



TÍTULO: PROJETO AMBIENTAL ESTRATÉGICO MUNICÍPIO VERDEAZUL

NOME DA(S) INSTITUIÇÃO(ÕES) ENVOLVIDA(S): Secretaria de Estado do Meio Ambiente de São Paulo

NOME DO RESPONSÁVEL PELA INSCRIÇÃO E DOS INTEGRANTES DA EQUIPE: Mauro Haddad (responsável); Ana Cristina Araujo, Carlos Rodrigues, Cássio Oliveira, Débora Marcondes, Dione Pradella, Liliana Inês Werner, Maria Alice Blanco, Maria Girardes, Mariana Gianiaki, Mariana Rodrigues, José Ricardo Lopes, Rose Ceretti, Silvia Carpinelli, Tabate Palanca e Thereza Nisi.

CATEGORIA: Inovação em Gestão Pública

DESCRIÇÃO GERAL DA INICIATIVA

O Projeto Ambiental Estratégico Município VerdeAzul, que em 2007 nasceu com o nome “Projeto Município Verde”, foi resultado da implementação da Política Ambiental Paulista introduzida, pelo então Secretário de Estado do Meio Ambiente, Francisco Graziano Neto.

Sempre foi de notória percepção que o Sistema Ambiental do Estado de São Paulo dispõe de organização, funcionalidade, quadros qualificados, conhecimento técnico abundante e atualizado. Por outro lado, o Sistema encontrava, na época, dificuldade para transmitir, irradiar e articular-se com os municípios paulistas, onde somente 28% (vinte e oito por cento) destes dispunham de estruturas de Meio Ambiente, tais como secretarias, diretorias, coordenadorias, ou até mesmo uma “cadeira verde” na administração pública municipal. Entre os municípios que possuíam estrutura administrativa ambiental, havia tanto aqueles que desenvolviam exemplares ações eficazes, de caráter contínuo, para a condução do saneamento ambiental local, quanto aqueles que conduziam ações desfocadas de uma agenda ambiental planejada.

No entanto, para ambos os casos, cabe ao Estado disponibilizar dispositivos que contribuam para a efetividade das ações direcionadas a melhoria da infra-estrutura ambiental.

Entendeu-se, portanto, que era conveniente investir na capacidade de gestão da Secretaria para que se alcançasse além de eficácia a efetividade desejada. As ações deflagradas foram: reforma administrativa da SMA e, simultaneamente, a inserção de um modelo organizacional matricial que promovesse a integração das várias áreas de atuação da secretaria.

A reforma administrativa ocorreu por meio de ações relacionadas à redefinição de atribuições de órgãos que compõem a pasta, à implantação do licenciamento unificado pela Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental do Estado de São Paulo - CETESB e ao incremento do corpo de funcionários da SMA.



O modelo organizacional proposto consistiu na formulação de 21 Projetos Ambientais Estratégicos resultantes da articulação entre coordenadorias da Secretaria e de órgãos a ela vinculados como a CETESB, a Fundação Florestal, Zoológico e os Institutos de Botânica, Geológico e Florestal. Dessa união de conhecimentos surgiram projetos para tratar do esgoto, lixo, desmatamento, mata ciliar, ecoturismo, licenciamento e até da reforma administrativa da pasta; os quais são listados abaixo:

1. Aquíferos
2. Cenários Ambientais 2020
3. Cobrança pelo Uso da Água
4. Criança Ecológica
5. Desmatamento Zero
6. Ecoturismo
7. Esgoto Tratado
8. Etanol Verde
9. Fauna Silvestre
10. Gestão de Unidades de Conservação
11. Licenciamento Unificado
12. Lixo Mínimo
13. Mananciais: Guarapiranga, Billings e Cantareira
14. Mata Ciliar
15. Município VerdeAzul
16. Onda Limpa
17. Pesquisa Ambiental
18. Reforma Administrativa
19. Respira São Paulo
20. São Paulo Amigo da Amazônia
21. Serra do Mar.

Foi definido que cada um dos Projetos Estratégicos deveria possuir uma gerência específica, a qual determinaria os objetivos de longo prazo e as metas anuais a serem alcançadas, contando com orçamento próprio vinculado ao cronograma de atuação.

Houve, também, a implantação de uma assessoria de gestão estratégica, ligada diretamente ao Secretário, que acompanhou o desenvolvimento dos trabalhos de todos os Projetos.

Em especial, o Projeto Ambiental Estratégico Município VerdeAzul – PMVA visou catalisar a estruturação matricial da SMA, promovendo a integração das atividades dos demais projetos estratégicos. Essa integração foi deflagrada com a finalidade de efetivar a bandeira da sustentabilidade, através da gestão compartilhada entre Estado e Municípios com resultados concretos, mensuráveis e com absoluta transparência, impulsionado pelo mote “Mais que discutir, fazer!”.

A concepção e filosofia que nortearam o desenvolvimento do PMVA estiveram baseadas no princípio da descentralização com ênfase no caráter predominantemente técnico. Foi, também, definido que o PMVA deveria conter mecanismos e dispositivos que possibilitassem a aproximação orgânica do Estado



aos Municípios Paulistas, impulsionando a interligação da Agenda Ambiental do Estado com as Agendas Ambientais Municipais.

A equipe responsável pela construção do PMVA estava convencida de que caso houvesse a participação dos municípios haveria de fato uma “revolução verde” no Estado de São Paulo. Sem a participação destes, seria difícil elevar os valores dos indicadores ambientais estaduais.

Houve, então, a conclusão de que o momento era propício para estimular e provocar a participação da classe política, corpo técnico e sociedade organizada municipais às mudanças de paradigmas na condução das ações ambientais locais.

Característica do Projeto Município VerdeAzul e Resultados Obtidos:

O Projeto Município VerdeAzul caracteriza-se, portanto, por ser um instrumento de inserção da agenda ambiental na sociedade local por meio do estímulo tanto para a incorporação quanto para o fortalecimento de dispositivos de planejamento ao cotidiano da gestão ambiental pública.

Na medida em que os municípios aderem voluntariamente ao PMVA, há o estímulo e a provocação para que a administração pública elabore estratégias (Planos de Ação) e táticas básicas de gestão ambiental (introdução de metas anuais e plurianuais visíveis e mensuráveis utilizando 10 (dez) diretivas ambientais:



DIRETIVAS	CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS
1.Esgoto Tratado	Contribuir para a melhoria do sistema de esgoto domiciliar municipal
2.Lixo Mínimo	Aumentar a eficiência da gestão dos resíduos domiciliares
3.Recuperação de Mata Ciliar	Proteger as matas ciliares existentes e recuperar as degradadas
4.Arborização Urbana	Aprimorar a cobertura arbórea urbana por meio de estímulo ao planejamento com definição de prioridades, elaboração de regras para os novos parcelamentos do solo e suprimento de mudas
5.Educação Ambiental	Implementar a Educação Ambiental no âmbito formal e informal
6.Habitação Sustentável	Implementar critérios de sustentabilidade nas obras e construções civis públicas e de particulares e estimular a redução do uso de recursos naturais
7.Uso da Água	Estimular a proteção dos recursos hídricos municipais e propor que o poder público tenha o conhecimento sobre as perdas de água no sistema de abastecimento
8.Poluição do Ar	Estimular as prefeituras municipais a atuar preventivamente no controle de emissão de fumaça preta nos veículos da frota própria e terceirizada, bem como a promover ações que reduzam a emissão de gases de efeito estufa
9.Estrutura Ambiental	Estimular as prefeituras a formalizarem e fortalecerem as Secretarias/Departamentos/Diretorias de Meio Ambiente
10.Conselho Ambiental	Estimular a formalização e o funcionamento dos Conselhos Municipais de Meio Ambiente

Quadro 1: Diretivas do PMVA e suas características fundamentais

A cada ano, as atividades do PMVA iniciam pela discussão, entre os técnicos do Estado que integram o Projeto e os agentes públicos municipais, sobre sugestões de tópicos que poderão compor cada uma das diretivas. Faz-se necessário enfatizar, que os tópicos sugeridos devem possuir a propriedade de ser comum a qualquer município do Estado, independente de sua aptidão rural ou urbana, localização regional, do orçamento municipal ou do número de habitantes. Ano a ano, os tópicos evoluem em qualidade e complexidade.

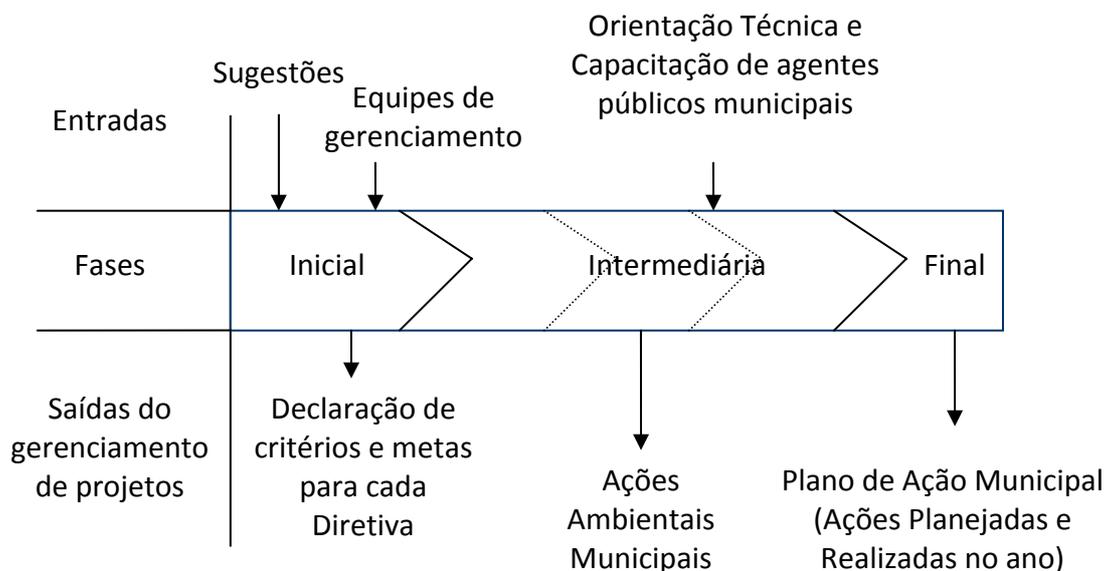
Dessa forma, torna-se possível comparar as administrações públicas municipais em função da eficácia na realização de ações ou, no mínimo, em função da prefeitura apresentar iniciativas para o levantamento do diagnóstico e planejamento dos temas abordados.



Logo após definidos os critérios, de características comuns a todos os municípios, há a publicação de uma Resolução normativa, por parte do Secretário de Estado do Meio Ambiente, que regulamenta o Projeto no ano vigente.

A partir de então, a SMA disponibiliza orientação técnica e capacitação aos agentes públicos municipais para atendê-los em questões generalistas (ex.: gestão ambiental colaborativa) ou específicas (ex.: especificações técnicas sobre a inspeção de fumaça preta, especificações técnicas de recuperação de áreas ciliares degradadas e outras), além de orientações operacionais sobre o preenchimento dos Planos de Ação.

Ao final do ano, o produto final apresentado é o Plano de Ação Municipal, contendo as ações ambientais planejadas e as ações efetivamente executadas no período.

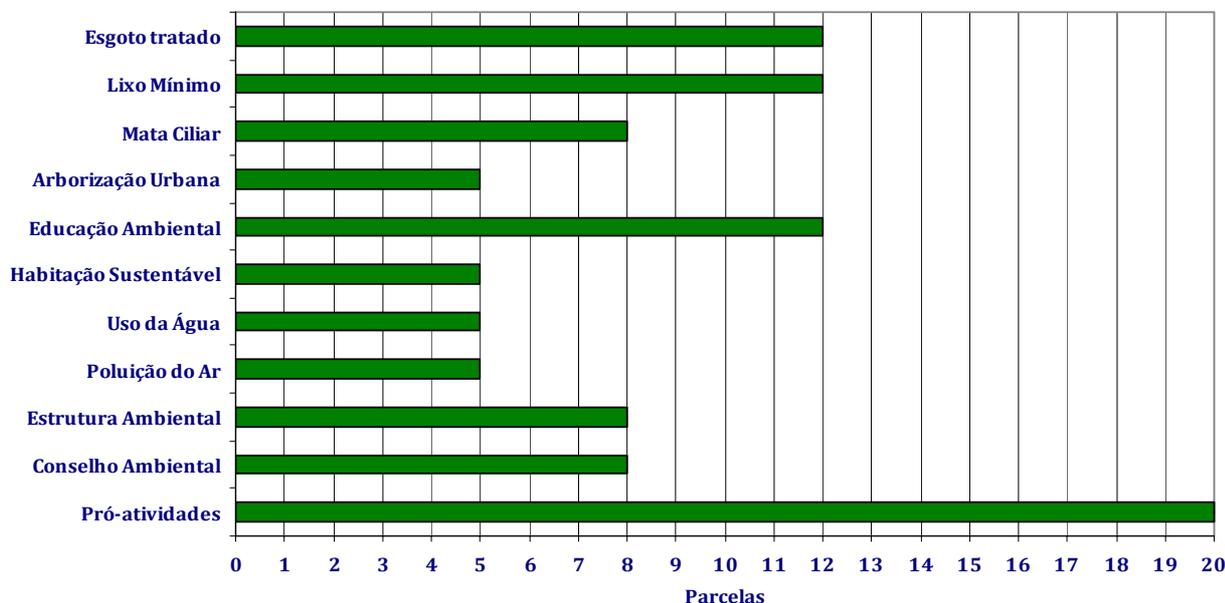


Quadro 2: Ciclo de atividades do PMVA realizada a cada ano

A avaliação do cumprimento das 10 (dez) Diretivas Ambientais é realizada mediante a aplicação do Índice de Avaliação Ambiental – IAA que varia de 0 a 100 pontos. As diretivas possuem pesos diferenciados, tomando os critérios e metas que vigeram no ano corrente. Além desses critérios e metas, são valorizadas também ações pró-ativas que o poder público local estiver realizando em relação a cada diretiva (vide Quadro 3).



**Composição do Indicador de Avaliação Ambiental - IAA
(soma igual a 100 pontos)**



Quadro 3: Composição de pesos relacionados às diretivas para a avaliação dos Planos de Ação Municipais conduzidos no ano

Adicionalmente, após essa soma de pontos, há a consideração dos passivos ambientais que o poder público local possui e que no Projeto podem descontar, da nota obtida, de 0 a 30 pontos. O Passivo Ambiental no Projeto Município VerdeAzul foi definido como um conjunto de obrigações que a Prefeitura Municipal tem com a sociedade, destinado exclusivamente a promover a recuperação e a preservação do meio ambiente. As obrigações consideradas para valoração do Passivo Ambiental estão divididas em dois segmentos, o primeiro deles é decorrente de imposição legal caracterizado pelos custos ambientais incorridos ainda não quitados pela prefeitura, de acordo com a apuração realizada pelo Sistema Estadual de Administração da Qualidade Ambiental, Proteção, Controle e Desenvolvimento do Meio Ambiente e Uso Adequado dos Recursos Naturais - SEAQUA.

O segundo grupo de obrigações ambientais considerados para determinação do valor do Passivo Ambiental de cada município é conseqüente das mais recentes condições de coleta e tratamento do esgoto e dos aterros sanitários.

Dessa forma, a avaliação do cumprimento das 10 (dez) Diretivas Ambientais é realizada mediante a aplicação da seguinte fórmula $IAA = (\sum IDi + \sum PROi) - PP$, onde:

$\sum IDi$ - É o somatório dos Indicadores de Atendimento às Diretivas Ambientais, cujo valor máximo da soma é de 80 (oitenta) pontos. Sendo, IDi o Indicador de Atendimento a cada Diretiva Ambiental, identificada pelo índice i ;



Σ PROi - É o somatório dos Indicadores das ações Pró-ativas do Município, relativos às Diretivas Ambientais, cujo valor máximo da soma é de 20 (vinte) pontos;

PP - São quaisquer pendências legais de caráter ambiental de responsabilidade do poder público municipal, ainda não quitadas, e/ou passivos relacionados às más condições do sistema de esgoto e de aterro sanitário. Este valor varia de 0 (zero) a 30 (trinta) pontos.

Se a nota final do município, após a verificação dos passivos ambientais, for acima de 80 pontos e não tiver recebido nota zero em alguma das diretivas ele poderá ser certificado ou pré-certificado.

A pré-certificação é concedida ao município que tiver obtido nota final acima de 80 pontos, mas possui condições de esgotamento sanitário precário ou inadequação da disposição final de resíduos sólidos. O município será, então, comunicado que a condição de pré-certificação prevalecerá por 90 dias, prazo que ele terá para regularizar a situação. Se houver a regularização no prazo, o município receberá a certificação. Caso contrário, será retirada a condição de pré-certificação.

Por outro lado, os municípios certificados, são aqueles que alcançaram nota final acima de 80 pontos, mesmo descontado os passivos ambientais, e possuem condições de razoabilidade no sistema de esgotamento e do aterro sanitário, segundo critérios definidos pela CETESB.

O estabelecimento dessa comparação permitiu a construção de um ranking estadual que viabilizou o PMVA constituir-se instrumento técnico-administrativo da Secretaria de Estado do Meio Ambiente para deliberar a prioridade de liberação de verbas e equipamentos em função das demandas municipais. De forma que os recursos disponibilizados pela Secretaria fossem distribuídos aos municípios que apresentem, no mínimo, a atitude em iniciar ou conduzir ações ambientais planejadas relacionadas às diretivas do Projeto.

Todas as informações e normas vinculadas ao Protocolo estão disponíveis no site: www.ambiente.sp.gov.br/municipioverdeazul, site criado especificamente para detalhar as informações do projeto e o andamento das ações, com transparência.

CARÁTER INOVADOR

Este projeto proporcionou uma mudança de comportamento do Estado, ao mudar sua postura, atuando em parceria com a administração pública local e proporcionando o aprimoramento das ações dos agentes públicos ambientais municipais, sendo este o principal caráter inovador.

Esta atuação permitiu a troca de informações e de objetivos comuns das diferentes pastas das prefeituras que antes nem conversavam. Além, de estimular a configuração de um agente público local que centralizasse informações gerenciais sobre as ações ambientais desenvolvidas pela administração pública.



O Projeto Município VerdeAzul catalisou a articulação dos órgãos da Secretaria de Estado do Meio Ambiente com os municípios, a fim de originar um documento que descrevesse a implantação de ações que reduzissem os impactos ambientais negativos com critérios claros e bem definidos.

Finalmente, a elaboração coletiva do Protocolo VerdeAzul acabou por contemplar o uso sustentável dos recursos naturais abordado pelo Relatório Brundtland (1987), isto é, o dever dos agentes públicos de atuar significativamente para o "suprimento das necessidades da geração presente sem afetar a possibilidade das gerações futuras de suprir as suas".

RECONHECIMENTO DA INOVAÇÃO

O cidadão comum não compreende as implicações dos grandes temas ambientais abordados sob âmbito global. A percepção de efeitos negativos ao meio ambiente se circunscreve ao território em que ele vive ou se locomove.

A gestão colaborativa promovida e estimulada pelo PMVA visa à ação local e à visibilidade clara e definida de resultados que induza a sociedade perceber que as atividades do cotidiano, sejam elas domésticas, no trabalho, na escola ou no lazer, são todas permeadas pela variável ambiental.

Agrega-se a isto, o estímulo proporcionado pelo PMVA ao descolamento das ações do poder público local do paradigma punição/restrrição quando se trata de ação ambiental. Induzindo, por outro lado, a inserção de ações parceiras entre o poder público e os diferentes atores da sociedade local para a promoção de melhorias na condição do saneamento ambiental local. É a valorização de um procedimento que garanta a adesão da população às atividades da prefeitura e permita manter e ampliar resultados mesmo com a limitação orçamentária das Secretarias/Departamentos/Diretorias de Meio Ambiente Municipais.

A apresentação ao final de cada ano do desempenho das prefeituras nos tópicos ambientais presentes no Projeto confere ao cidadão subsídios para questionar ou propor alternativas para a valorização do bem público, o qual ele também é responsável.

A partir da primeira divulgação do ranking, foi recorrente a declaração de agentes públicos ambientais municipais de que houve o deslocamento de turistas para as localidades certificadas pelo PMVA, o aumento da reclamação de cidadãos que verificaram o mau desempenho do município no ranking e a acentuada manifestação de entidades civis que desejaram participar dos Conselhos Municipais de Meio Ambiente para proporem ações e/ou controlarem as irregularidades nas condições ambientais locais.

EFICIÊNCIA NO USO DE RECURSOS PÚBLICOS E EFICÁCIA

No balanço de custo x benefício deste projeto, além dos resultados ambientais significativos, que não são quantificáveis economicamente, os custos financeiros do projeto não foram elevados.



As despesas ficaram vinculadas às viagens e diárias para a realização de Cursos de Capacitação e Orientação Técnica aos agentes públicos municipais, que são distribuídas regionalmente pelo Estado.

O sistema informatizado disponibilizado aos representantes públicos municipais foi construído pela equipe de informática da CETESB, não necessitando de contratação externa.

O sucesso do Projeto foi resultado de uma grande mobilização de recursos humanos, inclusive impulsionando a integração de ações sinérgicas, com o objetivo de um bem comum: a qualidade de vida da sociedade e economicamente para o setor ambiental, associado a uma mudança de comportamento do governo, inovando métodos de ação e garantindo a sustentabilidade do desenvolvimento do Estado de São Paulo.

RELEVÂNCIA NO TRABALHO

O objetivo original do PMVA, em 2007, era de ter a adesão de 200 municípios do Estado; apoiar e avaliar os municípios na execução da política ambiental; capacitar os interlocutores indicados pelos prefeitos municipais e certificar 10% de 200 municípios.

No entanto, a adesão dos Municípios ao Projeto superou a meta inicial, conquistando a adesão de 100% dos municípios do Estado desde 2009, caracterizando assim, que no mínimo a variável ambiental passou a ser discutida em todas as municipalidades. Além disso, pôde-se observar que a proporção de municípios que obtiveram a certificação pelo PMVA, oscilou de 7% (44 municípios), em 2008, para 25% (164 municípios), em 2009 e 22,2% (143 municípios), em 2010 (figura 1). Esse quadro esboça a Gestão Ambiental ocupando seu papel como Política Pública Municipal em busca de metas e resultados, por meio de uma metodologia heurística de construção de uma gestão ambiental com itens cada vez mais complexos ano a ano.

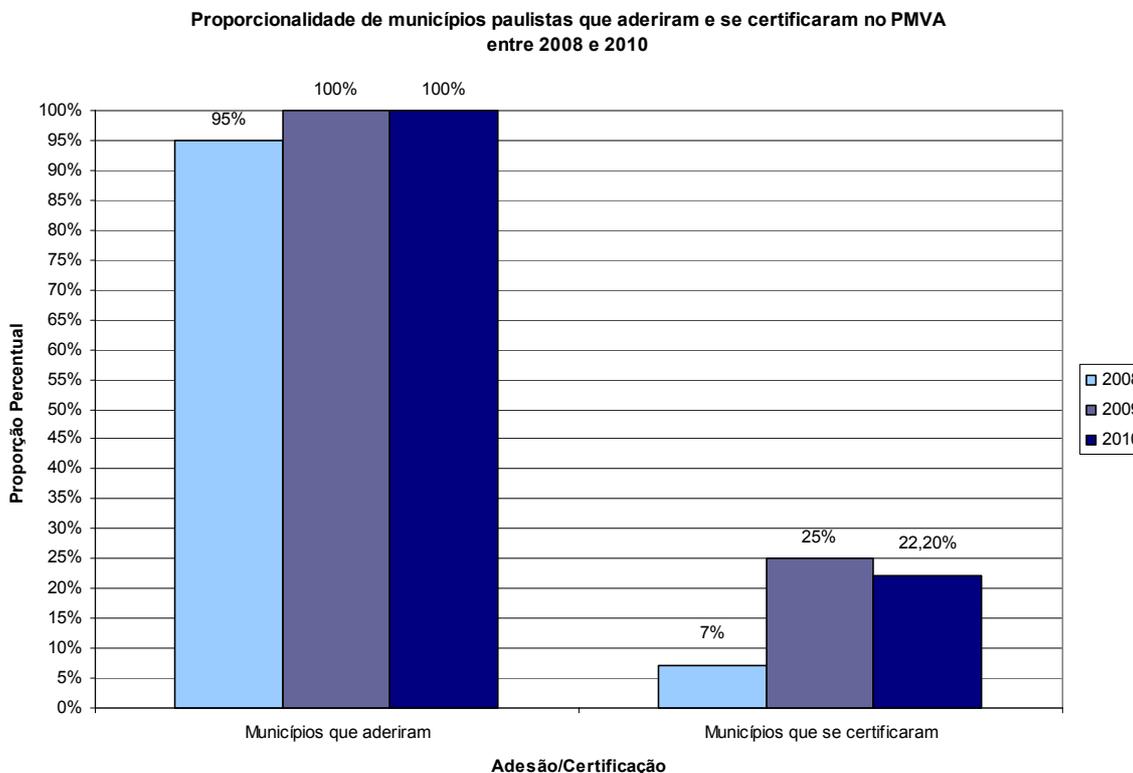


Figura 1: Entre 2008/2010, houve aumento do número de municípios que aderiram ao Projeto e que obtiveram a certificação pelo PMVA

Embora o número de municípios certificados correspondam a cerca de $\frac{1}{4}$ do número de municípios do estado, nesses 3 (três) anos de existência do PMVA, resultados significativos foram observados, tais como:

- O número de municípios paulistas com estruturas no executivo público voltadas a Gestão Ambiental e com Conselhos Ambientais instituídos, aumentou acentuadamente entre a fase *pré-PMVA* a 2010 (Figura 2).



Proporção de municípios paulistas com Secretaria/Diretoria/Coordenadoria de Meio Ambiente e com Conselhos de Meio Ambiente - fase pré-PMVA e durante PMVA 2008/2010

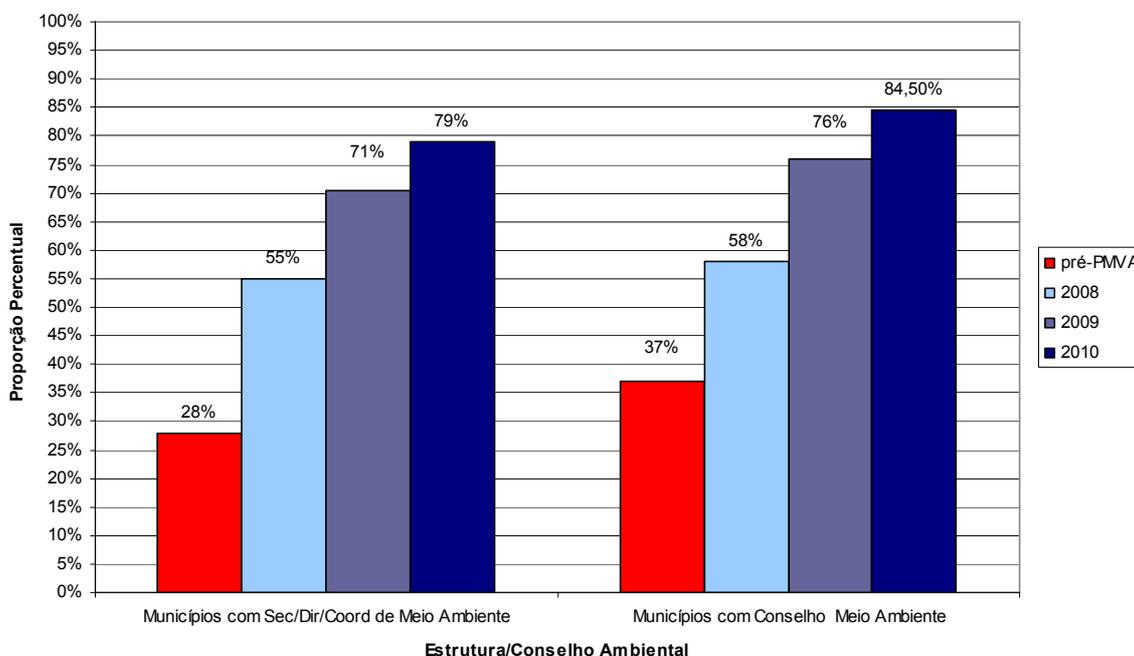


Figura 2: Entre a fase pré-PMVA a 2010, houve aumento do número de municípios com Estrutura Ambiental formalizada na administração pública e com Conselhos Ambientais instituídos.

- Adicionalmente, foi possível verificar que houve avanço do número de municípios que passaram a conduzir programas e/ou ações de caráter preventivo e de recuperação dos recursos naturais (figura 3);



Proporcionalidade de municípios paulistas com ações ambientais
PMVA 2008/2010

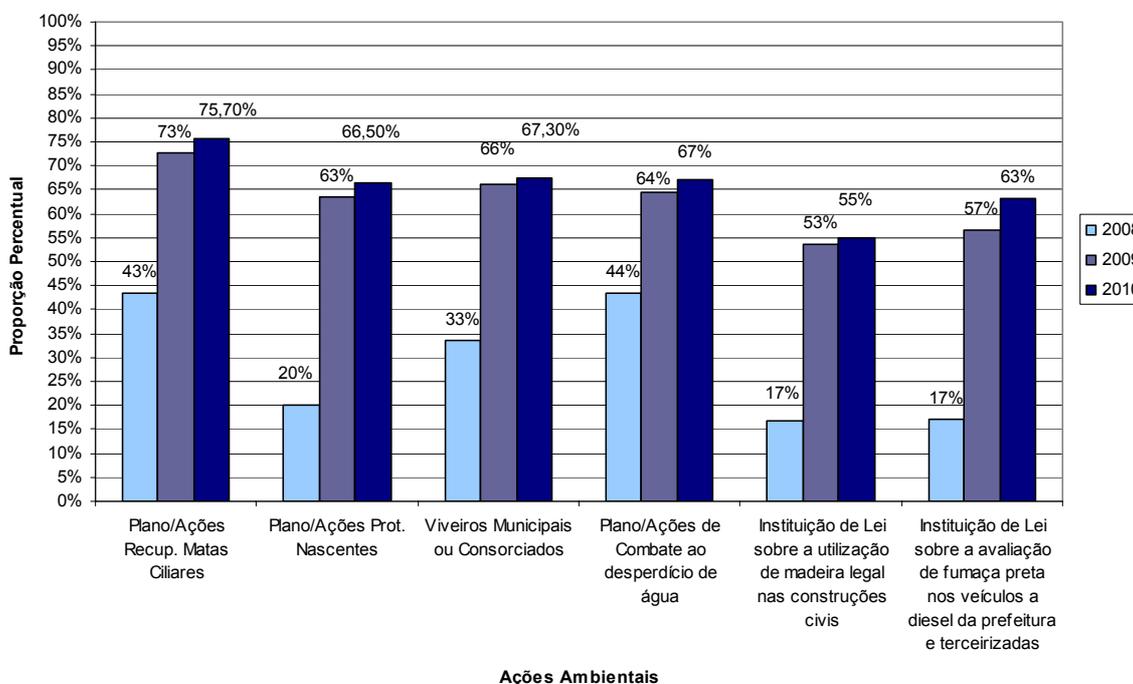


Figura 3: Entre 2008/2010, houve aumento significativo de municípios que passaram a conduzir ações em relação a um conjunto de relevantes variáveis ambientais.

● Somam-se a esses resultados, a contabilização no estado de São Paulo, entre 2008 e 2010, de 3.933.540 árvores plantadas para incremento da arborização urbana local; o georreferenciamento de 119.536 nascentes e a identificação por parte do gestor ambiental local de que há 155,8 milhões de m³/ano de desperdício de água no sistema de abastecimento em todo Estado. Esses dados expõem que o PMVA promoveu o cenário adequado para a valorização do município como esfera gestora da infra-estrutura ambiental.

Em função desses resultados, o atual Secretário de Estado do Meio Ambiente, Bruno Covas, deliberou pela ratificação do PMVA como critério técnico-administrativo para atendimento das demandas municipais ao Fundo Estadual de Prevenção e Controle da Poluição – FECOP. A deliberação do Secretário consistiu tanto na definição do desempenho do município no PMVA, como requisito mínimo necessário para que a cidade esteja na lista de prioridade de atendimento, quanto na ampliação das finalidades de aplicação de recursos do Fundo, compreendendo projetos que estejam atrelados à



melhoria da gestão dos resíduos sólidos domiciliares, à adequação da disposição final do esgoto, à drenagem urbana visando o controle de inundações e, agora também, aos projetos que visem a implementação do Programa de Pagamento por Serviços Ambientais aos produtores rurais que protegerem suas nascentes.

PROMOÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E DO CONTROLE SOCIAL

A participação da sociedade nas ações propostas pelo PMVA é estimulada em dois momentos do ciclo de atividades do Projeto. O primeiro momento está relacionado à fase de execução das ações ambientais municipais, em que há o estímulo para que o Conselho Municipal do Meio Ambiente seja instituído e funcione com composição paritária entre os integrantes de entidades da sociedade civil e do poder público. O segundo momento corresponde à fase final do projeto, quando há a divulgação dos resultados da avaliação dos Planos de Ação Municipais (www.ambiente.sp.gov.br/municpioverdeazul). A divulgação dessa informação permite que o público externo identifique e pressione as prefeituras a se adequarem às metas estabelecidas no Protocolo.

A CETESB tem atuado no sentido de verificar e fiscalizar o cumprimento da adequação dos aterros sanitários e do sistema de esgotamento sanitário.

Existem também canais diretos de comunicação da sociedade com os órgãos de controle ambiental através da ouvidoria da SMA (ouvidoria@ambiente.sp.gov.br - fone (11) 3133-3479) e do Disque Ambiente (fone 0800-113560), que está disponível para denúncias e reclamações.

DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS

O desenvolvimento de parcerias foi estabelecido em diferentes áreas de atuação, com base no desenvolvimento de atividades ligadas às 10 Diretivas Ambientais, como por exemplo:

- envolvimento das casas de agricultura da Secretaria de Estado de Agricultura e Abastecimento, principalmente nos projetos de recuperação das matas ciliares;
- parcerias com a Escola Superior de Agronomia Luiz de Queiroz (ESALQ-USP) e com a Sociedades Brasileira de Arborização Urbana (SBAU) para a assessoria técnica ao Estado e aos Municípios na condução de ações na diretiva Arborização Urbana;
- parceria com a União de Vereadores do Estado de São Paulo – UVESP para fomentar a participação do legislativo local às ações ambientais locais;
- fomento às compras públicas sustentáveis, a partir da verificação da origem legal da madeira nativa, principalmente amazônica utilizada nas obras públicas das secretarias municipais de obras;
- fomento ao ecoturismo e desenvolvimento regional, realizado conjuntamente com a educação ambiental, pelas secretarias municipais de turismo, cultura e lazer.



Outra ação adotada pelo PMVA, com a finalidade de fomentar parcerias entre as prefeituras municipais e pessoas jurídicas ou físicas, é a entrega do Prêmio Parceria VerdeAzul ao final de cada ano, aos parceiros locais que promoveram iniciativas exitosas e que podem ser replicadas em diferentes localidades.

A gestão ambiental compartilhada, característica do PMVA, visou, portanto, a união de esforços para o avanço no desenvolvimento sustentável do Estado de São Paulo, possibilitando a melhoria na qualidade de vida da população, associada a uma política de descentralização que não envolva apenas o Setor Público de Meio Ambiente como também outras áreas da administração e de atores da sociedade local.

POSSIBILIDADE DE MULTIPLICAÇÃO

A característica fundamental do PMVA é promover a articulação dos diferentes órgãos que compõem o Sistema de Meio Ambiente do Estado com os agentes públicos municipais, de modo que ocorra a construção de uma agenda ambiental planejada em todo estado de maneira descentralizada.

Implicando, assim, o incentivo à organização matricial do Sistema, com a conversa entre os diferentes órgãos que o compõe, para o atendimento eficiente das demandas que surgirem ao longo do período.

Soma-se também a implicação da divulgação da avaliação dos Planos de Ação conduzidos ao longo do ano, que possibilita a averiguação das iniciativas da administração pública local se foram ou não eficazes no alcance das metas pré-estabelecidas por elas mesmas. Dessa forma, tanto o servidor público quanto o cidadão comum podem verificar a evolução das ações desenvolvidas e retroalimentar o ciclo de atividades.

As duas implicações acima expostas justificam, portanto, a possibilidade de organizações públicas de qualquer esfera governamental cooptar essa metodologia utilizada pela SMA para implementar procedimentos que promovam, com baixo custo operacional, a rearticulação da organização interna e a ação cooperativa com entidades públicas ou privadas que favoreçam ações significativas de interesse comum.