

## **DESARROLLO HUMANO Y COMUNICACIÓN PÚBLICA: REFLEXIÓN METODOLÓGICA DE UN CASO BRASILEÑO - JAGUARÃO/BR**

Profa. Dra. Fernanda Severo  
[fernanda.severo@gmail.com](mailto:fernanda.severo@gmail.com)

Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA

### **Resumen**

Este artículo presenta una reflexión sobre las metodologías utilizadas para el despliegue de una experiencia de Diagnóstico Municipal con Enfoque Participativo, desarrollada en el municipio de Jaguarão/RS/Brasil, en el período comprendido entre 2009 y 2011. La experiencia de Jaguarão hizo parte del Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades para el Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, en colaboración con la Confederación Nacional de Municipios - CNM y con el apoyo de la Agencia Brasileña de Cooperación - ABC, desarrollado en 4 municipios. El diagnóstico municipal, al generar las condiciones para el reconocimiento de los territorios, propicia diálogos entre los segmentos sociales, promoviendo el auto reconocimiento en relación con las múltiples dimensiones de los espacios de experiencias locales y regionales. El resultado de dicha investigación-acción es un conjunto de informaciones especializadas en cartografías estratégicas. Esas cartografías incorporan a los aspectos físicos de la ciudad elementos para la garantía amplia de los derechos humanos, en línea con los supuestos de la función social de la ciudad y de la función social de la propiedad explicitados en el Estatuto de la Ciudad (Brasil). La comunicación pública opera en diferentes maneras al largo de todo el Diagnóstico, con el fin de estimular y invitar a participar, garantizar la circulación de la información para la toma de decisiones, conferir transparencia para las instancias de gobierno y gestión pública local y, por último, ampliar la difusión de los conocimientos y de las prácticas de planificación estratégica y de los procesos democráticos participativos.

**PALABRAS CLAVES:** Desarrollo Humano; Comunicación Pública; Diagnóstico Municipal

### **Resumo**

Este artigo apresenta uma reflexão sobre as metodologias utilizadas para a implantação de uma experiência de Diagnóstico Municipal Participativo, desenvolvida no município de Jaguarão/RS/Brasil, no período de 2009 a 2011. A experiência de Jaguarão integrou o Projeto de Fortalecimento de Capacidades para o Desenvolvimento Humano Local do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD em parceria com a Confederação Nacional de Municípios - CNM e com o apoio da Agência Brasileira de Cooperação - ABC, desenvolvido em 4 municípios brasileiros. O Diagnóstico Municipal ao gerar condições de reconhecimento dos territórios oportuniza diálogos entre os segmentos sociais, promovendo o auto reconhecimento em relação às múltiplas dimensões dos espaços de vivências locais/regionais. Resulta dessa investigação de pesquisa-ação participativa um conjunto de informações especializadas em cartografias estratégicas. Essas cartografias incorporam aos aspectos físicos do município elementos para garantia ampla de direitos humanos, em consonância aos pressupostos da função social da cidade e da função social da propriedade explicitados no Estatuto da Cidade (Brasil). A comunicação pública atua de diferentes formas ao longo de todo o Diagnóstico, a fim de estimular e convidar para participação, garantir a circulação de informações para tomada de decisões, conferir transparência para as instâncias de governança e governabilidade locais e, por fim, ampliar a difusão dos conhecimentos e das práticas de planejamento estratégico e dos processos democráticos participativos.

**PALAVRAS CHAVES:** Desenvolvimento Humano; Comunicação Pública; Diagnóstico Municipal.

## INTRODUÇÃO

O conceito de Desenvolvimento Humano Local vincula-se ao processo de ampliação das possibilidades, oportunidades e liberdades pessoais, para que cada cidadão alcance autonomia e responsabilidade para agir em favor do desenvolvimento integral da sociedade em que está inserido. No plano teórico, os conceitos de Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Local estão intrinsecamente integrados, sendo ambos geradores de aportes para operacionalização dos Direitos Humanos. Na esfera global, essas discussões teórico conceituais foram impulsionadas a partir da década de 80 (séc. XX) e são balizas centrais da atuação dos Organismos Internacionais de Cooperação. A Organização das Nações Unidas – ONU utiliza-se dos princípios de Amartya Sen e James Wolfensohn, considerando que o desenvolvimento social e econômico precisam ocorrer em conjunto para garantir o bem estar social.

O quadro de referências e experiências práticas apresentado neste artigo foi suscitado por uma vivência de consultoria no Projeto de Fortalecimento de Capacidades para o Desenvolvimento Humano Local - FCDHL (out. 2009 a jan. 2011). O objetivo deste texto é sintetizar elementos conceituais, dinâmicas e procedimentos metodológicos criados originalmente para esse Projeto e, por fim, apresentar análises preliminares de aspectos relevantes da experiência em Jaguarão/RS-BR, considerando em especial as estratégias de comunicação pública utilizadas localmente.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de Desenvolvimento Local começou a ser empregado na Europa na década de 80 (séc.XX) e tem-se difundido na América Latina nas duas últimas décadas, fortemente vinculado à noção de transformação das condições sociais e econômicas a partir do território local. O percurso para alcançar uma noção de desenvolvimento local mais abrangente e relativizadora do viés economicista foi o centro dos debates teóricos das décadas de 80 e 90 (séc. XX). Atualmente, trabalha-se primordialmente com o conceito proposto por Amartya Sen, considerado o ideólogo do Desenvolvimento Humano, para quem o desenvolvimento passaria por um processo de ampliação da capacidade de realizar atividades livremente escolhidas e valorizadas. Desse modo, uma sociedade não atinge o desenvolvimento local apenas com o crescimento econômico do seu território, e tampouco esse crescimento gera como consequência automática o desenvolvimento social.

O conceito de Desenvolvimento Humano preconiza que cada cidadão convertido em ator social com deveres e direitos é um agente social e econômico do desenvolvimento local. Os três componentes principais do Desenvolvimento Humano, indicados pelas Nações Unidas, são:

- a) Igualdade de oportunidades para as pessoas e para as sociedades;
- b) Sustentabilidade das ações, para que se preservem condições de desenvolvimento para as gerações futuras; e
- c) Oportunidade e formação para que as pessoas possam participar do processo de desenvolvimento e se beneficiar dele.

Está posto, assim, o princípio da autonomia com responsabilidade coletiva visando um crescimento sistêmico e multidimensional, em que são conquistados os direitos básicos de uma cidadania ativa. No plano teórico conceitual, evidencia-se a vinculação dos conceitos de Desenvolvimento Humano e Desenvolvimento Local, ambos como aportes para operacionalização dos Direitos Humanos. Todos esses processos de interação social e de aprimoramento dos vínculos políticos das sociedades têm como pressupostos centrais o desenvolvimento da capacidade de diálogos, a transparência das práticas de governabilidade dos espaços públicos e o alargamento das possibilidades de regulação, elementos caros à Democracia e ao desenvolvimento da cidadania e consoantes com os pressupostos teórico conceituais da Comunicação Pública.

A Comunicação Pública compromete-se diretamente com a democracia e baseia-se no exercício do direito de informar com autenticidade e de manter o cidadão eficientemente informado (Carta de Atibaia). Zémor considera que as práticas de Comunicação Pública legitimam-se porque tratam dos interesses gerais, contribuem com o conhecimento cívico, com a identificação de questões de utilidade pública, com o debate público sobre temáticas do viver social e podem facilitar as ações governamentais<sup>1</sup>. Nesse sentido, a Comunicação Pública ocupa um lugar privilegiado na sociedade, visto que desempenha papéis de informação, regulação, proteção, composição e manutenção de redes sociais frente às ações e interesses públicos.

Brandão considera que a Comunicação Pública está vinculada ao contexto de um estado democrático de direito e ao exercício da cidadania, sendo a difusão das informações de interesse público um processo de atendimento ao cidadão que necessita da interação entre a sociedade e os órgãos públicos<sup>2</sup>.

Segundo Brandão, o processo de Comunicação Pública instaurado na esfera pública entre o Estado, o governo e a sociedade se propõe a ser um espaço privilegiado de negociação entre os

<sup>1</sup> ZÉMOR, Pierre. *La Communication Publique*. Paris: PUF, 1995.

<sup>2</sup> BRANDÃO. Elizabeth Pazito. *Comunicação Pública: o Cidadão, o Estado e o Governo*. In: MARTINS, LUIZ. *Algumas abordagens em Comunicação Pública*. Brasília: Casa das Musas. 2003. p.19

interesses das diversas instâncias de poder constitutivas da vida pública<sup>3</sup>, promovendo, portanto, as possibilidades de prestação de contas, estímulos ao engajamento e reconhecimento de ações políticas, econômicas e sociais.

De acordo com Brandão, a Comunicação Pública auxilia a promoção do debate político, visto que qualifica o nível informativo da população, oportunizando, protegendo e promovendo a participação cidadã<sup>4</sup>.

Trata-se de uma forma legítima de um governo prestar contas e levar ao conhecimento da opinião pública projetos, ações, atividades e políticas que realiza e que são de interesse público. Entendida dessa forma, a comunicação promovida pelos governos pode ter a preocupação de despertar o sentimento cívico, informar e prestar contas, divulgando programas e políticas que estão sendo implementadas, motivar e/ou educar, chamando a população para participar de momentos específicos da vida do país, proteger e promover a cidadania, ou convocar os cidadãos para o cumprimento de seus deveres.

Duarte afirma que, ao fazer Comunicação Pública, assumem-se compromissos com a cidadania. Considera que a Comunicação Pública viabiliza o direito social, coletivo e individual de informação relacionadas a temas de interesse coletivo e amplia a capacidade de expressão. O conceito de Comunicação Pública no Brasil associa-se, deste modo, à informação que colabora para o exercício das prerrogativas do ser cidadão e da defesa dos interesses públicos, frente às políticas outorgadas pela Constituição de um Estado democrático<sup>5</sup>.

Matos corrobora as premissas expostas por Brandão e aproxima a Comunicação Pública da noção de sistema público de informação (norte-americano), inserindo a noção do fluxo de comunicação entre as partes envolvidas, afirmando que comunicação pública é um conjunto de mensagens e suportes de comunicação, por meio do qual o cidadão toma conhecimento das atividades do governo e, ao mesmo tempo, comunica ao governo suas opiniões e necessidades<sup>6</sup>. Segundo Matos, esse sistema público de informação das sociedades democráticas envolve governo, líderes políticos, partidos políticos, burocratas, porta-vozes oficiais, lideranças sindicais, grupos de pressão, mídia e os vários especialistas em comunicação. Assim, a Comunicação Pública baseia-se na participação das várias instâncias que compõem o poder público<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> BRANDÃO, 2003. op.cit. p.19

<sup>4</sup> BRANDÃO. Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, JORGE. *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. São Paulo: Atlas. 2007. p.05.

<sup>5</sup> DUARTE, VERAS, (orgs). 2006. Op.cit.

<sup>6</sup> MATOS, HELOÍZA. Comunicação Pública, Democracia e Cidadania: o Caso do Legislativo. In: MARTINS, LUIZ. *Algumas abordagens em Comunicação Pública*. Brasília. Casa das Musas. 2003. p.24.

<sup>7</sup> MATOS, 2003. Op.cit. p.25.

Sobre os fluxos de participação, Duarte considera que a comunicação não pode ser reduzida à informação. A interação entre o emissor e o receptor é base fundamental para garantir a eficiência da comunicação, que só ocorre de fato com a troca de informações<sup>8</sup>.

Nesse sentido, a Comunicação Pública, ao promover o fluxo de comunicações de interesse público entre as necessidades da sociedade e as possibilidades disponíveis nas instituições públicas de realizá-las, situa-se na esfera da comunicação política, *locus* privilegiado das negociações públicas em que podem ser debatidos os interesses coletivos de forma transparente, legítima e democrática.

Na esfera municipal brasileira, esses diálogos para o desenvolvimento de práticas democratizantes, suscitados pela ampliação da participação social por meio dos Conselhos Municipais e pelos aportes das comunicações governamentais, têm-se mostrado um cenário propício para a ampliação dos espaços da Comunicação Pública, especialmente no que diz respeito às potencialidades municipais de construção de políticas públicas participativas e legitimadas consensualmente entre os diferentes interesses sociais que exigem a instauração de um fluxo de comunicações capaz de nivelar em informações os envolvidos e conferir voz aos diferentes grupos que compõem as sociedades locais.

No escopo do Projeto de Fortalecimento de Capacidades para o Desenvolvimento Humano Local, o conceito norteador das práticas de pesquisa sobre o Desenvolvimento Humano Local enfatizou a identificação aprofundada das potencialidades e deficiências de cada um dos territórios municipais, de forma multidimensional (humanas, sociais, econômicas, culturais, princípios de governabilidade e governança, padrões de gestão e outras especificidades regionais consideradas oportunas), visando um processo de compreensão e de autoconhecimento da sociedade.

Esses elementos coletados ao longo do Diagnóstico Municipal Participativo foram considerados as bases centrais para a elaboração de estratégias para consolidação de condições propícias para o bem estar social. Todo o processo de pesquisa foi conduzido por equipes locais em constante diálogo com as lideranças comunitárias residentes no município (urbano e rural). Na medida em que o Desenvolvimento Humano Local somente se realiza a partir da mobilização dos cidadãos e da ampliação dos espaços públicos de exercício da cidadania, a partir do amplo conhecimento e sistematização de informações sobre o território municipal, é fácil compreender a importância dos vínculos entre os procedimentos de pesquisa-ação empreendidas nesse Projeto e a Comunicação Pública. Nos momentos em que as informações encontraram o seu destino entre os cidadãos, a pesquisa tomou impulso e agregou mais do que novos dados, consolidou parcerias

---

<sup>8</sup> DUARTE, Jorge e VERAS, Luciara. (orgs). *Glossário de Comunicação Pública*. Brasília: Casa das Musas, 2006.

em torno de uma causa coletiva que visava a ampliação de possibilidades sociais. Compreendíamos, assim, na prática, a importância do fluxo de informações que privilegia os interesses públicos, promovendo diálogos essencialmente políticos sobre o território municipal.

## **BREVE HISTÓRICO DO PROJETO**

Em uma iniciativa pioneira no Brasil, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, em parceria com a Confederação Nacional de Municípios – CNM e com o apoio da Agência Brasileira de Cooperação – ABC, lançou o Projeto de Fortalecimento de Capacidades para o Desenvolvimento Humano Local – FCDHL, visando a promoção do Desenvolvimento Humano Local – DHL e o alcance dos Objetivos do Desenvolvimento do Milênio – ODMs em municípios-piloto escolhidos por meio de processo seletivo público conduzido pelas três instituições.

Os elementos-chave para a implementação deste Projeto baseavam-se na premissa de que políticas públicas integradas, sustentáveis, participativas e transparentes representam estratégias fundamentais para que as pessoas evoluam na mesma medida em que se apropriam do território e de seus processos decisórios. A partir dessa perspectiva e da vastidão do território brasileiro, com seus 5.563 municípios, a CNM e o PNUD definiram quatro critérios de seleção por grupos de características comuns, o que possibilitou a não ocorrência de inelegibilidades de qualquer concorrente dentro do processo de seleção pública dos municípios. Foram eles: Grupo 1 - Cidades-gêmeas com IDH abaixo da média nacional; Grupo 2 - Municípios integrantes de polos de desenvolvimento regional com IDH abaixo da média nacional; Grupo 3 - Municípios integrantes de regiões metropolitanas com IDH abaixo da média nacional e com Índice de Responsabilidade Fiscal, Social e de Gestão – IRFS abaixo de 0,5; e Grupo 4 - Municípios com áreas sob impacto de grandes obras de infra-estrutura já concluídas ou em processo de finalização, com IDH abaixo da média nacional e com IRFS abaixo de 0,5<sup>9</sup>.

O processo seletivo foi realizado a partir dos documentos encaminhados pelos municípios e de visitas técnicas feitas por uma Comissão de Avaliação e Julgamento do Projeto - CAJ, em 12

---

<sup>9</sup> Medida comparativa criada pelos economistas Amartya Sen e Mahbub ul Haq em 1990, que avalia atualmente 182 países levando em conta as dimensões básicas da existência humana: uma vida longa e saudável, o acesso ao conhecimento e um padrão de vida digno. Essas dimensões por sua vez são mensuradas por indicadores relacionados à esperança de vida ao nascer (que mostra a quantidade de anos que uma pessoa nascida em uma localidade deve viver, de acordo com o ano de referência), às taxas de alfabetização de pessoas com 15 anos ou mais de idade, às taxas de escolarização (somatório das pessoas que independentemente da idade estão matriculadas em algum curso) e à renda (calculada com base no PIB per capita do país). O IDH varia de 0 a 1 e vem sendo utilizado desde 1993 pelo PNUD como parâmetro em seus relatórios anuais.

municípios finalistas. A avaliação final do processo seletivo considerou aspectos relativos à gestão, ao gestor (prefeito), ao nível técnico do quadro funcional, à estruturação das secretarias da prefeitura, à entrevistas com atores da sociedade civil e segmento privado, à organização geral das oficinas realizadas nas visitas e à comprovação dos dados enviados pelas prefeituras. Nessa ocasião, foram aferidos níveis de comprometimento, liderança, articulação entre os colaboradores, interação da gestão municipal com a sociedade civil e representatividade do governo com relação aos diferentes grupos sociais.

Ao final destas avaliações, foram escolhidos quatro municípios com perfis diferenciados, como mostra o quadro abaixo:

CARACTERÍSTICAS	G1- Jaguarão/RS	G2- Barbalha/CE	G3- Marliéria/MG	G4- Abaetetuba/PA
Tipo	Cidade Gêmea	Município integrante de pólo de desenvolvimento territorial	Município integrante de Região Metropolitana	Município sob impacto de obras estruturantes
População	28.439	52.496	3.819	138.005
Qtde de funcionários	683	1952	239	3043
Nº de Municípios vizinhos	3	5	7	8
IDH (2000)	0,764	0,687	0,731	0,706
IRFS (2007)	0,544	0,519	0,520	0,518

Fonte: IBGE(2009); PNUD(2000); CNM(2007).

Assim, a oficialização da parceria entre os municípios de Jaguarão/RS, Barbalha/CE, Marliéria/MG e Abaetetuba/PA e a CNM se deu por meio da assinatura de Termos de Cooperação Técnica que elucidavam intenções, compromissos e responsabilidades (marcos de ação e colaboração) de ambos frente ao Projeto.

Nessa ocasião, o objetivo central do Projeto previa a contribuição com os esforços em andamento no âmbito municipal, assegurando o desenvolvimento sócio-econômico inclusivo e sustentável.

Prover apoio e serviços aos municípios de forma a fortalecer suas capacidades e equipar instituições públicas, organizações da sociedade civil e setor privado com o conhecimento, experiência e ferramentas necessárias para desenhar políticas e programas municipais visando a atingir as metas de desenvolvimento dos municípios. (...)

...fortalecer a capacidade institucional dos governos locais para a participação local e para o envolvimento da sociedade civil e outros importantes parceiros para o desenvolvimento municipal integrado, sócio-econômico, inclusivo e sustentável focado nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).<sup>10</sup>

<sup>10</sup> PROJETO DE FORTALECIMENTO DE CDHL. *Documento de Projeto - PRODOC*. Brasília, jul.2009. (Original a publicar)

## DIAGNÓSTICO MUNICIPAL PARTICIPATIVO PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO LOCAL: APORTES METODOLÓGICOS

O Diagnóstico Municipal Participativo para o Desenvolvimento Humano Local – DMP para o DHL foi subdividido em cinco momentos principais: pré-diagnóstico, leitura técnica, leitura comunitária, leitura compartilhada e plano de ação. O DMP para o DHL foi concebido com dois recortes temáticos, conduzidos simultaneamente: o primeiro, voltado para a coleta de informações sobre o território municipal em si, suas potencialidades e necessidades do ponto de vista estrutural e das dimensões da sustentabilidade local, e o segundo, abordando as capacidades organizacionais instaladas na sociedade e aquelas que estão por ser desenvolvidas<sup>11</sup>.

A metodologia de **Diagnóstico Municipal Participativo para o Desenvolvimento Humano Local** mantém um alinhamento teórico-conceitual com as metodologias participativas da pesquisa-ação, integrando saberes técnicos e saberes locais. Esse processo de diagnóstico prevê o envolvimento da sociedade de modo a gerar condições locais para o autoconhecimento, por meio de coleta de informações que permitam o estabelecimento das bases necessárias para o exercício de autoformação, envolvimento e amadurecimento para participação social, formação de pactos e consensos e um plano que servirá de guia para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

A ampliação do conhecimento sobre o território local oportuniza a realização de planejamentos estratégicos mais próximos da realidade municipal, visto que tratam de temas comuns ao dia-a-dia da população como um todo. Ao reconhecer os pontos positivos e negativos do local onde vivem, as pessoas tendem a criar um senso crítico sobre o que pode ou precisa ser realizado para melhorar a qualidade de vida.

Nesse sentido, as bases territoriais oferecem uma “temática” acessível que motiva os encontros da sociedade em torno de uma compreensão e de expectativas de construções sociais diferenciadas das vigentes. Na medida em que o território local passa a ser compreendido pelos seus habitantes e que são mapeados os aspectos que podem colaborar para transformação cotidiana, revela-se com mais clareza para a sociedade alguns dos caminhos possíveis para traçar e alcançar objetivos.

Através do exercício de observação sistemática do território, ficam mais claros os tipos de capacidades que são necessárias para trabalhar determinadas questões e, também, como

---

<sup>11</sup> A metodologia de Diagnóstico Municipal utilizada nesse Projeto está associada aos pressupostos do Estatuto da Cidade e às metodologias de elaboração de Planos Diretores desenvolvidas pelo Ministério das Cidades (BR) e aportes produzidos junto à Confederação Nacional dos Municípios (2005/06). Resguardou-se parte das nomenclaturas e ampliou-se o escopo de abrangência setorial para garantir análises estruturais e conjunturais, necessárias ao Projeto de Fortalecimento de Capacidades para o Desenvolvimento Humano Local.



potencializar as capacidades existentes para que novas formas de se enxergar, trabalhar e dinamizar as ações a partir do melhor entendimento do território possam aflorar.

O entendimento do “capacidades para quê?”, ao vincular-se a uma temática que é melhor apropriada pela população, frente à realidade local, permite a cada um refletir sobre suas próprias limitações para resolução dos problemas e criação de novas oportunidades. Ao assumir os riscos e as vantagens desses processos coletivos de aprendizagem, cada cidadão beneficia-se porque pode conquistar espaços renovados de atuação e ampliar sua integração às organizações de que participa cotidianamente (públicas ou privadas). O “aprender-fazendo” que conduz a integração das duas bases do diagnóstico representa uma maneira simples de exercitar a cidadania e garantir o acesso ao conhecimento.

As maiores percepções de mudanças são: o sentimento de participação ativa, de corresponsabilização pelo que está sendo proposto, as atitudes positivas perante o “novo” conhecimento, habilidades, a abertura para os diálogos, a cooperação para o estabelecimento de acordos e arranjos institucionais, entre outras. Como consequência, institui-se um conjunto de práticas e soluções que fazem com que os envolvidos reflitam sobre os tipos de capacidades que se fazem necessárias e quais as que já existem mas precisam ser aprimoradas para a melhoria da qualidade de vida da população.

Nesse sentido, a junção das duas bases do diagnóstico (territoriais e de capacidades) resulta em um processo de construção crítico ancorado na realidade local, para além do imediatismo de metodologias de pesquisas estanques aplicadas por especialistas em uma população alvo. A intensificação dessa integração potencializa a pesquisa-ação de caráter participativo, envolvendo diversos segmentos da sociedade, ultrapassando os meros acordos momentâneos, desembocando, assim, nas primeiras práticas de desenvolvimento humano local.

#### **4 momentos principais**

O primeiro momento, ainda no pré-diagnóstico, a fim de garantir a implementação local do Projeto e fortalecer as bases de sustentabilidade das práticas de diagnósticos participativos, foi a constituição de um Grupo de Trabalho Local – GTL 21, composto por sete membros de cada segmento social: público, privado e sociedade civil. Os representantes do GTL 21 foram eleitos publicamente nas Oficinas realizadas no final de 2009, ocasião em que foi sugerida uma estrutura organizacional para a divisão de atividades do grupo em sub-equipes.

A divisão dos componentes do GTL 21 entre os três segmentos (público, privado e sociedade civil) pretendia manter a equidade dos processos decisórios e viabilizar uma aproximação das especificidades das diferentes organizações que compõem a sociedade municipal. Nesse sentido,

buscava fortalecer e qualificar as participações sociais no decorrer do processo do Diagnóstico, de modo que todos pudessem exercitar o convívio participativo, princípios básicos de gestão da informação, gestão do conhecimento, liderança, comunicação interpessoal, transparência e gestão de conflitos.

O fórum de debates do GTL 21, onde se buscava a integração do que estava sendo realizado em cada segmento, era convocado por um Técnico Local (segmento público), destacado em tempo integral para desempenhar as atividades do Projeto pelo Prefeito e, mais tardiamente, por um Agente Local, contratado para oferecer apoio ao técnico. As coletas de informações sobre o território e sobre as capacidades locais eram conduzidas de forma sistemática e orientada por uma metodologia de Diagnóstico Municipal Participativo, contando com a participação conjunta da equipe de consultores do projeto e com o Grupo de Trabalho Local.

No segundo momento, foi realizada uma **Leitura técnica**, levantamento de informações estruturado por técnicos e representantes dos setores público, privado e sociedade civil (equipe técnica local e GTL 21) elaborado a partir dos dados oficiais dos órgãos federais e estaduais, além de outros existentes na Prefeitura. Esse momento possibilitou a reflexão sobre os problemas territoriais e ambientais, as vocações e tendências do município e as possibilidades de estabelecer alianças e parcerias, na proposição e gestão de alternativas para o desenvolvimento municipal. As dimensões privilegiadas dessa coleta e compilação de dados contemplaram cinco grandes áreas: social, econômica, ambiental, governança e institucional (CNM, *Leitura da Realidade Municipal*. Brasília: CNM, 2007. p.4).

Essas análises iniciais, orientadas pelo questionamento “Que município vivemos?”, ganharam visibilidade gráfica, na medida em que as informações foram sendo expressas nas “cartografias estratégicas”, apoiadas por fotografias ilustrativas e por listagens complementares de informações. Delimitou-se como “cartografia estratégica” obrigatória para esse momento: 1) Saúde; 2) Educação, Cultura e Lazer; 3) Infra estrutura e habitação; 4) Economia e Produção Local; 5) Ambiental; 6) Segurança; 7) Institucional.

No contexto do projeto, denominamos “cartografias estratégicas” os mapas temáticos acompanhados de um quadro de legendas explicativas e relato-síntese complementar sobre as condições gerais da estrutura e conjuntura do município (urbano e rural), que poderiam conter textos, fotografias e gráficos. Tratava-se da identificação e espacialização de diferentes informações locais consideradas fundamentais para interpretação e análise do desenvolvimento municipal.

Todas as cartografias foram expressas em dois mapas, um destacando os aspectos positivos e outro, os aspectos negativos. Por exemplo, na temática “Saúde”, o primeiro mapa sinalizava

todos os hospitais e postos de saúde, e um segundo mapa apresentava os principais focos de doenças. A técnica das cartografias consolidadas manualmente permite a criação de um retrato atual das localidades e uma familiarização com os instrumentos gráficos de ordenamento territorial.

No terceiro momento, denominado **Leitura Comunitária**, as informações estruturais e conjunturais sobre o município foram levadas a discussão entre os representantes da sociedade civil e segmento privado (leitura comunitária), que, por sua vez, as enriqueceram com registros de memória, de cultura e das suas próprias vivências (intercâmbio de informações). Na leitura comunitária são exercitadas as capacidades de reflexão crítica sobre os territórios de vivências cotidianas, observações, diálogos e negociações problemas/necessidades e tendências para o desenvolvimento local (considerando, ainda a inserção do município no contexto regional). São gerados, desse modo, os cenários parciais da realidade municipal, refletindo as múltiplas nucleações dos territórios e as diferentes dimensões, tais como infra-estrutura, educação e cultura, saúde, meio ambiente, etc.

Nessa etapa, a exposição e o debate com a comunidade também estimulam o sentimento de pertencimento e de identidade local, no momento em que a memória dos lugares e as características e singularidades culturais de seus moradores são levadas em conta para o estabelecimento do plano de ação prioritária do município. Do mesmo modo, ao dialogarem sobre as organizações e as capacidades manifestas, os segmentos sociais ampliam a visibilidade das potencialidades e problemas a serem enfrentados localmente. As cartografias são reelaboradas agrupando as novas informações e podem ser enriquecidas com novas fotografias, textos e gravações do contato entre o GTL 21 e a comunidade.

A **Leitura Compartilhada** é o quarto momento da metodologia, em que se desenham com mais clareza os *cenários locais* (integrando os elementos dos cenários parciais das leituras técnicas e comunitárias). Podem ser definidas, a partir desses elementos, as principais áreas de atuação que a sociedade admite como prioritárias para o empenho dos esforços coletivos. Ocorre, aí, a identificação de problemas e potenciais soluções, valendo-se de métodos e técnicas do planejamento estratégico, definição de prioridades, hierarquização das propostas e estabelecimento de agendas de compromissos para o desenvolvimento local, consolidadas mediante a formação de consensos. Trata-se de um dos pontos cruciais para avaliação das capacidades desenvolvidas pelos grupos de trabalho junto da sociedade local, porque necessita de diálogos e de práticas convergentes.

A leitura compartilhada evidencia a corresponsabilidade consolidada entre todos os segmentos nas políticas prioritárias do município e confere abertura para que a comunidade passe a ser um

agente ativo, presente e consciente de seu papel no processo de gestão democrática e participativa. A percepção da adoção de políticas sustentáveis e continuadas dependerá essencialmente do controle social que for estabelecido. Aqui, junto com as capacidades de reflexão e revisão crítica de comportamentos, o direito de liberdade de expressão se associa para tornar o controle social proativo pelo comprometimento com o lugar onde se mora, com a qualidade de vida que se pretende e com o tipo de gestão que se instala no município.

### Plano de Ação

No momento final do Diagnóstico, os documentos elaborados em cada uma das leituras (técnica, comunitária e compartilhada) - bases territoriais e bases de capacidades para o DHL - são aproximados para garantir a compreensão ampliada das questões estruturais e conjunturais do município. Os relatórios e a sistematização das informações, elaborados pelas equipes de trabalho (GTL21 e consultores), são extremamente importantes nesse momento, pois oferecem subsídios para compreender as condições atuais dos municípios e compor um Plano de Ação.

## O MUNICÍPIO DE JAGUARÃO/RS-BR

O município brasileiro de Jaguarão, localizado no estado Rio Grande do Sul, na fronteira meridional com o Uruguai, está às margens do Rio Jaguarão e faz divisas com a cidade uruguaia de Rio Branco e com os municípios brasileiros de Herval e Arroio Grande<sup>12</sup>. As origens de Jaguarão remontam às disputas territoriais entre as colônias ibéricas e as rotas de navegações pela Bacia do Prata. Os primeiros habitantes dessa região foram os nativos pertencentes ao grupo indígena Guaicuru, especificamente o subgrupo Minuano, que foram incorporados posteriormente ao trabalho das estâncias e charqueadas e dizimados pela população branca<sup>13</sup>.

O atual município de Jaguarão é originário de um fortim espanhol denominado Guarda do Cerrito (1792), invadido e tomado pelos portugueses em 1802, originando o agrupamento Guarda da Lagoa e do Cerrito. Em 1812, esse aglomerado foi elevado à categoria de freguesia, recebendo o nome de Espírito Santo do Cerrito de Jaguarão. Após duas décadas, é alçada a vila (1832), e, em 1855, a cidade. A função militar das práticas de defesa territorial se refletiu na composição urbana reticulada original, e as atividades agropecuárias legaram a construção de casarões no centro urbano, predominantemente de uso residencial. A vocação comercial centrada em produtos pecuários e derivados de carne despontou como a principal atividade de subsistência do município até o princípio do século XX.

<sup>12</sup> Mesoregião: Sudeste Rio-Grandense; Microregião IBGE 431100; Bioma: Pampa; Distancia da capital (Porto Alegre): 395 Km; Limites: Herval, Arroio Grande (Brasil) e Rio Branco (Uruguai); População: 28.000 hab. (2010); Fundação do povoado: 1802, elevação a vila 1832, elevação a cidade 1855.

<sup>13</sup> COSTA E SILVA. Riograndino. *Notas à margem da história do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Globo, 1968, pp. 12-13.

Jaguarão, atualmente, mantém as bases de uma economia tradicional baseada na pecuária e na agricultura. Segundo o IBGE, enfrenta um decréscimo populacional significativo desde 2000, 30.093 habitantes, para 28.439 habitantes em 2008 e 28.244 habitantes em 2009. Na esfera social, os índices revelam alguns elementos complementares para compreensão do cenário contemporâneo: o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0.764, segundo o Atlas de Desenvolvimento Humano/PNUD (2000); o PIB é de R\$ 265.143 mil (IBGE, 2005), e o PIB per capita, de R\$ 8.332 (FEE, 2006). Os problemas do decréscimo populacional, dentre outras motivações, está fortemente associado à estagnação econômica, que dificulta a absorção da mão-de-obra/geração de renda e à precariedade das oportunidades de educação formal (universitária). No âmbito local, o comércio sofreu um impacto negativo considerável em função da dinamização econômica recente promovida pela zona de livre comércio (freeshop) na cidade uruguaia vizinha, Rio Branco. Em contrapartida, Jaguarão atende esse fluxo de turistas e visitantes que vão às compras com serviços de hospedagem e alimentação. Esse cenário tem sido visto como um potencial para reorientação dos investimentos locais para o setor de serviços dessa natureza e para o fomento de segmentos como o turismo cultural e ecoturismo.

Nesse contexto de transformações recentes de Jaguarão, foi criada a Universidade Federal do Pampa – Unipampa, parte de um complexo universitário *multicampi* com 10 unidades, na fronteira do Brasil com o Uruguai e do Brasil com a Argentina, visando o desenvolvimento da fronteira sul, fixação das populações e ampliação dos vínculos com os países vizinhos<sup>14</sup>.

Como foi dito anteriormente, o município de Jaguarão foi selecionado para participar do Projeto de Fortalecimento de Capacidades para o Desenvolvimento Humano Local, de acordo com os critérios específicos do Grupo 1 - Cidades-gêmeas com IDH abaixo da média nacional. A seguir, passamos a descrever a dinâmica das ações do projeto e a apresentar análises preliminares dos resultados alcançados até então<sup>15</sup>.

### **Momento 1 - Grupo de Trabalho - GTL 21 e Leituras Técnicas**

A consolidação do Grupo de Trabalho – GTL 21 de Jaguarão ocorreu em janeiro de 2010, e a partir daí foram realizadas duas oficinas para instauração das pesquisas e atividades das leituras técnicas. Foram utilizadas as técnicas de confecção de mapas temáticos e o compartilhamento da metodologia/questionamentos norteadores para elaboração das “cartografias estratégicas”. O

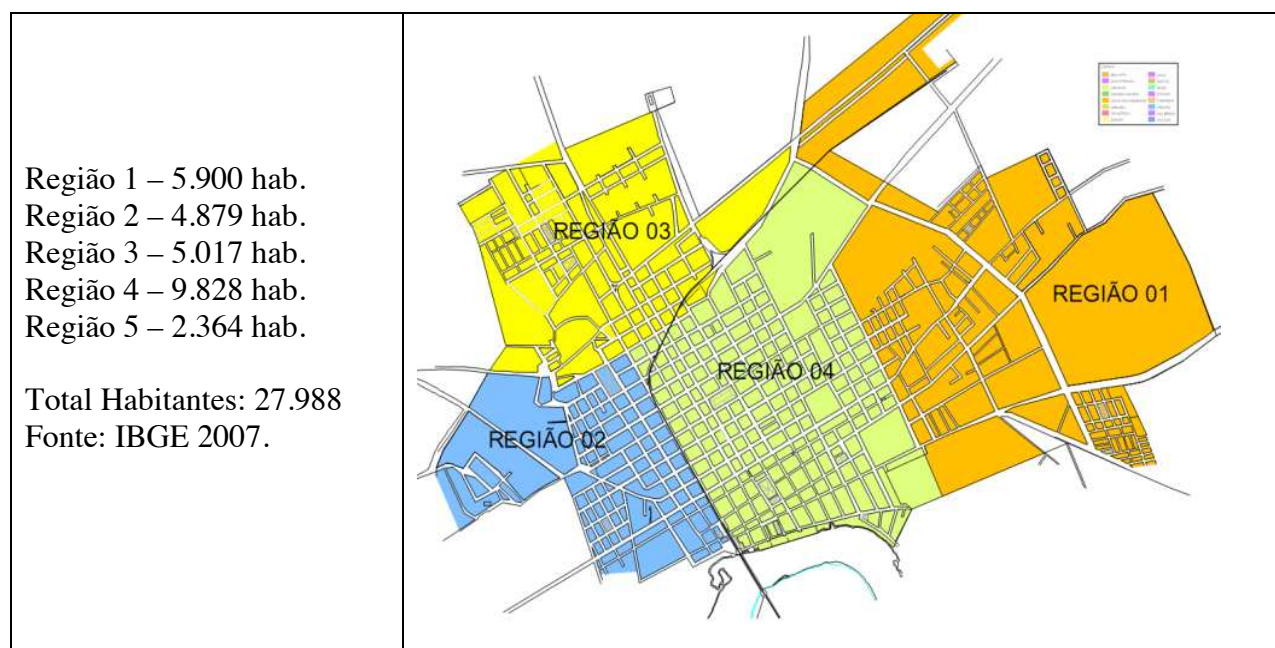
<sup>14</sup> UNIPAMPA. Disponível em: <http://www.unipampa.edu.br/portal/universidade>. Acesso em: 25 jul.2011.

<sup>15</sup> A reconstituição das dinâmicas aqui apresentadas se deu a partir de diálogos com a equipe técnica local de Jaguarão, em especial com a arquiteta e técnica local Adriana Ança e com a agente local Taiane Alanís Born. Parte dos dados foram obtidos do Relatório sobre o desenvolvimento do trabalho desenvolvido no Município de Jaguarão/RS sobre as Bases territoriais e Bases de Capacidades. Jaguarão/RS, 2010. Equipe Técnica Local (Original a publica)

GTL 21 subdividiu as atividades de acordo com as orientações gerais fornecidas pela equipe de consultores, demonstrando um alto nível de compreensão e realização das tarefas propostas. As cartografias estratégicas foram elaboradas por sub equipes, apresentadas e digitalizadas em Corel Draw, evidenciando as habilidades técnicas prévias e o poder de articulação de esforços em prol do Projeto.

## **Momento 2 - Leituras Comunitárias**

Em Jaguarão, as leituras comunitárias foram realizadas em 5 reuniões na área urbana e 1 na área rural do município. As reuniões do perímetro urbano ocorreram entre 06 e 27 de julho de 2010, e a reunião nas comunidades rurais ocorreu em setembro de 2010. Todas as reuniões urbanas foram realizadas em instituições de ensino. A divisão do território municipal para esse momento do diagnóstico seguiu critérios populacionais e respeitou uma divisão prévia, utilizada pela coleta seletiva. Abaixo, o mapa, dados estatísticos e a identificação das regiões trabalhadas, composta por 17 bairros urbanos e pela área rural<sup>16</sup>:



## **Chamados para participação – mobilização e comunicação formal**

As práticas de mobilização social para as reuniões comunitárias foram iniciadas com o contato com as lideranças comunitárias das regiões previamente definidas (acima). Representantes do GTL 21 procuraram essas pessoas, divulgando informalmente o trabalho que estava em curso e solicitando apoio para uma divulgação estruturada do cronograma de reuniões.

<sup>16</sup> Região 1: Bela Vista, Martins, Carvalho, Pindorama, Branca, Prenda, Boa Esperança, Dias, Mayer e Patacão; Região 2: Vencato e Cerro das Irmandades; Região 3: Indianópolis, Kennedy, Cerro da Pólvora e Germano; Região 4: Centro; Região 5: Rural.

Basicamente, foram utilizados quatro canais formais de comunicação para divulgação das leituras comunitárias: impressos em cartazes e folders; internet via site da Prefeitura Municipal, jornais locais e um spot de rádio, que foi veiculado na rádio local e em um carro de som.

Foram produzidos 100 cartazes A3 em policromia, sendo 20 deles fixados em cada região, e 50 folders de 7,5cm x 11cm, distribuídos em pontos estratégicos do município. Nas escolas, foi utilizado um modelo mais simples e econômico como lembrete para os pais. O líder comunitário do bairro Germano colaborou com a divulgação fornecendo panfletos de confecção própria.

O chamado com os objetivos do projeto e com intuito de despertar o interesse da comunidade e o cronograma das leituras comunitárias foi divulgado no site da Prefeitura Municipal e em jornais locais. Foi confeccionado um *spot* pela equipe de comunicação da Prefeitura Municipal em parceria com a rádio local, que também o veiculou. O mesmo spot percorreu a cidade no caminhão da coleta seletiva de resíduos sólidos, apoio da empresa Cooadesps.

Para fixação dos cartazes e distribuição dos folhetos em locais estratégicos, o GTL 21 contou com o apoio de 10 acadêmicos dos cursos de História, Turismo e Pedagogia da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.

### **Diálogos com a comunidade e eficiência da mensagem: Adaptações metodológicas**

No início de cada reunião, o grupo de trabalho local apresentava o Projeto Fortalecimento de Capacidades para o Desenvolvimento Humano Local e as instituições parceiras CNM/PNUD/Prefeitura; destacava a importância da integração dos três segmentos (sociedade civil, setor privado e poder público) para realização das atividades e tomada de decisões e apresentava as etapas do Projeto.

As cartografias estratégicas construídas previamente pelo GTL 21 foram digitalizadas e, para cada uma das regiões trabalhadas, era ampliado o espaço correspondente àqueles bairros para garantir a melhor visualização dos mapas. Para tornar mais didática a exposição, foram utilizadas fotografias das regiões, o que auxiliava as pessoas a se localizarem melhor. A dinâmica era conduzida por questionamentos temáticos e as pessoas eram convidadas a assinalar nos mapas aspectos positivos e negativos observáveis em suas regiões. Os resultados desses diálogos foram sistematizados nas cartografias estratégicas e em planilhas sínteses, compondo um perfil municipal que pode ser lido por temática (setorial), em um cruzamento de temáticas (intersectoriais) e em abrangência mais ampla por parte do território local.

### **Cartografia da Comunicação Informal**

Ao longo do processo das leituras comunitárias, foram utilizadas técnicas de identificação e registro de outras lideranças comunitárias (além daquelas mobilizadas na fase de divulgação) e dos canais de comunicação informais utilizados pela sociedade para divulgação de assuntos de interesse público. Deste modo, foi consolidada uma listagem com 30 pessoas que cumprem um papel de destaque no âmbito da difusão de informações e de apoio aos assuntos comunitários, sendo 8 líderes distribuídos na Região 1 (que contém 10 bairros), 3 líderes na Região 2 (com 2 bairros), 6 líderes na Região 4 (com 4 bairros) e 14 lideranças na área rural. Nas Regiões 2 e 4 há uma disputa de poderes entre duas associações, a Associação dos Moradores do Cerro da Pólvora e Arredores – AMCEPA e a Associação de Moradores de Bairros Unificados – AMBU. Há que se destacar que os presentes nas reuniões dos bairros Cerro das Irmandades e Centro declararam não possuir lideranças. Dos 30 líderes comunitários identificados, apenas 07 são mulheres.

Para fins de subsídio a novos estudos e aferição da efetividade dos poderes dessas lideranças e da capacidade de comunicação, essas informações foram incorporadas em uma “cartografia de comunicação”. As primeiras análises demonstram a importância dos espaços escolares e dos espaços de saúde para a circulação de informações junto das comunidades, bem como o relevante papel dos agentes comunitários de saúde e das equipes envolvidas diretamente com o ensino, diretores e professores.

### **Esvaziamento do Grupo de Trabalho – GTL 21**

Por motivos que ainda não foram suficientemente compreendidos pelas equipes técnicas, ocorreu um progressivo esvaziamento do Grupo de Trabalho Local e a desarticulação dos acadêmicos da Unipampa que colaboraram com as atividades das reuniões comunitárias. Esse fato sobrecarregou a reduzida equipe técnica local de afazeres, promovendo atrasos significativos no andamento do cronograma inicialmente proposto. Ademais, um dos técnicos que assumira a digitalização das informações, criando os ícones e produzindo as fotografias ilustrativas e que até então trabalhava na condição de voluntário, precisou ausentar-se para cumprir uma jornada de trabalho em tempo integral. Esses episódios isolados acarretaram dificuldades adicionais para garantir a conclusão dos trabalhos e impediram o grupo de levar para a comunidade, de acordo com as previsões, as informações coletadas e sistematizadas nas novas cartografias estratégicas. Nesse sentido, pode-se concluir que a falta de equipe de trabalho e a desarticulação das mobilizações sociais prejudicaram o fluxo de informações entre os envolvidos no processo do Diagnóstico Municipal Participativo. Rompeu-se provisoriamente a Comunicação Pública que poderia fornecer as bases para o aprofundamento dos debates políticos sobre a gestão territorial e



a consolidação dos vínculos de reconhecimento/pertencimento das pessoas que haviam colaborado com as leituras comunitárias.

### **Plano de Ação – Dificuldades e Possibilidades**

Nesse contexto, foi composto um Plano de Ação que concebe duas alavancas de desenvolvimento para o município de Jaguarão: a agropecuária sustentável e o turismo sustentável. Ambas as atividades produtivas são consideradas como potenciais para geração de trabalho e renda e desencadeadoras de melhorias da infraestrutura urbana e rural. O detalhamento do Plano foi realizado pelo grupo de trabalho remanescente (que totalizava aproximadamente 12 pessoas à época), com apoio de especialistas nas temáticas em questão.

### **Momentos 3 e 4 – Socialização de Informações**

O Fórum a ser realizado de 30 de agosto a 02 de setembro de 2011 almeja conferir transparência para as informações compiladas e para as primeiras deliberações estratégicas delimitadas no Plano de Ação Municipal. A programação do Fórum foi definida pelo grupo de trabalho remanescente (aproximadamente 10 pessoas) e com o apoio de professores da Unipampa, recentemente vinculados ao Projeto.

O objetivo principal do I Fórum de Desenvolvimento Humano Local é fomentar o diálogo sobre a produção de conhecimentos, estratégias e ações voltadas para o desenvolvimento social, econômico e sustentável em âmbito municipal/regional. O evento foi composto como estratégia alternativa para garantir a apresentação pública dos resultados do Diagnóstico Municipal Participativo realizado no município de Jaguarão pelo GTL 21, grupo de trabalho composto pelo setor público, privado e sociedade civil no âmbito do Projeto de Fortalecimento de Capacidades para o Desenvolvimento Humano Local (PNUD/CNM).

O Fórum contará com exposição gráfica/fotográfica das cartografias estratégicas compostas por grupos de técnicos e comunidade local, conferências e mesas temáticas de caráter informativo, mini cursos e oficinas de capacitação que terão foco privilegiado no Turismo de Base Local, Agropecuária Sustentável e Comunicação Pública.

No âmbito da Universidade, o Fórum se caracteriza como uma atividade de extensão e ensino interdisciplinar e visa estreitar os laços sociais entre a sociedade jaguareense e a comunidade acadêmica. Pretende-se fomentar o intercâmbio de experiências e ampliar a participação social dos docentes e discentes da Unipampa - Campus Jaguarão na construção das políticas públicas

para o desenvolvimento humano municipal/regional junto aos demais grupos sociais, estimulando a participação social e as articulações de parcerias.

### **Balanco semi-final**

No momento inicial do Diagnóstico, ocorreu a garantia de circulação de informações, porque todos os envolvidos no processo das leituras comunitárias manifestaram preocupação em adaptar as informações para que os presentes pudessem acompanhar o raciocínio, as imagens e técnicas que estavam sendo propostas para os trabalhos. A forma lúdica e acessível economicamente que encontraram de criar mecanismos para identificação dos pontos com bandeirinhas coloridas é uma boa demonstração deste empenho. Houve participação dos líderes comunitários, apoiando as atividades, antes de cada uma das reuniões, com mobilização direta por meio do diálogo, distribuição de folhetos e cartazes e, ainda, com a produção de materiais de divulgação com recursos próprios para garantir a circulação da informação sobre o encontro de trabalho. Até a conclusão das reuniões comunitárias, as dificuldades foram contornadas com criatividade e integração do GTL 21. Em algum momento, porém, o fluxo da mobilização e da boa comunicação interrompeu-se. As informações seguiram sendo incorporadas nas cartografias e nos relatórios, mas a equipe técnica só superava as dificuldades em função de competências individuais. Assim, o Projeto não parou, mas perdeu algumas das suas características originais de aprimorar o convívio e ampliar as bases de consciência, organização e práticas sociais. Instâncias de governança e governabilidade ainda podem ser resgatadas, se forem restabelecidos os fluxos da Comunicação Pública, garantindo a transparência e a visibilidade para os conhecimentos estratégicos consolidados coletivamente no Diagnóstico Municipal Participativo de Jaguarão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os conceitos de Desenvolvimento Humano Local e as potencialidades das práticas da Comunicação Pública possuem bases convergentes no espaço público, democrático e de consolidação da cidadania por meio do fluxo de informações de interesse público. No âmbito do Projeto aqui apresentado, são passíveis de serem consideradas premissas fundantes para a ampliação do conhecimento acerca do território municipal, dos debates políticos sobre os processos de gestão e para a participação social.

O Diagnóstico Municipal Participativo conseguiu integrar parcialmente os três segmentos (sociedade civil, privado e público) e manter a equidade das participações. Os processos iniciais de mobilização e os diálogos técnicos informativos, que deram a conhecer e valorizaram os saberes locais, foram empreendidos com êxito. A escuta das expectativas e os registros iniciais das diferentes manifestações comunitárias por regiões também foi concluído e logrou uma sistematização de conhecimentos regionais que complementa os demais documentos inventariais do município. Terá iniciado nesse momento relações sociais mais sólidas entre os envolvidos? Terá sido despertado o sentimento de protagonismo social e de pertencimento a um determinado local? Ainda sobram questionamentos e faltam respostas conclusivas, porque a cena ainda está aberta para os desdobramentos do fluxo das comunicações.

Percebemos que, apesar de as estratégias do Diagnóstico Municipal Participativo preverem o diálogo constante e a retroalimentação de informações como possibilidade de ampliação do grupo de trabalho, o que ocorreu foi o contrário. Nos três segmentos ocorreram desarticulações e um progressivo abandono das atividades previamente assumidas. A sobrecarga de trabalho da equipe técnica local e esse esvaziamento prejudicaram a capacidade de interação com as comunidades que haviam oferecido suas vivências e conhecimentos. O momento atual é de recomposição de parcerias, de conferir visibilidade ao que foi produzido e de retomada dos diálogos públicos.

Provavelmente, além de novos parceiros, a equipe local terá que utilizar outras ferramentas para promover a Comunicação Pública e aprimorar as possibilidades de desenvolvimento humano local como uma forma de estimular a cidadania.

## REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, JORGE. *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRANDÃO, Elizabeth. *Comunicação Pública*. Disponível em: <http://www.fafich.ufmg.br/~larp/brandao.rtf>. Acesso em: 6 nov. 2007.
- \_\_\_\_\_. *Comunicação Pública: o Cidadão, o Estado e o Governo*. In: MARTINS, LUIZ. *Algumas abordagens em Comunicação Pública*. Brasília: Casa das Musas, 2003.
- BROSE, Markus. (org.) *Metodologia participativa – Uma introdução a 29 instrumentos*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.
- CHINEM, Rivaldo. *Assessoria de imprensa: como fazer*. São Paulo: Summus, 2003.
- COELHO, Simone de Castro Tavares. *Terceiro Setor: Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Editora Senac, 2000.
- COSTA E SILVA. Riograndino. *Notas à margem da história do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Globo, 1968, pp. 12-13
- CORRÊA, V. L. A. 2003. Gerenciamento eficaz dos processos de contratações. In: VERGARA, S.C. & CORRÊA, V. L. A. (orgs.). *Propostas para uma gestão pública municipal efetiva*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- DUARTE, Jorge e VERAS, Luciara. (orgs.). *Glossário de Comunicação Pública*. Brasília: Ed. Casa das Musas, 2006.
- DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (org). *Comunicação Pública: Estado, governo, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2007, 1a ed, p.59- 71.
- FRANCO, Sérgio da Costa. *Origens de Jaguarão*. Porto Alegre: Evangraf, 2007.
- MATOS, Heloíza. *Comunicação Pública – Democracia e Cidadania: o caso do legislativo*. Artigo apresentado no GT de Relações Públicas do XXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM, Rio de Janeiro, 1999.
- MATOS, HELOÍZA. *Comunicação Pública, Democracia e Cidadania: o Caso do Legislativo*. In: MARTINS, LUIZ. *Algumas abordagens em Comunicação Pública*. Brasília. Casa das Musas, 2003.
- PAULA E SILVA, Antônio Luiz de. *Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem*. (Coleção Gestão e Sustentabilidade). São Paulo: Global, 2003.
- PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. *Metodologia de avaliação de capacidades: guia do usuário*. Grupo de Desenvolvimento de Capacidades, Escritório para o Desenvolvimento de Políticas. Nov.2008.
- PROJETO DE FORTALECIMENTO DE CDHL. *Documento de Projeto - PRODOC*. Brasília, jul.2009.
- ROLNIK, Raquel; PINHEIRO, Otilie Macedo. (Org.) *Plano Diretor Participativo – Guia para elaboração pelos municípios e cidadãos*. Brasília: Ministério das Cidades, 2004.
- SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, Governança e Democracia: criação da capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil Pós-Constituinte. In: *DADOS – Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, v.40, n.3, 1997. PP.335-376
- ZÉMOR, Pierre. *La Communication Publique*. Paris: PUF, 1995.