

Gestão Integrada

MOBILIZAÇÃO E

COMUNICAÇÃO SOCIAL





CAPACIDADES
PROJETO PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO LOCAL



Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.

Gestão Integrada **MOBILIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO SOCIAL**



© 2013. Todos dos direitos reservados à Confederação Nacional de Municípios – CNM e ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – Pnud/Brasil.

Qualquer parte desta publicação poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

Realização: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) em parceria com a Confederação Nacional de Municípios (CNM).

Jorge Chediek

Representante-Residente do Pnud no Brasil
Pnud Brasil / UNDP Brazil
Casa das Nações Unidas no Brasil
Complexo Sérgio Vieira de Melo
SEN Quadra 802, Conjunto C, Lote 17
Brasília/DF - CEP 70.800-400

Paulo Ziulkoski

Presidente
CNM
SCRS 505, Bloco C, Lote 1 – 3º andar
Brasília/DF
CEP 70.350-530

Coordenação PNUD Brasil

Maria Celina Arraes
Maristela Marques Baioni

Coordenação CNM

Elena Pacita Lois Garrido
Gustavo de Lima Cezário

Coordenação do Projeto CapaCidades

Denise Bocorny Messias
Ieva Lazareviciute
João Pedro Kaempf

Autores

Augusto Mathias
Gustavo de Lima Cezário
Ieva Lazareviciute

Assistente de Projeto

Andrea Brito Theorga

Fotos

Kenia Ribeiro

Auxiliar de Projeto

Rafhael Vaz

Revisão Ortográfica

Keila Mariana de A. O. Pacheco

Editoração Gráfica

Themaz Comunicação

Ficha Catalográfica

CEZÁRIO, Gustavo de Lima; LAZAREVICIUTE, Ieva e MATHIAS, Augusto.
Gestão Integrada: Mobilização e Comunicação Social. / Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD/Brasil e Confederação Nacional de Municípios – CNM – Brasília: CNM/PNUD, 2013.

[92 p.]

1. Participação. 2. Comunicação. 3. Desenvolvimento local. 4. Gestão municipal. 5. Gestão Integrada. 6. Desenvolvimento de capacidades. 7. Desenvolvimento humano. *I. Título: Gestão Integrada: Mobilização e Comunicação Social.*

Palavra do Presidente da CNM

A presente publicação é fruto dos trabalhos desenvolvidos no âmbito do Projeto CapaCidades. Esta iniciativa pioneira no Brasil foi implementada nos Municípios de Abaetuba/PA, Barbalha/CE, Jaguarão/RS e Marliéria/MG, sendo realizada em parceria entre a Confederação Nacional de Municípios (CNM) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud).

O objetivo da iniciativa era fortalecer as capacidades de desenvolvimento humano local. Assim, a CNM e o Pnud buscaram desenvolver metodologias práticas para o desenvolvimento de capacidades, o diagnóstico municipal participativo e a gestão integrada. Durante o projeto, métodos foram desenvolvidos, testados e melhorados com base na pesquisa-ação e no processo de implementação do projeto. Utilizando abordagens múltiplas e interdisciplinares, o projeto congregou participantes das administrações municipais, do setor privado e da sociedade civil. Durante o processo, o conhecimento produzido por diversos agentes foi sistematizado.

No âmbito municipal, o Projeto CapaCidades destacou-se, ainda, por definir prioridades junto à população, planejar e construir instituições para o monitoramento e implementação de ações. Para a CNM, essa foi uma oportunidade de ampliar o conhecimento sobre a realidade local e suas dificuldades, desde questões mais simples de organização até inclusão digital. O projeto demonstrou, também, a responsabilidade da CNM na promoção de sua missão, uma vez que a iniciativa contribuiu para o fortalecimento da gestão municipal e a qualidade de vida da população.

Além disso, o projeto abordou tópicos atuais, que constituem desafios para a administração pública. A gestão integrada é cada vez mais necessária diante da complexidade dos problemas enfrentados e da necessidade de otimizar recursos. Os objetivos de desenvolvimento do milênio (ODM) e a sustentabilidade, que foram trabalhados na iniciativa, são valores incorporados em tan-

tos âmbitos, que, além de importantes para a promoção de práticas melhores, são muitas vezes necessários.

Esta série de cadernos tem, dessa forma, o objetivo de auxiliar os Municípios a implementar práticas semelhantes em suas áreas, fortalecendo seus processos internos e sua gestão como um todo. Incentivo, assim, os gestores municipais a lerem esses cadernos com um olhar nos seus Municípios, entendendo como tais práticas poderiam beneficiá-los e refletindo como poderiam replicá-las.

Paulo Ziulkoski
Presidente da CNM

Palavra do Representante-Residente do Pnud

Nas páginas desta publicação, encontramos um dos resultados concretos da parceria entre o Pnud e a CNM, cujo foco está justamente nas capacidades dos Municípios brasileiros. São eles os protagonistas da construção e da execução de políticas, iniciativas e parcerias capazes de promover, de maneira mais contundente, o desenvolvimento humano em um contexto mais justo e equitativo, unindo o que chamamos de ganhos triplos do desenvolvimento sustentável: as dimensões social, econômica e ambiental.

Este conjunto de metodologias sistematizadas com base na experiência adquirida em Municípios de quatro regiões diferentes do Brasil com o Projeto CapaCidades é uma ferramenta indispensável aos gestores públicos e às autoridades municipais interessadas na construção destes novos padrões de vida para nossa sociedade.

Na Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), realizada em junho de 2012, no Rio de Janeiro, líderes mundiais foram unânimes ao definir como essencial a atuação dos Municípios como instâncias inovadoras e pioneiras na adoção de práticas que incentivem a ampliação da justiça social por meio da inclusão produtiva, da geração de emprego e renda e da proteção ambiental.

O Município é a esfera da administração pública mais próxima da realidade dos cidadãos. Dessa forma, carrega consigo a responsabilidade de ser, também, o primeiro a pensar e a executar políticas que promovam a ampliação das oportunidades a todas e todos. É o Município que deve tomar a dianteira na promoção do diálogo entre as diversas instâncias da sociedade, procurando responder aos interesses e às demandas da sociedade civil organizada, líderes comunitários, setor privado e tantas outras esferas e atores da sociedade.

Em 2015, todos os países deverão prestar contas do que fizeram das

metas assumidas com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. O Brasil deverá alcançar aquilo a que se propôs. Mas muitos bolsões de desigualdades ainda representam um obstáculo para que todas as brasileiras e todos os brasileiros experimentem, de fato, este salto de qualidade em suas vidas. Nesse contexto, o desenvolvimento local – com a atuação proativa dos Municípios – exercerá um papel fundamental não apenas para alcançarmos as metas em 2015, mas também para construirmos a nova agenda do desenvolvimento para além deste marco.

São muitas as oportunidades e são muitos os desafios para a construção desse imenso Brasil no contexto pós-2015. Com o foco nas políticas de desenvolvimento local e de capacitação de seus quadros gerenciais e administrativos, os Municípios poderão investir mais e melhor em educação, saúde, saneamento, transporte, limpeza, para melhorar seus indicadores sociais, qualificando sua população e atraindo mais investimentos privados.

Neste ambiente favorável que será construído, poderão se unir regionalmente para desenvolver consórcios, cadeias produtivas relacionadas às suas potencialidades locais, seja turismo, tecnologia, serviços, indústria, transporte, gerenciamento de resíduos sólidos, de modo a agregar valor às suas atividades, gerando empregos mais qualificados e de maior renda e, como consequência, melhorando diretamente a qualidade de vida de seus cidadãos.

Mudanças positivas na gestão dos Municípios brasileiros têm acontecido com maior participação da sociedade civil e maior abertura por parte dos gestores locais para parcerias e prestação de contas. Só com uma qualidade da gestão local correspondente ao *status* do Brasil como liderança global vamos poder aproveitar esse momento e levar o desenvolvimento até os nossos Municípios e bairros onde os brasileiros comuns estão construindo as suas vidas e educando os seus filhos.

A construção do Futuro que Queremos passa também pelas mãos de todos, mas em particular pelas tomadas de decisões no âmbito dos Municípios.

Jorge Chediek
Representante-Residente do Pnud

Sumário

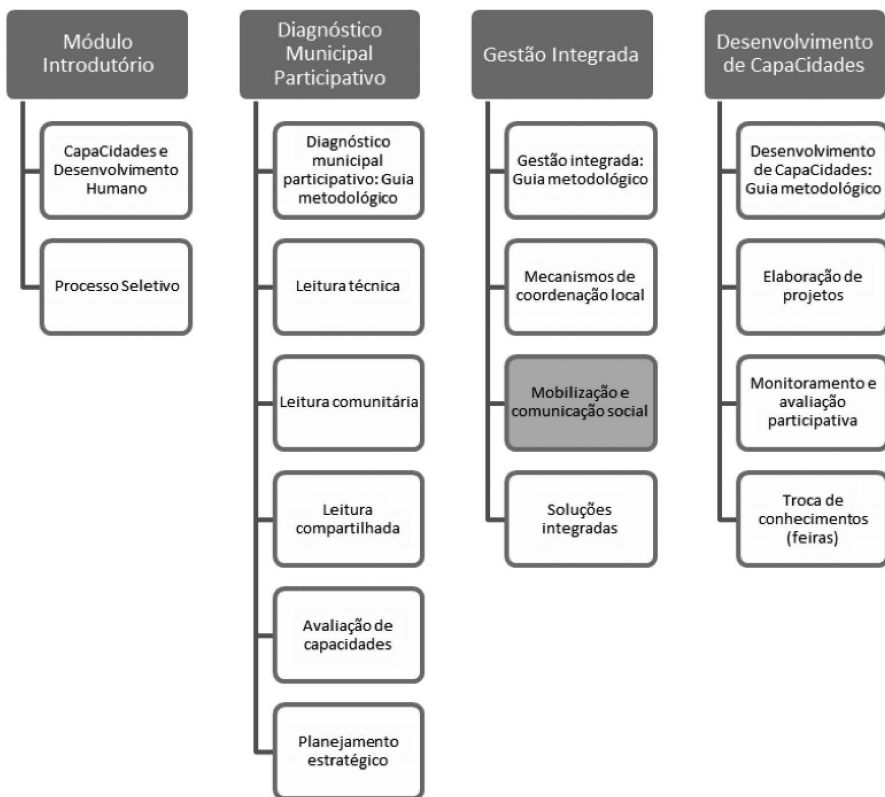
Palavra do Presidente da CNM	5
Palavra do Representante do PNUD	7
Introdução	10
1. Comunicação – arte de conectar pessoas!	13
2. Comunicação para Gestão Integrada	15
3. Comunicação dentro do GTL.....	18
3.1 Gestão da Informação	18
3.2 O Papel do facilitador	23
4. Mobilização dos principais atores.....	32
4.1 Participar – por quê?	32
4.2 Níveis de Participação.....	38
4.3 Visão Compartilhada.....	41
4.4 Multiplicação de Ações	44
4.5 Formação de Redes.....	49
5. Plano de Comunicação.....	54
5.1 O que é Plano Integrado de Comunicação?	54
5.2 Métodos de Comunicação e Mobilização	58
6. Bibliografia.....	91

Introdução

O Caderno *Gestão Integrada: Mobilização e Comunicação Social* traz o enfoque sobre os desafios e os instrumentos de comunicação e de participação apreendidos e desenvolvidos junto ao grupo de trabalho local – uma plataforma de diálogo local permanente nos territórios (Municípios e microrregiões) brasileiras.

O caderno faz parte da Coletânea CapaCidades e seu objetivo é resumir as lições aprendidas e detalhar o processo metodológico CapaCidades com o intuito de possibilitar a replicação, com ou sem assistência técnica. O público-alvo são gestores públicos e lideranças comunitárias interessadas em conhecer a abordagem de desenvolvimento humano e aplicá-la em suas comunidades. Porém, a coletânea também pode ser interessante para todos os estudiosos e assessores que trabalham com análise de políticas públicas e processos de planejamento, bem como fortalecimento municipal.

A coletânea é composta por 4 módulos, com um caderno introdutório em cada módulo acompanhado por cadernos sobre os diversos componentes e aspectos do processo:



A comunicação é entendida aqui como meios de fortalecer as capacidades e as oportunidades para que cada indivíduo possa exercer seu direito de escolha e participação social em prol da melhoria da qualidade de vida. O Projeto CapaCidades trouxe a oportunidade de refletir e aprofundar um pouco mais essa comunicação entre diferentes grupos conectados em redes do local ao global.

A sociedade atual está cada vez mais exigente e dependente de recursos que otimizem o tempo de acesso a informações confiáveis de maneira a subsidiar as ações humanas. A capacidade de gestão da informação passa a ser um diferencial no grau de desenvolvimento das sociedades. Ao fortalecer essas capacidades em lideranças dos três segmentos sociais (público, privado, sociedade civil), espera-se ter contribuído para o desenvolvimento dos quatro Municípios-piloto.

O objetivo de multiplicar ações comuns em prol do desenvolvimento local estimulou modelos de pactuação e engajamento social discutidos com essas lideranças locais. O que se esperava era ampliar esse tipo de exercício em que grupos interessados somam forças em um trabalho conjunto com a sociedade.

Nem sempre temos clareza sobre qual é a relevância ou mesmo quais são as barreiras (físicas e mentais) enfrentadas na participação cívica. Minimizar essas barreiras é uma das principais funções dos mecanismos de coordenação local.

Nesse contexto, favorecer o engajamento social é investir em facilitadores nas comunidades. Um facilitador eficaz deve saber o momento certo de assumir o papel ativo de coordenador, assim como o momento de valorizar as diferentes opiniões locais. A chave para essa proficiência é contar com mecanismos de organização e planejamento do processo participativo, mantendo o foco sobre os resultados a serem obtidos.

A partir da experiência da metodologia CapaCidades, é possível apontar potencialidades e fragilidades a serem consideradas no momento de implementação de políticas em outros Municípios. Ao invés da pretensão de testar conceitos ou criar listas exaustivas, o que se espera com este Caderno é fomentar o debate sobre novas formas de engajamento social nos Municípios brasileiros.

1. Comunicação – arte de conectar pessoas!

A história demonstra que a informação é um dos principais ativos do desenvolvimento humano. A informação nada mais é do que registros numéricos, fatos, eventos, que, estruturados e contextualizados, ganham significado, relevância e propósito. Ou seja, a informação é dotada de sentido e utilidade, propiciando processos de comunicação.

Comunicar, por sua vez, é mais amplo do que a transmissão de uma mensagem ou notícia. Trata-se de uma consciência estratégica que vai desde a capacidade de influenciar e motivar pessoas, passando pela escolha de ambientes de trabalho e de tecnologias de informação. Pode-se dizer que essa é uma das atividades humanas mais complexas, pois compreende a transmissão de conhecimento – experiências, informações e valores.

Como o conhecimento surge dentro de quadros emocionais particulares, nem sempre conseguimos repassá-lo de forma adequado. Além disso, o contexto em que a mensagem é transmitida pode adicionar outros sentidos bem diferentes dos originais, gerando os famosos “ruídos” na comunicação. Da mesma forma, as experiências, os valores e as atitudes dos receptores podem ser responsáveis por uma compreensão errônea das ideias iniciais.



Esses desafios na comunicação serão evidenciados de modo recorrente dentro de qualquer contexto organizacional, muito mais nos contextos de mobilização social e construção participativa. Mais do que alinhar discursos entre indivíduos e organizações, é preciso investir em ferramentas sociais que estimulem a interação e organizem o máximo de informação a ponto de promover a ação coletiva.

A importância da comunicação está diretamente associada a essa proatividade. O alinhamento estratégico de temas, projetos, programas, ações de todas as áreas de órgãos e instituições requer um atendimento e tratamento adequado a cada situação.

Nesse sentido, diferentes instâncias de comunicação devem ser consolidadas. Em certa medida, trata-se de diferentes abrangências de acordo com o público-alvo. Ou seja, a classificação aqui proposta contribui para a especificação de que informação deve ser repassada a determinados grupos.

2. Comunicação para Gestão Integrada

O Grupo de Trabalho Local foi escolhido como o mecanismo de diálogo local permanente que traz os 3 setores (público, privado e sociedade civil) e as diversas áreas temáticas (ex.: educação, obras, segurança pública, meio ambiente e outras) juntos para um trabalho conjunto e articulado.

O processo da mobilização inicial e a institucionalização gradual do grupo de Trabalho Local (GTL 21) está detalhado no Caderno Gestão Integrada: Mecanismos de Coordenação Local.

Mais do que manter o diálogo entre os parceiros, colaboradores e um pequeno núcleo nos Municípios, é preciso fortalecer o Grupo de Trabalho Local (GTL 21) como canal deliberativo das ações locais. A proposta era que esse grupo passasse a ter condições de reagir positivamente ou negativamente à coordenação, demonstrando a conveniência ou não das atividades sugeridas.

O fortalecimento do GTL 21 indica a construção de uma governança necessária para a execução do projeto. Em partes, isso está relacionado com a paridade de representantes dos três segmentos da sociedade: público, privado e sociedade civil.

As diferenças de expectativas desses segmentos implicariam outros ruídos na comunicação a serem minimizados. Isso porque o ambiente democrático nem sempre é capaz de garantir a compreensão de todos sobre a importância de percepções distintas. Por vezes, as interpretações sobre os posicionamentos antagônicos são considerados como ofensivas pessoais ou partidárias, criando conflitos a serem geridos pelo grupo.

A comunicação só seria efetiva quando essas percepções do GTL 21 fossem desenvolvidas e pactuadas com as comunidades. É por isso que o processo de eleição das lideranças locais (que compõem o GTL 21) é tão relevante. As formas de envolver a população concentraram grande parte da discussão do projeto, sendo preciso inovar para sensibilizar diferentes públicos.

A ansiedade do grupo para dar início ao engajamento da população pede uma rápida passagem pelo diagnóstico. A fim de responder a essas sensibilidades, parcerias foram estimuladas desde o início do projeto, antes mesmo de se alcançar o Plano de Ação Estratégico (PAE). Todavia, se esperávamos maior dinamismo com essa estratégia, o que se observou é que essa instância de governança local (o GTL 21) possui uma quantidade limitada de atividades a serem realizadas ao mesmo tempo.

O Projeto CapaCidades envolveu, pelo menos, quatro instâncias complementares de comunicação. A coordenação nacional busca alinhar as expectativas entre a agência internacional (Pnud), a agência executora (CNM) e o pequeno núcleo no Município. A coordenação dentro do Grupo do Trabalho Local enfatiza a comunicação interorganizacional. As diferentes lideranças propiciam, por sua vez, uma melhor comunicação entre as comunidades locais. Por fim, a comunicação para o estabelecimento de parcerias enfatiza as oportunidades internas e externas ao Município.

Instâncias de Comunicação Integrada



O aprendizado demonstra que é preciso valorizar ciclos menores de abrangência que vão se aperfeiçoando aos poucos em um processo contínuo de diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. Nesse sentido, a estratégia de parceria deve se concentrar, primeiramente, nas organizações do próprio Grupo de Trabalho Local, passando depois para o círculo de parceiros mais próximos, incluindo, aqui, os colaboradores técnicos, a comunicação permanente com as comunidades/sociedade do território e, finalmente, a comunicação com parceiros novos/externos, tais como Estado e União, academia, grandes empresas para mobilização de parcerias (financeiras e não financeiras).

Aqui, detalhamos três (3) componentes importantes desse processo de comunicação interna e externa:

- Gestão de informação como meio de aglutinação e coordenação das ações do GTL;
- Métodos de mobilização comunicação social;
- Construção de um plano de comunicação no contexto do processo de diagnóstico e planejamento participativo.

3. Comunicação dentro do GTL

3.1 Gestão da Informação

A Gestão da Informação é elemento fundamental para aglutinação do grupo local e para garantia de trabalho bem coordenado e eficiente, o que em torno leva à melhoria da participação dentro de um grupo. Trata-se de um conjunto de atividades relacionadas à busca, à identificação, à classificação, à filtragem, à análise, à organização, à armazenagem e à disseminação da informação. Independentemente do formato ou do meio em que se encontram essas informações (documentos físicos ou digitais), o objetivo é fazer com que estas cheguem aos interessados, subsidiando as tomadas de decisões.

A grande maioria das organizações sabem como obter dados, mas precisam aprimorar seus métodos para interpretá-los, produzindo documentos satisfatórios. O foco na utilidade da informação produzida deve responder ao questionamento de quanto tempo deve ser destinado a esse tipo de ação. Para que precisamos dessas informações? Em que grau e de que forma vamos aplicá-las? Onde podemos obtê-las e armazená-las de modo a facilitar o acesso de todos?

A necessidade de orientar indivíduos e organizações localizadas em diferentes partes do território constitui a razão para a criação de documentos de **coordenação**. A Ata de Reunião é um documento consagrado para o registro e o compartilhamento das principais ocorrências e decisões realizadas em reuniões deliberativas. No entanto, esse instrumento ainda é pouco utilizado nos órgãos municipais. Para o projeto, as atas eram de extrema relevância para a consolidação dos relatórios periódicos de coordenação.

O PROJETO CAPACIDADES E A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Uma lógica deve ser criada para o desenvolvimento desses relatórios. No caso do projeto CapaCidades, primeiramente, os consultores produziam relatórios sobre os produtos estabelecidos em contrato, o que incluía a descrição das visitas aos Municípios. Neste caso, os consultores recebiam da coordenação uma primeira parte do relatório preenchida, com descrição dos objetivos da visita, agenda e principais dificuldades a serem enfrentadas a partir da experiência com as atividades anteriores.

Com os relatórios dos consultores e as atas de reuniões, a coordenação produzia relatórios trimestrais de acompanhamento dos progressos. Entre os principais objetivos desses relatórios, destacam-se os ajustes no cronograma de trabalho, o controle dos produtos entregues pelos consultores, o detalhamento dos gastos financeiros, os riscos e as potencialidades de cada Município, além das lições aprendidas nesse período. Todo esse material é consolidado, anualmente, na forma de um relatório de prestação de contas compartilhado com os principais atores envolvidos.

Outros documentos produzidos pelo projeto CapaCidades tinham como finalidade o registro e o compartilhamento da realidade observada nos Municípios na forma de **diagnósticos e planos**.

O diagnóstico abrange os perfis municipais, as cartografias estratégicas, os relatórios de capacidades por segmento da sociedade (*vide* publicação *Relatório Executivo da Construção Coletiva do Diagnóstico Municipal Participativo*). Dessa experiência, aprendemos que, enquanto as cartografias estratégicas foram de fácil apropriação local, os questionários aplicados para avaliação de CapaCidades apresentaram uma linguagem técnica que afastou a participação de membros da comunidade.

Entre os planos, merecem destaques o Plano de Ação Estratégico (PAE) e o Plano de Comunicação Pública (PCP). Enquanto o primeiro apresenta as prioridades pactuadas no município, com definição de prazos e critérios a serem monitorados, o segundo identifica os meios de comunicação e as estratégias a serem adotadas para disseminação das ações entre a população.

A **visibilidade** também é outra finalidade importante, abrangendo o banco de imagens produzido por Município, a revista institucional para mobilização de parcerias, os boletins informativos e os vídeos institucionais. No âmbito individual, o certificado de participação das oficinas de capacitação, com carga horária e conteúdo, é um elemento crucial de motivação.

Ao longo do projeto, a quantidade de documentos coletados e produzidos gerou a necessidade de organizar esses materiais. O Catálogo de Insumos e Produtos foi muito importante nesse contexto para delinear os materiais de maior relevância e identificar padrões existentes entre eles. Elementos como nome, autor, data de criação e descrição, local de armazenamento facilitaram a pesquisa por esses materiais.

O Catálogo de Insumos e Produtos facilita, ainda, a construção posterior de um Guia de Fontes Documental. Este busca identificar os acervos arquivísticos (textuais, fotografias, fitas, desenhos, músicas digitais), bibliográficos (livros, jornais, folhetos, relatórios impressos) e museológicos (vestimentas, quadros, broches, peças de divulgação) produzidos pelo projeto. A memória do projeto ficou, assim, arquivada para posterior acesso à comunidade e multiplicação para outros Municípios.

O arquivamento público dos materiais de um grupo local passa a ser um aspecto importante a ser planejado desde o início da mobilização e atuação do grupo. O acervo arquivístico pode ser armazenado no *site* do grupo, caso haja, o bibliográfico pode ser destinado a uma biblioteca local e o museológico pode ser exposto em diferentes escolas e locais públicos do Município.

A gestão da informação deve ser um pré-requisito para a seleção do município, com uma estratégia clara antes mesmo de iniciar as atividades nessas localidades.

A gestão da informação sempre ganha mais relevância do que o previsto inicialmente. A filosofia do apreender fazendo dentro desse projeto-piloto fez com que outros instrumentos fossem surgindo, a fim de satisfazer às demandas de comunicação entre os grupos.

A gestão da informação será eficaz quando estiver estabelecido “um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados” (REIS, 1993).

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são fundamentais nesse processo de gestão da informação eficaz e integrado. O uso da tecnologia perpassa desde infraestruturas mais modernas de computadores e internet, sistemas de telefonia, rádio e TV a métodos mais simples, como correio postal ou autofalantes conectados a veículos e postes.

O fato é que a TIC, ainda, é um grande desafio para a gestão da informação nos Municípios. A fragilidade de infraestrutura soma-se à baixa capacidade dos gestores e cidadãos de utilizarem essas ferramentas. Indicativos de desenvolvimento dessa cultura no Brasil puderam ser observados no projeto. O celular, por exemplo, demonstrou ser um instrumento efetivo no contato direto com diferentes atores envolvidos. Grande parte desses também tem contas

de *e-mails* ativas. No entanto, o contato individualizado do primeiro e a falta de hábito de acessar o *e-mail* diariamente foram desafios a serem considerados.

No caso da metodologia CapaCidades, a fim de aprimorar a comunicação dentro do projeto, a coordenação investiu na criação de uma rede social capaz de ampliar a interação entre os cidadãos dos quatro Municípios e desses com a equipe de colaboradores em Brasília. Uma pesquisa indicou o *Ning* como a ferramenta mais adequada às necessidades do projeto. Além de prover uma base documental, essa rede social oferece diferentes meios para a troca de informação e comunicação.

O desconhecimento da rede *Ning* gerou a necessidade de um esforço educativo de todos quanto ao uso da ferramenta. Apesar da tardia criação, a adesão à rede social foi satisfatória (+250 membros). Levando essa experiência em conta, a recomendação seria usar as redes já estabelecidas e utilizadas amplamente, tais como Facebook, Twitter ou outras.

Ferramentas como o *Ning* só são efetivas se houver animadores de rede dispostos a convidar novos membros, incluir novos materiais, fomentar debates constantemente e organizar esses materiais. A definição da política de uso da rede social é fundamental para orientar a interação dos demais. O animador ainda deve ser responsável de imprimir parte do material disponibilizado na rede social e organizar discussões presenciais.

Lições aprendidas

Uma recomendação é que modelos e métodos de comunicação devem ser elaborados antes de iniciar a mobilização e a atuação do grupo local.

Angariar, compartilhar, aplicar e a avaliar essas inúmeras fontes de informação é o que configura a gestão do conhecimento. Logo, gestão do conhecimento é mais ampla do que a gestão da informação. Ambos os conceitos devem ser incorporados às estratégias de fortalecimento de capacidades para o desenvolvimento humano local. O passo da gestão de informação para gestão de conhecimento é natural, porém não automática. Para que as informações armazenadas sirvam como insumo para um banco de conhecimento, precisamos de ação refletiva/analítica. Algumas dicas sobre gestão de conhecimento estão disponíveis na cartilha do Pnud no link: <http://www.regionalcentrelac-undp.org/images/stories/gestion_de_conocimiento/systematizationfortransferguide.pdf>.

3.2 O Papel do facilitador

A facilitação é um papel interessante, gratificante e importante para o desenvolvimento do Município. Facilitar significa ter tempo para pensar sobre o processo e a agenda política, aprender as habilidades necessárias para levar o grupo a uma conclusão, valorizar ideias e descobrir soluções conjuntamente.

A facilitação é um processo em que uma pessoa é escolhida e aceita por todos os membros do grupo, não tendo esta pessoa nenhuma autoridade substantiva como tomador de decisão, de modo que suas intervenções venham a contribuir com o grupo na identificação e na solução de problemas, ampliando a efetividade do coletivo (SCHWARZ, 1994). Desde a década de 1960, o papel do facilitador tem sido reconhecido como um caminho importante para

aproximar indivíduos dentro de um grupo, compartilhar experiências, tomar decisões em conjunto, planejar ações e amenizar disputas.

No projeto CapaCidades, ficou comprovado que uma figura que transmite segurança e confiança ao grupo é capaz de conseguir com que os objetivos se concretizem mais facilmente. Antes de mais nada, o facilitador tem de ser capaz de se expressar corretamente e falar a linguagem do público a ser atingido. Daí a relevância de o facilitador ser escolhido na própria região, ao invés de especialistas ou voluntários externos.

Identificar as partes interessadas (*stakeholders*) é uma das primeiras capacidades a serem desenvolvidas pelos facilitadores. Em relação à gestão municipal, os principais interessados são os órgãos da prefeitura e da Câmara Legislativa, além das agências de interesse público (universidades e hospitais). No caso das organizações da sociedade civil, destacam-se as cooperativas, os sindicatos, os movimentos sociais, as associações de bairro, os artistas. Já as organizações privadas podem ser representadas por associações comerciais, Sebrae, empresas.

Ainda que estejam presentes em um mesmo Município, esses atores geralmente não são estimulados a trabalhar conjuntamente, mantendo diferentes interesses, prioridades e valores. O tempo escasso de todos esses interessados requer uma estratégia de sensibilização e de preparação por parte do facilitador capaz de organizar encontros curtos e efetivos. A esse processo de formação de coerência é preciso dar um tom de naturalidade, desvanecendo as disparidades preexistentes.

O maior desafio, nesse caso, é conseguir alterar a percepção entre os interessados, mudando as atitudes de um em relação ao outro. Tais comportamentos são determinados por regras formais (leis, normas, contratos, termos de referência), assim como regras informais (crenças, ideologias, experiências pessoais).

Compreender, portanto, a diversidade entre os segmentos é um ponto crucial para qualquer facilitador. A construção de uma sociedade inclusiva de-

pende desse entendimento de que há mais do que uma verdade, ou seja, diferentes formas benéficas de agir em prol de um coletivo. O grau de participação dependerá da capacidade de envolver essas diferentes visões dos interessados.

O caminho a ser trilhado pelo grupo será conduzido pelas informações coletadas e pelas experiências humanas. Nesse sentido, se evidências estatísticas demonstrarem que a taxa de desemprego diminuiu, pouco expressivo será esse dado se a maior parte do grupo vivenciar experiências particulares de perdas de suas oportunidades de trabalho. Ao invés de se buscar o convencimento por métodos científicos, é mais efetivo entender a relação direta desses indivíduos com tais acontecimentos.

Outro aspecto-chave é reconhecer que nem todos os interessados participarão na mesma intensidade em todas as fases do processo. O facilitador deve promover um ambiente em que cada um se sinta livre para se comprometer com responsabilidades dentro de suas disponibilidades, sem se sentir menor ou mais importante do que outros.

O facilitador precisa ser flexível e compreensivo para afluir todas essas perspectivas. A personalidade afável e positiva – com capacidade de ponderar as reações emotivas dentro do grupo – transmite a mensagem de aceitação de todos dentro do grupo. Os interessados precisam encontrar no facilitador a convicção de que o processo alcançará o resultado esperado, alinhando as vontades em uma mesma direção. Os participantes, a partir de suas visões de mundo, devem encontrar alternativas comuns a serem testadas, mesmo diante de inúmeras dificuldades.

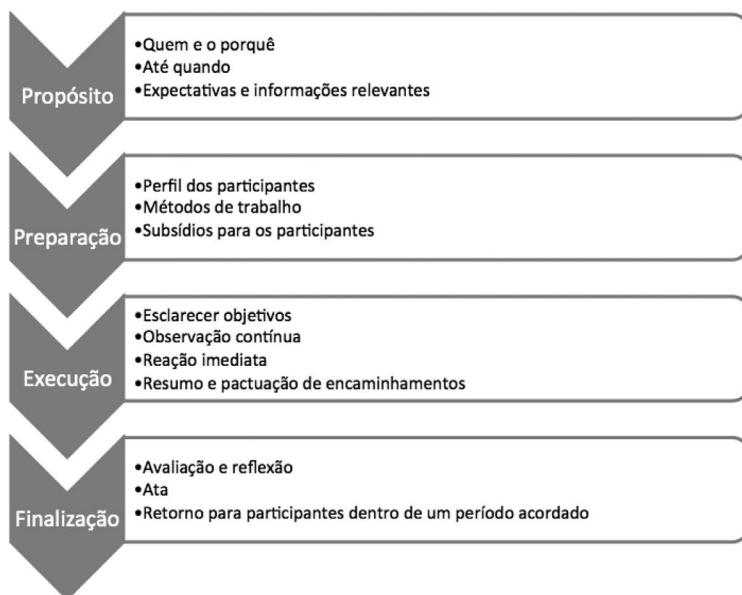
Não cabe ao facilitador a imposição de suas próprias ideias, mas sim a arbitragem na busca de solucionar conflitos dentro do grupo. O desenvolvimento de capacidades pressupõe a autodescoberta e a persistência dos indivíduos, podendo os facilitadores favorecerem:

- a compreensão de que cada representante tem um papel institucional a desempenhar e uma potencialidade a ser explorada;

- a construção de regras respeitadas e equitativas de proceder dentro do grupo;
- o processo de tomada de decisão e planejamento das atividades de forma coletiva;
- a manobra de desacordos de modo a não inviabilizar interesses convergentes;
- o monitoramento e a avaliação das atividades para o alcance dos resultados.

O trabalho de escutar a defesa de cada participante, de organizar as opiniões dentro de categorias de análise e de repassar com clareza o resumo das informações é o que manterá o movimento de progresso. Não é necessário, portanto, o conhecimento específico sobre determinado assunto, sendo importante a capacidade de promover a negociação entre os integrantes do grupo. Enquanto os facilitadores focam no processo, os interessados focam no conteúdo.

Descrever o trabalho de facilitação em fases talvez possa contribuir para a seleção deste perfil. A primeira fase seria a definição do **propósito** dessa facilitação. Nesse sentido, deve-se deixar claro quem será convidado e por que, até quando esse papel de facilitador será desejado, que tipo de mudança de comportamento é esperado, quais informações devem ser analisadas e quais decisões devem ser tomadas.



Em seguida, a fase da **preparação** exige um estudo sobre o perfil dos participantes. Métodos e instrumentos deverão ser estabelecidos a fim de orientar a melhor forma de participação dos interessados. Para tal, é importante reconhecer as expectativas presentes em cada foro, assim como os recursos exigidos por esses métodos. Calendário com as datas comemorativas do Município é relevante para definir a periodicidade dos encontros e das ações. Um primeiro esboço de regras de convivência deverá ser acordado dentro do grupo e, se possível, exposto dentro da sala de reunião. Será conveniente, ainda, a impressão do resumo do projeto que esclareça as atividades previstas, os prazos e as responsabilidades. A preparação de lista de presença e subsídios para a discussão poderá contribuir para o avanço das ações.

Na fase de **realização** dos encontros, o facilitador deve ter certeza de que todos os participantes estão cientes do objetivo da reunião, ajudando a focar no assunto a ser tratado. Atento à leitura corporal, o facilitador deve promover um ambiente de conforto para todos, estimulando as opiniões mais

tímidas ou excluídas. Os conceitos utilizados pelos técnicos nem sempre são claros, devendo o facilitador encontrar exemplos mais próximos do cotidiano dos participantes que traduzam a mensagem a ser repassada. Acatar as regras acordadas, como horário de início e teto máximo para o fim da reunião, é uma demonstração de respeito para com os participantes.

Alguns parâmetros a serem seguidos pelos facilitadores são indicados a seguir:

- i. evite falar mais do que o restante do grupo;
- ii. estimule os participantes a se posicionarem em voz alta sobre as propostas apresentadas;
- iii. fortaleça visões contrárias com sugestões de alternativas a serem consideradas;
- iv. seja honesto sobre os limites de suas experiências e seus conhecimentos;
- v. aceite também os limites dos demais participantes.

A fase de **finalização** é muito importante para demonstrar aos participantes que as opiniões deles foram levadas em consideração. A ajuda memória (atas de reuniões, relatórios periódicos, fotos, notícias) deve ser apresentada com os termos utilizados pelos participantes e disponibilizada a cada integrante do grupo. Os responsáveis por cada ação assumida devem estar indicados na matriz lógica, trazendo prazos factíveis e acordados entre o grupo. Uma rápida avaliação sobre a condução dentro do grupo é uma forma de o facilitador buscar o aprimoramento do seu trabalho, tornando as futuras reuniões mais objetivas. Essa pode ser feita via questionários, conversas informais ou mesmo um debate dentro do grupo.

A gestão da informação é um elemento fundamental a ser atendido pelo facilitador. A organização dos documentos e das publicações de modo a permitir o acesso de todos os interessados é um passo necessário, mas não suficiente.

Muitos participantes não têm acesso à internet ou mesmo não possuem o hábito de leitura. Nesse sentido, o facilitador deve providenciar espaços de discussões separados, com documentos impressos distribuídos entre os participantes.

O trabalho do facilitador pode vir a ser prejudicado, assim, pela falta de equipamentos que dificulta o estudo dos materiais disponibilizados. Entretanto, as formas de comunicar vão desde mecanismos mais sofisticados (a exemplo de *e-mail*, *Facebook*, *Ning*) até meios mais convencionais (como recados por meio dos participantes ou envio de convites porta a porta).

Na abordagem metodológica CapaCidades, o papel de facilitador poderia ser desempenhado por um técnico municipal selecionado pelo prefeito ou contratado independentemente e por um agente local destacado pela sociedade civil local ou selecionado pela coordenação do projeto. Embora haja funções e perfis distintos, a harmonia desses dois facilitadores é o que garantiu o melhor resultado dentro do projeto.

A principal função dos técnicos municipais é engajar a participação dos diferentes segmentos da sociedade. Muitas vezes, a mobilização mais difícil é a da própria administração municipal e dos vereadores – daí a importância de esse técnico contar com todo o apoio do prefeito. Cabe a este facilitador a capacidade de integrar diferentes instâncias já existentes no Município, contando com os insumos, as ferramentas e as logísticas disponibilizadas pelo setor público. O técnico municipal se reporta ao prefeito e à coordenação do projeto, sendo responsável pela gerência local e pela prestação de contas.

No termo de referência dos técnicos municipais, algumas recomendações foram estabelecidas, tais como:

- capacidade de articular as diferentes secretarias da prefeitura e o bom relacionamento com a sociedade civil e o setor privado;
- capacidade de articulação regional e inclusão digital;
- pensamento estratégico e habilidade na execução de projetos;
- disponibilidade em tempo integral para o projeto;
- facilidade de trabalhar em equipe.

Já os agentes locais têm como função principal a gestão da informação (como elaboração de atas e relatórios), a animação da rede de comunicação (a exemplo das redes sociais), o alinhamento metodológico com a coordenação, a atualização de circunstâncias do contexto municipal aos colaboradores externos.

Entre os pré-requisitos definidos nos termos de referência dos agentes locais no contexto da metodologia CapaCidades, encontram-se:

- preferencialmente, curso superior em áreas de interesse do Município ou relacionadas ao Desenvolvimento Humano Local (DHL);
- conhecimento de gestão pública municipal; técnicas e ferramentas de gestão integrada e/ou políticas públicas; técnicas e ferramentas de inclusão digital;
- habilidade de adequar a linguagem de acordo com o público-alvo; facilidade e qualidade na escrita;
- habilidade de trabalhar em equipe;
- disponibilidade de carga horária de 30 horas semanais e participação em reuniões noturnas e em finais de semana;
- residência no Município ou Município vizinho durante o período de execução do projeto.

Enquanto os técnicos municipais estão mais voltados para a articulação interna no Município, os agentes locais servem como ponte dessa interação com as demais equipes de outros Municípios e de coordenação nacional. Alguns desses pré-requisitos podem variar de acordo com a realidade do Município e do projeto a ser implementado. Na prática, essas funções se misturam, sendo importante apenas que os facilitadores tenham condição de organizar a boa interação entre o grupo de trabalho local (GTL) e desses com os demais participantes do projeto.

Ainda que os técnicos municipais e os agentes locais possam desempenhar funções semelhantes, dentro do espírito de harmonia e de alcance do objetivo pretendido, um não poderá substituir o outro. Em alguns casos, é comum observar um destaque maior ao técnico por sua proximidade com a administração municipal. Para evitar a sobrecarga no técnico municipal, cabe ao agente local apoiar toda a articulação, facilitando a gestão interna de contatos, documentos, entre outros. Em outros casos, o técnico municipal é designado para outras funções no Município, sobrecarregando o agente local nas atividades definidas pelo projeto.

Desde que esse papel de facilitador leve à formação de parcerias, com a comunicação dos diversos interessados, é positivo dividir o trabalho, conseguindo unir essas diferenças. De qualquer modo, para que haja de fato uma institucionalização do grupo de trabalho local, é importante manter esses dois perfis.

4. Mobilização dos principais atores

4.1 Participar – por quê?

Quando se questiona a relevância da participação social, é preciso reconhecer que o mundo de hoje não é o mesmo de décadas atrás. Entre as várias transformações, destaca-se a formalização com a Lei da transparência e a Lei do Acesso à Informação. As grandes passeatas deixaram de ser o principal canal de mobilização e expressão da opinião pública. Atualmente, somos capazes de realizar campanhas pelas redes sociais, exigir posicionamentos de nossos parlamentares por *e-mail* ou mensagens de celular, manifestar nossos valores por meio de vídeos, *blogs*, notícias disponibilizadas em páginas da internet.

*Você que é sem nome, você
que faz versos, que ama pro-
testa, E agora, José? Você
marcha, José! José, pra onde?*
Drummond de Andrade

Na Sociedade da Informação, é possível contestar o processo decisório político sem sair de casa. De fato, avanços tecnológicos facilitaram o controle social. Nota-se uma maior atenção à transparência das contas e à exigência de direitos pelas organizações sociais. Os cidadãos, por diferentes estímulos, adotam comportamentos como o de exigir a nota fiscal.

Esses são apenas exemplos da preocupação com o gasto dos recursos públicos em nosso País. Em meio a tantos escândalos de corrupção, é preciso superar as reclamações sobre atos de terceiros e assumir esse papel de cidadania.

O engajamento na vida cívica possui um significado ainda mais relevante do que o controle social em si. Ao se reunirem uns com os outros, os

cidadãos desenvolvem e atendem às necessidades em comunidade. Isso porque os indivíduos passam a entender o potencial existente na sinergia das interações humanas ao fazerem parte de algo maior do que suas experiências imediatas. Cada sujeito é portador de senso, de empatia, de responsabilidade, em direção ao outro ser vivo, sendo a participação mais uma questão de consciência e de vontade (ética e prática) do que determinismos sociais preestabelecidos e transmitidos. A atuação cidadã gera, portanto, um efeito educativo sobre os que participam, integrando o indivíduo com a sociedade a partir de um sentimento de comunidade.

Envolvendo-se nas decisões que afetam as comunidades, o cidadão percebe que ele é sujeito de seu próprio desenvolvimento, sendo capaz de melhorar sua condição de vida proativamente. No momento em que cada um se reconhece como agente de desenvolvimento, temos um coletivo responsável pela transformação do ambiente em que vive. Essa responsabilização deve ser compreendida não apenas pelos cidadãos, como também pelos governantes. Cabe ao poder público criar canais que estimulem esse envolvimento contínuo.

Os governantes precisam ouvir a população em todas as etapas de uma política. O sucesso dessa política está diretamente relacionado à percepção de melhoria de vida pelos habitantes locais. Isso nem sempre significa o calçamento de uma rua ou os relatórios técnicos construídos por agentes externos a essa realidade. Ao invés de definir políticas e convocar a população a participar, é preciso desde o início buscar o interesse real da comunidade. As lições aprendidas indicam que as soluções geralmente são mais simples e estão disponíveis no saber popular.

Por outro lado, os cidadãos precisam saber que os governos não darão conta de todas as necessidades de uma só vez e sozinhos. Ao escutarem as demandas de outros grupos, os cidadãos serão sempre lembrados de que, em tantas demandas, é preciso priorizar os recursos escassos. O aprendizado na participação enfatiza que os governos são apenas responsáveis por parte das transformações locais. Como já destacado, nenhuma instituição é capaz de de-

envolver determinado indivíduo. Na verdade, cada indivíduo é sujeito e responsável por seu desenvolvimento.

No processo de colaboração, cidadãos e governos tornam-se parceiros corresponsáveis pelas decisões tomadas, e não mais adversários. Questões contenciosas aumentam a necessidade da discussão com a sociedade para que o tema não afete a legitimidade de determinado governo. A participação de diversos setores amplia, assim, a confiança nas instituições locais e fortalece a credibilidade do regime democrático. Em um mundo no qual é possível a participação direta da sociedade, o modelo da democracia representativa demonstra-se cada vez mais insuficiente.

Estudos científicos já comprovam que regiões com maior grau de colaboração (capital social) apresentam maior grau de desenvolvimento. A participação pode criar, assim, sentimentos de orgulho comunitário, senso de pertencimento, desenvolvimento de lideranças, compartilhamento de responsabilidades, colisões de interesses e compromissos.

Até nas visões mais pessimistas sobre a natureza humana, em que as ações coletivas são expressões egoísticas de sobrevivência e de proveito individual, pode-se afirmar que a participação é vantajosa para a comunidade como um todo. Isso porque, na vida em sociedade, negócios particulares são afetados por ações de terceiros. Mais racional seria obter ganhos pessoais a partir da participação, sejam em temas específicos (melhoria do acesso ao seu empreendimento) ou gerais (Lei Geral das Micros e Pequenas Empresas, que reduz a tributação do empreendimento).

O maior desafio na participação é superar a mentalidade prevalecente na sociedade do “efeito carona”. Segundo essa concepção, todos esperam obter vantagens a partir de ações de terceiros, sem custos adicionais para si – o que muitas vezes inviabiliza a ação coletiva.

A atitude cidadã é capaz de mudar essa mentalidade, mas precisa contar com outros elementos dentro dessa lógica. Já que o intuito é ampliar os benefícios públicos – ao invés de criar restrições pelos ganhos obtidos –, é preciso reduzir os custos de informação.

Isso está diretamente relacionado à comunicação no Município. O fato é que grandes grupos possuem a dificuldade de coordenar a participação de seus integrantes. Esse é o desafio a ser enfrentado na comunicação para o Desenvolvimento Humano Local.

Inúmeras barreiras à participação devem ser consideradas no momento de organizar as reuniões. Os horários das reuniões, as condições de mobilidade, a demonstração dos resultados alcançados e a clareza da pauta são alguns cuidados a serem verificados previamente. Tempo hábil para contactar os participantes deve ser planejado, principalmente em relação aos que não dispõem de canais de comunicação como celular ou *e-mail*.

Uma das pré-condições para o envolvimento público na vida cívica é o entendimento geral das etapas dos projetos e as funções de cada ator. Os cidadãos precisam ter conhecimento do processo como um todo para entenderem como podem influenciar as decisões locais. É importante que um pequeno resumo sobre as etapas dos projetos seja elaborado e disponibilizado aos novos participantes do grupo, com contatos da equipe e maiores esclarecimentos sobre os meios de participação. Quanto mais os cidadãos possuírem informações sobre as ações no Município, maior é a chance desses se manterem atuantes.

O culto a elevados escalões de governo é outro grande desafio a ser vencido. Há uma expressão que traduz um sentimento muito comum na participação municipal: “o prefeito não vai me ouvir”. Sentimentos como esse podem bloquear a participação de grupos que não estão devidamente representados nas estruturas políticas, particularmente os grupos de baixa renda, minorias étnicas, jovens. As sensações de impotência e de falta de eficácia estão relacionadas aos níveis de conforto em participar. Nesse sentido, é muito importante registrar-mos as participações da comunidade para depois demonstrar como elas estão sendo inseridas nas decisões.

Importante verificar:

- os horários das reuniões;
- as condições de mobilidade;
- a demonstração dos resultados alcançados;
- a clareza da pauta.

A preocupação em oferecer condições equitativas de participação deve ser assumida desde o início pelo grupo. O primeiro passo, talvez, seja adequar a linguagem para o ambiente em que se encontra. A linguagem simples, objetiva e clara permite a compreensão de todos, além de criar um ambiente em que todos se veem como pares. No caso de analfabetos ou deficientes físicos, é importante prever facilitadores para que esses possam ter o mesmo grau de acesso às informações que os demais. Oficinas infantis devem ser previstas com recreadores, construindo um evento familiar em que os pais sintam estimulados a trazer suas crianças e consigam manter-se concentrados na reunião. Com relação ao público de baixa renda, é importante garantir mobilidade de modo que esses possam participar sem custos individuais.

A aversão à política é outro motivo da relutância de alguns cidadãos quanto a seu envolvimento em processos participativos. Principalmente em Municípios polarizados, em que a simples presença de uma pessoa remete diretamente a uma linha partidária, é preciso enfatizar o caráter público desses canais de participação voltados ao interesse coletivo. A garantia da pluralidade das vozes, equilibrando o debate, de modo a evitar a prevalência de um grupo sobre o outro, é uma forma de enfatizar esse objetivo maior, que é o desenvolvimento humano local.

Em nome da eficiência (agilidade), muitos preferem desviar a discussão para orientações de peritos. Os chamados “cidadãos profissionais”, de domínio dos grupos de interesse, tendem a oferecer verdades absolutas dentro de um contexto público. Acostumados a dialogar com políticos e dispostos a serem tratados como “representantes do povo”, há um risco de manipulação dos espaços participativos por esse tipo de “cidadão”. Embora esses cumpram o seu papel dentro do grupo, deve-se deixar claro que consultar os “cidadãos profissionais” não é a mesma coisa que consultar a opinião pública.

Se a participação se restringir à representação de uma organização nas reuniões, ou a protestos em uma manifestação, muitos indivíduos se sentirão desinteressados a se incluírem no processo. Essa ponderação busca estimular

opções atraentes para cada público-alvo de acordo com o objetivo da participação. Logo, as lideranças locais devem empregar diferentes métodos para incluir o máximo de cidadãos no processo de tomada de decisão.

Antes de analisar sugestões de métodos de participação, é válido observar algumas recomendações para proporcionar ambientes favoráveis à interação entre o governo e a sociedade:

- i. reuniões convocadas conjuntamente pelas partes (servidores e cidadãos);
- ii. nenhuma das partes pode estabelecer condições quanto ao comparecimento da outra;
- iii. cada pessoa presente só pode representar a si próprio. Ainda que escolhido como representante de um grupo, ninguém comparece em caráter oficial ou em nome de um coletivo.
- iv. os debates podem ser abertos à imprensa, mas comentar não é atribuição desta (caso contrário, as pessoas não têm liberdade para serem transparentes).

O ambiente institucional (condições físicas e regras sociais) é capaz de determinar o grau de participação social. Dadas todas essas barreiras que se interpõem no caminho do diálogo entre governo e sociedade, é preciso rever os modelos atuais de participação cidadã. De fato, “temos de parar de nos reunir assim”.

Modificar o padrão de participação social pode significar a troca de papéis habituais entre os participantes e os servidores, de modo que todos possam rever suas expectativas em relação ao outro. No que tange à sociedade civil e ao setor privado, isso significa que os servidores públicos estão ali para ouvir e buscar informações, a ponto que respostas instantâneas não podem ser exigidas deles. Para o poder público, a participação significa que os demais

segmentos da sociedade estariam dispostos a investir recursos próprios, como tempo, conhecimento, infraestrutura, entre outros.

Tecnologias de informação também podem ser responsáveis pela inovação na participação. É preciso investir em ferramentas de comunicação em tempo real e de baixo custo. Isso depende de uma mudança cultural de inclusão tecnológica e ampliação do acesso da população a essas tecnologias. Os três segmentos podem investir em infraestrutura básica para que essa atuação conjunta possa ser incrementada.

Métodos mais simples podem ser buscados enquanto essas condições não representam a realidade dos Municípios. Capacitar atores locais como facilitadores da participação é um aspecto-chave apresentado no próximo capítulo.

4.2 Níveis de Participação

A participação, para ser contínua e efetiva, exige uma orientação clara, um acompanhamento e a demonstração de resultados. Os capítulos anteriores ajudaram a compreender que há vários tipos de resultados a serem buscados e formas de gerir essa participação. O presente capítulo explica por que, em um ambiente com várias organizações e instituições, o termo governança por resultado passa a ser mais adequado do que gestão por resultado.

Em modelos dinâmicos em que vivemos, não basta apenas definir e mensurar os resultados, é importante alcançá-los com processos claros de implementação e avaliá-los com controles capazes de indicar ajustes decorrentes. Ao gerar e incorporar informações nos processos decisórios, criam-se situações de institucionalização, sem ideologias e comportamentos ritualísticos.

A governança por resultado é um conceito mais abrangente que leva em consideração os esforços. Logo, não há resultados sem promover o alinhamento de esforços. No projeto CapaCidades, há múltiplas dimensões de esforços a serem consideradas (recursos, estruturas, sistemas de informações e, principalmente, pessoas).

Tais ideias nos levam a um conceito denominado Gestão Matricial por Resultado (Martins, 2010). No primeiro bloco de implantação dessa matriz, está a construção de uma agenda estratégica com definições do propósito (visão, missão, valores, princípios, diretrizes), dos resultados (com indicadores e metas) e formas de alcançá-lo (plano de ação).

Para tal, é importante desenvolver as capacidades das pessoas envolvidas quanto: à construção e à mobilização em torno de uma consciência para resultados; à sondagem de expectativas (demandas e interesses das partes); e à elaboração de estudos prospectivos (levando em consideração padrões referenciais preexistentes).

O segundo bloco de direcionamento dos esforços de implementação está relacionado com a identificação e a pactuação das contribuições de cada parceiro envolvido, mediante o dimensionamento dos recursos necessários e incentivos às equipes envolvidas. O terceiro bloco de monitoramento e avaliação traz a noção de uma central de resultados como instância de transparência, responsabilização e controle social.

Dessa forma, a governança por resultado é caracterizada: “por integração das agendas, alinhamento das estruturas implementadoras a partir de redes de governança e integração sistêmica interna e externa e por mecanismos claros de monitoramento e avaliação, que fortalecem o uso social e a consciência estratégica” (Martins, 2010).

Esses termos talvez sejam teóricos demais para o público que esta publicação espera alcançar. Os interessados podem aprofundar esse conceito na publicação acima citada. O objetivo a seguir é aproximar esses conceitos dos esforços realizados no projeto CapaCidades.

Ao relembrar aos capítulos anteriores, observa-se que há diferentes tipos de resultados a serem geridos entre as organizações. Em partes, isso remete aos interesses e às disponibilidades de cada envolvido em relação à intensidade de sua participação. De modo geral, pode-se indicar três níveis básicos de participação.

NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO

Informação

O primeiro passo para garantir o envolvimento consiste em compartilhar os dados e as informações com todos interessados, incrementando a consciência sobre determinado assunto.

Consulta

A participação começa a existir de fato quando canais de comunicação em duas vias propiciam um diálogo com recebimento de comentários, sugestões, críticas.

Parcerias

A participação efetiva consiste na tomada de decisão e atuação conjunta, por meio de forças-tarefa que atendem aos interesses individuais e coletivos.

Fonte: Elaboração própria.

A progressão de uma participação mais passiva para uma mais ativa indica uma institucionalização da governança por resultado. A institucionalização do Grupo de Trabalho Local (GTL 21), por exemplo, demonstra a preocupação de manter o esforço implementado no projeto ao longo do tempo no Município.

O importante, aqui, é perceber o fortalecimento desses laços sociais, de modo a estimular ações conjuntas que contam com as capacidades preexistentes no Município. Se antes as organizações não se mantinham informadas sobre as ações nos Municípios, o Projeto CapaCidades buscou para semear a maior participação dessas nos quatro Municípios-piloto.

Uma das formas de evitar a paralisia de arranjos como o GTL, desde o diagnóstico até a execução do Plano de Ação Estratégico, é recriar e fortalecer os canais de participação. Fortalecer esses canais significa desenvolver os temas centrais indicados pelo projeto: liderança, arranjo institucional, conhecimento e corresponsabilidade.

De modo geral, esses temas centrais foram abordados dentro do projeto a partir de três eixos: i. compartilhamento de visões; ii. multiplicação de ações; iii formação de redes. A descrição desses eixos facilitará a compreensão sobre a governança por resultado aplicada no projeto CapaCidades.

4.3 Visão Compartilhada

A construção de uma visão compartilhada entre os três segmentos da sociedade é uma estratégia importante para manter vivo, dentro de um grupo coeso, o foco em resultados. Há várias frentes de ação que caminham em direções opostas dentro do Município, sejam em termos de temporalidade, recursos financeiros, emprego de mão de obra etc. A soma desses vetores dispersos podem ser nula, gerando um ciclo de estagnação. Por isso, é preciso ampliar a coordenação entre as organizações.

Desde o momento de pré-diagnóstico, buscou-se desenvolver essa visão compartilhada. Mesmo tendo sido coletados diferentes documentos sobre a realidade municipal, o alinhamento desse conhecimento dentro do Grupo de Trabalho Local é fundamental para permitir condições equitativas de diálogo e construção coletiva.

A visão compartilhada passa, ainda, pela estruturação de um Planejamento Estratégico Situacional (PES). Esse método pressupõe a constante adaptação da metodologia a cada situação concreta em que é aplicada. Dentro da metodologia CapaCidades, o enfoque é o desenvolvimento humano local, sendo utilizados inúmeros instrumentos metodológicos para a visualização permanente de uma mesma realidade: cartelas, tarjetas, cartografias. Dinâmicas de grupos ajudam, também, a trabalhar positivamente as tensões e os processos grupais.

Dentro dessa metodologia do PES, quatro momentos são destacados. O momento explicativo trata da identificação e da seleção dos “Nós Críticos” como centros práticos de ação – dos quais ramificam as atividades do projeto.

O momento operacional traduz-se na elaboração do plano a partir dos recursos disponíveis e diferentes cenários. O momento estratégico é destinado à análise dos interesses, das motivações e do poder de cada ator social envolvido. Por fim, o momento tático-operacional aborda o sistema de gestão e a cultura organizacional.

O Plano de Ação Estratégico (PAE) – com prioridades e metas de curto, médio e longo prazo – orienta a multiplicação dessas ações entre as organizações existentes. O ideal é que o PAE sirva de suporte para a revisão do Plano Diretor Participativo (PDP), assim como outros planos e projetos futuros.

Inicialmente, a finalização do PAE era compreendida como uma etapa intermediária do projeto. No entanto, o que se observa na prática é que esse instrumento deve ser um produto entregue ao final do projeto para aprimoramento contínuo. O máximo a ser esperado após o diagnóstico situacional é um esboço que permita a formação em monitoramento e avaliação.

A perspectiva integrada demonstra a necessidade de flexibilidade para o desenvolvimento dos temas, assim como de avançar na direção pactuada com a sociedade. Os mapas elaborados e digitalizados permaneceram como conhecimento relevante após o fim do projeto. Eles podem ser usados como instrumentos prospectivos, dando forma a maquetes de representação do futuro que projetam a cidade daqui a 30 anos.

Ao refletir sobre as possíveis transformações, os cidadãos começam a preparar o território desde já para o amanhã. Políticas de regularização fundiária, por exemplo, poderão definir novas áreas de unidades de conservação, de habitação, de desenvolvimento industrial, entre outros.

O poder público é ator fundamental nessa construção, mas é a sociedade que terá as condições de exigir a prevalência dessa visão de longo prazo sobre a visão situacional que se altera a cada quatro anos com as mudanças eleitorais.

Essa visão compartilhada deve ser ampliada a partir das lideranças locais e das autoridades públicas até alcançar pequenas manifestações reconhecidas informalmente no território. A habilidade e a sensibilidade para influenciar, inspirar e motivar indivíduos, organizações e sociedades possibilitam que essa percepção da realidade seja pactuada com a população.

A boa liderança é capaz de antecipar (catalisar), ser responsiva e administrar mudanças para fomentar o desenvolvimento humano. Esse eixo de atenção favorece a apropriação pelas lideranças locais de mecanismos de diálogos; de ferramentas e de processos de transparência; de capacidades funcionais (ciclo de projetos) e técnicas. Além disso, a abordagem CapaCidades valoriza os conhecimentos dessas lideranças diante do processo de negociação e de barganha nas decisões municipais.

O desenvolvimento de uma visão compartilhada também contribui para a responsabilização. Trata-se aqui de um contexto em que duas partes aderem a um conjunto de regras e procedimentos que governam suas interações e que são baseadas no acordo ou no entendimento mútuo de seus papéis e responsabilidades (PNUD, 2008). Em outras palavras, trata-se de definir direitos e responsabilidades dentro do Município, assim como mandatos (incumbência e concessão de poderes) para que indivíduos e organizações possam desempenhar diferentes papéis perante a sociedade. Tais compromissos já acontecem no cotidiano, como a relação entre o professor e o aluno, o prestador de serviço público e o cidadão. O que se discute aqui é a ampliação dos papéis desses mesmos indivíduos ou organizações.

A metodologia CapaCidades busca valorizar, assim, mecanismos de coordenação em que indivíduos e organizações monitoram, aprendam, autorregulam e ajustam seu comportamento na interação com aqueles por quem são responsáveis (clientes, cidadãos, parceiros). Outro aspecto muito importante é a construção de canais legítimos para o processo decisório. O compartilhamento de responsabilidades dentro de um diálogo sobre o desenvolvimento humano local permite, portanto, direcionar e monitorar ações entre pares.

4.4 Multiplicação de Ações

Chega um momento em que o Grupo de Trabalho Local não quer ouvir apenas a construção de uma visão compartilhada. O GTL é ator e palco do processo de construção coletiva e precisa exercer sua proatividade de imediato. Por isso, a vontade de iniciar a transformação para um futuro melhor é grande dentro desse grupo e deve ser valorizado. As capacitações introdutórias (conceituais) e as oficinas metodológicas não são suficientes para suprir essa vontade. Sabendo disso, faz-se necessário estabelecer algumas entradas introdutórias. Essas podem ser entendidas como ações implementadas simultaneamente ao desenvolvimento do Plano de Ação Estratégico.

Capacitações introdutórias do Projeto CapaCidades

Para o setor público, a Confederação Nacional de Municípios destinou uma série de tecnologias e metodologias de modernização da gestão para serem implementadas a partir da demonstração do interesse dos órgãos da prefeitura. Com a sociedade civil, esperava-se uma capacitação voltada para a mobilização de novos projetos/parceiros. Com a iniciativa privada, buscou-se desenvolver o tema da responsabilidade social com grandes empresas do local.

Algumas dificuldades foram enfrentadas nesse início:

1. Havia uma preocupação que essas ações pudessem enviesar as linhas de base da avaliação das capacidades locais. Tendo em vista que essa metodologia encontrava-se, ainda, em construção, o tempo para sua finalização foi maior do que o esperado.

2. Para que a prefeitura manifestasse seu interesse, eram necessárias mais informações sobre essas ferramentas, assim como um levantamento da infraestrutura disponibilizada pela gestão municipal nas áreas oferecidas.
3. As organizações da sociedade civil no GTL ainda não tinham consensuado os temas prioritários para desenvolver projetos ou parcerias – o que talvez seja desnecessário já que o Plano de Ação Estratégico é um documento vivo e remete constante adequações.
4. A falta de profissionais contratados pelo projeto a se destinar unicamente a essas entradas dificultou o desenvolvimento dessas atividades em paralelo ao diagnóstico e ao planejamento.
5. Todas essas decisões deveriam ser repassadas, de alguma forma, pelo GTL 21 – o que atrasava o andamento das demais atividades do projeto.

Mesmo assim, algumas atividades foram implementadas. Informações sobre fontes de recursos (públicos e privados) foram disponibilizadas ao grupo local a fim de viabilizá-los. Projetos da prefeitura e da comunidade foram analisados pela equipe de colaboradores, tendo obtido sucesso na captação em alguns casos – a exemplo do projeto de merenda escolar fornecida por agricultores locais em Marliéria. Em Abaetetuba, a oficina de elaboração do Plano de Comunicação Integrado resultou em um trabalho conjunto da mídia local a favor da conscientização da população quanto aos resíduos sólidos no Município.

Após a leitura compartilhada, quando há convergência das posições das lideranças do GTL com as coletadas nas reuniões comunitárias, já é possível identificar as prioridades desses Municípios. Nessa etapa, capacitações que promovam a implementação das estratégias de fortalecimento previstas no Plano de Ação Estratégica devem começar além das capacitações que apoiam o próprio processo de planejamento.

A formação em monitoramento e avaliação favorece a etapa de finalização do Plano de Ação Estratégico. Visitas técnicas e encontros facilitados com Municípios que enfrentam desafios similares proporcionam intercâmbios importantes, dando a oportunidade de apresentar inúmeras soluções a serem desenvolvidas pelos Municípios por parcerias. Desde então, inúmeras frentes de ação podem ser abertas pelas equipes. A planilha a seguir detalha alguns exemplos de atividades mobiliza-

Lição aprendida:

As ações mobilizadoras devem ter uma ligação direta e muito clara com as atividades do GTL e objetivos do processo com resultados identificáveis e fáceis a comunicar. So assim o efeito sera mobilizador, pois uma ação sem objetivo relevante acaba desmotivando em vez de mobilizar os atores locais.

doras encaminhadas no contexto do Projeto CapaCidades.

Ao invés de estimular uma prateleira de projetos, no contexto da abordagem metodológica CapaCidades, concentram-se esforços em ações mais pontuais, com recursos da própria comunidade, de resultados imediatos, mais fáceis de serem verificados.

Exemplos de ações comunitárias no Projeto CapaCidades

Oficinas de Literatura de Cordéis e Xilogravura, realizadas em Barbalha, alcançaram o objetivo de valorizar a histórica local, identificar novos talentos e transmitir o conhecimento de uma cultura local. Em Abaetetuba, o colaborador responsável pela iniciativa privada contribuiu na organização do Plano Estratégico da associação comercial.

Frentes de Ação	Descritivo
Diagnóstico Territorial	Digitalização das cartografias estratégicas (com apoio de estudantes) e exposição dessas junto às fotografias realizadas pelo projeto para ampliar a visão compartilhada descritas no Plano de Ação Estratégico.
Universidades	Desenvolvimento de parcerias nas universidades, com foco na criação de Incubadoras Socioculturais, apoiado pelo Programa Multincubadora de Empresas do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília (CDT/UnB).
Governança Eletrônica	Sensibilização do GTL 21 sobre a importância da inclusão digital, com enfoque a ferramentas disponíveis para a gestão municipal.
Urbem	Diagnóstico da tecnologia municipal, aperfeiçoamento de serviços de internet, migração dos dados da prefeitura e implantação desse sistema de gestão.
CidadeCompras	Capacitação dos pregoeiros da prefeitura e dos fornecedores municipais no sistema de compras eletrônicas disponibilizado gratuitamente pela CNM.
Saúde	Qualificação da Gestão Municipal – Planejamento Estratégico para a Saúde: recomendações discutidas com o prefeito, audiências no Ministério da Saúde e projetos elaborados.

Frentes de Ação	Descritivo
Plano Diretor	Sensibilização da Câmara de Vereadores sobre a condicionalidade do Plano Diretor para programas federais.
Resíduos Sólidos	Capacitação sobre a legislação e programas federais sobre resíduos sólidos.
Lei Geral do Micro e Pequeno Empreendedor	Sensibilização sobre o Marco Legal da Lei Federal que favorecem as MPE nas licitações do Poder Público, além de capacitação da implementação local.
Bancos Comunitários	Agentes de Desenvolvimento selecionados e grupos econômicos formados para construção dos bancos comunitários disponibilizados pela Visão Mundial.
Juventude	Capacitação para o monitoramento de políticas públicas por grupos jovens disponibilizados pela Visão Mundial.
Educação em Valores	Treinamento de professores de escolas municipais, com disponibilização de materiais didáticos e aplicação do jogo Turma de Valores com estudantes.
Feira do Conhecimento	Seleção de Experiências com enfoque em turismo apresentados na <i>I Feira do Conhecimento realizado em Barbalha, CE.</i>

O limitador para essa multiplicação de ações, desde o início, é a concentração das atividades no pequeno Grupo de Trabalho Local. Vale ressaltar, ainda, que grande parte da organização dessa agenda e da articulação de parcerias no Município se dá por meio do agente local e do técnico municipal. Pouco adianta ter diferentes frentes de trabalho se a equipe no Município se restringe ao Grupo de Trabalho Local. Na perspectiva inversa, cuidado deve ser tomado em relação à proliferação de atividades sem o envolvimento do GTL, já que essas lideranças locais podem se sentir fora do processo criado pelas organizações nacionais.

O ideal é descentralizar as responsabilidades entre os membros do Grupo de Trabalho Local. Infelizmente, isso nem sempre é possível. Naturalmente, certas lideranças terão mais tempo a disponibilizar ao grupo do que outras. Da mesma forma, determinados representantes poderão executar com maior agilidade certas atividades, dado seu mandato perante a sociedade. O desafio é encontrar formas de oportunizar o máximo de contribuições dentro desse grupo, assim como incorporar novos membros interessados a participar.

A vontade de realizar ações em prol do Município está presente em muitos cidadãos. Basta identificá-los e criar instâncias para que essas vontades se interajam e se concretizem.

A multiplicação de ações, portanto, está diretamente associada ao gerenciamento de recursos humanos e à infraestrutura de comunicação. O desenvolvimento humano necessita mais do que visões compartilhadas e multiplicação de ações convergentes. É preciso formar uma rede de transmissão de conhecimento e sistematização dessa memória do local ao global.

4.5 Formação de Redes

Havendo tantas organizações (formalizadas ou não) com anos de existência no Município, talvez seja um erro sugerir a construção de uma nova organização responsável pela transmissão de conhecimento ao final do projeto. Cooperativas, câmaras de dirigentes, sindicatos, associações de bairros, movimentos sociais, conselhos, ONGs, empresas, grupos de minorias e populações tradicionais podem ser mapeadas e interconectadas dentro do Município. Logo, o papel desempenhado por essas organizações não deve ser substituído, mas sim, fortalecido com uma gestão em redes.

Cada vez mais é comum a existência dessas estruturas policêntricas,¹ envolvendo diferentes indivíduos e organizações, vinculados entre si a partir do

¹ Policêntrica pode ser traduzida como vários centros de comando.

estabelecimento e da manutenção de objetivos comuns. Isso porque a complexidade das interações humanas impossibilita que atores isolados tenham total controle dos processos e das velocidades de mudanças na sociedade. É preciso desenvolver redes de interação, com pluralidade de atores, que favoreçam a maior mobilização de recursos e garantam a diversidade de opiniões, englobando organizações de pequeno porte mais próximas da origem dos dilemas sociais.

Nessas estruturas horizontalizadas, os participantes preservam sua autonomia, mas ficam abertos a definir suas estratégias a partir de um jogo de negociação entre os participantes, gerando um compartilhamento de visões e compromissos. Ao contrário da noção de controle, o acompanhamento das ações passa a ser um importante instrumento de gestão e comunicação. Sem uma estrutura administrativa própria, essas redes podem ganhar flexibilidade, adaptando-se mais facilmente à volatilidade da realidade social.

Uma classificação ascendente dos vínculos em relação às ações e aos valores dos indivíduos e organizações pode ser identificada no projeto. Essa classificação traduz o grau de desenvolvimento de uma rede (ROVERE, 1998).

Grau de Desenvolvimento de Redes

Desenvolvimento da relação	Ações	Valores
5. Associação	Compartilhar projetos	Confiança
4. Cooperação	Compartilhar atividades	Solidariedade
3. Colaboração	Prestar ajuda Esporádica	Reciprocidade
2. Conhecimento	Informações sobre o outro	Interesse
1. Reconhecimento	Reconheça a existência do outro	Aceitação

Fonte: Adaptado de Rovere (1998).

O primeiro nível expressa a aceitação do outro, sendo denominada como reconhecimento. O segundo nível demonstra o interesse sobre informa-

ções do outro, tratado pelo autor como conhecimento. O terceiro nível representa ocasiões de colaborações espontâneas, sendo mantidas enquanto há reciprocidade. No quarto nível já há formas mais sistemáticas de cooperação, com mecanismos mais estáveis de operação conjunta. O quinto nível significa algum tipo de associação, definido por acordos ou contratos de compartilhamento de recursos. Nesse momento, pode nascer uma nova organização.

Uma boa maneira de ilustrar esse contexto de formação de redes é retomar a história dessas novas tecnologias de comunicação pela internet. Os primeiros programas de redes sociais foram criados no ano de 1993 e tinham o intuito de trocar conversas, pequenos arquivos, imagens e textos.

No Brasil, programas como o *mIRC*, o *ICQ* e o *MSN Messenger* se popularizam no início do século XXI. Por meio dessa tecnologia, as pessoas buscavam conhecer ou localizar diferentes indivíduos no mundo, adicionando-os, em seguida, para uma conversa particular. Essa ferramenta de comunicação foi tão efetiva que começou a atrair interesses do mercado publicitário, com visibilidade maior do que outros meios, como revistas ou *outdoors*.

Com o aparecimento das primeiras salas de bate-papo (os *chats*), as conversas passaram a permitir a troca de informação entre diferentes desconhecidos. *Sites* personalizados (*blogs*), específicos para fotos (*Fotolog*) e vídeos (*Youtube*) se multiplicaram na internet.

A plataforma Voip de conversa pela *webcam* (*Skype*) possibilitou a transmissão simultânea de voz e vídeo – reduzindo o custo de comunicação e aproximando grandes distâncias. Comunidades virtuais se formaram ao redor de interesses ou experiências comuns (*Orkut*). Ao contrário do *e-mail*, ferramentas como o *Twitter* e o *Facebook* valorizam mensagens rápidas disseminadas há uma grande quantidade de público. Aos poucos, essas redes sociais vão ganhando caráter profissional (*Linkedin*) e educativo (*doodle*). Mais do que a troca de arquivos e agendas (*Google grupos*), já é possível desenvolver a gestão de projetos participativos (*Ning*).

O mais interessante é observar mudanças culturais relevantes, como

a prática cada vez mais comum de abrigar estrangeiros em sua própria casa (*couchsurfing*) ou dar caronas para estranhos (*carshare*). Novas relações estão sendo criadas pelas redes sociais, favorecendo um ambiente cooperativo. Logo, compreender toda essa transformação contribui para o entendimento sobre a importância da formação de redes para o desenvolvimento humano local.

O aspecto central dentro desse tema é a capacidade de estar conectado com informações e conhecimentos em diferentes níveis (local, nacional, internacional), simultaneamente. A metodologia CapaCidades busca promover essas redes de colaboração com organizações de outros Municípios, Estados e países. Pontos de partida adequados para essa rede global são arranjos organizacionais dentro do Município.

Pode-se considerar, assim, que CapaCidades foca a instância municipal como centro do desenvolvimento. Um dos objetivos é integrar as inúmeras iniciativas e anseios presentes no local com correntes e tendências globais. A seleção das lideranças que participarão do Grupo de Trabalho Local é um aspecto relevante na formação dessa rede local, tanto no que se refere à legitimidade, quanto à garantia da maior capilaridade possível para se chegar aos diferentes grupos e indivíduos presentes no Município.

A preocupação com o gênero dentro das redes chama atenção para a grande participação das mulheres dentro do grupo local. A atenção a esses aspectos da equidade dentro do GTL 21 é importante na hora de composição do grupo, que deve incluir sete representantes de cada segmento da sociedade: poder público, iniciativa privada e sociedade civil organizada. Lembre-se, na esfera pública, de que é importante incluir representantes da Câmara de Vereadores a fim de possibilitar maior governabilidade desse grupo, preferencialmente incorporando representantes da situação e da oposição política. Nesse sentido, é normal observar tendências partidárias dentro do GTL.²

O que não pode ser tolerável em uma sociedade que quer se desen-

2 Ao final do projeto, muitos dos integrantes do GTL saíram como candidatos a vereadores e prefeitos.

volver é a falta de diálogo respeitoso em prol de um consenso sobre as quais partem as atividades. Na sociedade civil e na iniciativa privada, é importante mapear, também, essas tendências partidárias, assim como o mandato de cada uma das organizações ou lideranças, a fim de que possamos contar com a maior pluralidade dentro do GTL.

Aos poucos, é importante integrar as ações com os Municípios vizinhos. Isso porque o ambiente nem sempre respeita as divisões territoriais definidas politicamente. A qualidade da água de um rio, por exemplo, depende da colaboração de todos os Municípios cujos resíduos são despejados nesse afluente. De forma positiva, fragilidades de seu Município poderão ser revertidas com recursos existentes nos Municípios vizinhos, de retroescavadeiras a conhecimento técnico.

No entanto, a criação e a manutenção de estrutura de redes impõe certos desafios (FLEURY, 2002). O processo de geração de consensos e negociação pode ser demasiadamente lento, o que dificulta respostas imediatas. A eficácia no cumprimento dos objetivos pode ser reduzida, já que as responsabilidades são muito diluídas. Nem sempre é fácil definir critérios e perfis para participação na rede, podendo gerar marginalização de outros grupos. A dinâmica flexível pode levar à deserção de alguns atores em momentos cruciais. Apesar do avanço das tecnologias de comunicação, ainda é um desafio gerenciar essa rede a distância.

Todos esses desafios foram vivenciados no projeto CapaCidades. Mais do que a formação da rede, a preocupação, ao final do projeto/iniciativa, é como criar as condições necessárias para a manutenção dessa rede. Algumas medidas foram tomadas, como a garantia da rede social por mais quatro anos. Estratégias buscam aproveitar o contexto eleitoral para gerar comprometerimentos com o Plano de Ação Estratégico. Essas ações não serão suficientes para manter essa estrutura em rede. É preciso analisar, portanto, os avanços em termos de arranjos institucionais – tema de outro caderno de gestão integrada.

5. Plano de Comunicação

5.1 O que é Plano Integrado de Comunicação?

Uma das primeiras ações desenvolvidas pelo GTL deve ser a elaboração de um Plano Integrado de Comunicação (PIC). No diagnóstico, ele é extremamente relevante para a pactuação dos resultados obtidos. Na priorização, ele serve para testar a sensibilidade de alguns temas, como a realização de rápidas campanhas como uma força-tarefa. Com o Plano de Ação Estratégico (PAE), esse instrumento passa a ser fundamental para buscar a convergência das ações. Logo, o Plano Integrado de Comunicação é focado, aqui, na mobilização local e deve ser constantemente ajustado e aprimorado.

Uma comunicação integrada busca garantir que suas mensagens sejam consistentes, claras e convincentes. Isso exige uma articulação cuidadosa de todos os canais de comunicação existente no Município, públicos e privados. A mensagem-chave a ser descrita no projeto, repassada no *release* para o jornal, transcrita nas redes sociais, gravada pelas rádios e apresentada em programas de televisão deve ser a mesma. O desafio é conseguir interligar o máximo de ações com diferentes instrumentos de comunicação disponíveis em cada organização parceira.

O primeiro passo para a elaboração de um Plano Integrado de Comunicação é a identificação dos objetivos que motivam o grupo. No contexto da metodologia CapaCidades, o objetivo específico varia de acordo com a etapa do projeto, mas todos têm como o objetivo geral o desenvolvimento humano local.

A justificativa do desafio a ser enfrentado deve anteceder a descrição do objetivo com um tom explicativo e convidativo a organizações e cidadãos

se incorporarem a essa ação. O passo seguinte é elaborar um catálogo com os diferentes equipamentos de comunicação disponíveis na cidade (jornais, rádios, portais *on-line*, reuniões periódicas, carros de som, autôfalantes na rua, entre outros), incluindo os seus respectivos contatos.

A reunião com essas lideranças possibilitará o início de uma comunicação integrada no Município. Estabelecido o grupo de ação e definido o tema a ser abordado, é importante discutir o público-alvo e o tipo de mensagem capaz de motivá-los. A partir dessas escolhas, o último passo é definir estratégias, ações, atividades, recursos necessários e indicadores de sucesso.

É muito importante que esse grupo organize essas ideias na forma de um anteprojeto, que constituirá o Plano Integrado de Comunicação. O PIC deverá ser entregue a todos os parceiros, como forma de alinhar o projeto maior à agenda estratégica. O objetivo não é gerar mais um documento a ser esquecido. Por isso, o grupo pode ser criativo e transformar esse anteprojeto em um livreto ilustrado, mural, cordel.

Um modelo de anteprojeto foi trabalhado com o GTL 21 e pode ser observado a seguir. Fundamentos, nesse sentido, são elementos mínimos que um anteprojeto deve conter. Outros tópicos poderão ser incluídos de acordo com contexto da ação selecionada. Esse tipo de atividade estimula o desenvolvimento das CapaCidades funcionais e a gestão da informação pelo grupo.

Plano Integrado de Comunicação

1. Título da Campanha ou Ação

Escolha um nome sugestivo para essa ação ou campanha que será iniciada no Município. A criatividade na escolha desse título é o que definirá o grau de interessados em ler este material.

2. Identificação do Tema

Uma breve descrição sobre a situação a ser enfrentada no Município deve ser introduzida nesse espaço, demonstrando a relevância da participação de várias organizações e cidadãos. Os valores perseguidos, as necessidades mapeadas, as vantagens a serem obtidas, a relação custo x benefício e a situação esperada ao final das ações devem ser destacadas.

3. Potenciais Parceiros

Identifique os potenciais parceiros dessa campanha ou ação, desenvolvendo o catálogo (telefone e *e-mail*) dessas organizações e dos cidadãos envolvidos. Busque demonstrar como a missão, a visão e os interesses desses parceiros estão relacionadas ao tema.

4. Objetivo Geral

Todas as ações a serem realizadas por este grupo devem visar a algo maior no Município, de modo que, juntamente com outras ações, alcançarão a situação esperada no futuro. Identifique a convergência de todas essas ações, indicando esse objetivo geral que as orientam.

5. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos correspondem ao desdobramento dos objetivos gerais, indicando como esse será alcançado. Se possível, comecem o texto sempre com um verbo indicando grupos de ações.

6. Público-alvo

Defina que público-alvo essa campanha ou ação espera atingir. Ou seja, o Plano é destinado a uma comunicação interna dentro do grupo de trabalho local, parte do Município (bairros, escolas, jovem), entorno (campanha com outros Municípios vizinhos) ou a sociedade em geral (nacional e internacional).

7. Mensagens

Descreva o tipo de mensagem a ser repassado; sobretudo, em relação à adequação da linguagem. O importante é demonstrar como essa mensagem é capaz de estimular os cidadãos a tomarem determinada conduta.

8. Estratégias de sustentabilidade

Indique quais estratégias serão utilizadas pelo grupo para que esse documento não seja trancado em gavetas ou jogado no lixo. Descreva os principais indicadores a serem monitorados e avaliados, além dos meios de verificação.

9. Descrição das ações e dos recursos

A partir das estratégias, descreva as ações a serem executadas pelo grupo. Levante, ainda, os materiais necessários, como infraestrutura física, equipamentos, material de consumo etc. Faça um pequeno orçamento com essas previsões de alocação de recursos, ainda que todos esses materiais possam ser obtidos de parceiros.

10. Plano de Trabalho

A partir das ações definidas, indique as atividades a serem realizadas. Determine quem será o coordenador ou o responsável de cada atividade, os demais envolvidos, a data prevista e os resultados a serem alcançados. Sigam preenchendo as colunas abaixo com as informações indicadas.

Atividade	Recursos	Responsável	Data	Participação	Produto	Meta	Resultado
Oficina de Construção do anteprojeto	<ul style="list-style-type: none">• Espaço Físico;• Áudio Visual;• Xerox.	Agentes Locais	Data: 5/6/2011 Horário: Das 9h às 12h30min	25 a 30 pessoas GTL ampliado Forma reunião.	Anteprojeto elaborado	Ter um documento preliminar de 5 a 10 páginas.	Capacidades desenvolvidas em elaboração de projetos e plano de ação.

A seguir, são detalhados diversos métodos de comunicação e disseminação de informações que contribuem com a mobilização de parcerias e podem ser incluídos nos Planos de Comunicação.

5.2 Métodos de Comunicação e Mobilização

A partir do relatório do Escritório de Cidade Saudável da Cidade de Toronto (“36 métodos diferentes para reuniões entre governo e comunidade”) e do Plano de Comunicação esboçado nos Municípios no contexto do projeto, um quadro com 50 maneiras de se comunicar no Município foi disponibilizado ao GTL 21.

Esse quadro serve apenas como referência, não exaurindo a possibilidade de outros métodos de participação. Isso porque o mundo está em constante transformação, exigindo cada vez mais o desenvolvimento de novos modelos. Por isso, qualquer lista de métodos de participação que pretenda ser completa deve ser vista com ceticismo. Os modelos de participação pública, por sua própria natureza, devem ser flexíveis para atender à situação de cada Município.

A proposta é encorajar reflexões sobre como mobilizar os três segmentos da sociedade em prol de ações conjuntas. Com essa expectativa, o questionamento que se abre é o de como ganhar a atenção dos mais tímidos e ocupados por meio de métodos criativos. Independente do recurso utilizado, a nova cidade deve estar apta para se comunicar e atender a todos os cidadãos interessados no seu papel cívico.

Ao reunir os métodos de comunicação testados em Municípios, o quadro servirá como um guia de consulta rápida. O resultado esperado em cada um desses métodos é distinto. Entre eles, destacam-se: informar a população sobre um tema, divulgar o projeto, sistematizar conhecimentos, compartilhar materiais de referência, buscar alternativas e práticas adequadas à realidade.

A gestão por resultado, nesse sentido, implica um alinhamento da proposta de participação com os recursos existentes, a fim de alcançar os objetivos pretendidos na comunicação. O quadro contém informações mínimas para um cálculo de custo e benefício, além do objetivo da ação que levará à comunicação:

- i. compartilhar uma “visão”;
- ii. “analisar” um contexto;
- iii. desenvolver “soluções” coletivas.

Compartilhar “visão” significa compartilhar técnicas focadas no intercâmbio de informação, provendo esclarecimentos ao público. “Análise”, por sua vez, são técnicas para exame e avaliação de um tema, com validação da informação coletada. “Soluções” significa o uso desses conhecimentos para propor alternativas às questões tratadas. Uma mesma ação pode ser útil para desenvolver esses três objetivos na comunicação, com a primazia, porém, de um sobre os outros. Para facilitar, destacamos no quadro apresentado a seguir apenas o resultado principal (ou mais comum) observado na utilização de determinado método.

Entre os custos a serem avaliados, o “tempo” talvez seja o elemento mais escasso em nossas vidas. No entanto, “tempo não se tem, tempo se cria”. Cabe a cada um de nós priorizar o que queremos ser nas 24 horas do dia. O fato é que cada método de participação exige uma quantidade mínima de horas destinada à sua organização: disponibilização do local, mobilização dos participantes, preparação das apresentações etc. No quadro elaborado, uma ação de qualidade que necessita de pelo menos uma semana de organização é considerado de baixo (B) custo de tempo. As outras técnicas que exigem quase um mês de preparação são classificadas como medianas (M). O nível mais alto (A) de preparação representa as técnicas em que é necessário um semestre a um ano de preparação.

O “Financeiro” traduz o desafio de mobilizar com pouco recurso. Todo método exige algum tipo de gasto, nem que seja um telefonema, um papel, o transporte para o local. No planejamento, precisamos contabilizar os insumos necessários para a implementação do método. Se quisermos, por exemplo, trazer um colaborador de outra cidade, devemos calcular o valor do transporte, da alimentação, da hospedagem etc.

O economista Friedman (1975) nos ensinou algo muito importante: “não existe lanche grátis”. Ou seja, sempre haverá alguém responsável por esses custos – nem que seja em contrapartidas diretas dos envolvidos (sala, tempo de trabalho, equipamentos). Para o cálculo dessas contrapartidas, basta considerar como se tudo tivesse de ser contratado. Contabilizando todos os tipos de custos, um orçamento de até 5 mil reais será considerado aqui como baixo (B). Um orçamento próximo a 20 mil já será considerado como algo mediano (M). Já as grandes feiras, em que se gasta mais de 50 mil reais, serão consideradas aqui como de alto (A) custo financeiro. É claro que esses valores mudam muito de cidade para cidade, sendo aqui apenas uma referência.

“Equipe” é o capital humano necessário, a quantidade de membros do grupo que deverá ser designada para realizar a prática proposta. Geralmente, são poucos os que realmente trabalham nessas ações, seja em razão da dificuldade de descentralizar, seja pela falta de comprometimento de outros com o resultado pretendido. Uma atividade que demande até cinco pessoas é uma prática considerada aqui como de baixa exigência (B). Uma atividade que demande um grupo de trabalho maior, próximo a vinte pessoas, já se trata de uma prática de exigência mediana (M). Atividades que demandem uma equipe de mais de cinquenta pessoas e uma excelente coordenação são de alta exigência (A).

“Alcance” é o benefício gerado a um quantitativo de indivíduos por determinada prática. Nem sempre é fácil calcular o acesso ao material ou mesmo o efeito multiplicador de determinada reunião. Temos o costume de contar para o vizinho ou um amigo sobre o que estamos fazendo dentro do projeto, ampliando o alcance de nossa participação. A estratégia de divulgação ou distribuição do material é essencial nesse momento. Um alcance baixo (B) representaria aqui o envolvimento de umas trinta pessoas. Grupos maiores, com até mil pessoas de um mesmo Município, fazem parte de uma expectativa média (M) de alcance. A gestão integrada enfatiza, porém, a necessidade de envolvermos vários atores, inclusive de outras cidades. Nesse momento, em que há participação da região, trataremos a prática como de alto alcance (A).

A capacidade de “Ouvidoria” é outro elemento essencial a se buscar nas práticas participativas. Em espaços participativos, geralmente, os servidores públicos e os consultores são os que mais falam, não havendo muitas vezes espaço para escutar a comunidade. A efetividade na comunicação presume, porém, uma troca de conhecimento entre os participantes, de modo que cada um possa sair da prática mais capacitado do que entrou.

Nesses espaços em que há mais púlpito para palestrantes do que mesas para diálogos, em que uma pequena proporção dos envolvidos tem suas opiniões coletadas, dizemos que há uma baixa (B) capacidade de ouvidoria. De mil questionários distribuídos, uma capacidade média (M) de ouvidoria seria ter pelo menos metade da participação do grupo, com total liberdade para opiniões divergentes. Mesmo com a interação da maior parte do grupo, é preciso garantir a possibilidade de redirecionar as decisões tomadas previamente para afirmarmos uma alta (A) capacidade de ouvidoria.

“Informação”, por último, está relacionada com o volume de informação possível de ser repassada dentro de cada método sugerido. Um baixo (B) volume de informação significa a necessidade de centrarmos nas ideias-chave do projeto – o que representaria um espaço de até 20 páginas se essas ideias fossem descritas. Um volume médio (M) de informação representa conhecimento suficiente do processo para análise individual sobre a situação atual do projeto (descritas essas ideias, chegariam a até umas 100 laudas, como os relatórios dos consultores ou os cadernos de orientação). Quando temos condições de direcionar o máximo de informação para um interessado específico do processo, alcançamos uma alta (A) capacidade de comunicação.

#	Método	Resultado	Custos			Benefícios		
			Tempo	Financeiro	Equipe	Alcance	Ouvidoria	Informação
1	Material impresso	Visão	M	M	B	M	B	M
2	Postos de informação	Visão	M	M	M	M	B	B
3	Relatórios técnicos	Visão	M	B	B	M	B	A
4	Anúncios	Visão	M	M	B	A	B	B
5	Folhetos em jornais	Visão	B	M	B	A	B	B
6	Folhetos em contas	Visão	M	B	B	A	B	B
7	Histórias de destaque	Visão	M	M	B	A	B	B
8	Artigos para imprensa	Visão	B	B	B	A	B	B
9	Coletivas de imprensa	Visão	B	B	B	A	B	M
10	Vídeos	Visão	B	M	B	A	B	B
11	Pequenas apresentações	Visão	B	B	B	B	M	M
12	Central de informações	Visão	A	B	M	M	M	M
13	Linha telefônica	Visão	M	M	B	M	M	M
14	Atuação (teatro)	Visão	B	B	B	B	B	M
15	Jogos de simulação	Análise	M	B	B	B	M	M
16	Dinâmicas	Análise	B	B	B	B	M	M
17	Assistência técnica	Análise	M	B	B	B	M	M
18	Facilitadores da comunidade	Análise	M	B	M	M	M	M
19	Escritórios de campo	Análise	A	M	B	M	A	A
20	Painéis de peritos	Análise	M	M	B	B	M	M
21	Debates	Análise	B	B	B	B	A	A
22	Grupos de estudo	Análise	A	B	M	B	M	A
23	Workshops	Análise	M	M	M	M	M	A
24	Júri de cidadãos	Análise	M	M	M	M	A	A
25	Visita técnica	Análise	M	B	B	B	M	A

#	Método	Resultado	Custos			Benefícios		
			Tempo	Financeiro	Equipe	Alcance	Ouvidoria	Informação
26	Espaço aberto	Análise	M	B	M	B	M	A
27	Exposição de fotos	Análise	B	M	B	M	B	M
28	Feiras da comunidade	Soluções	M	M	A	A	M	A
29	Feiras regionais	Soluções	A	A	A	A	A	A
39	Audiências públicas	Soluções	B	B	B	B	B	M
30	Entrevistas	Soluções	B	B	B	B	A	A
31	Survey	Soluções	B	B	B	B	A	A
32	Visitas de café	Soluções	B	B	B	B	A	A
33	Oficinas	Soluções	M	B	B	B	A	A
34	Folhetos de resposta	Soluções	B	B	B	M	M	B
35	Correspondência	Soluções	M	B	B	M	B	B
36	Pesquisa por telefone	Soluções	B	M	B	M	A	M
37	Pesquisa pela Internet	Soluções	B	B	B	A	M	B
38	Pesquisa pela Intranet	Soluções	B	B	B	M	A	M
40	Charretes	Soluções	M	B	B	B	A	A
41	Mediação/negociação	Soluções	M	B	B	B	M	A
42	Técnicas de Consenso	Soluções	B	B	B	M	M	A
43	Grupo controle	Soluções	B	B	B	B	M	M
44	Comissão Consultiva	Soluções	M	B	B	B	M	M
45	Força-tarefa	Soluções	A	M	M	M	A	A
46	Governança eletrônica	Soluções	B	B	B	A	M	A
47	Círculo de Samoa	Soluções	B	B	M	M	A	A
48	Fórum	Soluções	B	B	B	M	A	A
49	Projeção de futuro	Soluções	B	M	M	B	A	A
50	Pontocracia	Soluções	M	B	B	M	M	M

Fonte: Elaboração Própria.

O quadro anterior serve como um sumário para o aprofundamento de cada uma dessas cinquenta maneiras de comunicar no Município (Anexo I). Além de uma pequena explicação sobre o método de participação, o quadro exposto ao final desta seção detalha aspectos importantes para a escolha dessas abordagens, a exemplo do formato do material e a capacidade de ouvidoria. Outro elemento destacado é a atenção sobre o que pode dar acerto ou errado (alcance e gestão da informação).

Vale recordar que esse material pode ser utilizado para retomar o debate sobre o Plano de Comunicação dentro do Grupo de Trabalho Local (GTL 21). A lista de métodos de participação, os critérios para a seleção desses métodos (custos e benefícios) e as outras informações apresentadas são úteis tanto na fase de estruturação do plano de comunicação, assim como na sua fase de implementação.

A governança eletrônica, por meio da rede social, foi uma grande aposta dentro do projeto de comunicação, não só dentro do Município, mas também com outros Municípios participantes e a coordenação nacional. Entretanto, o que se observa é que as condições de acesso à internet ainda são muito precárias nos Municípios brasileiros. Por mais que as ferramentas disponibilizadas por essa rede social sejam sensíveis e de fácil manuseio, a participação nessas redes sociais ainda não faz parte da cultura de

Lições aprendidas

No projeto CapaCidades, a discussão desse material ocorreu após a oficina de elaboração do Plano de Comunicação com o objetivo de aprimorar esse instrumento, uma vez que a versão preliminar não atendeu às expectativas iniciais. A necessidade de retornar novamente com esse assunto para o grupo de trabalho local talvez seja uma das principais razões para a baixa apropriação desse ferramental. Com tantas frentes de trabalho abertas pelo projeto, a dedicação ao desenvolvimento desse conteúdo se deu na prática do dia a dia.

grande parte do grupo de trabalho local. Nesse sentido, juntamente com a oficina de elaboração de plano de comunicação – na qual serão discutidos os métodos de participação –, é muito importante organizar capacitações de inclusão digital.

Sabe-se, porém, que a cultura local não será alterada em apenas uma oficina ou mesmo no tempo de intervenção desse projeto. Os escritórios de campo, a exemplo da sala de projeto, poderão apoiar com uma sensibilização constante sobre a relevância dessas ferramentas, dado o baixo custo e os benefícios de alcance. Além de computadores, é importante disponibilizar recursos humanos para orientar a utilização da ferramenta. Uma sugestão é estimular comentários sobre discussões presentes no projeto pelos representantes do grupo de trabalho local nesses escritórios de campo. A criação do *Facebook* do projeto em Marliéria/MG foi bem recebido como informação sobre as atividades na cidade.

As feiras nas comunidades e as regionais também foram desenvolvidas pelo projeto. A partir da *I Feira do Conhecimento*, realizada em Barbalha/CE, foi possível organizar *workshops*, oficinas, debates. Pesquisas pela internet foram realizadas para coletar experiências de sucesso a serem apresentadas durante a feira. Os outros Municípios desenvolveram versões menores na forma de fóruns ou até mesmo de exposições de fotos.

O envolvimento das escolas municipais e estaduais, além de faculdades privadas e universidades públicas, é essencial dentro desse objeto de despertar interesse de conhecimento sobre o Município, já que esse público é capaz de transmitir a mensagem de forma clara para dentro das residências. Jogos de simulação (a exemplo da Turma de Valores, trabalhada no projeto) e mesmo atuações teatrais (organizadas para os lançamentos nos Municípios) são abordagens interessantes para atingir o público infantil e juvenil. O projeto conseguiu, ainda, boa exposição na mídia local, por meio de programas de televisão e coletivas de imprensa realizados com os colaboradores externos em visita ao Município.

Visitas técnicas foram organizadas por esses facilitadores, principalmente na fase de diagnóstico. Técnicas de consenso foram valorizadas na fase de priorização. A projeção de futuro foi bem abordada na elaboração do Plano de Ação Estratégico. Mediação do grupo foi explorada pelos colaboradores externos para potencializar as discussões dentro do GTL durante todo o projeto. Ao longo de todas essas fases, inúmeros foram os materiais impressos, a exemplo do portfólio, do *Boletim CNM*, da revista da feira do conhecimento e dos pequenos cordéis.



Forças-tarefa também foram organizadas para comunicação no projeto. Em Abaetetuba/PA, chamou atenção a campanha de resíduos sólidos – realizada pelo grupo de mídia – e a discussão dentro do setor privado sobre o diagnóstico de capacidade realizado. Em Barbalha/CE, as dinâmicas de cordel e xilogravura deram destaque à história e às problemáticas da cidade de uma forma bem lúdica e cultural. Em Marliéria/MG, as forças-tarefa foram direcionadas para a organização da Feira da Lua, com oferta de produtos locais. Em Jaguarão/RS, o técnico da CNM em saúde participou de um painel de perito em comemoração ao dia do servidor público.

Seguindo o dito popular, a melhor comunicação é o boca a boca. Nesse sentido, a abordagem mais efetiva, principalmente nos Municípios pequenos, é a qualificação de facilitadores da comunidade. Cabe destacar, aqui, o papel do técnico municipal dentro da sua função de articular com a prefeitura, a câmara, o setor privado e a sociedade civil. Nesse sentido, é muito importante deixar claro que a iniciativa não é de um partido político ou uma iniciativa do governo atual, mas sim do Município por meio dos representantes indicados para o GTL. Os agentes locais apoiam substancialmente na organização de relatórios e nas pequenas apresentações para grupos já formados, como entidades religiosas, associação de bairros, entre outros.

Audiências públicas poderiam ser exploradas como forma de envolver a Câmara de Vereadores. Grupos de estudos seriam bem aproveitados na fase de implementação do plano, a partir dos temas priorizados.

Por uma série de razões, a metodologia aqui proposta deve ser considerada como um “trabalho em progresso”. Ao invés de abordagens aplicadas separadamente, na prática, se observa uma interseção dessas diferentes maneiras de comunicar. Um vídeo registrando o caminho percorrido, assim como materiais impressos, podem contribuir para a multiplicação e a inovação desses mecanismos em processos participativos no Município e para prestação de contas para munícipes.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>MATERIAL IMPRESSO As informações públicas podem ser transmitidas em formas de maços impressos, a exemplo de boletins, cadernos e portfólio próprio do projeto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Curto e simples. • Visualmente agradável. • Incluindo um espaço para comentário com correio pago de forma a promover a comunicação entre os dois lados. • Explicação do papel público e como comentários públicos têm afetado as decisões do projeto. • Um bom formato seria no estilo "Perguntas & Respostas". 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode atingir grandes grupos como público-alvo. • Permite revisões técnicas e espaço para comentários da opinião pública. • Incentiva respostas por escrito (formulário para comentários em anexo). • Facilita a documentação do processo de envolvimento público. • Unifica o discurso, buscando clareza na transmissão da mensagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de endereços e contatos deve estar organizada para esse tipo de atividade. • Depende muito da rede de distribuição e da estratégia de abordagem. • Capacidade limitada para comunicar conceitos complicados. • Nenhuma garantia de que o material será lido.
<p>POSTOS DE INFORMAÇÃO Bibliotecas, prefeituras, centros de distribuição, escolas e outras instalações públicas são bons locais para panfletários. No Projeto CapaCidades, as instituições participantes do GTL também podem contribuir com essa estratégia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verifique se o pessoal no local sabe onde os materiais são mantidos. • Mantenha a lista dos materiais disponibilizados. • O controle do material distribuído deve ser feito por uma folha de balanço de estoque. 	<ul style="list-style-type: none"> • As informações relevantes são acessíveis ao público, sem incorrer custos ou complicações de rastreamento de cópias enviadas a diferentes pessoas. • Permite a consolidação de centros oficiais de distribuição de informações, com canais de coleta de opinião. 	<ul style="list-style-type: none"> • Repositórios de informação muitas vezes não são bem utilizadas pelo público. • Os funcionários desses centros geralmente não estimulam a aquisição dos panfletos. • Pode haver desperdício do material com baixo retorno de participação.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>RELATÓRIOS TÉCNICOS Os documentos técnicos que relatam resultados de pesquisa ou de política.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios são muitas vezes mais credível se preparado por grupos independentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece uma completa explicação das decisões de projeto. • Podem ser disseminados por meio eletrônico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser mais detalhado do que o desejado por muitos participantes. • Pode não ser escrito em linguagem clara e acessível. • Na maioria das vezes, não preveem espaços para ouvidoria.
<p>ANÚNCIOS Anúncios pagos em jornais e revistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descobrir os melhores dias e as melhores partes dos jornais e revistas para alcançar público-alvo. • Evite as seções dos jornais que raramente são lidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de atingir grande público. • Pode atender notificação (requisitos legais de licitação). • Aproveita a rede de distribuição dos jornais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caro, especialmente em áreas urbanas; • Permite uma quantidade relativamente limitada de informações. • Poucas pessoas respondem a uma campanha como essa.
<p>FOLHETOS EM JORNAIS A inserção de folhetos no jornal local ou regional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Precisa ser atrativo para ser notado entre outros folhetos. • Tente em um dia que tem poucas inserções de folhetos. • Utilize imagens e cores chamativas com poucas palavras. • Algo simples que pode ser feito na mesma semana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece à comunidade distribuição de informação à ampla escala. • Apresentada no contexto do jornal local, é mais provável que a inserção seja lida e levada a sério. • Fornece oportunidade para incluir formulário de comentário público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caro, especialmente em áreas urbanas. • Muitas pessoas descartam sem mesmo ler o material. • Poucas pessoas participam com comentários.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>FOLHETOS EM CONTAS MENSASIS Folheto com informação, sendo incluído com conta mensal de luz ou água etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Folheto deve ser atraente para incentivar a leitura. • O material deve caber dentro do envelope geralmente enviado por essa empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampla distribuição dentro da área de serviço. • O uso econômico das correspondências existentes por meio do correio. • Pode estimular uma parceria com as empresas responsáveis pelo assunto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação limitada a ser transmitida. • A mensagem pode ficar confusa, dependendo da empresa que enviar a carta. • As pessoas podem não participar, acreditando que isso é mais uma propaganda da empresa.
<p>HISTÓRIAS DE DESTAQUE Histórias centradas nas questões do projeto que possam ser encaminhadas para a mídia local: notícias em jornais, rádios, entre outras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antecipar ou agendar eventos, fotos interessantes para ajudar a vender a história. • Reconhecer que os repórteres estão sempre procurando um ângulo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode aumentar a percepção da importância do projeto. • A história deve ser a mais provável, de preferência baseada em fatos reais, a fim de que ela possa ser lida e levada a sério pelo público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há controle como a informação é apresentada. • Os jornais poderão cobrar para disponibilizar a história (notícia). • Não prevê espaço para ouvidoria.
<p>ARTIGOS PARA A IMPRENSA O tom jornalístico sobre a participação pode angariar artigos na imprensa, tanto em fontes impressas como em versões <i>on-line</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tente entregar na mão do responsável da imprensa para ter oportunidade para discutir sobre os avanços do projeto. • Promova um relacionamento com o conselho editorial e os jornalistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre os pontos-marcos do projeto. • Muitas vezes, a imprensa usa o material diretamente em colunas específicas. • Oportunidade para análises técnicas e jurídicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geralmente, possui baixo nível de resposta. • Frequentemente a aceitação é muito fraca por parte da mídia.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>COLETIVAS DE IMPRENSA Convoque a imprensa local para uma apresentação oficial do projeto com a presença de autoridades e membros da sociedade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Certifique-se de que os palestrantes estão preparados, com conhecimento adequado sobre o projeto e treinados a comunicar-se com a mídia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade para alcançar todas os meios da mídia de uma só vez. • Apresenta baixo custo financeiro e de organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado a eventos de importância. • Pode não receber espaço de destaque dentro dos jornais. • Pequenos Municípios não possuem uma mídia forte que justifique tal ação.
<p>VÍDEOS Utilizar programas de televisão ou produção de vídeos para apresentar a informação e estimular resposta do público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opções de TV estão se expandindo e podem, às vezes, ser de baixo custo. • Considere a utilização das opções de vídeo na internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser usado em várias áreas geográficas. • Muitas pessoas gostam mais de assistir ao invés de ler. 	<ul style="list-style-type: none"> • O tempo disponibilizado geralmente é curto. • Geralmente, o custo é elevado. • Difícil de avaliar o impacto no público.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>PEQUENAS APRESENTAÇÕES Use reuniões regulares dos clubes e organizações sociais para fornecer informações sobre o projeto. Exemplos: Rotary Club, Lions Clubes, Associações de Bairros, de Futebol, de Mulheres, de Idosos, de Negócios, entidades religiosas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prepare um material breve e simples a ser aprofundado em outra oportunidade. • Use técnicas de apresentações bem ilustrativas. • Apresentações semelhantes podem ser usadas para diferentes grupos. • Crie uma lista com horário, local e contato do responsável da reunião. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade para chegar a uma ampla variedade de indivíduos que dificilmente seriam atraídos por outras formas. • Oportunidade para expandir lista de contatos e endereços eletrônicos. • Ajuda para construir uma boa relação com a comunidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes possivelmente não fazem parte do público-alvo. • Tema pode ser demasiado técnico para capturar o interesse do público. • Nem sempre conseguimos os espaços mais adequados dentro desses grupos. • Falta na maioria das vezes uma estratégia de como manter esses contatos informados, com outras oportunidades de participação.
<p>CENTRAL DE INFORMAÇÕES Membros da equipe com conhecimento suficiente do projeto para responder a questões do público ou da mídia a qualquer momento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • É importante que esse contato seja alguém do local e que participa do processo. • Antecipar com roteiros os telefonemas a serem respondidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas não ficam sendo passadas de uma pessoa para outra, quando eles ligam para obter informação. • Controla o fluxo de informação e promove a consistência delas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contatos designados devem ser comprometidos e preparados para respostas rápidas e precisas. • Esses responsáveis podem filtrar as mensagens do público de modo distinto ao dos tomadores de decisão.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>LINHA TELEFÔNICA Criar uma linha telefônica exclusiva para acesso público com informações pré-gravadas sobre o projeto, com possibilidade de falar diretamente com membros da equipe para responder a perguntas e obter os dados do interesse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenha certeza de que o consultante tem conhecimento suficiente para responder a questões mais relacionadas com o projeto. • Número de telefone, se possível, local e gratuito. • Certifique-se de que as mensagens gravadas são mantidas atualizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controla o fluxo de informação e promove a consistência delas. • Fica mais fácil fornecer atualizações sobre as atividades do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contato designado deve ser comprometido e preparado para respostas rápidas e precisas. • Esse serviço de comunicação pode ser caro. • Nem sempre é possível identificar o perfil dentro da equipe para tal.
<p>ATUAÇÃO Os participantes representam personagens em situações pré-definidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha com cuidado os papéis. • Certifique-se de que todos os interesses estão representados. • Estimule a troca de papéis entre as instituições presentes. • Grupos de teatros da cidade podem ser estimulados para sensibilização de um público maior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que as pessoas tomem posições sem riscos de serem julgados pelo seu posicionamento. • Estimula a compreensão de outras perspectivas na simulação de situações diferentes. • Os participantes ganham compreensão sobre a abrangência das questões de forma clara. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas podem não ser capazes de realmente atingir o objetivo de ver a perspectiva do outro. • Formas estereotipadas ao excesso podem transformar a atividade em uma grande brincadeira, sem utilidade prática para o projeto.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>JOGOS DE SIMULAÇÃO Jogos que simulam decisões e promovem uma visão cidadã.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teste o “jogo” antes de usar. • Seja claro sobre como os resultados serão utilizados. • Adapte metodologias já disseminadas no mundo como a “Role Playing Games” – RPG (uso de dados, mapas, manual de regras, cartas etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser projetado para ser uma técnica eficaz de formação educacional, especialmente para os servidores públicos e estudantes. • Traz à tona diferentes opiniões controversas. • Proporciona suficiente informação para os participantes analisarem a situação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer preparação e definição de tempo para a execução. • Pode vir a ser caro, dependendo da proposta do jogo. • Requer estudo prévio para participantes.
<p>DINÂMICAS Exercícios, em formas de dinâmicas, para integrar e avaliar situações reais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Forma agradável de repassar mensagens relacionadas ao projeto. • Permite o exame de assuntos controversos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula a interação da equipe e a formação de lideranças. • Aproveita metodologias já reunidas por temas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algumas pessoas entendem que dinâmicas são pouco objetivas, representando perda de tempo. • Aproveita metodologias já reunidas por assunto.
<p>ASSISTÊNCIA TÉCNICA Proporcionar o acesso a conselhos técnicos para os indivíduos e organizações, com espaço para avaliação das atividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os recursos técnicos devem ser percebidos como confiáveis pelo público. • Tão importante quanto os cursos de capacitações, são os treinamentos e as assistências dentro de práticas reais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constrói a credibilidade e ajuda a responder às preocupações públicas sobre equidade. • Pode ser efetiva na resolução de conflitos em que os fatos são debatidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de recursos técnicos pode ser limitada. • Os peritos técnicos podem não estar preparados para trabalhar com o público. • O envolvimento de peritos às vezes incorre em custos para o projeto.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>FACILITADORES DA COMUNIDADE Qualifique indivíduos das organizações comunitárias para realizar a divulgação do projeto e validação das informações.</p> <p>ESCRITÓRIOS DE CAMPO Escritórios estabelecidos com horas previstas para distribuir informações e responder a questões. A criação de uma sala oficial para o projeto pode servir a esse propósito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Defina funções, responsabilidades e limitações no início. • Selecione e treine os facilitadores cuidadosamente. • Disponibilize recursos humanos suficientes para acionar grupos e excursões. • Use folhetos e vídeos para fazer propaganda e alcançar um público mais amplo. • Considere fornecer estação de acesso à internet. • Escolha um local acessível e frequentado – podendo ser a associação do bairro, entre outros. • Excelente oportunidade de educar os alunos da escolas e coletar informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promove envolvimento da comunidade. • Utiliza redes existentes. • Aumenta a credibilidade do projeto. • Fornece oportunidade para a cobertura da mídia pelo caráter inovador e significativo. • Divulgação de informações de forma positiva e facilmente acessível ao público. • Oferece oportunidade para comunicação mais ágil com foco em atividades específicas com o envolvimento público. • Possibilita o armazenamento das informações coletadas, sendo úteis para projetos futuros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser difícil de controlar o fluxo de informações. • Pode criar falsas expectativas. • Relativamente caro, a ser minimizado quando há outra utilização do espaço dentro do projeto. • O acesso é limitado àqueles nas imediações do centro, a menos que este seja móvel. • Muitas vezes, os espaços cedidos são destinados a outras funcionalidades ao final do projeto. • Nem sempre há espaço para acomodar um número maior de visitantes.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>PAINÉIS DE PERITOS Reunião pública, em formato de entrevista, com especialistas e funcionários públicos para detalhamento de um tema em diferentes perspectivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dê oportunidade para a participação do público em geral; • Identifique um moderador neutro; • Chegue a um acordo sobre regras básicas do painel com antecedência. • Busque patrocínios para o evento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva a educação da mídia. • Oportunidade de se apresentar questões-chave dentro de uma discussão equilibrada. • Fornece informações técnicas sobre determinado assunto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige preparação adequada. • Pode aumentar as preocupações do público com o aprofundamento das questões, sem apresentar soluções. • Linguagem pode ser incompreendida por parte do grupo.
<p>DEBATES Um grupo com diferentes setores da sociedade para debater ou fornecer informações sobre questões específicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mais adequado para mostrar diferentes pontos de vista ao público. • Opiniões de especialistas devem ser respeitadas pelo público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece oportunidade para eliminar informação errada. • Pode-se construir a credibilidade se todos os lados são representados. • Pode criar a atenção da mídia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por vezes, a presença da mídia é indesejada nesses momentos. • Pode polarizar questões, se não for bem moderado.
<p>GRUPOS DE ESTUDO Encontros de um pequeno grupo para analisar os documentos e as opiniões repassadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encoraje os participantes a desenvolverem uma visão compartilhada. • Promova premiações para os melhores artigos analisados. • Materiais podem ser apresentados por um integrante a cada encontro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposição de diferentes conteúdos, argumentos e pontos de vista. • Estimula a busca de novas fontes de conhecimento. • Mais efetivos em casos de temas controversos. • Possibilita a construção coletiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige uma permanência de encontros várias vezes ao mês. • A apresentação do material pode ficar longa e cansativa.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>WORKSHOPS Uma reunião informal pública que pode incluir uma apresentação e exposições interativas, mas termina com oficinas de trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilize as informações públicas coletadas antes do <i>workshop</i>. • Disponibilize instruções gerais, especialmente a respeito dos procedimentos e dos critérios. • É muito importante a disseminação de uma ata com os compromissos assumidos nas oficinas de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente para análises de alternativas e interesses gerais do grupo. • Oferece oportunidade de utilizar outras pessoas fora da equipe para responder a certas perguntas. • Aumenta a credibilidade e dissemina informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige uma boa divulgação para o alcance de uma participação maior. • Participantes podem resistir à estratégia de divisão em pequenos grupos. • São necessários facilitadores desses pequenos grupos.
<p>JÚRI DE CIDADÃOS Pequenos grupos de cidadãos empenhados a aprender sobre um assunto, a interrogar testemunhas, fazer recomendações e pareceres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Requer um moderador habil. • Seja claro sobre o propósito do grupo e como os resultados serão usados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente oportunidade para desenvolver compreensão de um problema. • O público pode se identificar com o grupo de cidadãos, exercendo controle social. • Identificação de falhas na reação do público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso intensivo de recursos e esforços. • Pode-se deparar com temas sensíveis, difíceis de serem transmitidos ao público em geral.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>VISITAS TÉCNICAS Proporcionar visitas técnicas dos principais interessados – funcionários eleitos, membros do grupo consultivo e os meios de comunicação – em determinada experiência.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenha clareza sobre a capacidade de participantes a serem acomodados por espaço. • Preveja uma sessão de perguntas e respostas. • Demonstrações funcionam melhor do que apresentações. • Tenha certeza da segurança do local visitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade para desenvolver relacionamento com os principais interessados. • Criação de maior conhecimento público das questões e dos processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes é limitado em razão da logística dessas visitas. • Potencialmente atraente para manifestantes. • Exige boa organização.
<p>ESPAÇO ABERTO Um espaço que permita ao público consultar, no seu ritmo, vários assuntos distintos a respeito do projeto. Membros da equipe do projeto servem como guias para os visitantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alguém deve explicar o formato na entrada. • Peça aos participantes para preencherem uma ficha com comentários e análises. • Esteja preparado para visitas imprevistas de grandes grupos de uma só vez. • Configure estações (<i>stands</i>), de modo que várias pessoas (6-10) possam ver de uma só vez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Útil para comunicação com pequenos grupos ou um-a-um. • Habilidade para utilizar outros membros da equipe para responder a perguntas difíceis. • Atende às informações e às necessidades de interação de muitos membros do público que não são servidos por típicas reuniões. • Aumenta a credibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil de documentar a reação do público. • Manifestantes podem aproveitar a oportunidade para perturbar o evento. • Necessidade de usar mais funcionários do que em uma reunião comum. • Pode não dar a oportunidade para o público ser ouvido.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>EXPOSIÇÃO DE FOTOS Exposições com fotos retiradas por profissionais ou membros da comunidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aborde diferentes temas em várias perspectivas. • Seleccione um curador para escolher as fotos de melhor qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser apresentado em diferentes locais, com grande alcance. • Estimula a sensação de pertencimento ao território. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui custo de impressão das fotografias a ser considerado. • Baixa capacidade de divulgação, quando dissociada de outros métodos.
<p>FEIRAS DA COMUNIDADE Evento central com várias atividades para fornecer informações sobre o projeto e sensibilizar o seu Município.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Certifique-se de ter recursos adequados e funcioná-rios disponíveis. • Inúmeros dos métodos discutidos aqui podem ser utilizados dentro das feiras. • Escolha apenas um tema para a Feira. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propicia a cobertura da mídia. • Permite diferentes níveis e métodos de compartilhamento de informação (exemplo de exposições de fotos, entre outros). 	<ul style="list-style-type: none"> • O público deve ser motivado a participar. • As criatividades para chamar atenção e a infraestrutura básica podem custar mais do que o previsto. • Pode prejudicar a reputação do grupo se não for bem organizado.
<p>FEIRAS REGIONAIS Evento com várias atividades (conferências, salas de reuniões etc.) que envolvam outros Municípios da região, além dos parceiros locais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenha um bom tempo de planejamento (mínimo de 5 meses). • Escolha um local estratégico e com capacidade para acomodar o público previsto. • Defina recursos e funcionários específicos para esse evento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilha conhecimento no âmbito regional, buscando soluções conjuntas. • Potencializa a mobilização de parcerias na região. • É atrativo para o Poder Legislativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • O evento pode custar caro. • A articulação política deve ocorrer para uma participação efetiva dos Municípios vizinhos. • A mobilização de parcerias pode não atender às expectativas.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>AUDIÊNCIAS PÚBLICAS</p> <p>Reuniões formais com agenda e apresentações, muitas vezes realizadas nas Câmaras Legislativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se possível, utilize reuniões informais prévias para coletar percepções que possam ficar inibidas nesse tipo de espaço. • Respeite os horários previstos para início e para término. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece oportunidade para o público se comunicar com a Câmara Legislativa. • Cumpre exigências legais, com registro dos comentários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos cidadãos comparecem, e muitos deles não gostam de falar em público; • O tom das audiências públicas é de adversidade, com poucas oportunidades de diálogo entre cidadãos e servidores. • Há pouca representação de cidadãos com sentimentos moderados.
<p>ENTREVISTAS</p> <p>Reuniões um-a-um com as partes interessadas para obter informações sobre as preocupações do público e as perspectivas de desenvolvimento e construção de consenso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sempre que possível, as entrevistas devem ser realizadas pessoalmente. • Aproveite a oportunidade para o público opinar de que modo eles desejam participar e quais são as possíveis soluções para as áreas prioritizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece oportunidade para responder a questões gerais e aprender a se comunicar melhor com o público. • Pode ser usado para avaliar potenciais membros para conselhos ou grupos de trabalhos locais. 	<ul style="list-style-type: none"> • O agendamento de entrevistas múltiplas pode ser demorado. • Ocorrências de atrasos podem prejudicar algumas entrevistas. • Os entrevistadores devem gerar confiança ou há risco de resposta negativa para este formato.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>SURVEY Questionários padronizados realizados presencialmente com grupos focais, com métodos estatísticos adequados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Certifique-se de que a utilização da informação se dará de forma clara e precisa, na linguagem local. • Garanta um retorno ao grupo para devolver e socializar as análises. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece dados rastreáveis. • Alcance amplo de participantes. • Traz a confiança dos dados a partir de amostragem estatística. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos focais podem ter a impressão de que a atividade não passa de uma propaganda do poder público. • As respostas dentro de grupos focais tendem a ser enviesadas em uma linha predominante.
<p>VISITAS DE CAFÉ Pequenas reuniões no bairro, geralmente na casa da pessoa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Certifique-se de que os funcionários envolvidos apresentam comportamentos adequados. • Certifique-se de que o hóspede não ficará incomodado com a visita previamente confirmada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientes descontraídos são propícios para um diálogo eficaz. • Maximiza a comunicação em duas vias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer muito esforço para atingir um número significativo de pessoas. • Pode afastar participações de membros mais humildes.
<p>OFICINAS Pequenas reuniões em grupos já existentes ou em conjunto com outro evento para discutir soluções sobre questões-chave da sociedade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deixe claro qual é o tema da oficina e seu objetivo. • Crie oportunidades para comentários ou percepções individuais. • Elabore um catálogo de contatos com os líderes desse grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de incorporar o tema do projeto dentro de outros grupos preexistentes. • Fornece oportunidade para intercâmbio de informações. • Promove parcerias, definindo o papel desses grupos dentro do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser muito seletivo e pode deixar de fora grupos importantes. • Requer a preparação de um material com as informações coletadas e análises já realizadas. • Nem sempre fica claro como esses grupos participam do projeto.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>FOLHETOS DE RESPOSTA Muitas vezes incluídos em outras correspondências previstas dentro do projeto, os folhetos servem para obter informações sobre as preferências do público e suas preferências.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Use correio pré-pago para as respostas. • Inclua uma seção para adicionar o nome e o endereço. • Os resultados do documento servem como registro de participação do público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece acesso a indivíduos os quais provavelmente não participariam das reuniões. • Fornece um mecanismo para expansão da lista de correspondência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não gera resultados estatisticamente válidos. • Depende de uma lista de correspondência atualizada. • Os resultados podem ser facilmente manipulados.
<p>PESQUISA POR CORRESPONDÊNCIA Questionários são enviados aleatoriamente para uma amostragem da população para obter informações específicas para a validação estatística.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Certifique-se de que você precisa realmente de resultados válidos estatisticamente antes de investir na pesquisa. • Questionário deverá ser desenvolvido profissionalmente e administrado para evitar o preconceito. • Mais apropriada para uso geral em pesquisa de atitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece acesso a um público que está fora das listas normalmente utilizadas (não apenas ativistas). • Testados estatisticamente, os resultados são mais persuasivos com os órgãos e a opinião pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • O número de cartão de respostas é geralmente baixo. • Para resultados estatisticamente válidos, pode ser trabalhoso, intensivo e caro. • Nível de detalhe pode ser limitado. • Pode ser percebido como somente uma ferramenta de relações públicas.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>PESQUISA POR TELEFONE Pesquisa com uma amostragem aleatória da população por meio do telefone para obter informações específicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mais apropriada para uso geral em pesquisa de atitudes. • Elabore previamente um roteiro com os objetivos da ligação e a forma de abordagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece acesso a indivíduos que provavelmente não participariam das reuniões. • Número de resposta maior do que o de pesquisas por correspondência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais caro e trabalhoso do que as pesquisas por correspondência. • Se as questões não forem cuidadosamente construídas, podem causar pre-conceito.
<p>PESQUISAS PELA INTERNET Pesquisas conduzidas pela internet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Precisão na forma de como configurar o <i>site</i>, salas de <i>chat</i> ou locais de discussão. • Pode gerar mais informações do que capacidade de sistematizar. • Há ferramentas disponíveis gratuitamente para facilitar a coleta dessas informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia o alcance da pesquisa, fornecendo acesso a um público que está fora das listas. • O custo de distribuição e coleta do material é ínfimo. • Facilita a sistematização das informações por já estarem digitalizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Em geral, resultados não são válidos estatisticamente. • Pode ser muito trabalhoso para analisar todas as respostas. • Em muitos locais, ainda não há essa cultura ou mesmo acessibilidade à internet.
<p>PESQUISAS PELA INTRANET Pesquisas realizadas por meio de rede de computadores dentro de uma mesma organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apropriado para pesquisa de atitudes. • Mais adequado ao contexto de organizações preexistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece resultados imediatos. • Pode ser usado em várias áreas. • O apoio dos supervisores amplia a possibilidade de número de respostas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento inicial para a aquisição da rede de computadores é elevado. • Por vezes, há um receio sobre quem irá ter acesso às informações, inibindo a verdadeira participação.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>CHARENTES Sessão intensiva para resolver um assunto próximo do limite do tempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Muito utilizado para promover ideias criativas dentro de orientações gerais. Seja claro sobre como os resultados serão utilizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Promove solução de problemas em conjunto. Efcaz para a criação de parcerias e relações de trabalho positivas com o público. Oportunidades para participantes redesenharem e detalharem as ações do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Os participantes podem não ser vistos como representantes do público-alvo. Pode não ter efeitos duradouros se for realizado de uma única vez. Pode levar um dia inteiro de discussão.
<p>MEDIAÇÃO/ NEGOCIAÇÃO O processo de resolução de disputas por meio da conciliação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Deve ser usado normalmente como um último recurso para resolver problemas específicos com grupos bem definidos e interessados. 	<ul style="list-style-type: none"> Promove a prestação de contas em ambos os lados. Concentra-se em questões específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade de se definir quem são as partes e quem elas representam. A dificuldade de identificar um intermediador mais neutro possível pode inviabilizar a ação. Tempo e trabalho intensivo.
<p>TÉCNICAS DE CONSENSO Técnicas para a construção de um consenso sobre decisões do projeto, tais como critérios e seleção de alternativas. Muitas vezes, usados em comitês consultivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Utilize metodologias simplificadas. Permita tempo adequado para chegar a um consenso. Considere o uso de ferramentas formatizadas que estão disponíveis. Defina os níveis de consenso, ou seja, um grupo não tem de concordar inteiramente com uma decisão, mas sim concordar suficientemente para a discussão avançar. 	<ul style="list-style-type: none"> Incentiva compromisso entre diferentes interessados (pactuação). Oferece uma tomada de decisão estruturada e documentada. Concentra-se em resolver problemas com uma solução mutuamente satisfatória. Pode ajudar a evitar conflitos posteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> Não é apropriado para grupos descomprometidos. O consenso, por vezes, pode não ser alcançado. A falta de controle social pode levar a decisões distintas das consensuadas.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>GRUPO CONTROLE Fórum para teste de mensagens-chave com membros do público-alvo selecionados aleatoriamente antes da execução do programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realize pelo menos duas reuniões com um objetivo determinado. • Use um facilitador de grupo qualificado para conduzir as reuniões. • Seja breve com informações para construir um ambiente próximo do contexto geral do Município. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece oportunidades para testar mensagens-chave antes da execução do programa. • Funciona melhor para um público-alvo selecionado. • Pode ser usado, também, para obter opiniões nas decisões de planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • O grupo controle pode não ser uma boa amostragem da sociedade. • As informações conduzidas com o grupo controle nem sempre recebem o mesmo tratamento da população em geral.
<p>COMISSÃO CONSULTIVA Um grupo de representantes públicos interessados são consultados periodicamente para o processo de planejamento e implementação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Defina papéis e responsabilidades. • Use um processo consistente, credível, com a facilitação de terceiros. • Entrevistas na comunidade podem indicar potenciais membros da comissão antes do convite. • Certifique-se se os membros se comunicam com os setores que eles estão representando. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece análise detalhada para as questões de projeto. • Participantes ganham compreensão de outras perspectivas. • Amplia a legitimidade no planejamento e na implementação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Público em geral pode vir a não aceitar as recomendações da comissão. • Os membros podem não atingir consenso. • Tempo e trabalho intensivo.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>FORÇA-TAREFA Um grupo de peritos ou representantes da população é formado para desenvolver um produto específico ou recomendar uma política.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenha uma liderança forte. • Verifique se os peritos ou os representantes têm credibilidade com o público. • Garanta que os membros representam diversas perspectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Força-tarefa independente, com interesses diversos, terá maior credibilidade. • Oferece oportunidade construtiva de compromisso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Força-tarefa pode não chegar a um consenso. • Os resultados podem ser muito gerais, não sendo expressivos. • Tempo e trabalho intensivo. • Pode gerar desmobilização se não for assessorado adequadamente.
<p>GOVERNANÇA ELETRÔNICA Redes sociais, <i>websites</i>, teleconferência, diálogo <i>on-line</i>, prestação de serviços do governo por meio da internet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeje cuidadosamente como a informação será apresentada e como o resultado será usado. • Há várias ferramentas do tipo rede social disponíveis gratuitamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita a comunicação interativa. • É conveniente, com flexibilidade de horário para participação. • Serve para armazenamento do histórico e divulgação das informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é acessível a todos. • Oportunidade para manipulação, desinformação, incivildade. • A cultura de acesso ainda é pequena.
<p>CÍRCULO DE SAMOA Encontro sem liderança que estimula participação ativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Configure uma sala com mesa redonda no centro cercada por círculos de cadeiras. • Requer várias pessoas para gravar discussão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode ser usado com número variado de pessoas. • Funciona melhor com temas polêmicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O diálogo pode parar ou tornar-se monopolizado. • Difícil de ser relatado, com alcance de conclusões do grupo.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>FÓRUM Os organizadores oferecem temas e outros participam de acordo com o interesse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importante ter um contexto para gerar tópicos de discussão. • Necessidade de instalações flexíveis para acomodar grupos de tamanhos diferentes. • Regras e procedimentos devem ser cuidadosamente explicados para a obtenção do sucesso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece estrutura para dar às pessoas oportunidade e responsabilidade de criar um produto ou uma experiência valiosa. • Inclui resumo imediato da discussão. • A formação de grupos de discussões é ideal para descentralização dentro da equipe, ampliando a participação. 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria das questões prioritárias podem se perder no meio dos diferentes temas. • Pode ser difícil obter um relatório preciso das informações coletadas, integrando os diversos temas.
<p>PROJEÇÃO DE FUTURO Concentra-se na discussão sobre o futuro de uma organização, uma rede de pessoas, ou comunidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenha um bom diagnóstico da realidade, com tendências dos diversos setores. • Um facilitador experiente na técnica poderá contribuir com o grupo. • Anote os passos para se alcançar a visão de futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode envolver centenas de pessoas simultaneamente. • Pode levar a mudanças substanciais em toda a organização e no Município. • É importante trabalhar com técnicas de visualização como mapas e maquetes. • É interessante realizar em um local agradável, fora do ambiente do trabalho, com permanência de 2 a 3 dias de encontro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desafio maior na logística, nos custos financeiros e na agenda convergente entre os interessados. • Pode ser difícil obter compromisso de todos os interessados.

Métodos de participação	Dicas importantes	O que pode dar certo	O que pode dar errado
<p>PONTOCRACIA Formulários fixados em murais de acesso a grandes grupos com ideias continuamente comentadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crie oportunidades para grandes grupos compartilharem ideias, discutirem opiniões e chegarem a algumas formas de acordo. • Exposições de fotos podem ser utilizadas para ilustrar a temática, chamando atenção da população. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cria oportunidades para grandes grupos compartilharem ideias, discutirem opiniões e chegarem a algumas formas de acordo. • Permite a participação dos mais inibidos. • Em pouco tempo, já é possível observar padrões de concordâncias e discordâncias. • Facilita a formação de parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas não possuem paciência de ler textos grandes de um mural. • Necessita de uma grande campanha de sensibilização para as pessoas participarem.

6. Bibliografia

BENTO, Leonardo Valles. *Governança e governabilidade na Reforma do Estado*. Barueri/SP: Manole, 2003.

BENEVIDES, Maria Vitória. *A cidadania Ativa*. São Paulo: Ática, 1991.

BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CNM. *Programa plano diretor como mecanismo de promoção e equidade*. Brasília: CNM, 2009, 118 p.

_____. e SEBRAE. *Manual de Desenvolvimento dos Municípios*. Brasília: CNM; Sebrae, v. 1, 2011, 104 p.

([1969^a] 1975), “Book-Burinign, FCC Style” Newsweek (June 16). Reprinted in Milton Friedman. *There’s No Such Thing as a Free Lunch: Essays on Public Policy*. La Sale. Illinois. Open Court, 218 -19.

DRUCKER, P. *Gerindo para o Futuro*. Difusão Cultural. Lisboa, 1993.

HANCOCK, T. and DUHL, L. Promoting Health in the Urban Context. *Promoting WHO Healthy Cities Papers nº 1*, 1988.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. *Marketing no Setor Público – Um guia para um desempenho mais eficaz*, p. 178.

MUZZINI, Elisa. Consumer participation in infra-structure regulation: evidence from the East Asia and Pacific Region. World Bank. *Working Paper nº 66*, Washington, 2005.

SANTOS, Boaventura de Sousa; AVRITZER, Leonardo. *Democratizar a Democracia: os caminhos da democracia participativa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002 (Coleção Reinventar a Emancipação Social, v. 1).

SANTOS JÚNIOR, Orlando Alves dos; RIBEIRO, Luiz César de Queiroz; e AZEVEDO, Sérgio de. (Orgs.). *Governança Democrática e Poder Local: a experiência dos conselhos municipais no Brasil*. Rio de Janeiro: Revan; Fase, 2004.

SCHWARZ, Roger. *Partnership Development Toolkit*. Comissão Europeia (2005).

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. Ed. Campus, p. 714, 1993.

REIS, Carlos. *Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação*. Lisboa: Ed. Presença, p. 20-24, 1993.

ZHANG, Y. Definitions and Sciences of information. *Information Processing & Management V. 24*, n. 4, 1998.

ZORRINHO, C. Gestão da Informação. *Condição para Vencer*. Iapmei, p. 15, 1995.

“We’ve Got to Stop Meeting Like This” 36 Ways to Encourage Civic Participation – Cidade de Toronto. Escritório de Cidade Saudável.

“Dotmocracy” Co-op Tools by Jason Diceman – Stakeholder Engagement Consultant.



*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*