservação e áreas prioritárias para conservação dos biomas Cerrado, Pantanal e Mata Atlântica). Área classificada como de prioridade altíssima pelo GUC-IMASUL.

As recomendações de atividades econômicas compatíveis são:

• Implantação de silvicultura diversificada e a consolidação da pecuária, com modernização do manejo;

• Incentivar a exploração sustentável do turismo na região, considerando as condições paisagísticas favoráveis dos arredores do rio Sucuriú;

• Implantação ou fortalecimento de atividades produtivas de âmbito local e regional com capacidade para o criatório de pequenos animais e instalação de pequenos produtores agrícolas;

• Pecuária leiteira intensiva e semiextensiva.

As atividades recomendadas sob manejo especial são:

• Implantação de micros e pequenas centrais hidrelétricas e usinas hidrelétricas;

• Aproveitamento de fauna e flora nativa com valor econômico.

Não se indicam atividades agropastoris sem adoção de técnicas apropriadas para conservação do solo e respectivo monitoramento, tampouco a implantação de novos assentamentos para a reforma agrária.

III. MACROÁREA SUCURIÚ-PARANÁ

Características: fragmentação dos remanescentes de vegetação nativa e ausência de conectores ecológicos e matas ciliares, resultando na diminuição das espécies gênicas, na erosão das margens e o assoreamento dos rios. Presença de complexos vegetacionais edáficos de primeira ocupação (formações pioneiras), que colonizam terrenos pedologicamente instáveis, relacionados aos processos de acumulação fluvial.

Dinâmica: áreas estratégicas na interação com os rios Sucuriú, Paraná e represa do Jupiá, tanto do ponto de vista ambiental - bioma Mata Atlântica -, quanto da importância destes territórios na inserção regional do Município - conexão com a Sede e com o Estado de SP, rodovia BR-158, potencial turístico e logístico da faixa desses rios. Ao longo do rio Sucuriú, verifica-se a intensificação da ocupação com lotes residenciais de veraneio.

Diretrizes: Conciliar desenvolvimento e proteção ambiental (conforme a Lei 11.428/06, Art.6: "a proteção e a utilização do Bioma Mata Atlântica têm por objetivo geral o desenvolvimento sustentável e, por objetivos específicos, a salvaguarda da biodiversidade, da saúde humana, dos valores paisagísticos, estéticos e turísticos, do regime hídrico e da estabilidade social").

A proteção e a utilização do Bioma Mata Atlântica devem assegurar (de acordo com a Lei 11.428/06, Art. 7º):

"I - a manutenção e a recuperação da biodiversidade, vegetação, fauna e regime hídrico do Bioma Mata Atlântica para as presentes e futuras gerações; II - o estímulo à pesquisa, à difusão de tecnologias de manejo sustentável da vegetação e à formação de uma consciência pública sobre a necessidade de recuperação e manutenção dos ecossistemas; III - o fomento de atividades públicas e privadas compatíveis com a manutenção do equilíbrio ecológico; IV - o disciplinamento da ocupação rural e urbana, de forma a harmonizar o crescimento econômico com a manutenção do equilíbrio ecológico.

Considerando a descaracterização aguda do bioma, o poder público deve:

• Fomentar o enriquecimento ecológico da vegetação do Bioma Mata Atlântica, bem como o plantio e o reflorestamento com espécies nativas, em especial as iniciativas voluntárias de proprietários rurais (de acordo com o Lei 11.428/06, Art. 10º);

• Valorizar e proteger a presença das espécies pioneiras, que desempenham importante papel na preparação do

meio à instalação subsequente de espécies mais exigentes ou menos adaptadas às condições de instabilidade ambiental;

• Planejar, projetar e implantar corredor ecológico e recuperação das matas ciliares ao longo do Rio Sucuriú, na extensão da planície aluvial;

• Elaborar o Plano de Desenvolvimento do Turismo – PDTur para o município, com especial atenção à diretrizes específicas para proteger a orla do rio Sucuriú de ocupações incompatíveis, bem como para equipá-la com estrutura atrativa para o turismo, compatível com a preservação e valorização dos recursos naturais.

IV. MACROÁREA URBANA

A Macroárea Urbana abrange todo o perímetro urbano e contempla tanto as Macrozonas Urbanas quanto as Macrozonas de Expansão Urbana.

A tendência econômica de expansão requer a criação de mecanismos de contenção. Novas estruturas de mobilidade, representadas pelo anel ferroviário e pelo contorno rodoviário previsto, interferem e impactam nesta dinâmica, exigindo que as normas de ordenamento do solo sejam adequadas às mudanças.

A subdivisão territorial da cidade em macrozonas foi feita a partir da análise da interação entre as dinâmicas urbanas e ambientais, bem como das características do meio físico. A proposta do macrozoneamento parte do retrato da realidade identificada nos diferentes espaços inseridos nas macrozonas, mas também do que se quer efetivar nesses espaços.

VETORES DE EXPANSÃO

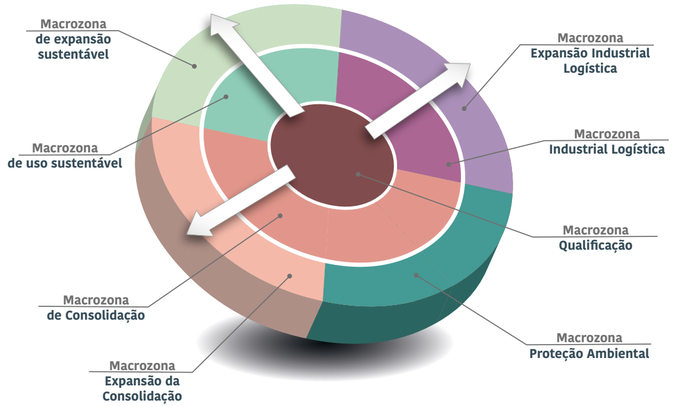
O reconhecimento da diferenciação do território urbano, no que se refere ao uso e ocupação do solo atual e potencial, bem como as dinâmicas de expansão desejadas e indesejadas para o desenvolvimento equilibrado do Município, está representado no Macrozoneamento proposto.

Os vetores de crescimento urbano potencial, como já mencionado, podem ser resumidos em três sentidos, cuja direção parte da região central: crescimento industrial e logístico no sentido do distrito industrial, crescimento de usos predominantemente residenciais no sentido dos bairros e novos loteamentos e crescimento sobre áreas vulneráveis sobretudo no sentido das três lagoas e da orla fluvial.

Com esta preocupação, às Macrozonas urbanas e de expansão urbana associam-se parâmetros e demais instrumentos urbanísticos de controle da ocupação urbana, com restrições ou estímulos compatíveis às características de cada Macrozona.

MACROZONEAMENTO

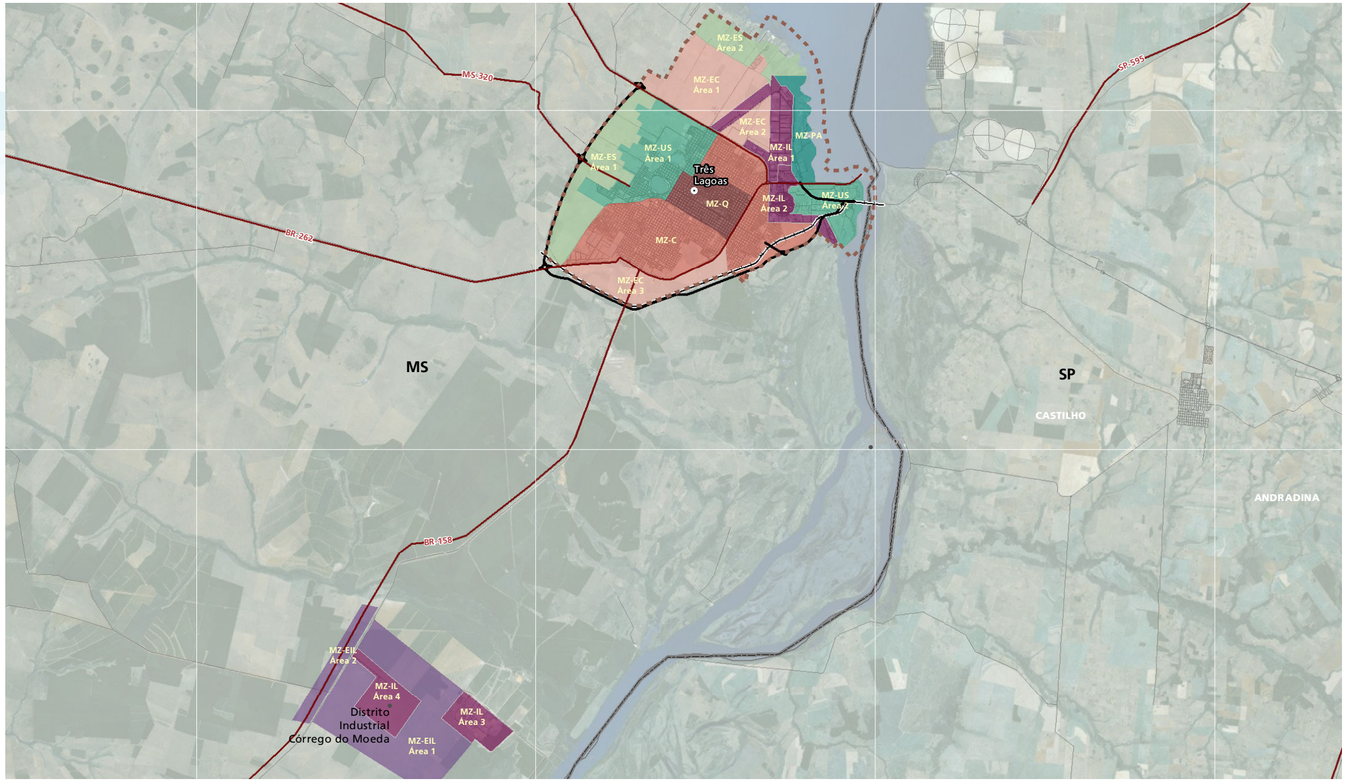
Figura 3 – Macrozoneamento | Síntese





Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

Figura 4 – Macrozonas



MACROZONAS

As Macrozonas são áreas homogêneas do território, designadas com objetivos claros de desenvolvimento urbano. Para isto, são previstos instrumentos ambientais e urbanísticos aplicáveis a cada uma, orientados por uma morfologia urbana desejada.

- **Macrozona Industrial e Logística (MZ – IL);**
- **Macrozona de Qualificação (MZ – Q);**
- **Macrozona de Consolidação (MZ – C);**
- **Macrozona de Uso Sustentável (MZ – US);**
- **Macrozona de Proteção Ambiental (MZ – PA);**
- **Macrozona de Expansão Industrial e Logística (MZ – EIL);**
- **Macrozona de Expansão da Consolidação (MZ – EC);**
- **Macrozona de Expansão de Uso sustentável (MZ – ES).**

Legenda

Macrozonas
- Macrozona de Qualificação
- Macrozona de Consolidação
- Macrozona de Expansão da Consolidação
- Macrozona Industrial e Logística
- Macrozona de Expansão Industrial e Logística
- Macrozona de Proteção Ambiental
- Macrozona de Uso Sustentável
- Macrozona de Expansão de Uso Sustentável

- Limite Estadual
- Limite municipal - 2014
- Sede municipal
- Outras localidades
- Perímetro urbano
- Macro Anel Rodoviário (proj.)
- Anel Ferroviário
- Rodovias principais
- Viário principal

Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

Figura 5 – Morfologia urbana desejada

MACROZONAS



USOS SUSTENTÁVEIS
- Baixa densidade construtiva
- Alta taxa de permeabilidade
- Baixa taxa de ocupação

CONSOLIDAÇÃO
- Média densidade construtiva
- Predominância residencial
- Usos diversificados locais

QUALIFICAÇÃO
- Região central - Usos mistos
- Alta densidade construtiva
- Estímulo à fachada ativa

Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

I. MACROZONA URBANA INDUSTRIAL E LOGÍSTICA

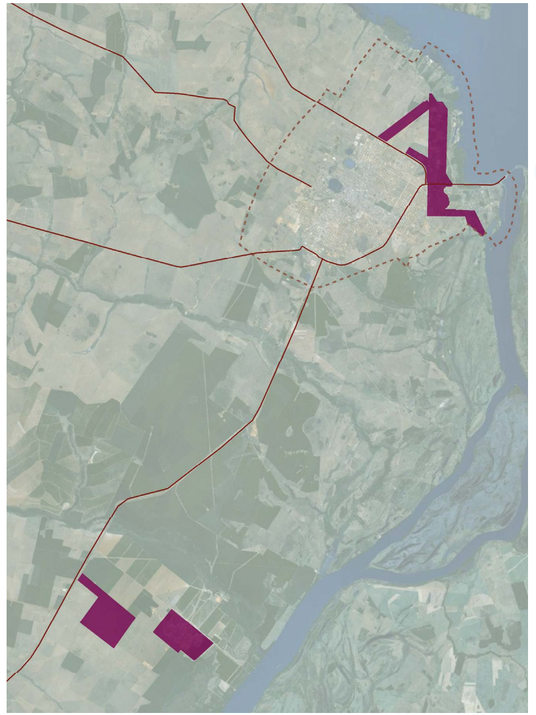
Características: presença predominante de lotes grandes, de usos industriais e logísticos, e ocupação horizontal. Apresenta sistema viário independente da malha urbana e conecta-se a esta pela BR158.

Dinâmica: grande disponibilidade de lotes. Em função da proximidade com o aeroporto, com o distrito industrial, com a BR262 e a hidrovia, existe interesse de implantação de um porto seco/ Centro Logístico Intermodal de Cargas na região. A presença do Parque das Capivaras, no entanto, exige cautela em relação aos impactos ambientais potenciais.

Diretrizes: a urbanização desta Macrozona deve manter os padrões de ocupação atuais. Prever:

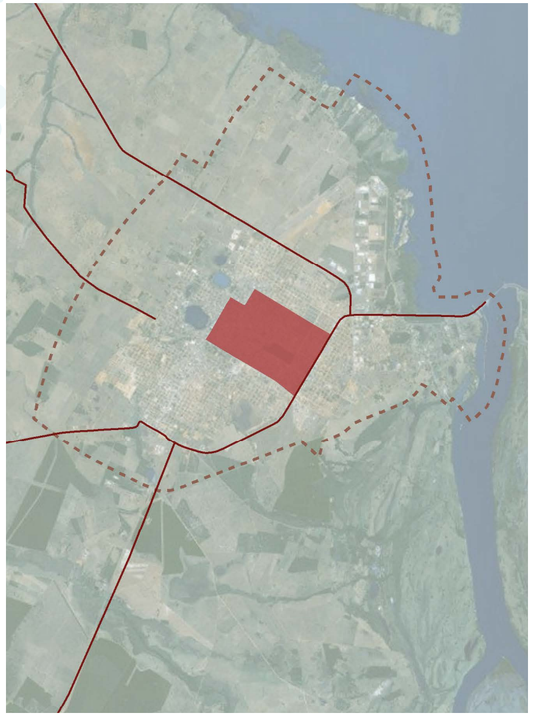
- Predominância de uso industrial e logístico;
- Lotes com áreas grandes;
- Ocupação horizontal;
- Baixa taxa de ocupação;
- Estudos de viabilidade para implantação de porto seco/ Centro Logístico Intermodal de Cargas;
- Exigência de Estudo de Impacto de Vizinhança para novas implantações, em função da proximidade com as áreas residenciais;
- Exigência de Estudo de Impacto Ambiental para novas implantações, em função da proximidade com áreas protegidas.

Figura 6 – Macrozona Urbana Industrial e Logística



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

Figura 7– Macrozona Urbana de Qualificação



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

II. MACROZONA URBANA DE QUALIFICAÇÃO

Características: predominantemente urbanizada, concentra os investimentos em infraestrutura e serviços, além de importantes marcos históricos. Apresenta a mais alta densidade construtiva do município, embora ainda conte com ocupação predominantemente horizontal.

Dinâmica: os usos comerciais e de serviços estão dispostos no quadrilátero central e ao longo dos eixos que partem dele. Apresenta grandes fluxos de automóveis, pedestres e ciclistas. Incidência de terrenos vazios ou subaproveitados.

Diretrizes: a urbanização desta Macrozona deve permitir um adensamento construtivo compatível com a infraestrutura instalada, acompanhado da qualificação dos espaços públicos existentes. Prever:

- Predominância de usos mistos;
- Possibilidade de verticalização com ampliação de gabarito;
- Mecanismo da Fachada Ativa para estimular o uso público do térreo das edificações;
- Incidência do IPTU progressivo no tempo e instrumentos associados;[1]

III. MACROZONA URBANA DE CONSOLIDAÇÃO

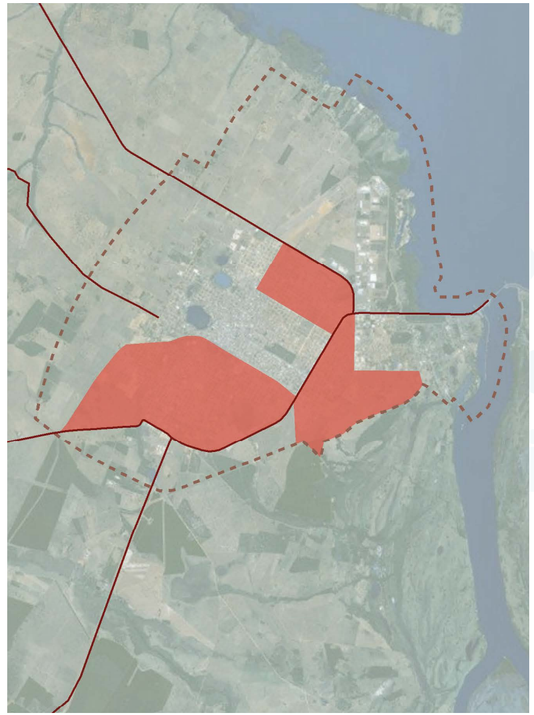
Características: predominantemente urbanizada, requer investimentos para complementação de infraestrutura básica e serviços públicos.

Dinâmica: apresenta média densidade construtiva e predominância de uso residencial. Incidência de terrenos e até quadras inteiras vazias ou subaproveitadas.

Diretrizes: permitir um adensamento construtivo planejado na medida dos investimentos em complementação de infraestrutura básica e dos serviços públicos. Prever:

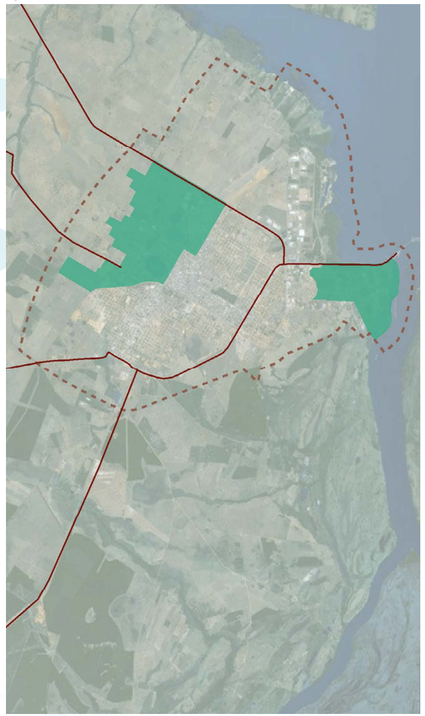
- Usos locais diversificados;
- Coeficiente de aproveitamento controlado;
- Gabarito limitado;
- Incidência do IPTU progressivo no tempo e instrumentos associados.

Figura 8 – Macrozona Urbana de Consolidação



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

Figura 9 – Macrozona Urbana de Uso Sustentável



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

IV. MACROZONA URBANA DE USO SUSTENTÁVEL

Características: parcialmente urbanizada de forma heterogênea, apresenta carências de infraestrutura e serviços e a presença do patrimônio ambiental com fragilidades ambientais a serem consideradas no uso e ocupação do solo urbano: as três lagoas, o Parque Municipal do Jupiá e a orla do Rio Paraná.

Dinâmica: hoje não há uma proposta integrada de ocupação do entorno das lagoas que valorize esse patrimônio, de forma a resguardar a paisagem e permitir o uso para lazer. Essas áreas representam um potencial paisagístico, turístico e imobiliário e, ao mesmo tempo, os riscos inerentes a uma ocupação desordenada, sem solução para o esgoto e para a drenagem de águas pluviais, que se acumulam na região em função do relevo e da sucessiva impermeabilização do solo. Com relação à orla do Rio Paraná, é nessa Macrozona que a cidade encontra o Rio, mas é nessa área que também incidem os projetos estratégicos de mobilidade regional: projeto de entroncamento rodoviário, eixo ferroviário e travessia do Rio. Tudo isso passando ao lado do Parque Municipal do Jupiá.

Diretrizes: as fragilidades ambientais devem ser consideradas, de modo a buscar uma ocupação equilibrada que resguarde e valorize o patrimônio ambiental do município. Prever:

- Usos locais diversificados;
- Lotes com áreas médias;
- Baixa densidade construtiva;
- Baixa taxa de ocupação;
- Alta taxa de permeabilidade;
- Gestão para implantar AIU - Três Lagoas e antiga Estação.[2]

V. MACROZONA URBANA DE PROTEÇÃO AMBIENTAL

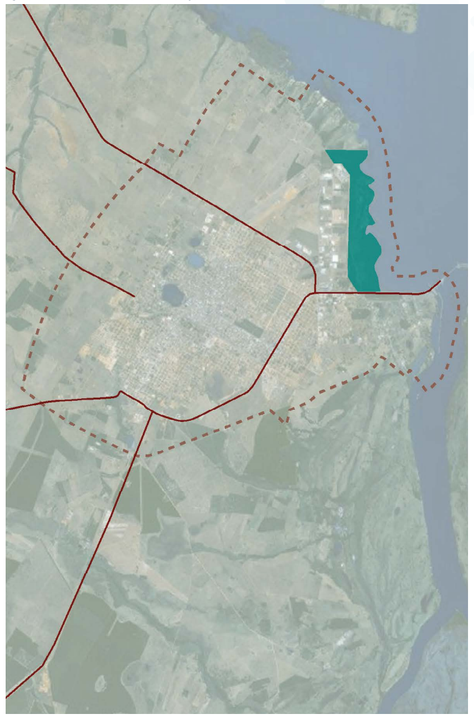
Características: encontra-se o Parque das Capivaras, que concentra significativo maciço arbóreo, um dos últimos de igual porte preservados no município. Ao sul do Parque, uma grande extensão é considerada área de segurança da CESP e, por isso, apresenta restrições à ocupação. Essa área apresenta um grande passivo ambiental de exploração mineral.

Dinâmica: em função da proximidade com o aeroporto, com o distrito industrial, com a BR262 e a hidrovia, existe interesse de implantação de um porto fluvial na região. Por outro lado, a necessidade de recuperação do passivo ambiental da Pedreira e o potencial paisagístico da orla da represa representam uma oportunidade única de se criar uma nova relação entre a cidade e o Rio, com possibilidades para o lazer e o turismo.

Diretrizes: as áreas ambientalmente sensíveis e o potencial de lazer e turismo exigem diretrizes especiais de ocupação desta Macrozona. Não se aplica o desenvolvimento imobiliário comercial. Prever:

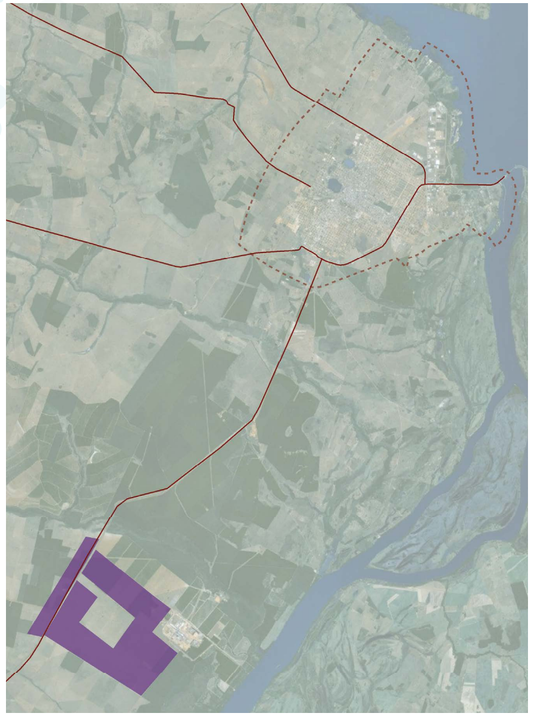
- Usos institucionais em equipamentos urbanos voltados ao lazer e ao turismo;
- Estudos de viabilidade para avaliação da implantação de porto fluvial;
- Exigência de Estudo de Impacto Ambiental para qualquer empreendimento;
- Gestão para implantar AIU – Valorização da orla fluvial;[3]
- Todo equipamento urbano a ser implantado deve ser aprovado pela Prefeitura e Conselho Municipal da Cidade de Três Lagoas (criado por lei Municipal nº. 2.803, de 25 de fevereiro de 2014).

Figura 10 – Macrozona Urbana de Proteção Ambiental



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

Figura 11 – Macrozona Urbana de Expansão Industrial e Logística



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

VI. MACROZONA URBANA DE EXPANSÃO INDUSTRIAL E LOGÍSTICA

Características: áreas não urbanizadas contíguas à mancha urbana, associadas às principais estruturas viárias e à ocupação industrial e logística já existente.

Dinâmica: a dinâmica imobiliária intensa tende a expandir a mancha urbana com empreendimentos residenciais sobre a Macrozona. Em função das características da estrutura urbana e do uso preexistente, a Macrozona não se mostra adequada ao uso residencial.

Diretrizes: controlar a expansão do uso residencial, evitando conflitos de uso e ocupação. Prever:

- Implantação de infraestrutura urbana;
- Predominância de uso industrial e logístico;
- Lotes grandes;
- Ocupação horizontal;
- Baixa taxa de ocupação;
- Estudos de viabilidade para avaliação da implantação de porto seco/ Centro Logístico Intermodal de Cargas;
- Exigência de Estudos de Impacto de Vizinhança para novas implantações, em função da proximidade com as áreas residenciais;
- Exigência de Estudos ambientais para novas implantações, em função da proximidade com áreas protegidas.

VII. MACROZONA URBANA DE EXPANSÃO DA CONSOLIDAÇÃO

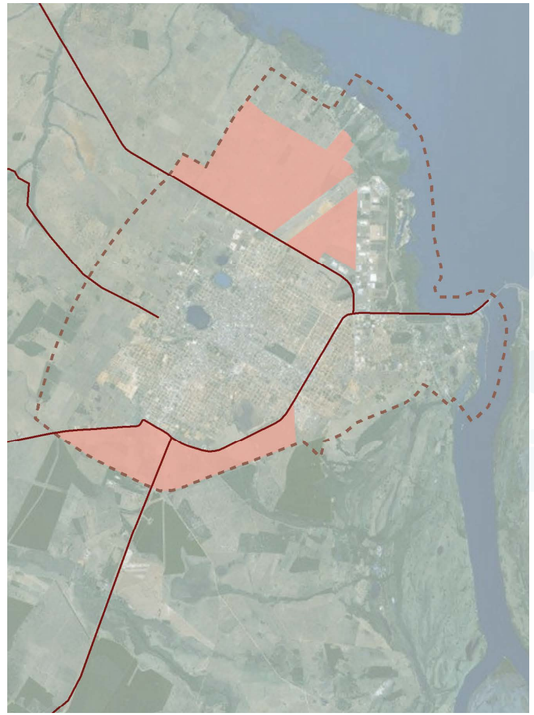
Características: áreas não urbanizadas, contíguas à mancha urbana, mas contidas entre a BR262 e o anel ferroviário.

Dinâmica: A BR262 funciona como um forte elemento de contenção da expansão urbana para sul, o que de certa forma preservou a bacia do Córrego do Onça, com suas fragilidades ambientais. Com o projeto do contorno rodoviário junto à ferrovia, o tráfego de veículos de carga será desviado e a BR262 assumirá um caráter urbano dentro da cidade (de avenida), podendo contribuir para a necessária integração da expansão sul da cidade.

Diretrizes: esta expansão deve se dar atrelada à implantação de infraestrutura urbana e serviços públicos, de forma integrada à urbanização existente. Prever:

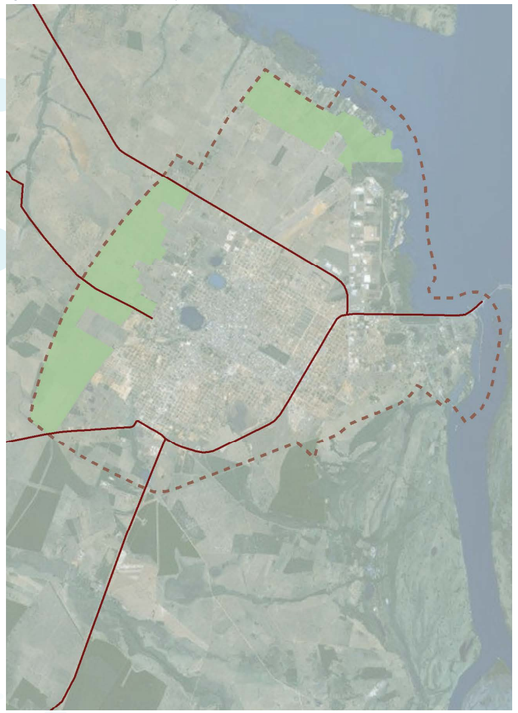
- Implantação de infraestrutura urbana;
- Usos locais diversificados;
- Coeficiente de aproveitamento controlado;
- Gabarito limitado;
- Projeto de qualificação do trecho urbano da BR262, integrado ao parque linear do Córrego da Onça e ao Circuito Verde.[4]

Figura 12 – Macrozona Urbana de Expansão da Consolidação



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

Figura 13 – Macrozona Urbana de Expansão de Uso Sustentável



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

VIII. MACROZONA URBANA DE EXPANSÃO DE USO SUSTENTÁVEL

Abrangência: área não urbanizada a oeste da mancha urbana do município, deve limitar-se ao eixo do traçado do contorno rodoviário projetado. A norte da BR-158, a Macrozona abrange uma faixa além da Macrozona de Expansão Industrial e Logística, até a represa Jupiá.

Características: as áreas não urbanizadas correspondem a terrenos com declividade ascendente a oeste, e, portanto, apresentam posição estratégica para a drenagem urbana, exigindo soluções integradas à drenagem. A porção norte, lindeira à represa, já apresenta assentamentos junto à orla, que deverão se adequar às diretrizes da Macrozona.

Dinâmica: por não haver barreiras físicas à expansão (a ferrovia e a futura rodovia encontram-se afastadas da malha urbana atual), o mercado imobiliário tende a buscar essas áreas, que também agregam valor paisagístico pela vista das lagoas.

Diretrizes: esta expansão deve se dar atrelada à implantação de infraestrutura urbana e serviços públicos, sobretudo de drenagem urbana, de forma integrada à urbanização existente. Prever:

- Implantação de infraestrutura urbana;
- Usos locais diversificados;
- Lotes com áreas médias;
- Baixa densidade construtiva;
- Baixa taxa de ocupação;
- Alta taxa de permeabilidade;
- Implantação do Plano de saneamento e drenagem urbana.

ZONAS ESPECIAIS E ÁREA DE INTERVENÇÃO URBANÍSTICA

As zonas especiais são áreas específicas do território, com características e vocações que demandam parâmetros urbanísticos diferenciados para garantir o cumprimento dos objetivos da política urbana municipal. Por isso elas são definidas no âmbito do Plano Diretor Participativo, e todo equipamento a ser implantado nas zonas especiais deve ser aprovado pela Prefeitura e Conselho Municipal da Cidade de Três Lagoas (criado por lei Municipal nº. 2.803, de 25 de fevereiro de 2014).

As zonas especiais de Três Lagoas, para efeito de simplificação da legislação para torná-la transparente e acessível a todos os cidadãos, foram agrupadas em três tipos com objetivos claramente definidos (vide Mapa Zonas Especiais e AIUs):

I. ZEIA – ZONA ESPECIAL DE INTERESSE AMBIENTAL

Objetivo: preservação e recuperação do patrimônio ambiental urbano;

Diretrizes: em função dos seus objetivos, as ZEIAs são porções territoriais que não se prestam ao desenvolvimento imobiliário. A edificação em ZEIA deve ser apenas de uso institucional.

II. ZEIS – ZONA ESPECIAL DE INTERESSE SOCIAL

Objetivo:

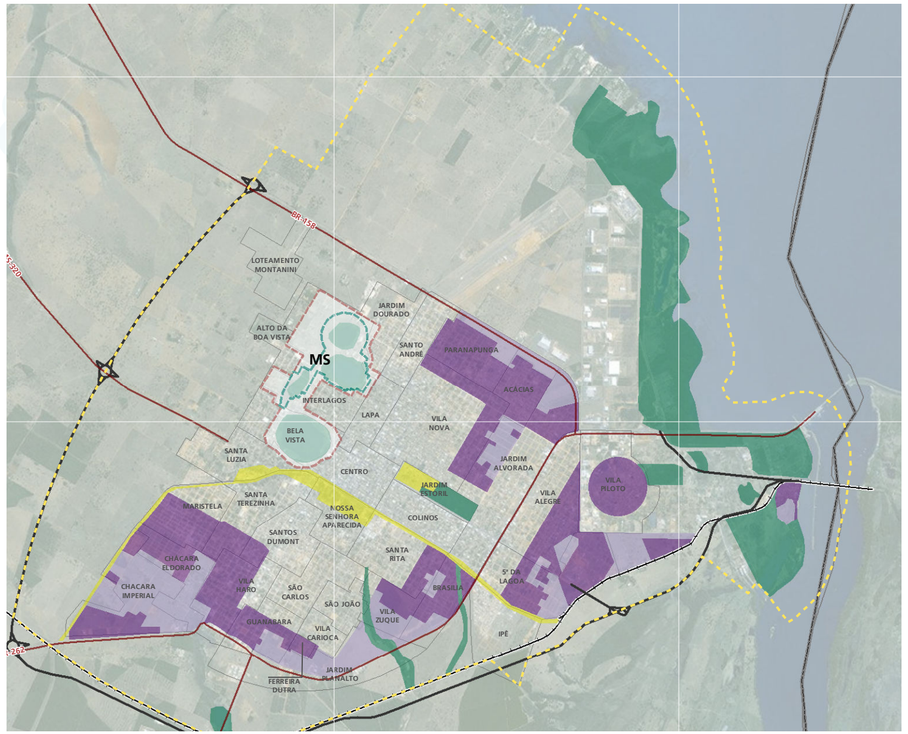
- ZEIS 1: Qualificação urbana;
- ZEIS 2: Novas Unidades Habitacionais.

Diretrizes: Em ZEIS, de modo a prover o acesso à terra urbanizada e a função social da propriedade, os parâmetros urbanísticos são mais permissivos. Para garantir o atendimento ao público-alvo de interesse social, é necessário observar a seguinte proporção de atendimento habitacional conforme



Foto Elis Regina

Figura 14 – Zonas Especiais



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

as faixas de renda: 60% de habitação de interesse social, sendo 40% para famílias com renda de até 3 salários mínimos e 20% para famílias com renda de 3 a 6 salários mínimos; 20% de habitação de mercado popular, atendendo famílias com renda de 6 a 10 salários mínimos; e 20% para outros usos.

III. ZEIC – ZONA ESPECIAL DE INTERESSE CULTURAL

Objetivo: valorização do Patrimônio histórico e arquitetônico urbano.

Diretrizes: para o cumprimento do objetivo das ZEICs, é necessário prever projetos de recuperação do patrimônio construído, associados a projetos de implantação de equipamentos urbanos com usos institucionais compatíveis ao patrimônio, de moda a mantê-lo vivo e preservado.

Os estudos técnicos realizados no âmbito da revisão Plano Diretor Participativo, assim como a manifestação da comunidade nas oficinas e audiências públicas, indicaram a prioridade de intervenção em duas áreas da cidade, que envolvem ZEIAs e ZEICs. Dessa forma, define-se o instrumento das AIUs – Áreas de Intervenção Urbana, como prioritárias para receberem projetos de intervenção para qualificação urbana e valorização do patrimônio.

Para fortalecimento e valorização da identidade do Município, as AIUs definidas são:

- **AIU – Circuito das lagoas e antiga estação**
- **AIU – Valorização da orla fluvial**

Legenda

Zonas Especiais de Interesse Social
- ZEIS 1: Qualificação Urbana
- ZEIS 2: Novas Unidades Habitacionais
- Zona Especial de Interesse Cultural
- Zona Especial de Interesse Ambiental

ZEMNL - Monumento Natural das Lagoas
- Limite da Unidade de Conservação das Lagoas
- Limite da Zona de Amortecimentos das Três Lagoas
- Limite Estadual
- Limite municipal - 2014
- Perímetro urbano
- Limite de bairro
- Macro Anel Rodoviário (proj.)
- Anel Ferroviário
- Rodovias principais

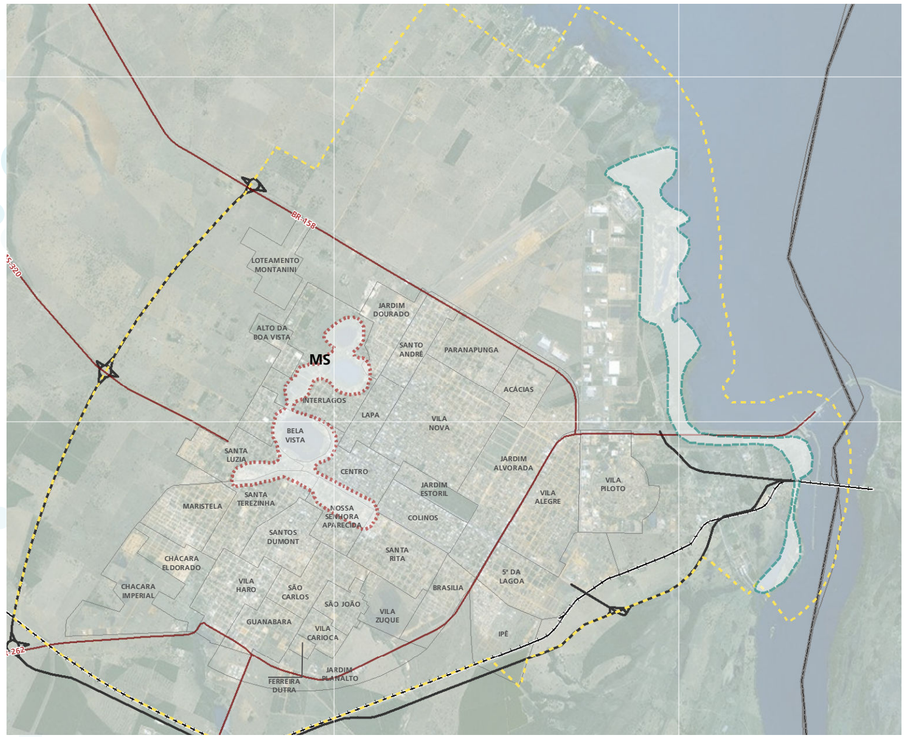
O projeto de intervenção da AIU - **Circuito das lagoas e antiga estação** deve se pautar pelas seguintes diretrizes principais para valorizar as três lagoas que dão nome à cidade e integrá-las ao patrimônio que deu origem ao município:

- Qualificação dos passeios públicos;
- Implantação de ciclovias;
- Iluminação pública;
- Mobiliário urbano;
- Equipamentos de lazer e esporte;
- Parques infantis;
- Travessias de integração da cidade;
- Integração e valorização do patrimônio ferroviário;
- Criação da Identidade visual do conjunto;
- Marco para valorização do turismo de Três Lagoas.

O projeto de intervenção da AIU – **Valorização da orla fluvial** deve se pautar pelas seguintes diretrizes principais para retomada da relação da cidade com suas águas:

- Recuperação do passivo ambiental da Pedreira;
- Estudo de viabilidade do Porto fluvial;
- Criação de circuito de pedestres com acesso visual à orla;
- Implantação de ciclovias;
- Iluminação pública;
- Mobiliário urbano;
- Equipamentos de lazer e esporte;
- Parques infantis;
- Criação da Identidade visual do conjunto;
- Marco para valorização do turismo de Três Lagoas.

Figura 15 – Áreas de intervenção urbanística (AIU)



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

PARÂMETROS E INSTRUMENTOS URBANÍSTICOS

O Plano Diretor Participativo define os parâmetros urbanísticos por Macrozona, que deverão nortear o detalhamento do zoneamento, uso e ocupação do solo em lei específica.

Os parâmetros adotados são:

Coeficiente de aproveitamento – CA: é a divisão entre a área construída computável de uma edificação e a área total do terreno. Basicamente, o CA determina o potencial construtivo, ou seja, quantos metros quadrados se pode construir tendo como base a área do terreno. É adotado para regular a densidade construtiva na Macrozona.

O PDP determina um coeficiente de aproveitamento mínimo para cada macrozona, com taxas que variam de 0,3 a 0,5; e um coeficiente de aproveitamento básico, com taxas que variam de 0,8 a 3,0, ou seja, o máximo que se pode construir em um terreno é o equivalente a três vezes a área do terreno. Na Macrozona de Qualificação, foi estabelecido também um coeficiente de aproveitamento máximo, que só poderá ser atingido se adotado o instrumento denominado Fachada Ativa.

Taxa de Ocupação – TO: é a divisão entre a área de projeção da edificação e a área do terreno. O PDP define a TO máxima por macrozona, ou seja, a área máxima que a projeção de edificação pode ter, sendo que o restante do terreno não pode ter projeção de edificação. Assim sendo, varandas, telhados, coberturas de garagem, entre outros, influem na taxa de ocupação do lote.

Taxa de permeabilidade – TP: é o percentual mínimo exigido para a área permeável do lote (que permite a infiltração de água no solo), obtido pela divisão da área permeável e a área total do terreno. O PDP estabelece a TP mínima por macrozona, ou seja, o mínimo que o lote tem que ter de área permeável, que varia entre 0,2 e 0,3.

Lote mínimo: é a área mínima que o lote precisa ter para que seu parcelamento seja aprovado. Esta área varia no PDP de 360m² a 1.000m², de acordo com a macrozona em que se insere. As zonas especiais de interesse social apresentam um lote mínimo fora dessa faixa, de 125m². As dimensões específicas do lote, bem como recuos definidos para as edificações são definidos em lei específica de parcelamento, uso e ocupação do solo.

Gabarito: é a altura da edificação, calculada pela distância entre o piso térreo e o ponto mais alto da cobertura. O PDP estabelece o gabarito máximo, ou seja, a altura máxima que a edificação pode ter em cada macrozona, variando de térreo + 1 até térreo + 8.

Em associação com os parâmetros urbanísticos apresentados, alguns instrumentos urbanísticos previstos na Lei Federal, bem como estímulos se aplicam neste PDP, de modo a possibilitar a otimização das infraestruturas, promover uma cidade viva e garantir o direito à cidade e à propriedade a todos os cidadãos.

Os instrumentos adotados são:

Parcelamento, edificação e utilização compulsórios: os imóveis não edificados, subutilizados e não utilizados são sujeitos ao parcelamento, edificação e utilização compulsórios na Macrozona de Qualificação. Caso os proprietários desses imóveis não cumpram esta determinação nos cinco anos subsequentes à aprovação do PDP, passará a incidir sobre o imóvel o IPTU progressivo no tempo. Ou seja, a Prefeitura determinará alíquotas majoradas anualmente por 5 anos consecutivos até o limite de 15%. Decorridos 5 anos de cobrança de IPTU Progressivo no Tempo sem que o imóvel tenha sido parcelado, edificado ou utilizado, a Prefeitura poderá proceder à desapropriação com pagamento em títulos da dívida pública. Serão enquadrados nesse instrumento os lotes que não atenderem ao coeficiente de aproveitamento mínimo definido no PDP.

Legenda

Áreas de Intervenção Urbanística - AIU
- Circuito das Lagoas e Antiga Estação
- Valorização da Orla Fluvial

- Limite Estadual
- Limite municipal - 2014
- Perímetro urbano
- Limite de bairro
- Macro Anel Rodoviário (proj.)
- Anel Ferroviário
- Rodovias principais

Fachada Ativa: trata-se de conceder um acréscimo de área computável para lotes onde o térreo for destinado a atividades não residenciais de acesso público. Nestes casos, a edificação poderá utilizar o coeficiente de aproveitamento máximo, igual a 2,0. Este instrumento é aplicável na Macrozona de Qualificação.

Direito de Preempção: a Prefeitura poderá exercer o direito de preempção para aquisição de imóvel urbano objeto de alienação onerosa nos casos em que necessitar áreas para cumprir os objetivos e ações prioritárias do PDP. Este instrumento poderá ser aplicado nas zonas especiais e nas AIUs, com a finalidade de execução de programas e projetos habitacionais de interesse social, implantação de equipamentos urbanos e comunitários, criação de espaços públicos de lazer ou áreas verdes, proteção de áreas de interesse histórico, cultural e paisagístico.

Reservatórios de águas pluviais: em todas as macrozonas será exigida a execução de reservatórios para as águas coletadas por coberturas e pavimentos nos lotes, edificados ou não, que tenham área impermeabilizada superior a 500 m².

Estudo de Impacto Ambiental – EIA: a elaboração de Estudo de Impacto Ambiental – EIA, conforme previsto na Legislação Federal, tem a finalidade de antecipar os efeitos ambientais e pelo adensamento resultante da implantação de novos empreendimentos, e propor ajustes e/ou medidas mitigadoras que se mostrarem necessárias à garantia da preservação e melhoria da qualidade ambiental dos setores urbanos objeto do empreendimento. O PDP exige a realização de EIA-RIMA para os empreendimentos a serem instalados nas Macrozonas Industrial e Logística, de Expansão Industrial e Logística e na Macrozona de Proteção Ambiental.

Estudo de Impacto de Vizinhança: a elaboração de estudo prévio de impacto de vizinhança (EIV) para empreendimentos e atividades privados ou públicos em área urbana, conforme previsto no Estatuto da Cidade, será exigido nas Macrozonas Industrial e Logística e de Expansão Industrial e Logística. O EIV deve contemplar os efeitos positivos e negativos do empreendimento ou atividade quanto à qualidade de vida da população residente na área e suas proximidades, incluindo a análise das seguintes questões: adensamento populacional; equipamentos urbanos e comunitários; uso e ocupação do solo; valorização imobiliária; geração de tráfego e demanda por transporte público; ventilação e iluminação; paisagem urbana e patrimônio natural e cultural.

SISTEMA DE ÁREAS VERDES URBANAS

O Sistema de Áreas Verdes é constituído pelo conjunto de áreas protegidas pela legislação ambiental, parques, praças, APPs, logradouros públicos, ciclovias e espaços livres. A organização desses espaços em um Sistema configura-se como uma estratégia de qualificação, preservação, conservação, recuperação e ampliação dessas áreas.

Os principais objetivos envolvidos na configuração de um Sistema de Áreas Verdes Urbanas são a proteção da biodiversidade, dos remanescentes de mata e APPs; e ampliação e qualificação das áreas verdes públicas.

A estratégia para a configuração do Sistema do Áreas Verdes Urbanas é a elaboração de um projeto de Circuito Verde, com a finalidade de conectar e integrar todas as áreas do sistema entre si, e com outros elementos de interesse para o meio ambiente urbano, o lazer e o turismo. O projeto deve contemplar:

- Áreas urbanas de interesse ambiental, com destaque para: AIU das Três Lagoas; ZEIC da ferrovia desativada; Área do Exército; APP do córrego do Onça, Parques das Capivaras, do Jupiá, Área da Pedreira e Cinturão Verde;
- Os boulevards existentes, a serem requalificados com arborização, mobiliário urbano e ciclovias;
- Percursos para pedestres, a serem qualificados com arborização e mobiliário urbano;
- Ciclovias existentes e futuras a implantar, com bicicletários, de modo a integrá-las no sistema de transportes coletivos;
- Equipamentos públicos existentes e futuros equipamentos a se implantarem nas áreas urbanas de interesse ambiental com disponibilidade de espaços livres;

Figura 16 – Sistema de Áreas Verdes



Fonte: Revisão do Plano Diretor Participativo de Três Lagoas, Synergia, 2016.

- Marcos urbanos, com destaque para: Estação ferroviária desativada, Lagoa Maior, Igreja de Santo Antônio, Igreja da Lapa, Edificações da 2a. Cia de Infantaria, praça Ramez Tebet e Balneário Municipal;
- Praças existentes, a prover com mobiliário urbano e arborização;
- Vazios urbanos, a serem incorporados no Sistema em função de localização estratégica de interesse para o conjunto;
- Sinalização viária, plaqueamento das ruas, praças e marcos urbanos.

O Mapa Sistema de Áreas Verdes Urbanas contempla uma proposta preliminar deste projeto, com os elementos em destaque na legenda. A figura Circuito Verde ilustra a proposta.



9 PLANO DIRETOR PARTICIPATIVO

Elô Regina

INDICADORES

Os indicadores selecionados para o monitoramento da implementação do PDP, bem como sua situação e as metas propostas apresentam-se a seguir:

Indicador: Densidade bruta da mancha urbana

• ***Situação atual:*** 24,31 habitantes / hectares.

Estimativa população urbana 2015 (95% de 113.619 habitantes) = 107.938 habitantes (IBGE, 2016).

Mancha urbana 2015 = 4.440 hectares (IDOM, 2016).

• ***Meta:*** aumentar a densidade em 25% nos próximos 10 anos nas Macrozonas de Qualificação e Consolidação (em áreas que apresentem rede de esgoto, drenagem e pavimentação).

Indicador: Vazios urbanos

• ***Situação atual:*** 21% do total da mancha urbana (4.440 hectares em 2015).

• ***Meta:*** redução de 10% ao ano nas Macrozonas de Qualificação e Consolidação.

Indicador: Áreas Verdes

• ***Situação atual:*** 35,75 ha/100.000 habitantes: praças, parques, áreas de recreação e outras áreas naturais, tais como Lagoa Maior e Balneário. Inclui áreas verdes privadas. (Estudo de Base 3 - Crescimento Urbano).

• ***Meta:*** ampliação de 10% ao ano nas Macrozonas de Qualificação, Consolidação e de Uso sustentável.

Indicador: Precariedade dos domicílios

• ***Situação atual:*** 45,30% de domicílios precários ou com alguma inadequação (falta de infraestrutura urbana, de unidade sanitária ou adensamento excessivo – Fundação João Pinheiro e IBGE 2010).

• ***Meta:*** redução de 10% ao ano da precariedade dos domicílios.

Indicador: Implementação de planos e projetos de desenvolvimento municipal.

- Plano de Desenvolvimento Distrital de Arapuá, definindo a sede urbana do distrito;
- Plano de Desenvolvimento Distrital de Garcias, definindo a sede urbana do distrito;
- Plano Municipal de Drenagem Urbana;
- Plano de Manejo do Monumento Natural das Três Lagoas;
- Lei de uso e ocupação do solo;
- Projeto Circuito das lagoas e antiga estação. AIU do Circuito das Lagoas integrado à área da Ferrovia Desativada e à área do exército (verificando a possibilidade de permuta de parte dessa área do exército para implantação de um Parque Urbano);
- Projeto Valorização da orla fluvial;
- Lei de Parcelamento, Edificação e Utilização Compulsórios;
- Projeto do Circuito Verde - Envolvendo o sistema de áreas urbanas de interesse ambiental, a área do Monumento Natural das Três Lagoas, a antiga estação ferroviária, a área desativada da ferrovia; a área do exército; a APP do Córrego do Onça, das Capivaras, do Jupiá, a área da Pedreira e o Cinturão Verde);
- Plano de Acessibilidade e Mobilidade;
- Plano Municipal de Regularização Fundiária;
- Plano de Desenvolvimento do Turismo e do Patrimônio Cultural.

• ***Meta:*** implantação, durante o período de vigência do Plano Diretor, dos planos e projetos previstos.

[1] Mecanismos da Fachada Ativa e IPTU progressivo descritos no item Parâmetros e Instrumentos urbanísticos.
[2] AIU - Três Lagoas e antiga Estação: descrito no item Zonas Especiais e Área de Intervenção Urbanística.
[3] AIU – Orla fluvial: descrito no Item Zonas Especiais e Área de Intervenção Urbanística.
[4] Descrição do Circuito Verde no item Sistema de Áreas Verdes.
[5] Estimativa da população de 2015 (IBGE, 2016) sobre mancha urbana de 2015 (IDOM, 2016).



10 PLANO DE INVESTIMENTO

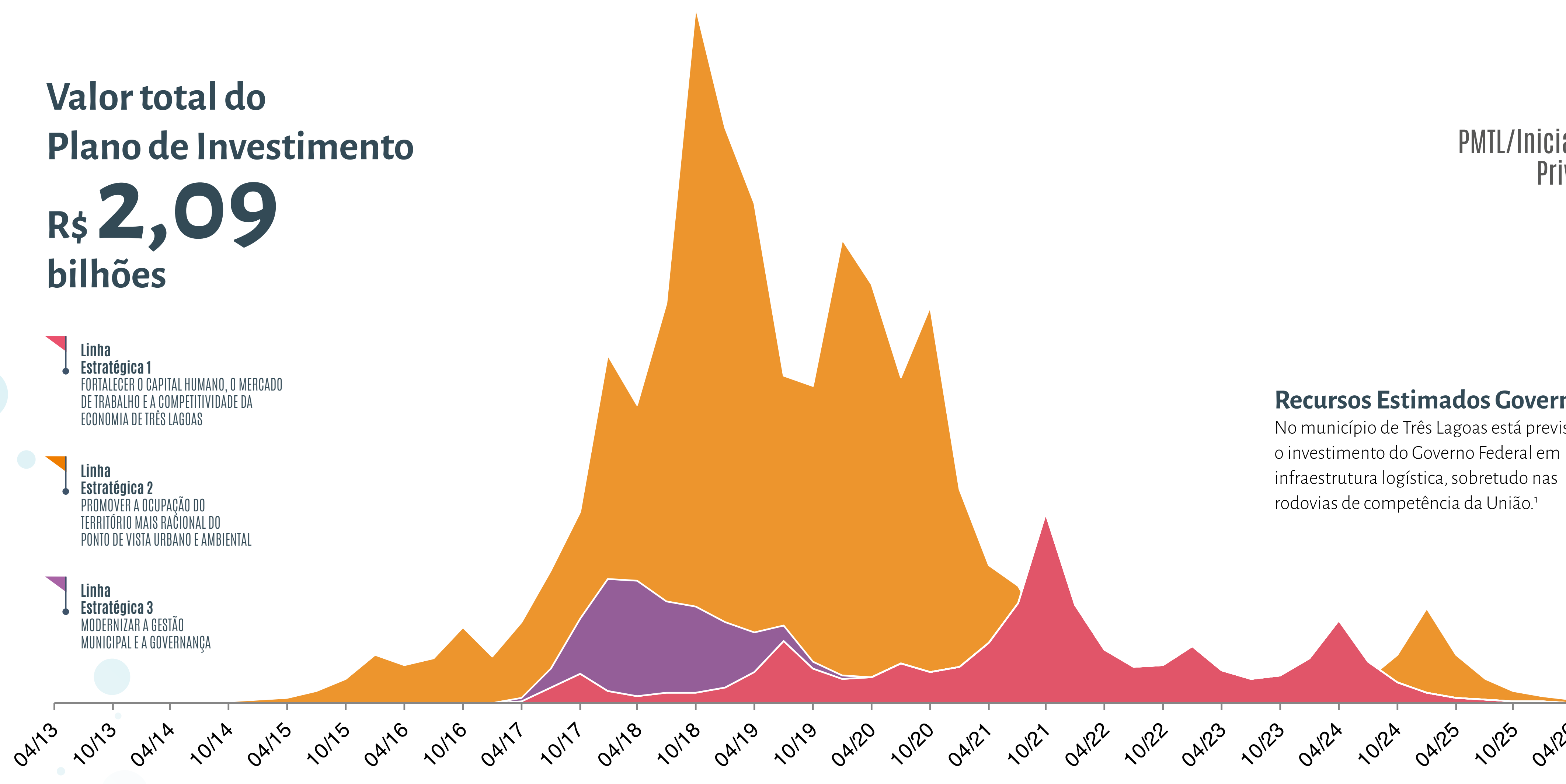
Valor total do Plano de Investimento

R$ 2,09 bilhões

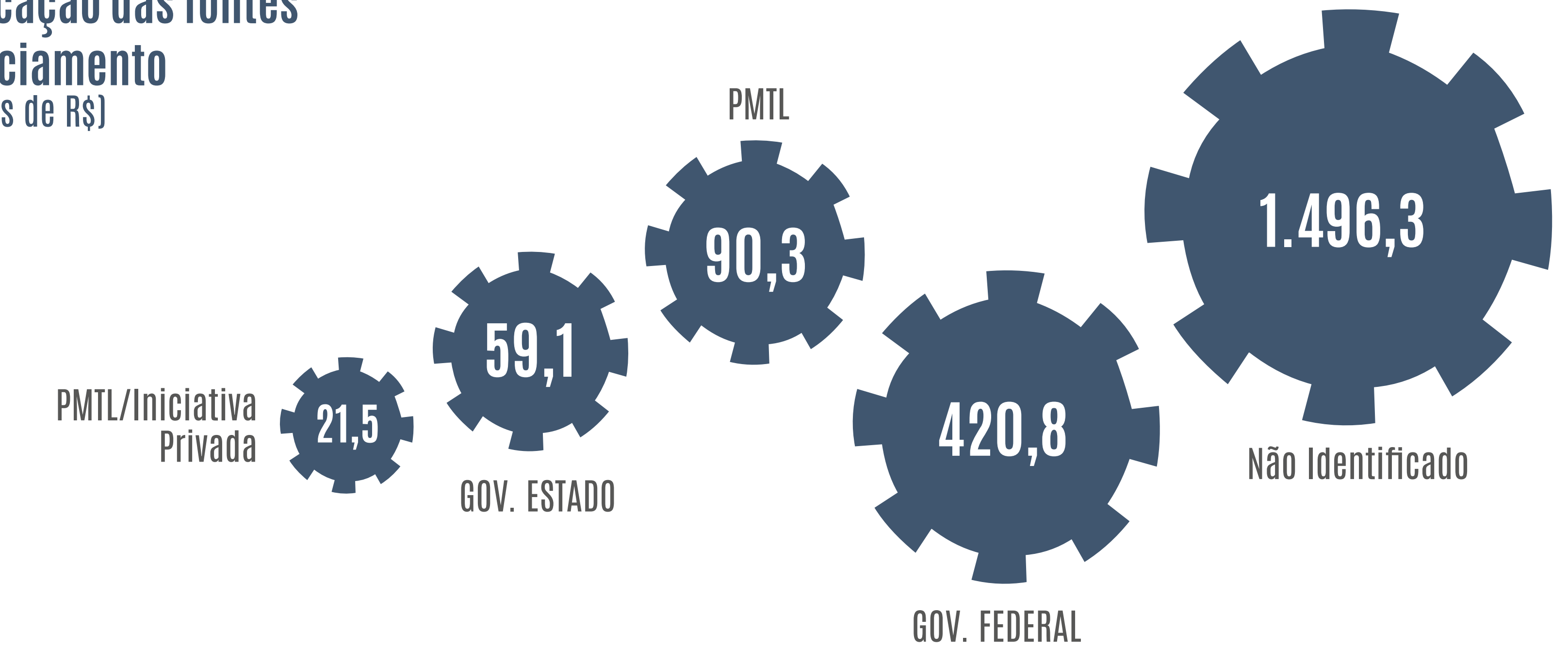
Linha Estratégica 1
FORTALECER O CAPITAL HUMANO, O MERCADO DE TRABALHO E A COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA DE TRÊS LAGOAS

Linha Estratégica 2
PROMOVER A OCUPAÇÃO DO TERRITÓRIO MAIS RACIONAL DO PONTO DE VISTA URBANO E AMBIENTAL

Linha Estratégica 3
MODERNIZAR A GESTÃO MUNICIPAL E A GOVERNANÇA



Estratificação das fontes de financiamento
(em milhões de R$)



Recursos Estimados Governo Federal

No município de Três Lagoas está previsto o investimento do Governo Federal em infraestrutura logística, sobretudo nas rodovias de competência da União.[1]

R$ 420,8 Milhões

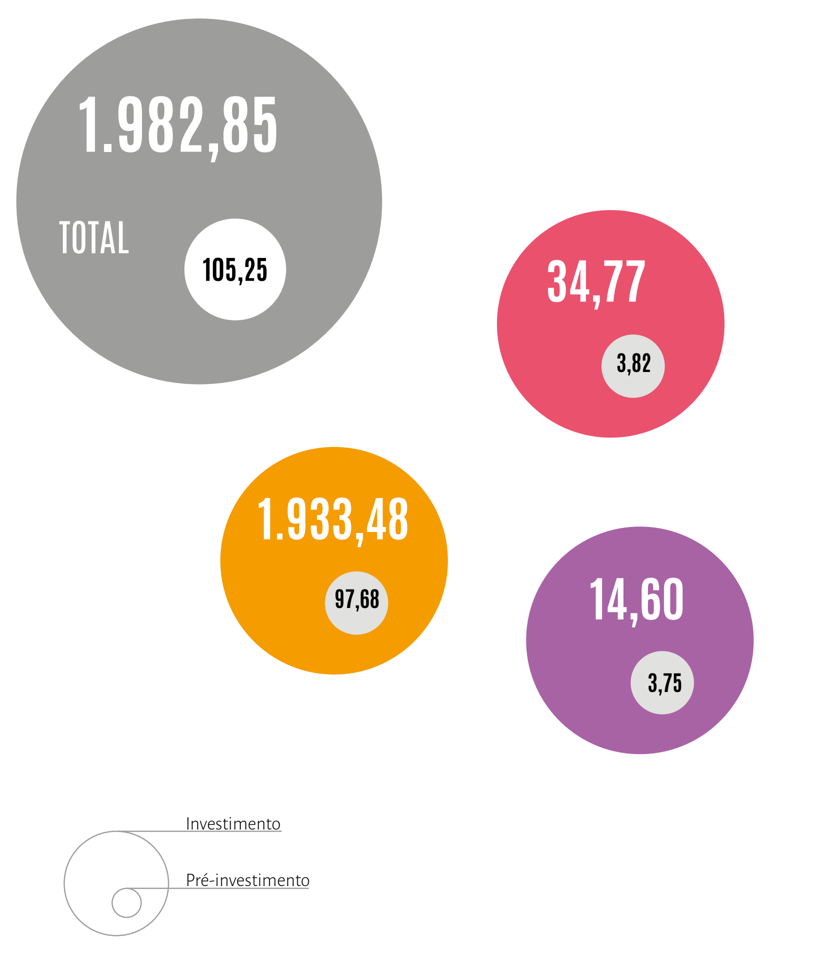
Recursos Estimados Governo Municipal

O investimento da Prefeitura de Três Lagoas estará centrado em ações de todas as três linhas estratégicas, havendo possibilidade de celebração de convênios com outras instâncias de governo, além de organizações focadas em projetos de saneamento básico, uso do solo e modernização da gestão pública.

R$ 90,3 Milhões

[1] *os valores informados são estimativas e não refletem um compromisso de nenhum dos atores ou níveis de governo citados.*

Valores do plano de investimento
(em milhões de R$)

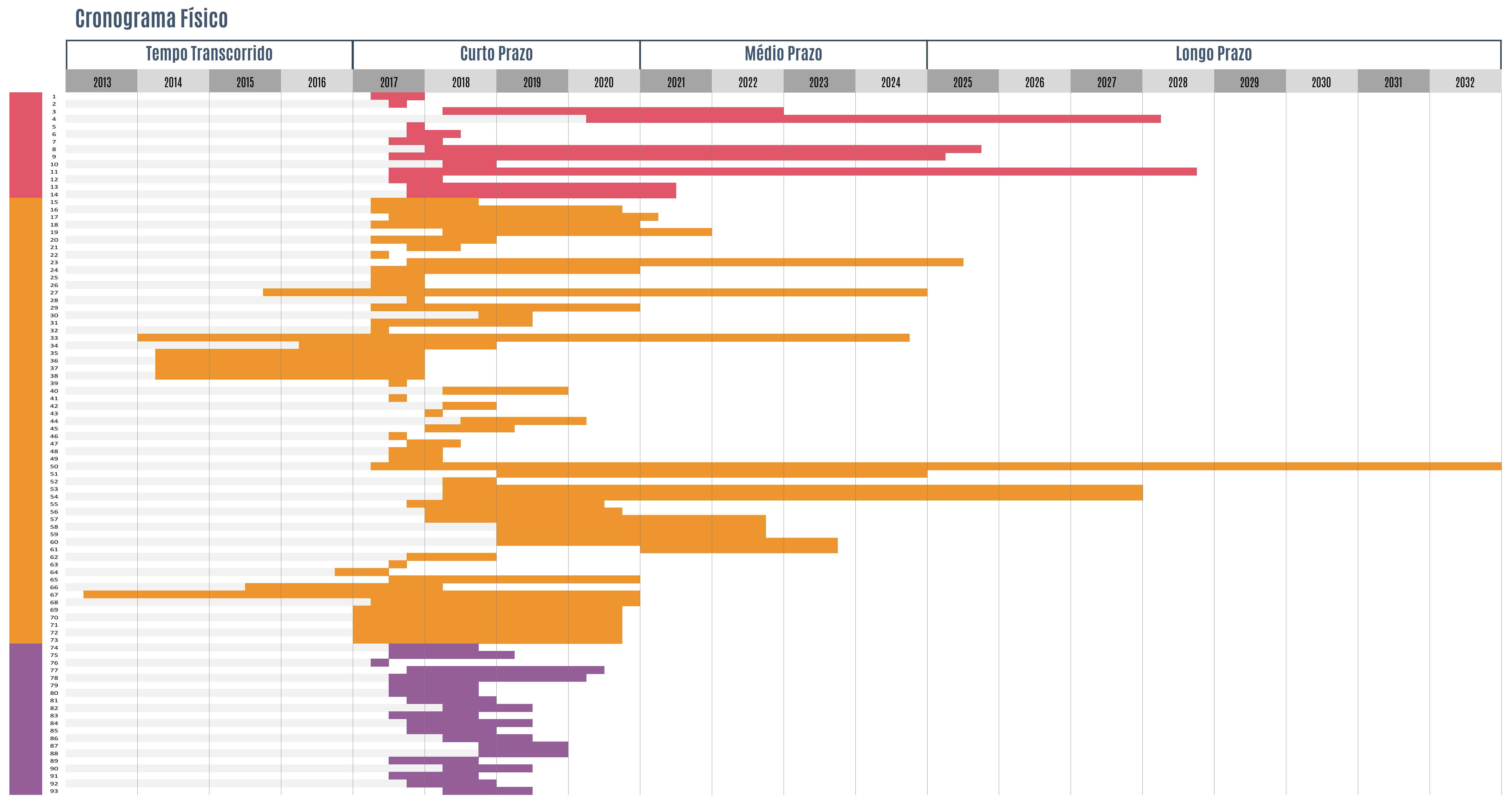


Linha Estratégica 1
FORTALECER O CAPITAL HUMANO, O MERCADO DE TRABALHO E A COMPETITIVIDADE DA ECONOMIA DE TRÊS LAGOAS

Linha Estratégica 2
PROMOVER A OCUPAÇÃO DO TERRITÓRIO MAIS RACIONAL DO PONTO DE VISTA URBANO E AMBIENTAL

Linha Estratégica 3
MODERNIZAR A GESTÃO MUNICIPAL E A GOVERNANÇA

Cronograma Físico







MONITORAMENTO E SEGUIMENTO DAS METAS

11

Os investimentos definidos no Plano de Ação representam um importante passo no caminho para o crescimento sustentável de Três Lagoas. Os estudos realizados e as atividades descritas no Plano de Ação apontam para uma sequência de ações e de metas que visam impactar positivamente os temas identificados como críticos para o desenvolvimento sustentável da cidade no curto, médio e longo prazo. No entanto, para que metas estabelecidas sejam alcançadas, é essencial que sejam apropriadas por todos os atores envolvidos e acompanhadas de perto. Nesse aspecto, além de a prefeitura conduzir um processo interno de monitoramento das ações, a sociedade civil é estimulada a criar ou fortalecer uma rede de monitoramento cidadão independente e autônoma.

REDE DE MONITORAMENTO CIDADÃO

Em Três Lagoas, a participação social ocorreu desde a primeira etapa do Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis, quando o Instituto Arapyaú passou a integrar a rede de parceiros com o objetivo de proporcionar um espaço de diálogo com e para as instituições locais.

Como resultado desse processo permanente de mobilização, concretizou-se um grupo gestor, composto atualmente por 31 instituições representativas e atuantes na cidade (associações, terceiro setor, entidades de classe, universidades, conselhos e secretarias municipais)[1], capacitado para acompanhar e monitorar a implementação do Plano de Ação Três Lagoas Sustentável.

A consultoria Synergia apoiou, em 2016, a consolidação e o processo de institucionalização deste grupo. Tendo uma instituição local formalizada, há oportunidade de integrá-la ao Projeto de Monitoramento Cidadão do Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis no Brasil, que é executado pela consultoria Baobá – Práticas Sustentáveis e financiado com recursos do Fundo Socioambiental da CAIXA (FSA/CAIXA).

11 MONITORAMENTO E SEGUIMENTO DAS METAS

O Projeto de Monitoramento Cidadão do Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis no Brasil objetiva constituir e implantar redes de monitoramento cidadão e avaliação das ações previstas nos Planos de Ação desenvolvidos no âmbito do CES nas cidades de João Pessoa, Vitória, Florianópolis, Palmas, Goiânia e Três Lagoas.

Atuando nessas seis cidades brasileiras, respeitando suas características locais, a metodologia proposta para as redes de monitoramento cidadão entende a cidade como um organismo vivo, onde as iniciativas de controle social, participação cidadã e busca pela transparência já existentes precisam ser promovidas, assim como as possibilidades de articulação e convergência precisam ser exploradas, de modo a assegurar uma visão integrada da cidade e do próprio processo de monitoramento cidadão do planejamento urbano. Tais princípios se materializam nas estratégias propostas para a estruturação dessas redes, que precisam promover a apropriação do Plano de Ação pela cidadania e serem sustentáveis do ponto vista institucional, técnico e financeiro.

Na perspectiva de sua sustentabilidade institucional, a rede de monitoramento cidadão defende a congregação de representantes de vários segmentos da sociedade, como o sistema educacional, o setor produtivo, os meios de comunicação, as causas e os movimentos – todos dialogando e escutando ativamente as necessidades da cidade, dos cidadãos e das políticas públicas e com uma perspectiva de futuro. Na perspectiva técnica, a premissa é operar com indicadores precisos, que contenham linhas de base, memórias de cálculo, fontes confiáveis e processos claros, transparentes, inclusivos e responsáveis de coleta, tratamento, avaliação e difusão/publicidade do conhecimento. Na perspectiva da sustentabilidade financeira, para além da própria continuidade da iniciativa, deve-se assegurar sua autonomia e independência.

Com esse esforço continuado e informado da cidadania, associado a uma lógica colaborativa com os governos locais, as redes de monitoramento cidadão atuarão não apenas no acompanhamento da aplicação do Plano de Ação desenvolvido em cada cidade, mas também terão os meios e as ferramentas para consolidar uma cultura de monitoramento sistemático, capaz de fortalecer a democracia, para estabelecer e seguir prioridades claras e mensuráveis e para gerar um debate qualificado entre todos os agentes relevantes para a promoção da sustentabilidade das nossas cidades.

[1] *Após o lançamento do Plano de Ação, a fase de monitoramento cidadão prevê a composição de uma rede externa ao poder público, envolvendo a sociedade civil e os demais atores locais.*



Foto Elis Regina

12
CONCLUSÃO

O DESAFIO DE UM FUTURO SUSTENTÁVEL PARA TRÊS LAGOAS

Três Lagoas é uma das cidades médias com economia mais pujante do Brasil. A "Capital Mundial da Celulose" tem grande potencial para avançar em soluções inovadoras voltadas ao seu desenvolvimento econômico e urbano, tornando-se referência em sustentabilidade não apenas para a Região Centro-Oeste, mas para todo o país.

A partir de uma metodologia robusta, o CES Três Lagoas permitiu avaliar 30 temas, dos quais 7 foram considerados satisfatórios, 15 foram considerados em atenção e 8 em condições críticas. Esses resultados demandam uma forte reflexão acerca da necessidade de priorizar áreas de atuação – inclusive com uma visão integrada e intersetorial das políticas públicas – e com uma compreensão de planejamento de médio e longo prazo.

A importância da participação cidadã em todo o processo é, sem dúvida, um dos aspectos cruciais para seu entendimento e apropriação, na busca da continuidade e efetividade desse processo. Nesse aspecto, é significativo salientar que o caminho para a priorização dos temas nos quais a cidade deve se empenhar para atingir seus objetivos principais de desenvolvimento considerou o resultado da Pesquisa de Opinião Pública, que permitiu avaliar a perspectiva da população acerca da cidade. No Plano de Ação Três Lagoas Sustentável, a decisão sobre quais ações deveriam ser elencadas incorporou todo esse conhecimento, bem como os trabalhos de órgãos e de servidores públicos de todas as áreas priorizadas, além de universidades e outros importantes atores locais.



Elis Regina



Els Regina

Observando suas características físicas peculiares, como as lagoas, as praias fluviais e a grandeza do Rio Paraná, pode-se afirmar que a cidade tem o potencial de proporcionar aos seus moradores mais opções de lazer e interação com a natureza. Isso também pode influenciar a ampliação do turismo na região, já que esses atrativos ainda não foram explorados na sua integralidade.

No entanto, esse é apenas um dos aspectos que mostram o grande futuro que se vislumbra para a cidade. Para atingi-lo, será preciso superar os desafios de fortalecer as bases da infraestrutura urbana, qualificar o capital humano e se valer cada vez mais de sua posição geográfica estratégica. Com uma firme e arrojada visão de futuro, Três Lagoas seguramente se tornará protagonista na rede de cidades médias brasileiras. Mas para isso, é preciso levar a sério os desafios que se apresentam.

Com seus atrativos e sua capacidade de trazer importantes atividades econômicas para o território, a cidade se depara com um processo de urbanização que a coloca diante de um risco concreto: a acentuação das tendências atuais de crescimento desordenado, que ameaça a viabilidade urbana e o melhor uso dos seus mais valiosos ativos. Esses riscos se agravam à medida que sua importância na região é ampliada, e podem pôr em cheque seu futuro promissor.

A apropriação das oportunidades econômicas que a cidade oferece a seus moradores é o grande desafio que se apresenta no momento. Frear a periferização da pobreza, melhorar a infraestrutura e os serviços públicos – como drenagem, pavimentação, saneamento, saúde e educação – conter o crescimento da mancha urbana com a diversificação dos modais de transporte, e criar espaços coletivos qualificados de convívio e lazer são outros desafios importantes da cidade. Igualmente importante se mostrou a modernização da gestão pública, com a melhoria do fluxo de informações, o aumento da receita própria e a melhoria do atendimento ao cidadão.

Esse Plano de Ação, como já mencionado ao longo do documento, resultou da parceria entre o BID, o Instituto Votorantim, o BNDES, a Fibria, o Instituto Arapyaú e a Prefeitura de Três Lagoas. A CAIXA apoia Três Lagoas no âmbito da implementação de uma rede de Monitoramento Cidadão das cidades CES, realizado também em parceria com o BID. A metodologia CES foi aplicada pela Synergia Consultoria Urbana e Social sob a supervisão do BID, em estrita cooperação com as equipes das instituições envolvidas e da administração municipal. O projeto contou ainda com o apoio de empresas de nível internacional, como a IDOM e a Ernst & Young, o que permitiu às equipes de trabalho uma troca de experiências e conhecimento que, de alguma forma, se reflete na produção desse Plano.

Enfim, planejar é apenas o início de um longo processo de trabalho compartilhado. É preciso buscar sinergias e somar esforços com diferentes esferas de governo, com empresas e organizações que atuem em temas estratégicos, com a iniciativa privada, com o terceiro setor e com a sociedade. Somente a prática da cooperação institucional garantirá e ampliará o nível de governança, e orquestrará um processo contínuo de busca de soluções pragmáticas para desafios prementes e de grande impacto na vida dos cidadãos.

Além disso, é essencial criar mecanismos eficazes de monitoramento do cumprimento das ações, que possibilitem mensurar o desempenho, aproveitando seus resultados para o ajuste do processo de decisão. Esse processo, em Três Lagoas, iniciou-se ainda durante a fase de diagnóstico da metodologia, com as contribuições valiosas do Grupo Gestor, que se espera possa se fortalecer com a institucionalização da rede de monitoramento cidadão em Três Lagoas, que ocorrerá nos próximos meses com o apoio do Instituído Arapyaú e da Baobá, sob o patrocínio da CAIXA.

O Plano de Ação Três Lagoas Sustentável é um precioso instrumento de conhecimento e de reflexão sobre o futuro, que surgiu da força de uma parceria interinstitucional corajosa e da disposição de uma administração municipal aberta a mostrar suas fraquezas e potencialidades na busca de um futuro melhor para a cidade. Adotá-lo como uma ferramenta efetiva de transformação e de gestão compartilhada é o desafio de todos nós.

EXPEDIENTE

©Synergia Consultoria Urbana e Social, 2016

Plano de Ação Três Lagoas Sustentável

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Alexandre Pessôa

EDIÇÃO DE TEXTOS

Synergia Consultoria Urbana e Social, BID, Instituto Votorantim, Fibria, Instituto Arapyaú e Prefeitura Municipal de Três Lagoas

EDITOR E DIREÇÃO DE ARTE

Alexandre Pessôa

CAPA

Leo Gibran

FOTOS

Synergia Consultoria Urbana e Social, Instituto Votorantim (Elis Regina) e José Leandro de Resende Fernandes

INFOGRÁFICOS

Alexandre Pessôa e Katia Miller

EDITORAÇÃO

Débora Alberti

REVISÃO

César Ribeiro

ILUSTRAÇÕES

Depositphotos

PARTICIPANTES DO GRUPO GESTOR

Ana Maria Rodrigues Barbosa Raspini da Fonseca – *Câmara Municipal de Três Lagoas*

Ana Paula Mendes – *Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Agronegócio, Ciência e Tecnologia*

André Luiz Pinto – *Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)*

André Luiz da Silva Melo – *Conselho Municipal da Cidade*

Aparecido Tosta de Queiroz – *Agência Estadual de Gestão de Empreendimentos (AGESUL)*

Camila Florindo – *Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU)*

Carmem Lúcia Ribeiro Goulart – *Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão*

Celso José de Souza – *Associação de Moradores do Jardim Paranapungá*

Cristovão Henrique Ribeiro da Silva – *Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico*

Delia Villamayor Djavorka – *Instituto do Meio Ambiente do Mato Grosso do Sul (IMASUL)*

Dirceu Deguti Vieira Filho – *Agência Estadual de Gestão de Empreendimentos (AGESUL)*

Edima Aranha – *Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)*

Eduardo Otoni (Representante Daniela Mekaru) – *Hospital Auxiliadora*

Eurides Freitas – *Sindicato dos Empregados do Comércio*

Fernando Jurado – *Associação de Jovens Empresários (AJE)*

Gabriele Zani de Souza – *Secretaria Municipal de Assistência Socia*

Gilmar Tabone – *Empresa de Saneamento Básico do Mato Grosso do Sul (SANESUL)*

Heitor Luiz dos Santos – *Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU)*

Helena Otsubo – *Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)*

Hikaru Sonehara – *Associação dos Engenheiros de Três Lagoas*

José Aparecido Moraes – *Polícia Militar*

Josilmar Queiroz Blini Signori – *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)*

Juliana Bernardi Petek – *Prefeitura Municipal de Três Lagoas*

Luan Leonardo Freitas Silva – *Associação Comunidade Educa*

Mara Cristina Viana Belchior – *Movimento Vem Pra Rua Três Lagoas*

Marçal Rogério Rizzo – *Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)*

Maria Angelina da Silva Zuque – *Faculdades Integradas de Três Lagoas – Associação de Ensino e Cultura de Mato Grosso do Sul (AEMS)*

Maria Aparecida de Oliveira – *Vigilância Sanitária*

Marielen de Paula Queiroz – *Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão*

Nilton Ceazar Carraro – *Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)*

Otony Ávila Ornelas – *Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico*

Patricia de Oliveira Neves – *Secretaria Municipal de Finanças e Controle*

Paulo Rebello – *Defesa Civil*

Rafael Alex Barbosa – *Instituto do Meio Ambiente do Mato Grosso do Sul (IMASUL)*

Rafael Calixto Casasco Oliveira – *Associação dos Engenheiros de Três Lagoas*

Roberto de Moraes – *Associação de Jovens Empresários (AJE)*

Rodrigo Guimarães Pinho – *Faculdades Integradas de Três Lagoas – Associação de Ensino e Cultura de Mato Grosso do Sul (AEMS)*

Rodrigo Pedroso Fernandes – *Loja Maçônica João Pedro de Sousa*

Silvia Sidnei de Souza – *Rotary Club*

Sonia Aparecida de Camargo – *Pastoral da Criança*

Urbano Azambuja – *Secretaria Municipal de Educação e Cultura*



Fonte: Prefeitura de Três Lagoas

Realização

Parceiro técnico