

## A EFETIVIDADE DA CIDADANIA NO PROGRAMA TERRITÓRIOS DA CIDADANIA: UM ESTUDO DE CASO DO NOROESTE COLONIAL DO RIO GRANDE DO SUL

*THE EFFECTIVENESS OF CITIZENSHIP IN THE TERRITORIES OF CITIZENSHIP PROGRAM: A CASE STUDY IN COLONIAL NORTHWEST OF THE STATE RIO GRANDE DO SUL*

**Cristiele Tomm Deckert\***

**Sérgio Luís Allebrandt\*\***

---

### RESUMO

Este artigo aborda pesquisa que buscou identificar e analisar a efetividade da gestão social no Território da Cidadania Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul com base em categorias de análise que nortearam o estudo na busca dos resultados, a partir da percepção dos membros do Colegiado Deliberativo, referente à efetividade das ações do programa, fundamentada em processos que visam à participação dos cidadãos envolvidos. Para isso, criou-se a categoria “efetividade das ações do programa Territórios da Cidadania” baseada no conceito de “bem comum”, de Tenório et al. (2010) e nos objetivos do Programa Territórios da Cidadania. Os resultados mostram que, para construir a ideia de cidadania no território, os indivíduos precisam se apoderar de forma coletiva desta política pública e democratizar os recursos que são destinados às entidades para investir em ações de desenvolvimento territorial. É necessário ampliar o espaço de participação no Colegiado de Desenvolvimento Territorial (Codeter), mas principalmente, investir em qualificação, tanto para os agentes políticos quanto para os segmentos que na concepção da política são considerados prioritários (em especial as comunidades indígenas, assentados da reforma agrária, pescadores artesanais, agricultores familiares), devido à carência que estes sentem no momento de apresentar as demandas de seus representados em forma de projetos ao colegiado paritário deliberativo.

**Palavras-chave:** Gestão social. Territórios da Cidadania. Efetividade de políticas públicas. Desenvolvimento territorial.

### ABSTRACT

*This paper discusses a research that sought to identify and analyze the effectiveness of the social management on the Territory of Citizenship Noroeste Colonial of the State Rio Grande do Sul, since the categories of analysis that guided the study in search of results, from the perception of the members of the deliberative parity committee, referring to the effectiveness of the program actions, based in*

---

Manuscript first received/Recebido em: 20/09/2013/ Manuscript accepted/Aprovado em: 10/12/2013.

\* Mestre em Desenvolvimento pelo PPGDES/UNIJUÍ, Bacharel em Comunicação Social: Jornalismo pela UNICRUZ, RS, professora colaboradora da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (UNICENTRO), ex-bolsista do Projeto Gestão Social: ensino, pesquisa e prática (Edital Capes Pro-Administração). E-mail: [cristieledeckert@hotmail.com](mailto:cristieledeckert@hotmail.com).

\*\* Doutor em Desenvolvimento Regional pelo PPGDR/UNISC, Mestre em Gestão pela EBAPE/FGV, Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento (Mestrado) da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (PPGDES/UNIJUÍ), líder do Grupo

*processes that aim on the participation of the involved. Thus, was created the category “effectiveness of the actions from the Territories of Citizenship Program” based on the concept of “common good” by Tenório et al. (2010) and on the Territories of Citizenship Program objectives. The results show that, to build the idea of citizenship on the territory, the citizens need to seize this public politic in a collective way and democratize the resources that are destined to entities to invest in territorial development shares. It is necessary to widen the participation at the Territorial Development Committee (Codeter), but mainly invest on capacitation and qualification programs, both for politic agents and for segments seen as high-priority in the design of the policy (especially indigenous communities, settlers by the Land reform process, fishermen and family farmers) due to the lack they feel when presenting the demands of their constituents in the form of projects to the deliberative parity committee.*

**Keywords:** Social management. Territories of Citizenship. effectiveness of public policies. Territorial development.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema a gestão social no programa Territórios da Cidadania. Com o objetivo de reduzir as desigualdades sociais e regionais, em 2008, o Governo Federal por meio do Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) criou o Programa Territórios da Cidadania (PTC). O programa trouxe uma proposta de aproximar socialmente favorecendo a solidariedade e a cooperação; envolver diversos atores; e articular as iniciativas públicas e privadas, as políticas sociais e produtivas, os instrumentos locais e extra-locais. O MDA enfatiza que os planos e processos de desenvolvimento territorial se dão pela gestão social. Quando se trata de desenvolvimento territorial, esta gestão prevê a articulação social entre os diversos agentes locais, públicos e privados, isto é, ela deve gerar assuntos políticos. Porém, para que ela ocorra com eficiência, é necessário que se baseie na participação dos atores envolvidos, com a democratização da informação e, principalmente, com o estabelecimento de parcerias.

A pesquisa justifica-se pela importância do programa Territórios da Cidadania para o Brasil, principalmente se visto pelo viés da gestão social, conceito que está sendo cada vez mais pesquisado e praticado no país. Considerando que o principal intuito do programa estudado é reduzir as desigualdades sociais, o território analisado apresenta alguns municípios com diversos problemas, destacando-se Esperança do Sul que em 2009 ficou colocado como o quinto município com o pior Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (IDESE) do Rio Grande do Sul. Nesta perspectiva, propôs-se o seguinte problema de pesquisa: em que medida o sistema de governança do Território da Cidadania Noroeste Colonial (TC-NORC) pratica a gestão social com cidadania deliberativa?

Para efeito de delimitação do tema, optou-se por analisar o objeto de estudo a partir do ano de seu lançamento, março de 2009, até o ano de realização desta pesquisa, 2011, totalizando três anos em que o TC-NORC estava atuante. Para responder a esta questão, foi estabelecido o seguinte objetivo central: “identificar e analisar a efetividade da gestão social com cidadania deliberativa no TC-NORC”.

Além desta introdução, o artigo aborda a matriz de categoria conceitual de gestão social, e aspectos metodológicos. Em seguida, descreve analiticamente a prática da gestão social com cidadania no TC-Norc, com base na categoria de análise “Efetividade das ações do programa Territórios da Cidadania”. Por último são feitas considerações e leituras conclusivas.

## 2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa classificou-se, quanto à natureza, como aplicada; quanto à abordagem, qualitativa; quanto aos objetivos e fins, descritiva e exploratória; e quanto aos meios e procedimentos técnicos, um estudo de caso envolvendo integrantes do núcleo diretivo, técnico, das setoriais, assessorias especializados e entidades que fazem parte do colegiado deliberativo representando a sociedade civil e o poder público. Aplicou-se o método observacional nas reuniões realizadas pelo colegiado no período da coleta de dados.

Com a metodologia escolhida para realizar o estudo, procurou-se identificar a prática efetiva do conceito de gestão social com cidadania deliberativa no TC-Norc, por meio da participação nos encontros realizados pelo programa e da análise documental. Além disso, foram realizadas vinte e três entrevistas, assim distribuídas: núcleo dirigente (3), núcleo técnico (2), sociedade civil (5), poder público (2), setoriais (5), assessorias (4), articulador estadual (1), representante da consultoria para elaborar o Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável (PTDRS) do TC-Norc (1). As entrevistas cobriram oito municípios diferentes, são eles: Tenente Portela, Três Passos, Santo Augusto, Chiapetta, Ajuricaba, Ijuí, Jóia e Cruz Alta. Os municípios de Nova Ramada, Condor, Panambi, Pejuçara, Bozano, Catuípe, Coronel Barros e Augusto Pestana, Derrubadas e Esperança do Sul, foram visitados para a realização das entrevistas para o projeto “Governança e Governabilidade: interfaces entre a gestão social dos espaços públicos e as políticas públicas no Noroeste Colonial Gaúcho”.

As entrevistas foram realizadas nos meses de dezembro de 2010, março, abril e maio de 2011, e posteriormente transcritas para a análise dos dados. A autoria dos trechos das entrevistas mencionadas no capítulo de análise dos resultados é identificada, ao final da citação, por siglas que identificam o vínculo do entrevistado com Núcleo Dirigente (ND), Núcleo Técnico (NT), Sociedade Civil (SC), Poder Público (PP), Setorial Indígena (SI), Setorial Reforma Agrária (SRA), Setorial Agricultura Familiar (SAF), Setorial Saúde (SS), Setorial Assistência Social (SAS), Assessorias Especializadas (ASS), Articulador Estadual (AE), representante da Consultoria de elaboração do plano territorial (PTDRS). No caso de mais de um entrevistado de cada segmento, as siglas foram acrescidas de números (1,2, ...).

### 3 ASPECTOS TEÓRICOS E VARIÁVEIS DE ANÁLISE DA GESTÃO SOCIAL

A análise teórica dos dados pesquisados compreende as abordagens sobre gestão social, desenvolvimento e políticas públicas, em especial o programa Territórios da Cidadania. Vários teóricos e grupos de pesquisas têm estudado matrizes de categorias de análise para ações e espaços participativos. Neste estudo destaca-se a proposta de critérios desenvolvida por Tenório *et al.* (2008, 2010), no âmbito do Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS) vinculado à Ebape/FGV, que direciona sua pesquisa à cidadania deliberativa. Para esta pesquisa criou-se a matriz Gestão Social com Cidadania (Quadro 1), baseado nas matrizes de análise de categorias desenvolvidas por Tenório *et al.* (2010). A categoria aqui estudada será a efetividade da cidadania (TENÓRIO, 2010).

A partir da categoria de análise “Efetividade das ações do Programa Território da Cidadania”, foi definido o protocolo de perguntas que nortearam a coleta de dados. Após, seguiu a interpretação teórica partindo dos objetivos da pesquisa.

**Quadro 1 - Matriz Gestão Social com Cidadania**

<b>Categorias</b>	<b>Crítérios</b>
<b>Efetividade das ações do Programa Território da Cidadania (PTC):</b> verificar a efetividade das políticas públicas fundamentada em processos que visam à participação dos atores envolvidos.	<b>Alcance dos Objetivos:</b> relação entre os objetivos planejados e os realizados.
	<b>Aprovação Cidadã dos Resultados:</b> avaliação positiva dos atores sobre os resultados alcançados.
	<b>Processo de Aprendizagem do Exercício da Cidadania:</b> efetividade do processo educativo permanente.

Fonte: Elaboração própria com base em Tenório *et al.* (2010). (grifos nossos).

O Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS) da Escola Brasileira de Administração Pública (Ebape) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), sob a coordenação do professor Fernando Guilherme Tenório desenvolve estudos sobre gestão social desde 1990. Tenório (2008) entende a

gestão social como o processo gerencial dialógico que compartilha a autoridade decisória entre os participantes da ação. O autor orienta seus estudos a partir dos seguintes pares de palavras-categorias: sociedade-Estado, trabalho-capital e sociedade-mercado, assim como gestão estratégica, gestão social e cidadania deliberativa. O conceito de gestão social é baseado na compreensão desses pares de palavras e no conceito de cidadania deliberativa. “Entendemos gestão social como o processo gerencial decisório deliberativo que procura atender as necessidades da sociedade, região, território ou sistema social específico, quer vinculado à produção de bens quer à prestação de serviços” (TENÓRIO, 2008, p. 148).

Os Territórios da Cidadania são espaços socioterritoriais que atuam com eixos estratégicos visando à organização e ao fortalecimento dos atores sociais, à adoção de princípios e práticas da gestão social e à promoção da implementação e integração de políticas públicas. Como forma de avaliação da efetividade das ações do programa, optou-se nesta pesquisa pela criação de uma nova categoria que tem como intuito verificar a efetividade das políticas públicas fundamentadas em processos que visam à participação dos atores envolvidos.

Para isso, considerou-se o objetivo principal do programa Territórios da Cidadania, que é o de promover o desenvolvimento econômico e universalizar programas básicos de cidadania por meio de uma estratégia de desenvolvimento territorial, através da participação da sociedade, e também da integração das ações entre governos Federal, Estadual e Municipal. Para a concepção desta nova categoria, ponderou-se também a categoria bem comum que Tenório et al. (2010, p. 398) elaboraram a partir de Castellà e Jorba (2005), Martí e Parés (2007), Parés e Castellá (2008), na qual os autores conceituam como “bem-estar social alcançado através da prática republicana”.

Para Tenório et al. (2010, p. 400), a categoria bem comum “representa os benefícios tangíveis e intangíveis para a comunidade ou localidade, oriundos da política pública. Bem como a capacidade de realizar integração social baseada no consenso”. Para a análise desta categoria, são considerados dois critérios: os objetivos alcançados e a valorização cidadã dos resultados. Além dos critérios propostos por Tenório et al. (2010) na categoria bem comum, sentiu-se a necessidade de um critério para avaliar a efetividade do processo educativo no programa Territórios da Cidadania. Então se propôs o critério “processo de aprendizagem do exercício da cidadania”.

Os objetivos do programa Territórios da Cidadania consistem em: aproximar socialmente favorecendo a solidariedade e a cooperação; envolver diversos atores; e articular as iniciativas públicas e privadas, as políticas sociais e produtivas, os instrumentos locais e extralocais. Dessa forma, o **alcance dos objetivos** refere-se à relação entre os objetivos planejados e os alcançados (TENÓRIO et al., 2010). No que se refere à **aprovação cidadã dos resultados**, Tenório et al. (2010) explicam que é a avaliação dos atores sobre os resultados alcançados. Por fim, o critério processo de **aprendizagem do exercício da cidadania** buscou avaliar a efetividade do processo educativo permanente no programa estudado.

#### 4 A PRÁTICA DA GESTÃO SOCIAL NO TC-NORC

Um dos critérios utilizados pelo MDA para a criação dos Territórios da Cidadania era a existência dos Territórios Rurais. Porém, o Noroeste Colonial traz uma característica interessante, ele nasce como Território da Cidadania, com data de criação em 29 de outubro de 2007, e a data de lançamento em 23 de março de 2009.

Esta falta de experiência da abordagem territorial dos componentes do Codeter é um dos entraves sofridos pelo território. A experiência dos Territórios Rurais de Identidade, iniciada em 2003, proporcionou aos atores sociais a possibilidade de refletir sobre estratégias territoriais, e esta experiência não foi vivida pelos indivíduos do TC-Norc. Bonnal e Kato (2011) destacam que, no caso do TC-Norc, a falta deste estágio inicial acarretou conflitos e desconfiças já existentes antes. Para a criação do Programa Território da Cidadania as regiões de Ijuí e Três Passos fizeram um arranjo político (ZIMMERMANN, DELGADO, 2009). Os autores ressaltam que devido ao pequeno número de Territórios da Cidadania no Rio Grande do Sul, o parecer político formulado de maneira ágil

para apresentar ao Conselho Estadual do programa parece ter sido uma condição formidável para a configuração do Território Noroeste Colonial.

Outra característica importante do Território Noroeste Colonial foi que o ano de sua criação, 2008, coincidiu com o desmembramento do Corede Noroeste Colonial. Constituídos a partir de 1991, os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes) foram criados com a visão de articular os atores sociais, políticos e econômicos das regiões, transformando-os em sujeitos coletivos capazes de formular suas próprias estratégias de desenvolvimento e, assim, serem construtores de seu próprio modelo de desenvolvimento regional. Atualmente, são 28 Coredes que existem no Estado, reunindo em seus limites territoriais os 496 municípios gaúchos. A partir da década de 90 a sociedade gaúcha organizou-se nos Coredes para efeitos de gestão do processo de desenvolvimento regional e de estabelecimento de relacionamento com o poder público estadual. Em 2008, o Corede Noroeste Colonial, então composto por 32 municípios, dividiu-se em Corede Celeiro, com 21 municípios e Corede Noroeste Colonial, com 11 municípios.

Para compor o Território da Cidadania Noroeste Colonial, consideraram-se inicialmente as fronteiras municipais do antigo Corede Noroeste Colonial que abrange os 11 municípios e tem como cidade-sede Ijuí, que é o maior município da região em população e com maiores recursos nas áreas de educação, saúde, indústria etc, e as fronteiras do Corede Celeiro, o qual abrange 21 municípios e tem como cidade-sede Três Passos, que é o maior município daquela região, tanto em população como em disponibilidade de recursos nas mais diversas áreas. Para a constituição do TC-Norc optou-se ainda pela agregação dos municípios de Cruz Alta e Boa Vista do Cadeado, pertencentes ao Corede Alto Jacuí. Bonnal e Kato (2011) explicam que, apesar das disputas existentes, a sociedade civil vê o Território Noroeste Colonial como uma conquista sua.

Nas entrevistas feitas para este estudo, bem como nas reuniões acompanhadas, percebeu-se claramente a criação de dois “microterritórios”, que correspondem à metade sul e à metade norte. O TC-Norc, assim, abrange 34 municípios da região, que são: Ajuricaba, Augusto Pestana, Barra do Guarita, Boa Vista do Cadeado, Bom Progresso, Braga, Campo Novo, Catuípe, Chiapetta, Condor, Coronel Barros, Coronel Bicaco, Crissiumal, Cruz Alta, Derrubadas, Esperança do Sul, Humaitá, Ijuí, Inhacorá, Jóia, Miraguai, Nova Ramada, Panambi, Pejuçara, Redentora, Santo Augusto, São Martinho, São Valério do Sul, Sede Nova, Tenente Portela, Tiradentes do Sul, Três Passos, Vista Gaúcha e Bozano.

## 5 EFETIVIDADE DA CIDADANIA NO NOROESTE COLONIAL

Os projetos aprovados dentro do Território da Cidadania têm a concepção de desenvolvimento territorial, porém as discussões territoriais no Colegiado ainda são muito incipientes já que o processo foi “atropelado”, considerando o pouco tempo que o Noroeste Colonial foi Território Rural de Identidade. Alguns entrevistados responderam que muitas ações do programa ainda atendem a interesses individuais dos municípios, poucos projetos são desenvolvidos considerando uma área de abrangência maior.

A divisão territorial que acontece no Noroeste Colonial, entre região “norte” e região “sul”, afeta de forma direta as ações, pois, no momento de apresentar as propostas ao Colegiado, os indivíduos ainda estão atrelados a sua região, o que causa um atraso no desenvolvimento do Território pela dificuldade de agregar estas duas regiões, como exposto nas seções anteriores.

Porque quando nós montamos o Território nós montamos entre o Território que faz parte a Amuplam (**região sul**) e a Amuceleiro (**região norte**) então são duas organizações. [...], e, são duas organizações dos prefeitos. Então, não adianta nós juntar todos os prefeitos em um território, porque cada um tem um jeito elaborar projetos, buscar as políticas públicas talvez o projetista lá de Tenente Portela não seja o mesmo projetista de Ijuí, da prefeitura (SC2) (grifos nossos).

A maior parte dos entrevistados respondeu que o programa está iniciando, o que dificulta avaliar se as suas ações estão promovendo o desenvolvimento do Território. “Hoje ainda não, até porque os

recursos foram estabelecidos e os investimentos agora que estão sendo concretizadas” (SRA). Apesar de recente, o programa está proporcionando o debate sobre desenvolvimento territorial na região Noroeste do Rio Grande do Sul, “[...] eu gosto muito da proposta do Território eu acho que isso é falar de desenvolvimento territorial” (SS); “eu acho que o espaço ele é interessante de discussão” (ASS1). Como é um processo de aprendizagem, ainda há muito a ser aprimorado, tanto do que diz respeito ao debate quanto à formulação dos projetos aprovados e que estão em execução no âmbito do programa.

Pelo programa ser novo e o Governo Federal não destinar uma quantia razoável de recursos para o Codeter gerenciar em ações entre as entidades envolvidas, a maioria das ações aprovadas está em andamento, ou no processo de liberação de recursos. A subseção que segue apresentará os projetos que incidem no Território Noroeste Colonial, conforme as atas fornecidas pela liderança do Codeter, bem como o site do SIT e a percepção dos entrevistados, especialmente do articulador estadual.

## 6 MAPEAMENTO E ANÁLISE DAS AÇÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Na matriz de 2010, foram previstas para o Território Noroeste Colonial 57 ações por meio do programa Territórios da Cidadania, com a previsão de investimento de R\$ 412.896.085,24. Segundo o SIT, até o final de 2010, 52 ações haviam sido executadas para as quais estava previsto o investimento de R\$ 411.748.535,24.

Nos anos de 2009 e 2010, o Grupo Técnico recebeu aproximadamente 60 propostas de projetos das entidades envolvidas no Colegiado Territorial, as quais somavam mais de R\$ 16 milhões. Zimmermann e Delgado (2009) destacam que naquele período o Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais (Pronat) disponibilizou somente R\$ 1,2 milhões em recursos na linha de infraestrutura para ser administrado pelo Codeter, o que acarretou o corte de muitos projetos. No seguinte, podem-se visualizar as oito ações aprovadas no MDA para receber os recursos.

### Quadro 2 -Propostas aprovadas do Território Noroeste Colonial

Descrição	Entidade	Valor (R\$)
Piscicultura (veículo transportador de peixe e acessórios)	PM Jóia	200.000,00
Projeto “Nossa cisterna”	PM Três Passos	122.249,00
Fábrica de Ração	PM Chiapeta	250.000,00
Patrulha agrícola para produção de cereais – empacotadora	Coopermis	450.000,00
Colheitadeira de cana-de-açúcar e sorgo sacarino	PM Ijuí	200.000,00
Posto de recebimento de leite e agro industrialização	PM Tenente Portela	680.000,00
Construção de Centrais de Comercialização e Capacitação dos Agricultores Familiares	Regional da Fetraf/Sul - PM Crissiumal PM Tiradentes do Sul.	450.000,00 (2009) 500.000,00 (2010)
Reestruturação da Casa Familiar Rural de Ajuricaba	Fetag	100.000,00

Fonte: Articulador Territorial apud Zimmermann e Delgado (2009, p. 35 a 37) (adaptado pela autora).

Na planilha disponibilizada pelo articulador territorial a Zimmermann e Delgado (2009) constam 45 propostas, dentre estas, quatro envolvem o principal público especial do Território Noroeste Colonial, as aldeias indígenas, são elas: PAA para Comunidade Indígena Inhacorá de São Valério do Sul (Cooperafe); Ater Indígena (Centro Agroecológico Vale do Rio Uruguai de Crissiumal); PAA Indígena (Cooperfamiliar); e Pavimentação da Via de acesso a comunidade Indígena (PM de Tenente

Portela). Nenhum dos projetos foi aprovado para ser colocado em prática, porém o fato de o público ter apresentado os projetos contradiz as respostas concedidas pela representante da setorial indígena, quando afirma que o público não enviou projeto, pois não sabia dos editais.

Entretanto, o fato das propostas enviadas para beneficiar a setorial indígena não terem sido aceitas pelo Codeter criou neste público um sentimento de exclusão em relação ao Territórios da Cidadania, “eu to te dizendo o público excluído ficou excluído, se ele tava excluído ele ficou mais” (SI). Quando houve o anúncio da criação do programa pelo Governo Federal, houve uma grande mobilização da sociedade civil do Noroeste Gaúcho para conseguir a criação do programa, porém esperavam-se mais recursos para a região.

O Território são 34 municípios e com a quantia de dinheiro que tem hoje lá, ele não significa nada, mas esse nada pra quem não tem nada já é alguma coisa. Mas se você botou em cima de quem tem, isso não vai refletir em nada [...] Se dentro dessas duas comunidades (**indígenas**) que ficaram dentro do Território. Não to dizendo se tivesse claramente uma geração de alimento, mas que pelo menos fosse revitalizada as áreas degradadas, áreas com erosão, que tu vai plantar lá tu tem esperança de colher, já era alguma coisa. Mas infelizmente nada disso saiu (SI) (grifos nossos).

A divisão territorial entre as regiões “sul” e “norte” também se refletiu no momento de decidir os projetos no Codeter. Zimmermann e Delgado (2009) explicam que, como o Colegiado Deliberativo estava sendo instalado, no período destinado à indicação de projetos houve pouco tempo para a tomada de decisões, e, dessa forma, o núcleo técnico não selecionou previamente as propostas encaminhando-as para uma assembleia geral do Colegiado. “Essa situação caótica justificou a decisão de iniciar o processo de seleção dividindo ao meio a totalidade dos recursos disponíveis, de modo que a cada um dos dois “microterritórios”, Ijuí e Celeiro, foi atribuída a quantia de 600 mil reais” (p. 39) referente aos projetos aprovados dos municípios de Tenente Portela e Catuípe. O articulador estadual afirmou que os recursos poderiam estar liberados desde 2009, porém “faltou um pouco de agilidade das prefeituras”(AE).

De acordo com Zimmermann e Delgado (2009), na região “sul” os projetos aprovados foram direcionados ao público especial da reforma agrária, envolvendo a Coopermis, cooperativa voltada à agricultura familiar, e ainda as propostas de algumas prefeituras, como Ijuí, Jóia e Chiapetta. Porém, ressalta-se que Chiapetta não pertence à região “sul”, e sim à Amuceleiro. Já na região “norte”, as ações aprovadas envolveram a prefeitura de Três Passos, a Cooperfamiliar de Tenente Portela, e a Fetraf Sul, com influência das prefeituras de Crissiumal e Tiradentes do Sul. Os autores chamam a atenção para a marginalidade dos povos indígenas no Território Noroeste Colonial. “Embora assentados e indígenas tenham sido importantes tanto na definição da composição do território como na aceitação do Noroeste Colonial [...] como Território de Cidadania, não há comparação entre a capacidade de formulação de demandas dos dois grupos” (ZIMMERMANN e DELGADO, 2009, p. 40).

Nos documentos fornecidos pela liderança do programa, não consta a planilha dos projetos encaminhados ao Codeter. Na ata do dia 17 de dezembro de 2009, aparece que foram selecionados os projetos para a matriz de 2010. Já na ata do dia 9 de março de 2010, está escrito que o grupo técnico apresentou a análise dos projetos encaminhados para o programa no ano de 2010. Essa análise está numa tabela anexada ao livro de ata juntamente com o relatório do grupo, porém não foi disponibilizada para esta pesquisa.

Conforme o AE, os projetos que receberam recursos para serem administrados pelo Codeter, na linha de infraestrutura do Pronat deveriam constar na matriz de 2010, a qual está disponibilizada no Portal da Cidadania, no subitem “Infraestrutura e Serviços nos Territórios Rurais”, porém não há nenhum projeto apoiado no Território Noroeste Colonial. “Aqui [**matriz 2010**] diz Os projetos apoiados, mas isso não é verdade [...] ela não ta atualizada essa lista em relação ao Proinf” (AE) (grifos nossos). Percebe-se que há um desencontro nas informações do Comitê Gestor Nacional, de Comitê Articulador Estadual e do Colegiado Territorial.

O entrevistado também ressaltou que o Governo Federal abriu licitações para os municípios receberem máquinas, como retroescavadeiras e patrôlas. Esta ação “é fruto do PAC 2 dirigido para os Territórios da Cidadania, os municípios precisam se habilitar [...] as máquinas vão ser entregues fim de julho ou agosto [2010], essas máquinas já estão compradas” (AE) (grifos nossos). O representante do executivo de um dos municípios da Amuplam explicou que a prefeitura tem um projeto no MDA para o qual foi necessário firmar parcerias com outros municípios da região. Para isso constituiu-se uma associação entre os municípios de Ajuricaba, Catuípe e Nova Ramada. “Encaminhamos projeto e [...] tá aprovado. O nosso pleito que é uma patrôla e uma retro escavadeira. Uns fazem consórcio, mas nós fizemos uma associação. Pros municípios é bem importante”.

O surgimento do programa Territórios da Cidadania no Noroeste do Rio Grande do Sul trouxe grandes expectativas para a região. No entanto, percebe-se que a criação desta política pública provocou ainda mais os conflitos existentes entre as organizações e os movimentos sociais. Zimmermann e Delgado (2009) explicam que a falta de experiência nas discussões territoriais dificultou o processo de negociação, o que poderia ter sido amenizado se a região tivesse tido uma experiência maior como Território Rural de Identidade.

A ausência deste aprendizado em negociações territoriais fragiliza consideravelmente a capacidade de o colegiado funcionar como um mecanismo de difusão e de implementação da abordagem territorial, encoraja o enrijecimento das posições dos atores em torno de seus interesses particulares corporativos (“apenas os de suas bases”) e locais (“apenas os de seu município”, especialmente quando se trata de prefeitos), e estimula acordos oportunistas do tipo “toma lá e dá cá” ou acirra as disputas e dificulta consideravelmente as possibilidades de construção de hegemonia democrática no território e de obtenção de consenso, mesmo que provisório, em torno do elenco de projetos considerados estratégicos para o desenvolvimento rural territorial (e não apenas para um grupo social particular ou um município específico) (p. 38).

Os autores observam que a rápida “costura” política que foi feita para que o Território Noroeste Colonial fosse criado deixou consequências não muito positivas na sua implementação e na sua gestão.

## 7 RESULTADOS PALPÁVEIS: DIMINUIÇÃO DAS DESIGUALDADES?

Ainda é cedo para afirmar que o programa Territórios da Cidadania está diminuindo as desigualdades no noroeste gaúcho, porém a sua implementação fez com que a sociedade se sinta mais valorizada, afinal, a criação do Território Noroeste Colonial foi uma conquista da sociedade civil, que assim se sentiu mais cidadã também. “A política pública em si do debate eu acho que surge com este despertar, agora saber o que nós queremos isso vai ter que ser num processo de construção coletiva” (ND1), além disso “diante da imensidade que agente tem, das urgências inesperadas e as necessidades que agente tem, ela contribui (**política pública do Territórios da Cidadania**), mas ainda é bem a quem do esperado e do necessário” (ND2) (grifos nossos).

A representante da setorial indígena enfatizou que o programa amenizou as desigualdades para as organizações de médio e grande porte, “mas a camada da base mesmo tá ficando, como a comunidade indígena é um povo excluído”. ASS1 observou que as ações discutidas até o momento, no âmbito do Território, não foram colocadas em prática, “então os projetos do leite, dos indígenas e assim por diante eles ainda não saíram do papel”, o que dificulta afirmar se o programa está alcançando seus objetivos, pois os atores incluídos nele ainda não viram os resultados das ações aprovadas nas discussões.

Conforme os entrevistados, para que o Governo Federal atinja seus objetivos através do programa, serão necessárias algumas mudanças, como aumento dos recursos destinados aos Territórios, criação de ações conjuntas com os demais ministérios, e investimentos na capacitação dos indivíduos envolvidos no programa. “Eu acho que pelo que o governo investe no agronegócio, nas grandes empresas, é uma gota de água no oceano pro que ele bota no Território” (SRA). A esfera federal precisa ainda ampliar os espaços de discussão, “o que estou vendo é que a ação isolada do Território não vai resolver esse problema, o que tende a resolver são as ações mais amplas de políticas públicas do Governo Federal” (SC1).

Favareto (2009) explica que o Território da Cidadania é um misto de políticas sociais com apoio à agricultura familiar. Apesar de o programa reunir projetos de 19 ministérios do Governo Federal, ele não pode ser considerado intersetorial, pois estão ausentes no processo ministérios como da Indústria e Comércio, do Turismo e da Ciência e Tecnologia. Pode-se observar que, no caso do Noroeste Colonial, os atores envolvidos no processo sentem a falta de atuação de ministérios que teriam um desempenho relevante dentro do Território, até pelo fato de ter sido criada uma setorial para áreas como saúde e educação.

Um dos inquiridos do núcleo dirigente afirmou que o programa não está reduzindo as desigualdades, mas está aflorando as discussões. Ele explica que, antes do surgimento do Território do Noroeste Colonial era feio assumir os problemas sociais, e com a criação do programa, a sociedade apresenta suas dificuldades para discutir com os demais representantes do Codeter.

Um exemplo é a região Celeiro, concepção da região Celeiro, que região Celeiro é esta que tem o menor Índice de Desenvolvimento Humano. É celeiro? Ainda pensam que é Celeiro, mas não é mais Celeiro, era celeiro do grão, mas hoje são celeiro do que? Das mazelas, dos problemas sociais, das desigualdades sociais, concentração de renda na mão de poucos, a concentração fundiária na mão de 2 ou 3. [...] Nós não somos celeiro de nada. Nós somos celeiros do que? [...] Ou nós criamos alternativas de geração de emprego e renda. Ou criamos turismo rural. Ou nós vamos ter que nos descobrir. Temos que mudar o foco, e o foco poderá ser leite, poderá ser monocultura, diversificação, poderá ser agroindústria (ND1)

O Território da Cidadania instigou, no Noroeste Colonial, as discussões alternativas para uma nova forma de desenvolver a região, mas ainda há muito a aprimorar justamente porque o Território não teve a experiência prévia como Território Rural de Identidade. Percebe-se que em alguns setores há mais facilidade nas discussões, como na agropecuária e setor leiteiro, porém na área de educação, a região precisa avançar bastante. “A educação, claro que agente tem o recurso geral, mas assim não se discute uma política de educação no Território. A política de saúde e de assistência social não existe nada pra nós” (ND2).

O Território Noroeste Colonial tem muitas desigualdades, principalmente entre a região “norte” e a região “sul”. Essas diferenças não serão resolvidas com pequenos investimentos feitos pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário na região. Embora o programa Territórios da Cidadania esteja contribuindo com a região, ainda o faz de forma muito limitada.

O segundo critério utilizado por Tenório et al. (2010) na categoria “bem comum” refere-se à aprovação cidadã dos resultados. Este é o momento em que os atores envolvidos avaliam os objetivos alcançados (TENÓRIO et al., 2010). Percebe-se que não há no Codeter um momento específico para se discutir o andamento e avaliar as ações que foram aprovadas em momentos anteriores. “Eu não participei de nenhuma reunião que talvez tivesse sido apresentado algum resultado ou não foi repassado isso pro colegiado. Mas eu não tenho conhecimento” (SC3).

O acompanhamento dos projetos é feito pelo núcleo dirigente, mas estes ainda estão em processo, “os resultados estão emperrados ainda na burocracia dos próprios governos” (ND1). Por isso, os resultados percebidos no Território Noroeste Colonial até o momento são relatos das experiências contadas pelos atores envolvidos na política. “Agora nós estamos entrando num patamar aí que tem um projeto, mas que já foi implantado e que já está funcionando então seria o momento de nós vamos começar avaliar a amplitude de impacto desse projeto” (NT1).

O Território Noroeste Colonial destina um espaço para a discussão do processo dos projetos, como foi o caso no Ater. Na reunião do dia 30 de março, no Instituto Federal Farroupilha, foi exposta aos presentes a proposta do projeto proporcionando um espaço para o debate. Na ocasião, participou o articulador estadual, que também explicou detalhadamente as ações do projeto. “Então, o público e a representação que participa do Território se apropria desse projeto e tem condições de acompanhar a execução dele” (SC1). O projeto da Ater gerou bastante debate no Codeter, mas muitos envolvidos se queixam de não serem escutados, e principalmente de a Emater ter ganho a licitação para todo o Estado.

A cada ano, as entidades beneficiadas com recursos do programa devem apresentar um relatório explicando como está o andamento da obra, ou então, o andamento na aquisição dos implementos ou maquinários, “tem um acompanhamento, eu diria que não funciona” (SC2). Alguns membros do Codeter se queixam de que não há uma permanência nos planos de governo, por causa das mudanças das lideranças no Ministério, “pois mudando o ministro muda a lógica de entender os Territórios, vai saber se ele (**o novo ministro**) vai manter o mesmo quadro de gente. Tem essa dificuldade que nós dependemos da política pública” (SC2) (grifos nossos).

Com exceção do projeto da Ater, percebe-se que o Colegiado Territorial se reuniu para discutir a seleção das ações, mas não para avaliar o processo destas, já que os resultados ainda não são possíveis. “Não fomos convocados pra dizer, vamos fazer uma reunião do Território pra avaliar o passado e ver o que agente melhora no futuro, não foi feita essa reunião ainda de avaliação” (SRA). Outros entrevistados responderam que existem momentos de avaliação, mas nunca participaram deles, “o pessoal faz avaliações e eu particularmente não participei de nenhuma dessas reuniões que avaliou resultados, mas é evidente que o processo prevê avaliação” (PPI). Os encontros destinados para avaliar o processo seriam outros voltados para a liderança do Codeter, pois “têm momentos que reúne o comitê gestor e aí é um grupo mais seletivo que o pessoal avalia um pouco mais” (SS);

Como ainda não há resultados palpáveis no Território Noroeste Colonial, muitos entrevistados consideram que o programa não melhorou a qualidade de vida da sociedade. Porém o programa possibilitou que setores da sociedade que tinham dificuldade de participação em outras políticas públicas encontrassem no Território da Cidadania espaços para discutir as suas necessidades. “Antes não tinha toda essa participação, então se agente entender isso como qualidade de vida, cidadania, e esse processo todo, acredito que sim” (ND3).

Muitos se sentiram prejudicados por não terem tido seus projetos aprovados. Alguns entrevistados afirmaram que as entidades que conseguiram ter acesso aos recursos do MDA tiveram melhora tanto na qualidade do produto quanto no trabalho. Porém, o programa ainda precisa avançar em diversos aspectos para conseguir atender às demandas da sociedade. Para isso, é necessário envolver os demais setores do governo para que, dessa forma, todos os segmentos da sociedade sejam beneficiados com o programa, caso contrário, “acaba-se beneficiando um segmento e o outro segmento fica esperando” (NT1).

Referente ao projeto da Ater SC3 acredita-se que apesar de ele não ter saído como o Território Noroeste Colonial, pelo menos está acontecendo e, assim, trará alguma melhora para a agricultura familiar, “claro que vai melhorar não talvez da forma como foi esperado, o que ele tem é que acrescentar” (SC3). Já o SC2 afirma que o Ater não trará nenhum resultado para a região “porque a Emater já tem o diagnóstico pronto. E, a Emater é uma empresa privada pra tomar a decisão e pública pra pegar o dinheiro” (SC2). Porém, o projeto ainda está em processo, e é cedo para exigir algum resultado. O fato de a licitação de todos os Ater do Rio Grande do Sul ter sido vencida pela Emater descontentou muitos integrantes do Codeter.

O Território Noroeste Colonial avançou nas discussões para construir alternativas coletivas, mas os projetos aprovados ainda não estão sendo colocados em prática. Dessa forma, a população ainda não está sendo beneficiada por eles. “Eu só vou conseguir melhorar a produção do pequeno produtor de leite, a medida que ele ganhar um pouco mais quando tiver o nosso projeto todo posto em prática, funcionando, juntando o leite, vendendo ele com um preço melhor, então na prática até então não funcionou” (ASS1) (grifos nossos).

Por fim, analisou-se o critério “processo de aprendizagem do exercício da cidadania” o qual procurou avaliar a efetividade do processo educativo permanente no programa Territórios da Cidadania. Um dos problemas enfrentados pelo Território Noroeste Colonial é a necessidade de envolver os públicos especiais nas discussões, para isso percebe-se a necessidade de trabalhar com mais intensidade ações de comunicação dentro do PTC, não somente através dos meios de comunicação, mas também de capacitações.

Os integrantes do Codeter consideram que o TC-Norc precisa avançar nos processos de capacitação para que os atores envolvidos entendam os processos de discussões e também o envio

de projetos. Percebe-se que os treinamentos são mais direcionados aos dirigentes, porém é preciso iniciar um processo que abranja os membros das entidades representantes dentro do Colegiado para que, dessa forma, o ator perceba a importância que a sua entidade tem para a região no processo de discussão territorial. “Se fosse trabalhar as entidades do Território, teria que capacitar esse grupo pra entender o programa. Então, nós avançaríamos muito, porque aí o nível de discussão não ficaria somente no núcleo do Território, ele se espalhava pra outros setores também” (NT1).

O articulador estadual explica que o programa estava preparando oficinas de nivelamento para os indígenas, no segundo semestre de 2010, porém os caciques das aldeias haviam desmarcado a data estabelecida pelo colegiado devido à proximidade das comemorações do dia do índio. “Eu já marquei umas dez vezes o encontro. Então, não é simples, nós temos recursos pra isso, já deveriam ter sido gastos, mas agente não tá conseguindo marcar” (AE).

Foram feitas oficinas de nivelamento no Colegiado, no entanto, nesses três anos, houve um fluxo de membros, isto é, os indivíduos que entraram nas discussões recentemente estão carentes de capacitação, “temos que construir novos conceitos, por exemplo, o próprio desenvolvimento, retomar os conceitos do Território, que tem muita gente nova, gente que sai, que entra, tem que ser um processo permanente digamos assim de espaço de formação” (ASS1). Percebe que a falta de liderança preparada no Codeter se dá principalmente porque há um grupo mais ativo, o qual, conseqüentemente, participa com assiduidade dos encontros, “particpei já de capacitações sobre os Territórios, e me parece que é esse grupo que mais participou das capacitações é o que mais tem voltado” (SS).

Um dos representantes do núcleo dirigente salientou que no Território Noroeste Colonial a sociedade civil acaba delegando as decisões referentes ao desenvolvimento para determinadas lideranças políticas. “Pra que nós vamos discutir? Deixa que eu vejo isso. [...] é um pouco uma forma de, vamos dizer, alguém se encarregava de buscar isso, então não precisa na região discutir muito, eu sei o que a região quer porque eu sou daqui” (ND3).

Outros entrevistados afirmaram que participaram de alguns momentos de capacitação no Codeter, entretanto, pelo fato de terem sido comunicados com apenas dois dias de antecedência, não puderam se planejar para ficar durante todo o encontro, “há um problema de comunicação muito grande dentro do Território” (NT2). Os inquiridos chamaram atenção também para a técnica usada nos encontros, a qual deveria ser mais direta e participativa, “a metodologia às vezes não ajuda muito, porque eu tenho um pouco de formação no movimento social. Então nas capacitações nós precisamos avançar, e quando tu vai lá vê o enrolation e a participação é muito pequena” (SC2).

Quanto à capacitação, percebe-se ainda no Codeter uma deficiência grande de cursos que auxiliem na elaboração de projetos para serem encaminhados ao núcleo técnico para receber recursos do MDA na linha infraestrutura do Pronat, especialmente aos públicos especiais. Como o programa ainda tem pouco tempo de existência deveria se pensar em capacitar os atores no desenvolvimento das propostas antes do Ministério e abrir espaço para receber os projetos. Dessa forma, poderiam ser amenizados problemas que foram apontados pelos entrevistados, como o recebimento de propostas voltadas aos interesses de grupos e, ainda, o sentimento de exclusão que as comunidades indígenas têm em relação ao PTC.

Por fim, perguntou-se aos entrevistados qual a contribuição que o programa Territórios da Cidadania tem dado para o efetivo exercício da cidadania no Território Noroeste Colonial.

Para chegar onde tem que ser chegado eu acho que tem muito a ser construído, agora depende muito também do governo da forma como vai tratar isso aí. Mas ele ao menos esta propiciando isso, mas tem que mexer na concepção do estudo, na educação, mexer na questão da concepção das emendas parlamentares, vai ter que mexer em várias outras coisas, na elaboração da matriz mesmo (ND1).

Nós ainda estamos construindo uma identidade, mas não temos essa identidade regional, o território ele é feito basicamente disso, um povo e um espaço. Então, nós temos um tempo destinado pra que esse povo num determinado espaço encontre seu futuro, isso eu acho que ele tem contribuído. [...] Nos primeiros encontros era visível a divisão territorial existente, eles discutiam assim, “nós lá de Ijuí e vocês daqui”, essa era a fala. Agora não, agente já vê que os projetos eles tão, principalmente o pessoal mais rural que tem participado, eles já tem discutido, eles tem feitos ações, que já veem o território como um todo (ND2).

O programa atinge uma parte da sociedade que nem sabia que existia Território, mas foi beneficiada em uma ação conjunta na questão da documentação. [...] Então o Território vai caminhar nesse sentido, de talvez ele consiga avançar mais dependendo da criatividade de quem está comandando ele, porque todo exercício de participação popular, de participação no processo decisório é um exercício da cidadania, na medida em que você é criativo, e consegue atrair mais pessoas pra participar, você está melhorando a integração social e a cidadania dessas pessoas, está contribuindo pra que ela se desenvolva, [...] a medida que você socializa as coisas, você está exercendo a cidadania, está fazendo com que mais pessoas saibam o que está acontecendo e mais pessoas entendam o processo (NT1).

O programa Territórios da Cidadania proporcionou no Noroeste Colonial que setores da sociedade que tradicionalmente eram tratados de forma marginalizada pudessem se expressar. Apesar de as comunidades indígenas, um dos públicos especiais, não se sentirem beneficiados pelo programa, é um espaço no qual elas podem trazer as suas dificuldades para discutir com as demais entidades da região. “Quando agente viu que eles disseram que não saiu nada pra comunidade indígena que a comunidade indígena não vai ter nada do Território foi um silêncio, tu já imaginou nós dois anos de caminhada pra depois dizer que virou em nada, não é fácil” (SI). Espera-se que os públicos que ainda não foram beneficiados com o programa, como as aldeias indígenas, possam ser nos próximos anos.

Em síntese, verifica-se que, para construir a ideia de cidadania no território, os indivíduos precisam se apoderar desta política pública e democratizar os recursos que são destinados às entidades para investir em ações de desenvolvimento territorial. No entanto, muitas coisas ainda precisam ser aprimoradas, entre elas a capacitação dos atores envolvidos no processo, principalmente os indivíduos oriundos dos públicos especiais.

O MDA (2005) observa que, para que o processo de gestão social ocorra no Território, é necessário que o ambiente seja marcado pela descentralização política e administrativa e, ainda, precisam-se criar ações que focalizem o poder da sociedade, com a formulação de compromisso entre o público e o privado. Porém, para isso é necessário que sejam pensadas estratégias para incluir o setor privado no Codeter, provando para essas instituições que a participação delas é importante nas discussões acerca do desenvolvimento da região.

O Território Noroeste Colonial necessita ainda avançar nas questões referentes ao programa Territórios da Cidadania, motivar os cidadãos a participar do processo de discussão. Dessa forma, são necessárias novas estratégias por parte da liderança territorial quanto à organização para que haja periodicidade dos encontros.

É imprescindível também valorizar a comunicação nos canais de ação do programa, preparar melhor as pessoas à participação e definir ações de maior envolvimento dos três públicos mencionados: sociedade civil, poder público e setor privado, pois a grande maioria da população desconhece o programa Territórios da Cidadania, e membros do próprio colegiado têm dúvidas de como se realiza o seu desenvolvimento.

Assim, nota-se, através dos projetos que já foram aprovados pelo Codeter e as outras ações desenvolvidas pelo Território da Cidadania, que a efetividade das ações do programa ocorre no Noroeste Colonial, porém ainda precisa se avançar em termos de efetividade dos resultados. É necessário ampliar o espaço de participação no Codeter, mas, principalmente, investir em qualificação, especialmente para os públicos especiais devido à carência que estes sentem no momento de apresentar as demandas de seus representados em forma de projetos ao Colegiado.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa buscou identificar e analisar a efetividade da gestão social no Território da Cidadania Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul a partir de categorias de análise que nortearam este trabalho na busca dos resultados, a partir da percepção dos membros do Colegiado Deliberativo, referente à efetividade das ações do programa, fundamentada em processos que visam à participação dos indivíduos envolvidos.

O TC-NORC é um espaço onde os indivíduos que em outros programas sentiam-se excluídos têm oportunidade de expressar as dificuldades sentidas em seu meio, especialmente os públicos especiais, que são: povos indígenas, assentados da reforma agrária e agricultura familiar. Porém, este

espaço onde todos têm direito à fala, sem nenhum tipo de coação, ainda precisa ser melhorado, pois se percebeu que, apesar de os cidadãos terem momentos para apresentar os anseios de seu meio, embora eles sejam ouvidos, na maioria das vezes suas manifestações não são consideradas e nada é feito para melhorar a qualidade de vida daquela população.

A forma como são conduzidos os processos decisórios e a condução dos projetos no recurso que o Pronat destinou para o Codeter gerenciar provocaram desconfiança na sociedade civil, principalmente por parte das comunidades indígenas. Há, portanto, necessidade de se fiscalizar o trabalho feito pelos responsáveis pelo colegiado e capacitar melhor as pessoas para trabalhar com o conceito de cidadania deliberativa, gestão social e desenvolvimento local / regional, territorial e endógeno.

As propostas aprovadas no Codeter em 2009 e 2010 mesmo que algumas tenham sido voltadas a um município somente, acabaram fortalecendo as cooperativas beneficiadas pelo programa, e esta ação teve um papel importante na sociedade, principalmente na questão da autonomia dos agricultores na comercialização dos produtos. Por enquanto não foram beneficiados todos os públicos especiais do Território Noroeste Colonial, mas espera-se que na próxima etapa, quando o Ministério liberar recursos, sejam atendidos os que ainda não foram, especialmente os povos indígenas, pois esta setorial foi considerada um dos critérios mais importantes para a criação do TC-Norc, mas até o momento, é a menos beneficiada pelas ações do programa.

Deve-se considerar que o Território do Noroeste Colonial é novo (ao contrário de outros Territórios que já existiam como Territórios Rurais há vários anos), possui somente três anos de história, ainda há muito a melhorar, principalmente no que tange ao diálogo entre os integrantes do colegiado sobre as ações que estão sendo realizadas. Espera-se que esta dificuldade de promover a discussão sobre os recursos financeiros possa ser superada. Ainda é cedo para afirmar que o programa Territórios da Cidadania está diminuindo as desigualdades no Noroeste Colonial, pois a sua implementação ocorreu há três anos oferecendo um curto período para analisar os resultados dos projetos aprovados para serem efetuados com recursos do MDA. Recomenda-se, para estudos futuros, avaliar os resultados dessas ações.

---

## REFERÊNCIAS

---

BONNAL, P. & KATO, K. **O processo contemporâneo de territorialização de políticas e ações públicas no meio rural brasileiro**. Brasília: IICA, 2011. (Série desenvolvimento rural sustentável, v.14).

BRASÍLIA. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Território da cidadania: integração de políticas públicas para reduzir desigualdades**, 2009.

BRASÍLIA. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Referências para a gestão social de territórios rurais**. Documento Institucional n. 3. Brasília, 2005.

BRASÍLIA. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. (2010). **O perfil da extrema pobreza no Brasil com base nos dados preliminares do universo do Censo 2010**. Disponível em: <[http://www.brasilsemmiseria.gov.br/wpcontent/themes/bsm2nd/perfil\\_extrema\\_pobreza.pdf](http://www.brasilsemmiseria.gov.br/wpcontent/themes/bsm2nd/perfil_extrema_pobreza.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2011.

LEITE, S. P. ; DELGADO, N. **Políticas públicas, atores sociais e desenvolvimento territorial no Brasil**. In: MIRANDA, C. & TIBURCIO, B. (Orgs.). Brasília: IICA, 2011. (Série desenvolvimento rural sustentável, v.14).

SOUZA, H. F. ; XAVIER, A. de S. Desenvolvimento, territorialidade e sustentabilidade: análise propositiva à dinâmica territorial dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. **Anais...** Belo Horizonte: CEFET-MG, 2010. Disponível em: [http://www.senept.cefetmg.br/galerias/Anais\\_2010/Artigos/GT6/DESENVOLVIMENTO\\_TERRIT.pdf](http://www.senept.cefetmg.br/galerias/Anais_2010/Artigos/GT6/DESENVOLVIMENTO_TERRIT.pdf). Acesso em: 24 dez. 2011.

TENÓRIO, F. **Cidadania e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: FGV, Ijuí/RS: Editora Unijuí, 2007.

\_\_\_\_\_. **Tem razão a administração**: ensaios de teoria organizacional. 3. ed. rev. e ampl. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008a.

\_\_\_\_\_. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado**: ensaios de gestão social. 3 ed. rev. e ampl. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008b.

\_\_\_\_\_. Metodologia de construção dos critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. In: ENAPEGS, 3., 2009, Juazeiro. **Anais...** Juazeiro: ENAPEGS, 2010.

\_\_\_\_\_; DUTRA, J. L. A.; MAGALHÃES, C. M. R. de. Gestão social e desenvolvimento local: uma perspectiva a partir da cidadania deliberativa. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2004. CDROM.

ZIMMERMANN, S.; DELGADO, N. G. **Gestão de políticas públicas de desenvolvimento rural no contexto das novas institucionalidades**: território da cidadania noroeste colonial RS. Observatório de Políticas Públicas para a Agricultura (OPPA), 2009.