

## EIXO TEMÁTICO 3 | DEMOCRACIA, CONTROLE SOCIAL E GESTÃO

### DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS REGIONAIS: uma análise sobre o sistema de planejamento participativo territorial no Piauí

Conceição de Maria dos Santos Moura<sup>1</sup>  
Maria D'Alva Macedo Ferreira<sup>2</sup>

#### RESUMO

Este artigo analisa o processo de redesenho institucional na formulação de políticas públicas a partir da experiência da gestão territorializada no estado do Piauí. Esse processo é legitimado pela Constituição Federal de 1988, a qual tem-se a descentralização e a participação como eixos centrais do processo de democratização da gestão em todos os níveis de governo. Assim, buscou-se analisar de forma descritiva o Sistema de Planejamento Participativo Territorial piauiense, apresentando suas características, desafios e perspectivas no processo de articulação de políticas públicas.

**Palavras-Chaves:** Políticas públicas. Participação. Territórios.

#### ABSTRACT

This article analyzes the process of institutional redesign in the formulation of public policies based on the experience of territorialized management in the state of Piauí. This process is legitimized by the Federal Constitution of 1988, which has decentralization and participation as central axes of the process of democratizing management at all levels of government. Thus, we sought to analyze descriptively the Participatory Territorial Planning System in Piauí, presenting its characteristics, challenges and perspectives in the process of articulation of public policies.

**Keywords:** Public politics. Participation. Territories.

#### INTRODUÇÃO

<sup>1</sup> Doutoranda em políticas públicas – UFPI. Mestre em gestão pública – UFPI. E-mail: ceica\_santos\_@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora da Pós-Graduação em Políticas Públicas e do curso de Serviço Social da Universidade Federal do Piauí. Doutora em Políticas Públicas. E-mail: mdalvaferreira@uol.com.br

Nas últimas décadas, o governo federal vem testando diversos arranjos institucionais com o objetivo de construir políticas públicas mais democráticas, diante da diversidade do territorial. A partir disso, inúmeros instrumentos são criados a fim de se efetivar a participação popular, tais como: Conselhos, Fóruns, Orçamento Participativo, entre outros que visam uma gestão mais descentralizada. Essa situação busca articular temáticas intersetoriais com a coordenação entre os diversos entes federativos e a sociedade civil.

Nesse contexto, é evidente o estímulo a novas iniciativas de gestão democrática no âmbito das políticas públicas, com a introdução de reformas institucionais que visam ao fortalecimento da autonomia dos municípios e ao estabelecimento de novos formatos de organização do poder local, vinculados à criação de parcerias entre o poder público e a sociedade civil (ROCHA e SILVA, 2019).

Desse modo, para fins deste estudo, busca-se ressaltar a abordagem territorial de desenvolvimento que, para Schejtman e Berdegué (2004), devem envolver a diversidade de atores situados no território, de modo que possam ser construídos elos entre os setores mais dinâmicos e os segmentos sócio e economicamente fragilizados, por meio dos quais estes atores poderão adquirir capacidades fundamentais para a superação da pobreza. Devem ainda, segundo os autores, considerar território como espaço portador de identidade e com um projeto de desenvolvimento socialmente pactuado.

Nesse sentido, o estudo de políticas estaduais de cunho territorial traz, portanto, dois ganhos para a literatura sobre o tema, sendo que o primeiro é evidenciar papéis que os governos estaduais estão assumindo e qual sua capacidade de realização mesmo num contexto adverso como o atual, marcado por crise fiscal, econômica e política. Já o segundo é salientar como, em determinados casos, os governos estaduais podem, mesmo com a fragilidade que marca o período atual, assumir a responsabilidade de coordenar ações dentro de seu espaço de atuação, indo além da condição de mero executor (FAVARETO, 2017).

Diante disso, tem-se como objetivo de pesquisa analisar o processo de implementação do Sistema de Planejamento Participativo Territorial (SPPT) piauiense. Em relação aos procedimentos metodológicos, analisar-se-á de forma descritiva e exploratória o processo de redesenho institucional da experiência da gestão

territorializada no estado do Piauí, através da literatura acerca da temática, bem como da legislação pertinente no estado, apresentando suas características, desafios e perspectivas. Além disso, em relação às fontes de dados da pesquisa, buscaram-se documentos e utilizaram-se dados primários e brutos relativos ao período de 2007 a 2020, extraídos dos instrumentos de planejamento – PPA, LDO e LOA e dos Balanços Gerais do Estado.

Esse artigo está estruturado, além da introdução e conclusão, em duas seções definidas da seguinte forma: a primeira intitulada Contextualização da abordagem territorial apresenta um breve resgate da institucionalização desse modelo na gestão das políticas públicas; a segunda é denominada Planejamento participativo territorial do Piauí e destaca o processo de constituição da abordagem de desenvolvimento regional. Nesse sentido, visa de contribuir para melhorar essa política pública, fomentando o controle social, bem como servindo de base para pesquisas futuras sobre a temática territorial.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ABORDAGEM TERRITORIAL**

Em relação as políticas brasileiras de desenvolvimento, a abordagem territorial ganha impulso a partir do Programa de Desenvolvimento Sustentável dos Territórios Rurais (PRONAT), vinculado ao MDA. Tem sua origem no Pronaf Infraestrutura e Serviços, linha do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar que priorizava o desenvolvimento municipal e permitia a representatividade das comunidades por meio dos Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural (DELGADO et al., 2007).

Nesse contexto, tem-se como objetivo do PRONAT promover o planejamento, a implementação e a autogestão do processo de desenvolvimento sustentável dos territórios rurais, o fortalecimento e a dinamização da sua economia (MDA, 2009). Os territórios, conforme as normas do programa, são formados a partir de microrregiões rurais, ou seja, espaços que apresentem densidade demográfica menor que 80 hab/km<sup>2</sup> e população média de 50.000 habitantes por município.

Diante disso, o programa Territórios Rurais apresenta como inovações tanto a abordagem territorial, que se diferencia das unidades administrativas estabelecidas pela Constituição Federal, bem como o incentivo ao processo de construção da política pública partindo da articulação das dinâmicas sociais locais, favorecendo a participação social (DELGADO et al., 2007). Destaca-se então que ao abandonar a lógica vertical e descendente, a implementação do processo de desenvolvimento vincula-se diretamente às estratégias integradoras e democráticas, bem como à capacidade das iniciativas propostas contarem com as forças sociais dos territórios (TORRENS, 2007).

Nesse sentido, a elaboração do Plano Plurianual federal (PPA) 2008-2011 foi baseada nas normas do programa Territórios Rurais, propondo-se a implantação do Programa Territórios da Cidadania (PTC) (FAVARETO, 2009). Diante dessa iniciativa, muitos estados passam a adotar o modelo de gestão territorializada como Bahia, Santa Catarina, Ceará, Piauí, entre outros. Para Favareto (2009), o destaque do PTC é demonstrado na exigência de articulação das políticas públicas, de diferentes ministérios, na esfera territorial, como tentativa de ampliar o PRONAT para além do MDA.

Além disso, a Comissão de Implantação de Ações Territoriais (CIAT) ou colegiado territorial é o foro participativo central do ciclo de planejamento e gestão das atividades desenvolvidas nos Territórios da Cidadania. Esta centralidade dos colegiados territoriais confirma a gestão social como elemento conceitual estruturante do programa (FAVARETO, 2009). O desenho destes programas parte do reconhecimento de que o processo de desenvolvimento territorial é resultante do envolvimento ativo das forças sociais nele presentes (BRASIL, 2005a).

Dessa forma, a participação é entendida a partir da ideia de gestão social, estabelecida através do envolvimento dos diversos atores do território em todas as fases da política de desenvolvimento, seja desde a mobilização dos agentes até a avaliação das ações implementadas (MDA, 2005a). Complementa ainda o entendimento, o pensamento de Tenório (2008) de que a gestão social é um processo gerencial dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação, sem imposição ou coação.

É relevante ressaltar ainda, que a ideia de gestão social também se relaciona com a cidadania deliberativa, fundamentada nas proposições desenvolvidas por Jürgen

Habermas. Tenório (2008) argumenta que, de modo geral, cidadania deliberativa significa dizer que a legitimidade das decisões políticas deve ter origem em processos de discussão, orientados pelos princípios da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum.

Em relação ao princípio da inclusão, para o autor significa considerar no processo deliberativo os interesses coletivos do conjunto ampliado da sociedade, principalmente daqueles atores tradicionalmente excluídos dos diversos sistemas de deliberação. Por pluralismo, compreende-se à multiplicidade de atores (poder público, mercado e sociedade civil) que, a partir de seus diferentes pontos de vista, estão envolvidos no processo de tomada de decisão nas políticas públicas (TENÓRIO e ZANI, 2011). Diante disso, Cazella, Bonnal e Maluf (2009) são taxativos ao afirmar que os casos de sucessos de desenvolvimento territorial contam com a articulação, de modo geral, dos atores privados (bancos, empresas, caixas de poupança, entre outros), dos atores públicos, e da sociedade civil.

Assim, Abramovay (2003) reflete que os pactos territoriais de desenvolvimento, dos quais participam as diferentes forças econômicas da região, podem fomentar mudanças técnicas e organizacionais que permitam a inclusão em mercados mais dinâmicos e a melhoria das condições produtivas aos indivíduos, o que pode contribuir para a redução da pobreza com o aumento das capacidades produtivas.

### **3 PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO TERRITORIAL NO PIAUÍ**

O Planejamento Participativo Territorial (SPPT) no Piauí foi instituído pela Lei Complementar nº 87/2007 e alterada pela Lei nº 6.967 de 03 de abril de 2017. Esse Sistema foi instituído visando promover o desenvolvimento sustentável do Estado, a redução de desigualdades e a melhoria da qualidade de vida da população piauiense, por meio da democratização dos programas e ações e da regionalização do orçamento.

A referida Lei ainda estabelece seus órgãos integrantes e as formas de participação na formulação dos Planos Plurianuais, Diretrizes Orçamentárias e Orçamentos Anuais, dos Planos de Desenvolvimento Sustentável dos Territórios e do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí. Desde então representantes dos territórios, da iniciativa privada e poder público deliberam sobre potencialidades,

respeitando as peculiaridades culturais, vocações produtivas e relações socioeconômicas de cada região.

O Estado do Piauí passa a ser dividido, conforme essa legislação, em quatro macrorregiões, 11 Territórios de Desenvolvimento (posteriormente transformados em 12, com a subdivisão de um deles) e 28 aglomerados de municípios, onde a comunidade teria participação direta na gestão de políticas. Essa divisão territorial foi desde então adotada como a base para o processo de planejamento participativo estadual, conforme a imagem 01, abaixo:

Figura 1 – Mapa da divisão territorial do Piauí (LC 87/2007 e alterações)



Fonte: SEPLAN (2017). Disponível em: <http://www.seplan.pi.gov.br/>. Acesso em 20/03/2020.

Além disso, a legislação prevê como instâncias de participação e controle social, os Conselhos de Desenvolvimento Territorial Sustentável - CDTs, com abrangência relativa a cada um dos doze territórios, e um Conselho Estadual de Desenvolvimento Territorial Sustentável - CEDS. As Assembleias se constituíram de forma aberta à participação direta e universal de todos os cidadãos reunindo-se a cada dois anos, conforme a legislação. Objetivam a definição de prioridades e a eleição dos representantes da sociedade civil municipal no respectivo Conselho de Desenvolvimento Territorial Sustentável-CDTS.

Os CTDSs são compostos por: dois representantes da sociedade civil organizada, escolhidos nas Assembleias Municipais; pelo Poder Público local, representado pelos prefeitos e presidentes das Câmaras Municipais; um representante de uma organização não governamental com atuação no território, a ser indicado pelos componentes do Conselho; e por um representante do Poder Executivo Estadual, a ser indicado pelo governador. O CDTS delibera sobre as demandas das Assembleias Municipais, hierarquiza as ações para o respectivo território a partir de critérios definidos pelo Conselho Estadual de Desenvolvimento, e deve apoiar, segundo a legislação, o Poder Executivo na elaboração dos Planos de Desenvolvimento dos Territórios e do Plano de Desenvolvimento do Estado do Piauí. Já o CEDS é presidido pelo Governador e é composto por 13 Secretários de Estado, um representante do Poder Judiciário, um do Poder Legislativo, 15 representantes de organizações da sociedade civil de âmbito estadual e vinte e dois representantes dos Territórios de Desenvolvimento.

Diante disso, o CEDS é responsável por elaborar o Plano de Desenvolvimento do Estado, traçar estratégias de apoio ao Planejamento dos Territórios, e acompanhar e fiscalizar a implementação do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Piauí. Por esse desenho, Favereto (2017) destaca que por essa composição é possível notar a intenção de não restringir a participação da sociedade civil à agricultura familiar nos conselhos, o que pode favorecer mais a diversificada composição de interesses representativos das forças sociais dos territórios, já que fica a cargo da Secretaria de Planejamento a coordenação dessa articulação.

Outra questão importante é que uma Agenda Territorial de Desenvolvimento Sustentável busca coordenar vários instrumentos e atores: o PPA, políticas e programas do governo federal, projetos e recursos de outras fontes, até emendas parlamentares. Estas Agendas Territoriais são estabelecidas em diálogo entre a Secretaria de Planejamento, demais órgãos de governo e os órgãos colegiados locais com representação social. No entanto, não há muita divulgação das datas anuais das reuniões anuais, conforme definido na legislação, nem da sistemática de coleta e pactuações dessas agendas com a execução dos órgãos estaduais, bem como não há relatórios da execução orçamentária por Territórios (FAVERETO, 2017).



Assim sendo, os Territórios de Desenvolvimento se constituem como unidades de planejamento governamental efetivada na formulação dos Planos Plurianuais (PPA), das Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO), dos Orçamentos Anuais (LOA), dos Planos de Desenvolvimento Sustentável dos Territórios e do Plano de Desenvolvimento do Estado do Piauí.

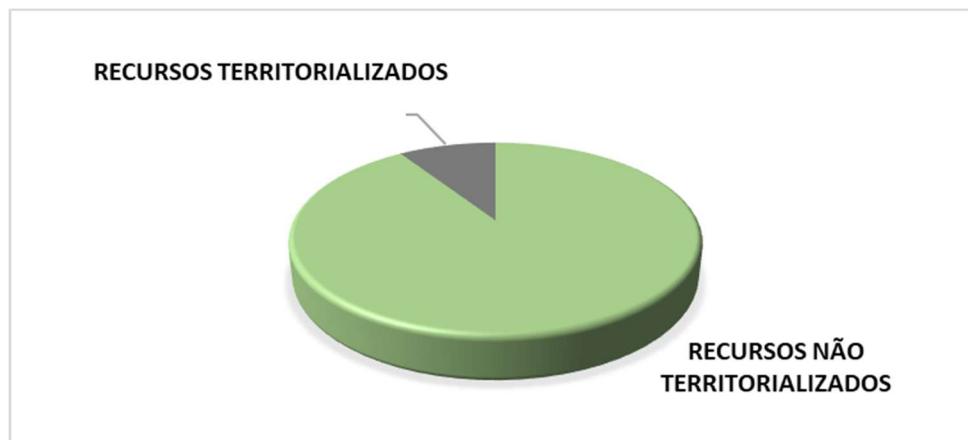
Nesse contexto, o território, como instrumento de planejamento, deve permitir tanto aos gestores públicos como à sociedade a otimização de ações que, muitas vezes, não dialogam entre si, gerando dispersão de recursos, lacunas no processo de intervenção ou superposição de atividades. É uma forma de adensamento e potencialização de ações convergentes, conforme os documentos do governo estadual, embora fortemente dependente do papel de articulação desempenhado pela Secretaria do Planejamento do Estado do Piauí - SEPLAN (FAVARETO, 2017).

É destaque, segundo o autor, a tentativa do Estado, de institucionalizar o planejamento e gestão das iniciativas territoriais nos instrumentos clássicos da Administração Pública, como o Plano Plurianual (PPA) e os orçamentos anuais. Dessa forma, a partir da Lei Complementar nº 87/2007, os programas de governo foram regionalizados de acordo com essa divisão territorial, sendo a distribuição dos recursos para cada área fica a critério dos órgãos estaduais, de acordo com o montante de recursos que lhes são disponíveis, sendo pactuados junto aos Conselhos Territoriais, através das plenárias ou audiências públicas nas etapas de elaboração dos Planos Plurianuais, as entregas de bens e serviços de acordo com as particularidades e necessidades de cada localidade.

No entanto, é possível observar a fragilidade dessa institucionalização, a partir dos anexos de PPAs e LOAs, disponíveis no sítio oficial da SEPLAN, que não se tem os valores totais destinados a cada território. Além disso, é válido ressaltar que não se adotou a mesma sistemática de territorialização nas Lei Orçamentárias seguintes, o que reflete uma falha na transparência nos gastos desses recursos por não ser possível verificar os montantes efetivamente executados em cada região. Todavia, essa situação começa a se modificar a partir do ano de 2019, em que se tem a primeira LOA com recursos fixados por territórios, conforme demonstrado no gráfico 1, a seguir:



Gráfico 1 – Proporção dos valores territorializados na LOA 2019



Fonte: Elaboração própria a partir dos valores estimados na LOA de 2019. Disponível em: <http://www.seplan.pi.gov.br/>. Acesso em 20/03/2020.

De acordo com o gráfico acima, é possível perceber que o montante de recursos que de fato são destinados aos territórios (R\$ 1.009.049.016), representam uma parcela pequena, cerca de 9,21% do montante total de despesas fixadas para o referente ano. Além disso, quando se analisa especificamente os recursos territorializados, observa-se que o território “Entre-rios”, constituído por 31 municípios, incluindo a capital Teresina (onde está localizada a sede do governo), verifica-se que corresponde a 4,5% do total fixado na LOA de 2019, ou seja, quase metade dos gastos que foram regionalizados.

Em relação à execução orçamentária do referido ano, tem-se que a despesa empenhada corresponde a 75,27% do valor total estimado para os territórios, somando R\$ 759.515.125,36. Desse valor, o montante de despesas executadas no “Entre-rios” representa 52,04%, ou seja, menos da metade dos recursos empenhados foram destinados aos demais territórios. Ressalta-se que as informações referentes a essas execuções foram obtidas junto à SEPLAN, pois não estão constam disponíveis nos demonstrativos publicados por força da legislação.

Destaca-se ainda que a partir do PPA 2020-203, há um processo de forte integração e compatibilização entre os instrumentos de planejamento (PPA, LDO e LOA) possibilitando não só o monitoramento da execução dos gastos de forma territorializada, como também das entregas de bens e serviços previstas nos programas de governo para os próximos anos.

Diante disso, ao se analisar o ano de 2020, observa-se que o volume de recursos destinados às regiões territoriais diminuiu consideravelmente (R\$ 739.009.047),

representando apenas 5,64% do total estimado para tal ano, conforme se verifica no gráfico 2 abaixo:

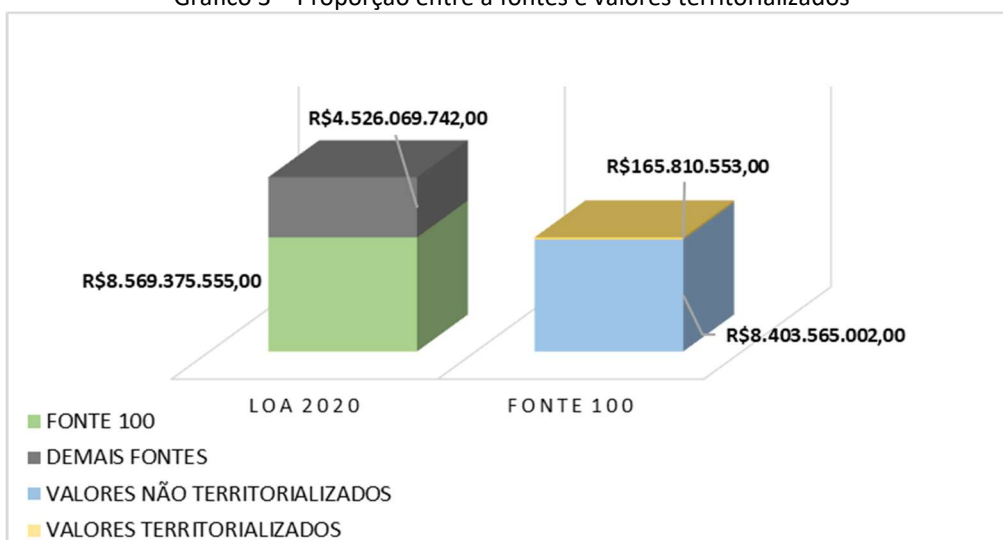
Gráfico 2 – Proporção dos valores territorializados na LOA 2020



Fonte: Elaboração própria a partir dos valores estimados na LOA de 2020. Disponível em: <http://www.seplan.pi.gov.br/>. Acesso em 20/03/2020.

Além disso, conforme se observa no gráfico 3 abaixo, a principal fonte de recursos que é decorrente da tributação estadual e dos repasses constitucionais (Fonte 100 – Recursos do Tesouro Estadual) representa 65,44% do total estimado na LOA de 2020, sendo mais de 98% destinada a despesas não territorializadas.

Gráfico 3 – Proporção entre a fontes e valores territorializados



Fonte: Elaboração própria a partir dos valores estimados na LOA de 2020. Disponível em: <http://www.seplan.pi.gov.br/>. Acesso em 20/03/2020.

Assim, essa situação pode ser justificada, a partir da análise da alocação da distribuição da principal fonte de recursos ser destinada preferencialmente para os gastos obrigatórios do estado, como: despesa de pessoal, gastos previdenciários, serviços da dívida, despesas dos demais poderes, custeio e investimento mínimo dos órgãos que geralmente não são regionalizados. Tal estratégia, obriga, de modo geral, os gestores estaduais a alocarem para os territórios, dentre os recursos que lhes são destinados, principalmente aqueles que decorrem de outras fontes (fonte de convênios, operações de créditos, recursos de fundos especiais, entre outras), as quais, no entanto, dependem de fatores externos para se realizarem.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através desse estudo, observa-se que a abordagem territorial foi uma estratégia advinda do governo federal e que se institucionalizou a partir da elaboração do PPA 2008-2011, sendo que a partir dessa iniciativa muitos estados adotaram essa abordagem de desenvolvimento regional, inclusive o Piauí.

Diante disso, o Território surge como uma categoria a partir da qual seria possível organizar esse conjunto de desafios e cujo tratamento daria maior qualidade, bem como uma nova perspectiva às políticas e aos processos de desenvolvimento, resignificando a gestão democrática a partir dos Conselhos Territoriais.

Tratando-se especificamente do modelo piauiense, verificou-se que há um esforço do estado de implementar essa abordagem a partir do processo de planejamento participativo advindo da Lei Complementar 87/2007 e alterações que instituiu o SPPT. Além disso, constata-se que a forma diversificada de composição nos Conselhos, é destaque por permitir uma pluralidade de atores, fomentando discussões mais democráticas das políticas públicas voltadas às regiões.

No entanto, é notória a complexidade existente no processo de planejamento participativo das políticas públicas, fazendo-se necessária ainda uma consolidação dos mecanismos de participação dos Conselhos Territoriais nesse processo, como: a melhoria na transparência dos cronogramas das Assembleias ou plenárias territoriais que irão acontecer durante o ano, das metodologias utilizadas nas pactuações com os

órgãos estaduais e outras entidades, bem como das capacitações a serem realizadas destinadas a efetivação do controle social.

Outra questão importante abordada nesta pesquisa, refere-se aos valores destinados aos territórios, em que de 2008 a 2018 não se tem disponíveis nos anexos dos instrumentos de planejamentos do governo os valores totais destinados a cada área territorial, bem como não se sabe os montantes efetivamente executados. Porém, a partir do ano de 2019, com a adoção de mecanismos de integração entre esses instrumentos, já se é possível analisar os valores destinados e gastos em cada território. Além disso, destacou-se que o montante alocado nos territórios no ano de 2020 diminuiu em relação ao estimado no ano anterior e que essa situação pode ser decorrente do volume de compromissos obrigatórios que o estado possui.

Assim, analisa-se que experiência do estado ainda é incipiente e com limitações de recursos orçamentário-financeiros. Todavia, apresenta perspectivas de construção de um modelo de planejamento participativo cada vez mais estruturado com o alinhamento dos instrumentos de planejamento, bem como se adotadas as melhorias nas metodologias utilizadas pelos Conselhos e dos mecanismos de transparência, que podem proporcionar uma nova perspectiva de desenvolvimento, com a otimização dos investimentos necessários para a dinamização social e econômica dos municípios.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Desenvolver territórios fortalecendo o empreendedorismo de pequeno porte. In: Fórum Internacional: Território, desenvolvimento rural e democracia, 1, 2003, Fortaleza. **Anais...** Brasília: IICA, 2003

BRASIL. **Territórios da Cidadania**. Disponível em:  
<<http://www.territoriosdacidadania.gov.br>>. Acesso em: 20/03/2020.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. Secretaria do Desenvolvimento Territorial. **Marco Referencial para Apoio ao Desenvolvimento de Territórios Rurais**. Brasília: SDT/MDA, 2005a. (Série Documentos Institucionais n. 2).

DELGADO, N.; BONNAL, P.; LEITE, S.P. **Desenvolvimento territorial – articulação de políticas públicas e atores sociais**. Relatório de Pesquisa. Oppa/CPDA e IICA. Rio de Janeiro e Brasília, 2007.

FAVARETO, A. **Retrato das políticas de desenvolvimento territorial no Brasil.**

Documento de trabalho n. 26. 2009, Chile. Disponível em:

<[http://www.rimisp.org/.../N26\\_2009\\_Favareto\\_catastro-politicas-desenvolvimento-territorial-Brasil\\_PORT.pdf](http://www.rimisp.org/.../N26_2009_Favareto_catastro-politicas-desenvolvimento-territorial-Brasil_PORT.pdf)>. Acesso em: 20/03/2020.

\_\_\_\_\_, A.; LOTTA, G. **Inovações institucionais nas políticas para o desenvolvimento territorial em três estados brasileiros.** Redes - Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul, v. 22, n. 3, setembro-dezembro, 2017.

PIAUÍ. **Lei Complementar nº 87, de 2007.** Estabelece o Planejamento Participativo Territorial para o Desenvolvimento Sustentável do Estado do Piauí e dá outras providências. Disponível em:  
<<http://legislacao.pi.gov.br/legislacao/default/detalhe/13144>>. Acesso em: 13 nov. 2019.

ROCHA, Roberto; SILVA, Anna Heloysa. **A gestão pública territorializada no estado do Piauí: governo e sociedade civil no processo de deliberação de políticas públicas.** Carta CEPRO, Teresina, v.31, n.1, p.113-130, jan./jun. 2019.

SCHEJTMAN, A.; BERDEGUÉ, J. **Desarrollo territorial rural. Documentos de Trabajo.** Santiago do Chile: Rimisp, 2003.

TENÓRIO, F. G. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado:** ensaios de gestão social. 3. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

\_\_\_\_\_, F. G.; Zani, F. B. **Gestão social do desenvolvimento: a exclusão dos representantes dos empresários? O caso do Programa Territórios da Cidadania Norte-RJ.** Cad. EBAPE.BR vol.9 no.3 Rio de Janeiro Sept. 2011.

TORRENS, J. C. S. **Território e desenvolvimento:** a experiência de articulação territorial do Sudoeste do Paraná. Curitiba: Deser, 2007.