

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**Curso de Comunicação Social**

**SUPORTE DE COMUNICAÇÃO PARA MOBILIZAÇÃO SOCIAL**  
**DO PLANO DIRETOR PARTICIPATIVO DE VIRGEM DA LAPA:**  
**uma abordagem estratégica da comunicação**

**Leandro Bornacki de Mattos**

**Belo Horizonte**

**2008**

**Leandro Bornacki de Mattos**

**SUPORTE DE COMUNICAÇÃO PARA MOBILIZAÇÃO SOCIAL  
DO PLANO DIRETOR PARTICIPATIVO DE VIRGEM DA LAPA:  
uma abordagem estratégica da comunicação**

**Monografia apresentada ao  
curso de Comunicação Social da  
Universidade Federal de Minas Gerais  
para obtenção do título de Relações Públicas**

**Orientador: Márcio Simeone Henriques**

**Belo Horizonte**

**2008**

## **Agradecimentos**

Agradeço inicialmente aos irmãos Simeone, Augusto e Márcio, pelo convite para participar desta experiência de extensão, base para este trabalho. Em especial, ao Márcio que, como orientador, sempre se mostrou aberto às inúmeras dúvidas, idéias e dificuldades, e, acima de tudo, ser um grande motivador.

Agradeço também a todos aqueles que compartilharam comigo desta experiência, da UFMG – Dimas, Camila, Charles, Fajardo, Gotardo, Léo, Lucas, Mateus, Ricardo, Wilson. E, claro, ao Luis Otávio, por dividir as atribuições e compartilhar o aprendizado; de Virgem da Lapa, funcionários ou não da Prefeitura, sempre dispostos a ajudar e a aprender, especialmente, ao apoio permanente da Alcina.

Agradeço ainda aos amigos, principalmente, por compreenderem tantas ausências durante este período.

E, por fim, meu agradecimento especial àqueles que serão sempre os grandes animadores em qualquer empreendimento de minha vida: meus pais e irmãos.

## Listas

Figuras		Página
01	Mapa Tridimensional	28
02	Mapa de Localização do Município	32
03	Síntese do suporte de comunicação	35
04	Mapa Tridimensional – PDP Virgem da Lapa	45
05	Estratégia de mobilização social	46
Fotos		
01	Ações do Plano de Comunicação	47
Gráficos		
01	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal	34
02	Composição Grupo 1	71
03	Avaliação das ações de comunicação	77
04	Avaliação das ações de comunicação – Grupo 1	78
05	Avaliação das ações de comunicação – Grupo 2	80
06	Dificuldades enfrentadas pelo NG – Grupo 1	88
07	Dificuldades enfrentadas pelo NG – Grupo 2	89
08	Dificuldades de relacionamento – Grupo 1	90
09	Dificuldades de relacionamento – Grupo 2	91
10	Participação dos segmentos de público	93
11	Participação dos segmentos de público – Grupo 1	93
12	Participação dos segmentos de público – Grupo 2	94
Quadros		
01	Mapeamento de públicos por célula temática	49
02	Reuniões Temáticas do PDP de Virgem da Lapa	51
03	Síntese pesquisa	101
Tabelas		
01	Distribuição da população de Virgem da Lapa	33

## **Listas**

### Siglas

ACS	Agentes Comunitários de Saúde
APAE	Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais
APRISCO	Associação de Promoção Infantil Social e Comunitária
CETEPS	Centro de Experimentação, Treinamento e Prestação de Serviços
CODEMA	Conselho de Desenvolvimento do Meio Ambiente
CPCD	Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geociências e Estatísticas
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
NG	Núcleo Gestor
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PACS	Programa Agentes Comunitários de Saúde
PDP	Plano Diretor Participativo
PC do B	Partido Comunista do Brasil
PIC EEUFMG	Programa de Internato Curricular da Escola de Engenharia da UFMG
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PMN	Partido da Mobilização Nacional
PSDB	Partido Social Democrata Brasileiro
PSF	Programa de Saúde Familiar
PT	Partido dos Trabalhadores
RT	Reunião Temática
STR	Sindicato dos Trabalhadores Rurais
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

## **SUMÁRIO**

	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>07</b>
<b>1</b>	<b>A CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA: DA EMERGÊNCIA DE UMA NOVA GRAMÁTICA SOCIAL AO PAPEL DA COMUNICAÇÃO EM MOBILIZAÇÃO SOCIAL</b>	<b>11</b>
	1.1 – Democracia: apresentação	11
	1.2 – Participação e mobilização social	14
	1.3 – O Plano Diretor Participativo	16
	1.4 – Comunicação Pública	20
	1.5 – Mobilização social: um ato de comunicação	24
	1.6 – O problema de pesquisa	30
<b>2</b>	<b>O SUPORTE DE COMUNICAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DIRETOR PARTICIPATIVO DE VIRGEM DA LAPA</b>	<b>32</b>
	2.1 – Apresentação	32
	2.2 – O diagnóstico de comunicação	39
	2.3 – O plano de comunicação: execução e resultados	44
<b>3</b>	<b>A PESQUISA: DE MOBILIZAÇÃO SOCIAL À COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>69</b>
	3.1 – A composição da amostra	70
	3.2 – Caracterização da amostra	72
	3.3 – O plano de comunicação	75
	3.4 – O processo de mobilização social para o PDP de Virgem da Lapa	82
	3.5 – O suporte de comunicação	99
	3.6 - Síntese	101
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>109</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>112</b>

## INTRODUÇÃO

A complexificação do regime democrático brasileiro - de um modelo unicamente representativo para moldes participativos – se dá pela definição de uma nova gramática social, caracterizada pelo surgimento e, conseqüentemente, pela adoção de novas práticas que proporcionam o estabelecimento de novas relações entre a sociedade e o Estado. Para dar conta desse novo tipo de relacionamento, a administração pública se vê diante da necessidade de reconfiguração. Trata-se de um processo de criação e incorporação de espaços de interlocução com a sociedade, por meio da instituição de fóruns que possibilitem a participação civil nos negócios públicos, denominado de “inovação institucional democrática” (Avritzer, 1994; Dagnino, 2002).

Desde a Constituição Federal de 1988 estão previstas formas de exercícios de cidadania baseadas na participação da sociedade civil na formulação de políticas públicas e na sua própria execução, com a criação de diversos fóruns e instrumentos fomentadores. Nesse sentido, por exemplo, ganharam projeção na década de 1990 as experiências de orçamento participativo em vários municípios brasileiros e, recentemente, em 2001, com a regulamentação do Estatuto da Cidade<sup>1</sup>, a determinação de elaboração do Plano Diretor Participativo (PDP).

Com o objetivo primordial de estabelecer, de forma democrática e sustentável, como a propriedade e a cidade cumprirão sua função social, o Plano Diretor é um importante instrumento para o planejamento e a gestão dos municípios. Além disso, a metodologia de elaboração dos Planos Diretores ressalta seu caráter participativo, de forma a garantir que os cidadãos possam, além de entender e interferir nos processos decisórios, assumir a co-responsabilidade da construção do PDP – desde sua elaboração ao seu monitoramento. Sua elaboração, portanto, torna-se uma oportunidade para que os cidadãos conheçam a realidade do espaço em que vivem e ajudem a reverter o quadro de desigualdade instituído, a prevenir a degradação ambiental e implantar um instrumento que visa o desenvolvimento sustentável das potencialidades da cidade.

---

<sup>1</sup> O Estatuto da Cidade, correspondente à regulamentação dos artigos 182 e 183 da Constituição Federal de 1988 sob a forma da Lei nº 10.257 de 10 de julho de 2001, “estabelece normas de ordem pública e interesse social que regulam o uso da propriedade urbana em prol do bem coletivo, da segurança e do bem-estar dos cidadãos, bem como do equilíbrio ambiental” (BRASIL, 1988).

Nesse sentido, é crucial garantir a participação da sociedade neste processo e, para tanto, requer um trabalho intenso de mobilização social. A mobilização, por sua vez, resultará de um esforço comunicacional para viabilizar e efetivar instrumentos e mecanismos democráticos de comunicação. É fundamental, para isso, mais do que propiciar a difusão de informações, mas, como observa Pierre Zémor (1995), o trabalho de comunicação deve se estender também para estratégias de fomento ao próprio debate cívico e à sustentação dessas instâncias de interlocução.

Como trabalho de conclusão do curso de Comunicação Social na habilitação de Relações Públicas, esta monografia pretende promover uma reflexão acerca da natureza estratégica da comunicação em um processo de mobilização social. Especificamente, objetiva-se registrar e analisar o objeto de estudo, propiciado pelo suporte de comunicação prestado à elaboração do PDP de Virgem da Lapa<sup>2</sup>, e situar com base nas referências bibliográficas disponíveis, a dimensão estratégica cumprida pela comunicação social em um processo de mobilização social. A hipótese aventada é que o caráter estratégico do suporte de comunicação reside em seu papel ordenador, ao cumprir atribuições que terão como fim a mobilização social.

Para alcançar tais objetivos, tendo em vista a natureza empírica do objeto de pesquisa, vale-se dos dados obtidos e observações proporcionadas pela intervenção na realidade em questão, oferecidas pelas chamadas pesquisa-ação e pesquisa-intervenção (Santaella, 2001) ou observação participante (Haguette, 2003). E, ainda, com o propósito de ampliar o entendimento do papel desempenhado pela comunicação no processo de elaboração do PDP, tem-se o emprego de entrevistas em profundidade realizadas com alguns dos atores envolvidos.

Acredita-se que a relevância deste trabalho se assenta não só na resposta ao problema de pesquisa que será formulado, cujas contribuições possam ampliar e aprofundar as discussões acadêmicas no campo de mobilização social, além de incentivar novas pesquisas que possam ser desenvolvidas com base no conhecimento gerado.

---

<sup>2</sup> Virgem da Lapa, município integrante da região do Vale do Jequitinhonha no estado de Minas Gerais, a 716 Km de Belo Horizonte, ocupa uma área total de 871,89 km<sup>2</sup> e tem sua população 13.485 habitantes, segundo estimativa do IBGE para o ano de 2007.

Os processos de mobilização que não são registrados não podem ser divulgados, nem servir de exemplos, positivos ou negativos. É importante registrar não apenas os resultados, mas os processos que ajudaram a construí-los. Refletir sobre esses processos gera novas aprendizagens, permite identificar oportunidades de melhoria e ajuda a criar metodologias que podem ser úteis para outros parceiros. (TORO & WERNECK, 2004, p. 88).

Mas também, de forma ampliada, na importância do projeto de extensão com um todo, desde a natureza desta linha de ação da universidade até as características específicas do caso. Trata-se de uma iniciativa da Prefeitura, a despeito da obrigatoriedade legal<sup>3</sup>, em dotar a cidade de Virgem da Lapa de um importante instrumento de planejamento urbano e gestão para a administração pública. Há que se ressaltar do mesmo modo que, diante de um contexto social marcado por um forte ranço de ‘coronelismo’ político, a iniciativa do grupo político atual que gere a Prefeitura busca instituir um processo participativo democrático com o intuito de alterar o panorama social, propiciando a participação dos cidadãos no processo. Para tanto, foi estabelecido uma parceria com a Pró-Reitoria de Extensão da UFMG. O projeto de extensão passou então a ser desenvolvido por uma equipe multidisciplinar do programa de Engenharia e Arquitetura Públicas financiado com recursos do Programa de Extensão dos Ministérios da Educação e das Cidades (PROEXT MEC-CIDADES). A equipe se compõe de professor e alunos do Programa de Internato Curricular da Escola de Engenharia (PIC EE-UFMG), funcionários técnicos e alunos do Centro de Treinamento, Experimentação e Prestação de Serviços da Escola de Arquitetura (CETEPS), com suporte de comunicação prestado por professor e alunos do curso de Comunicação Social.

No que se refere ao trabalho de comunicação, especificamente, conforme mencionado anteriormente, é reservado um posto de grande relevância. Em nível macro, de acordo com a metodologia participativa dos Planos Diretores, compete à comunicação prover o processo de elaboração do PDP de canais de interlocução com os diversos segmentos de públicos que integram a sociedade. Deve garantir a produção e disseminação de informações, de forma clara, ampla e irrestrita, além de alcançar a devida mobilização dos cidadãos durante o processo e assegurar a co-responsabilidade dos mesmos, para garantir a implementação e manutenção do PDP da cidade.

---

<sup>3</sup> O PDP é obrigatório para municípios com mais de 20 mil habitantes; integrantes de regiões metropolitanas e aglomerações urbanas; com áreas com especial interesse turístico; situados em áreas que sofram interferência de empreendimentos ou atividades de forte impacto sócio-ambiental. Virgem da Lapa, no caso, não se enquadra em nenhuma dessas condições.

Do mesmo modo, pode-se mencionar que os resultados de pesquisas de caráter exploratório apontavam para a eficiência da estratégia de mobilização construída e adotada, bem como das ações de comunicação implementadas. Tais ações se destacam em função da quantidade e da complexidade, assim como pelo fato de terem sido estruturadas com os recursos disponíveis – sejam culturais, de tempo ou financeiros - com o envolvimento de alunos, funcionários, professores e da infra-estrutura do curso de Comunicação Social da UFMG.

A monografia está organizada em quatro partes, sendo três capítulos e as conclusões. No capítulo 1 é construído o problema de pesquisa a partir da fundamentação teórica, que procura situar o PDP enquanto elemento de inovação institucional democrática e mobilização social, um ato de comunicação. O objeto de pesquisa é apresentado no capítulo 2, onde é descrito e analisado o suporte de comunicação prestado a elaboração do PDP de Virgem da Lapa. O capítulo 3, por sua vez, refere-se à pesquisa desenvolvida com base no objeto empírico com o intuito de responder à questão posta na situação problema do trabalho. E, finalmente, são apresentadas as conclusões obtidas com a elaboração da monografia.

# 1 A CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA: DA EMERGÊNCIA DE UMA NOVA GRAMÁTICA SOCIAL AO PAPEL DA COMUNICAÇÃO EM MOBILIZAÇÃO SOCIAL

## 1.1 Democracia: apresentação

Segundo o dicionário<sup>4</sup>, o verbete democracia pode significar: 1-Governo em que o povo exerce a soberania; 2- sociedade livre em que prepondera a influência da maioria.

Segundo Rosenfield (2003), etimologicamente, democracia significa o “governo do povo”, o “governo da maioria”. No último caso, o sentido de maioria deve ser entendido como soberania popular, nos dias atuais. A origem do verbete remonta a Grécia Antiga, à cidade de Atenas, como uma forma de governo situado entre outras duas: a monarquia e a aristocracia. Nesse período, no entanto, maioria dizia respeito apenas a um conjunto de cidadãos, reconhecidos como tais. Excluía-se o mundo do trabalho, ou seja, todos aqueles que desempenhavam atividades de reprodução física e material. Os cidadãos, então, em encontros na ágora podiam discutir e deliberar, por meio do voto, a partir do confronto de idéias, sobre as questões relacionadas à coletividade.

Navarro (2004), ao analisar a experiência do Orçamento Participativo de Porto Alegre (RS), lembra que a maioria numérica não representa uma forma democrática necessariamente, como comumente se imagina ao tratar de um regime democrático. Para o autor, trata-se de um ideal político que se baseia em decisões coletivas, que podem ser agregativas ou deliberativas. No primeiro caso, deve ser oferecida igual consideração aos interesses dos indivíduos, ao elaborar uma decisão vinculante e compulsória (a regra da maioria). No caso das decisões serem deliberativas implica que a decisão só terá encaminhamento, caso, por meio de argumentação pública e livre entre iguais, houver convencimento dos demais.

Rosenfield (2003) esclarece, por sua vez, que a democracia se sustenta em duas formas de soberania: da maioria e das leis. Se uma se relaciona ao atendimento dos anseios da maioria, a segunda se preocupa com a objetividade e a permanência das instituições criadas. Dessa forma, tem-se que a vontade da maioria não é necessariamente democrática, caso seja

---

<sup>4</sup> ROCHA, Ruth. Minidicionário Enciclopédico Escolar Ruth Rocha. Editora Scipione. São Paulo: 1995.

algo momentâneo, em desacordo com a Constituição. A Constituição é um conjunto de leis que deve regular a vida em sociedade, mas deve ser capaz de ultrapassar várias gerações, garantindo a soberania das leis, sem se perder em uma maioria que pode ser momentânea.

O caráter de ser um modelo político ideal, mencionado acima na definição de Zander Navarro, dentre outros aspectos analisados pelo autor, deve-se às dificuldades referentes ao processo deliberativo, cuja participação exige cidadãos preparados, com capacidade argumentativa, superando o aspecto numérico. Ele destaca o exemplo do orçamento participativo de Porto Alegre que, dada à arquitetura operacional atualmente assumida, poucos realmente entendem, marginalizando uma parcela do processo de participação argumentativa.

Nos Estados Modernos, segundo Denis Rosenfield, “o conceito de democracia sofre aqui um deslocamento que altera seu sentido, pois, de “organização da *polis*” [na concepção clássica] ele se tornou uma forma de governo possível do Estado. O Estado Moderno configura historicamente um fenômeno político desconhecido que termina por fazer da democracia uma forma de legitimação do seu próprio valor”. (ROSENFELD, 2003, p.13). Esse deslocamento se dá porque na democracia praticada em Atenas o “público” se relaciona a toda comunidade, sem que possa ser submetido a especialistas das leis e da política – aqueles que se dizem representantes do povo. O mesmo autor ainda constata que na modernidade se verifica a preocupação com a defesa das liberdades civis individuais e de valores referentes à economia de mercado, justificando a existência da administração estatal e a redução do espaço público, excluindo grandes grupos sociais. Assim, tem-se o social cada vez mais delimitado, de um lado, pelo capital e pelo próprio Estado, de outro, no que ele denomina de democracia liberal. A consequência direta dessa delimitação é a tendência dos indivíduos adotarem uma postura egoísta, deixando de lado as preocupações com os assuntos que dizem respeito à comunidade, para se voltarem para si mesmos, com o seu bem-estar material.

Rosenfield acredita que o verdadeiro Estado democrático

é, por assim dizer, um sistema político composto de múltiplas dimensões que se desenvolvem em diferentes níveis de profundidade. (...) Isto significa que a realidade produzida por um regime democrático constitui-se de várias formas de liberdades [a não publicidade do que é privado, direito ao bem-estar material, livre afirmação de suas capacidades nas diferentes esferas da vida, livre participação nos assuntos

políticos]. E a democracia engendra-se neste cruzamento de liberdades que, assim, a concretizam (ROSENFELD, 2003, p.33).

Quanto à idealização do modelo democrático, Rosenfield (2003), por fim, complementa que “a democracia baseia-se num imaginário formado na possibilidade histórica de uma nova comunidade política, aberta à pluralidade dos discursos e ações políticas e fazendo com que cada indivíduo possa igualmente participar da condução dos negócios públicos”. (*Ibidem*, p.46). Jose Bernardo Toro e Nisia Maria Duarte Werneck ressaltam que:

(...) a democracia não pode ser comprada, não pode ser decretada, não pode ser imposta. A democracia só pode ser construída (...) Ela é uma decisão tomada por toda a sociedade, de construir e viver uma ordem social onde os direitos humanos e a vida digna sejam possíveis para todos (TORO & WERNECK, 2004, p. 9).

Para isso, a democracia deve se dar, por meio de aprendizado, em níveis micro (locais) até alcançar o topo do Estado. Nesse sentido, para Rosenfield (2003), o grande problema a ser enfrentado pela democracia moderna é que seu funcionamento acaba nas mãos da minoria e, dificilmente, as questões públicas são apreciadas pela maioria dos cidadãos. Isso se dá, em parte, porque o voto se tornou um simples ritual, uma encenação política, uma vez que não é acompanhado de outras formas de intervenção. Ou, quando há, como exemplificado por Zander Navarro com o orçamento participativo de Porto Alegre, marginaliza uma parcela do processo de participação argumentativa.

Segundo Leonardo Avritzer (2000), para instauração da democracia de fato é fundamental a ruptura com esse modelo vigente, puramente procedimentalista, por meio da reinserção da dimensão social. E, para dar conta de lidar com a complexidade cultural e administrativa, é necessário o reconhecimento de novas identidades, em um processo de agregação, em que coexistam e se complementem a democracia representativa e a democracia participativa. Nesse sentido, como propõe o autor, essas questões impõem a definição de uma nova gramática social, ou seja, outras formas de relações entre a sociedade e o Estado, com a inclusão de grupos – e minorias, sejam de gênero ou etnias, com respectivas temáticas, que até então se mantiveram a parte do processo democrático dominante, excluídos de parcela fundamental de seus direitos; “com a redefinição de identidades e vínculos e o aumento da participação, em nível local.” (AVRITZER, 2000, p. 59).

## 1.2 Participação e mobilização social

“Como nenhum homem é uma ilha e desde suas origens o homem vive agrupado com seus iguais, a participação sempre tem acompanhado – com altos e baixos – as formas históricas que a vida foi tomando” (BORDENAVE, 1986, p.09). O entusiasmo com a participação vem das contribuições positivas que ela oferece. Por meio da participação, consegue-se resolver problemas que individualmente seriam insolúveis, facilita o crescimento da consciência crítica da população e a prepara para adquirir mais poder na sociedade.

A noção de participação está atrelada a um processo social fundante de estratégias de mudança social, iniciado no período Pós-Guerra, como transição, e que está atingindo seu ápice recentemente. Na década de 70, instituições multilaterais ou de organismos de ajuda internacional passaram a cobrar a abertura de espaços para participação de setores sociais mais pobres e a chance deles exercerem mais influência nos programas e políticas governamentais que os afetassem. Na década seguinte, no contexto de liberalização econômica, a emergência da noção de sociedade civil traz novos significados para o entendimento de participação, como a adoção até mesmo de novos vocábulos como “consumidores” de projetos de desenvolvimento e políticas, em substituição ao termo “beneficiários”. Nos anos 90, a participação tornou-se consenso como requisito necessário para garantir eficiência, efetividade e sustentabilidade. A discussão acerca da participação deixa de centrar-se na aceitação da necessidade, para focar-se em como operacionalizá-la e sob qual escala. Assim, a administração pública se volta para a busca de maior sintonia entre os princípios gerenciais voltados para o cidadão, e não apenas o consumidor dos serviços públicos.

Novelli (2006) apresenta três mecanismos de governança pública que visam estimular e viabilizar a participação da sociedade na elaboração e condução de políticas públicas: democracia direta, instrumentos de representação e o terceiro setor. Este, segundo Matos (2006), compreende movimentos sociais, ONG's e grupos sociais que representam uma pluralidade de interesses e demandas junto ao poder público. A representação busca agregar a experiência e o conhecimento dos cidadãos com a criação de conselhos consultivos dos serviços públicos. E, finalmente, os instrumentos de democracia direta, previstos desde a Constituição Federal de 1988, são mecanismos a serem utilizados em situações de exceções

da vida política do país e são passíveis de serem aplicados com os demais. São eles: o referendo, o plebiscito e a iniciativa popular na elaboração de leis.

Navarro (2003), citando Cornwall, acredita que a participação de todos em um processo pode ser impossível de se obter e, desta maneira, faz mais sentido em falar de uma participação ótima.

Jose Bernardo Toro e Nísia Maria Duarte Werneck (2004) apontam que o processo de participação nas decisões coletivas não está arraigado na cultura brasileira. Pelo contrário, citam a obra ‘Os donos do poder’ de autoria de Raymundo Faro, que remonta ao período monárquico as raízes da cultura da passividade, de adesão:

Essa monarquia, acostumando o povo a servir, habituando-o a inércia de quem espera tudo de cima, obliterou o sentimento instintivo de liberdade, quebrou a energia das vontades, adormeceu a iniciativa [...] Tudo é tarefa do governo, tutelando os indivíduos, eternamente menores, incapazes ou provocadores de catástrofes, se entregues a si mesmos (TORO & WERNECK, 2004, p.42).

Bordenave (1986) acredita que a participação leva à apropriação do desenvolvimento pelo povo, já que participação durante o planejamento e a execução de uma atividade, faz dele co-responsável. O autor destaca ainda que a participação é algo que se aprende e aperfeiçoa com a prática e a auto-crítica, passando de uma etapa mais diretiva a uma etapa de maior flexibilidade e autocontrole até culminar na auto-gestão.

Segundo o autor citado acima, em grupos sociais não acostumados à participação, pode ser necessário induzi-los, sem que necessariamente, implique em manipulação. A participação é facilitada com a organização e a criação de fluxos de comunicação. Por ser uma tarefa coletiva, requer organização para coletivização, por meio da troca, de talentos, experiências, conhecimentos, interesses e recursos. Para isso é fundamental criar e ensinar as pessoas a se valerem dos meios de comunicação e métodos de discussão e debate que sejam produtivos e democráticos.

Nesse sentido, ganha terreno na sociedade contemporânea o termo mobilização social, como forma de organização e de articulação dos movimentos sociais e de toda a sociedade civil. A definição apresentada por Toro e Werneck (2004) para mobilização social coaduna com o que Bordenave (1986), citado acima, chama de indução.

Mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados (...) Convocar vontades significa convocar discursos, decisões e ações no sentido de um objetivo comum, para um ato de paixão, para uma escolha que contamina todo o cotidiano (TORO & WERNECK, 2004, p. 13-14).

Para Toro e Werneck (2004), em mobilização social, a participação é tanto uma meta a ser buscada, quanto um meio para alcançar as outras metas do processo em questão, sendo que, em seu decorrer, ela deve ser capaz de se aprofundar e ganhar abrangência. Para esses autores, de acordo com o caráter de autogestão de Bordenave, a participação acaba por se converter em essência de uma sociedade democrática, deixando de ser apenas uma estratégia para construção da ordem democrática. Ressaltam ainda que a participação é algo a ser construída por todos em um processo de aprendizagem.

Em síntese,

a participação é inerente à natureza social do homem, tendo acompanhado sua evolução desde a tribo e o clã dos tempos primitivos, até as associações, empresas e partidos políticos de hoje. Nesse sentido, a frustração do homem de participar constitui uma mutilação do homem social. (...) O futuro ideal do homem só se dará numa sociedade participativa (BORDENAVE, 1986, p.17).

Navarro (2003), contudo, alerta que, no que se refere às inovações institucionais, toma conta do imaginário os benefícios produzidos pela participação das pessoas. Para ele, não se pode afirmar, entretanto, que isso tenha gerado melhores cidadãos. O autor ressalta que as atenções são voltadas recorrentemente aos aspectos quantitativos e menos nos impactos qualitativos, fruto de sutis mudanças decorrentes da participação em decisões democráticas, difíceis de serem mensuradas pelas técnicas de pesquisas sociais disponíveis.

A despeito da preocupação de Navarro, “uma sociedade é democrática e produtiva quando todos os que dela participam podem fazer competir organizadamente seus interesses e projetar coletivamente novos futuros.” (TORO & WERNECK, 2004, p. 29).

### **1.3 O Plano Diretor Participativo**

Acredita-se que a elaboração dos Planos Diretores pelos municípios brasileiros constitui um elemento de inovação institucional democrática, já que visam dotá-los de um

instrumento de engajamento de diferentes setores sociais no processo de construção. Assim, é esperado que representem um importante mecanismo democrático para o planejamento e gestão municipal, que estava previsto desde a Constituição Federal de 1988 e foi regulamentado com a aprovação do Estatuto da Cidade no ano de 2001.

O Estatuto da Cidade, correspondente à regulamentação dos artigos 182 e 183 da Constituição Federal de 1988 sob a forma da Lei nº 10.257 de 10 de julho de 2001, “estabelece normas de ordem pública e interesse social que regulam o uso da propriedade urbana em prol do bem coletivo, da segurança e do bem-estar dos cidadãos, bem como do equilíbrio ambiental.” (BRASIL, 1988).

Considerado como uma das mais avançadas leis de política urbana, o Estatuto prevê instrumentos que visam à melhoria da qualidade de vida das cidades e de seus habitantes, com destaque para o Plano Diretor, tratado no capítulo III desta Lei como um instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana. O então Ministro das Cidades, Olívio Dutra credita ao Plano Diretor uma grande incumbência:

Planejar o futuro da cidade, incorporando todos os setores sociais, econômicos e políticos que a compõe, de forma a construir um compromisso entre cidadãos e governos na direção de um projeto que inclua todos é o desafio que o Estatuto da Cidade impõe a todos os Planos Diretores, obrigatórios para cidades brasileiras até 2006 (BRASIL, 2004, p. 8).

A determinação da obrigatoriedade da elaboração do Plano Diretor pelos municípios brasileiros se tornou fundamental a partir da constatação feita pelo Ministério das Cidades que grande parte das cidades desconhecia os instrumentos previstos no Estatuto da Cidade ou sequer tinham administrações que se pautavam pelo planejamento e pela gestão do território. Dessa forma, esperava-se que, por meio da elaboração do plano, fosse criado mais que um simples instrumento, mas se alterasse o costume na gestão pública e se corrigisse as distorções pertinentes ao desenvolvimento das cidades brasileiras.

Assim, segundo o artigo 41 do Estatuto mais de 2 mil<sup>5</sup> municípios se foram obrigados a elaborar seu Plano Diretor. Esse grupo é composto por municípios com mais de 20 mil habitantes; ou integrantes de regiões metropolitanas e aglomerações; ou possuem áreas de

---

<sup>5</sup> Não há consenso no que se refere ao número de municípios obrigados a elaborar o Plano Diretor; ora são 1.700, ora 1.682, de acordo com o site do Ministério das Cidades; ou 2.342, segundo o guia para elaboração do PDP pelos municípios.

interesse turístico; ou localizados em áreas que sofrem influência de empreendimentos ou atividades com significativo impacto ambiental.

É preciso salientar que os critérios que estabelece a obrigatoriedade não atingem a grande maioria das cidades do país, já que aproximadamente 73% deles não atingem 20 mil habitantes. Nesse sentido, o Ministério das Cidades recomenda que o Plano Diretor seja adotado por todos os municípios brasileiros, independentemente da legislação.

O conteúdo do Plano Diretor deve indicar os objetivos a serem alcançados pelos municípios e deve, para tanto, explicitar as estratégias e instrumentos necessários para alcançá-los. De maneira sintética, o plano deve conter as respostas para três perguntas-chaves: “como é a cidade atual?”; “como gostaríamos que a cidade fosse no futuro?” e “o que deve ser feito para atingir a cidade desejada?”. As respostas às essas questões devem ser organizadas em um conjunto de diretrizes que, conforme o Estatuto, deve contemplar:

a delimitação da zona urbana e rural; estabelecer em que áreas o município pode crescer (...); a identificação de áreas de risco ou muito vulneráveis (...); a reserva de espaços de preservação ambiental e de desenvolvimento das potencialidades municipais; a valorização do patrimônio cultural, a reserva de terrenos para produzir moradia digna para a população de baixa renda, instrumentos para regularizar as moradias e a economia informal (BRASIL, 2004, p. 71).

Além disso, deve prever formas para o seu monitoramento e o tempo necessário para que sejam realizados os ajustes e as revisões, com o intuito de se manter atualizado e adequado a realidade.

Enfim, trata-se de uma oportunidade para que os cidadãos conheçam a realidade do espaço em que vivem e ajudem a reverter o quadro de desigualdade instituído, a prevenir a degradação ambiental e implantar um instrumento que visa o desenvolvimento sustentável das potencialidades da cidade.

### ***1.3.1 A natureza participativa da metodologia de elaboração***

O fato de ser considerado um elemento de inovação institucional, já salientado, refere-se não só ao fato de dotar as administrações públicas de uma ferramenta de planejamento e gestão, mas também – e principalmente – devido ao seu caráter participativo, conforme é expresso no próprio nome: Plano Diretor Participativo. Para que a elaboração dos planos

pelos municípios observe verdadeiramente sua natureza participativa, faz-se necessário instaurar um processo com metodologia própria, incentivado pela articulação dos poderes executivo e legislativo municipais e com ampla e irrestrita participação da sociedade.

Para iniciar o processo, o Núcleo Gestor (NG) do PDP deve ser definido com a realização de uma audiência pública<sup>6</sup> e composto por membros do poder público e da sociedade civil, cuja incumbência será de preparar, de conduzir e de monitorar todo o processo. A composição do Núcleo deve respeitar o equilíbrio entre o número de membros provenientes da administração municipal e integrantes da sociedade, observando a diversidade de atores sociais que atuam na cidade. Cabe à Prefeitura indicar profissionais de diversas áreas da administração, com conhecimentos técnicos condizentes com a realidade do município, e, se necessário, contratar especialistas e consultores para dar cabo das atribuições provenientes.

A segunda e terceira fases, respectivamente inauguração e capacitação, marcam o início da mobilização da sociedade. Para a inauguração é indicado um momento solene para informar que a cidade está em fase de construção de seu Plano Diretor e deve se iniciar um intenso trabalho de capacitação dos cidadãos acerca do que é o Estatuto da Cidade, o PDP, sua importância para o futuro da cidade, os canais de participação e, principalmente, informações suficientes e claras acerca do processo.

Posteriormente tem-se a composição da Leitura Participativa da Cidade. Essa etapa se constitui da sobreposição de vários olhares sobre a mesma realidade, em substituição a um mero diagnóstico técnico, com o objetivo de se obter uma leitura de forma mais fiel à realidade do município. Isso se torna possível com a interposição do entendimento técnico, resultante da Leitura Técnica, com a Leitura Comunitária, formatada considerando os pontos de vista dos diversos segmentos sócio-econômicos que integram a cidade.

Com base na leitura produzida, de posse do conhecimento gerado acerca da cidade, deve-se discutir e elaborar as estratégias a serem tomadas para alterar o quadro encontrado, observando as potencialidades e desenvolvimento sustentável do município. O Projeto de Lei, o Plano Diretor Municipal, que será encaminhado para apreciação e votação na Câmara Municipal, não deve ser um planejamento fictício, parcial ou distante da realidade e das

---

<sup>6</sup> A audiência pública é um instrumento jurídico que, por meio de escuta da sociedade, legitima leis e demais atos normativos construídos em um fórum deliberativo.

condições financeiras da cidade. Trata-se de uma fase decisiva, pois é quando emergem os conflitos e as divergências, afloram os interesses individuais e políticos presentes na cidade, devendo ser acompanhada de perto para verificar se as propostas e diretrizes construídas de forma participativa serão observadas pelo poder legislativo ao se votar o projeto de Lei.

Finalmente, uma vez aprovado na Câmara o Plano Diretor Municipal, é preciso observar e estabelecer a sua implementação, bem como avaliar constantemente os impactos e os resultados obtidos com a sua implantação. Como se observa, a constituição do PDP configura-se realmente um processo contínuo e cíclico, na medida em que as etapas podem ser retomadas conforme os objetivos pretendidos e o nível de participação.

#### **1.4 Comunicação Pública**

Se o PDP se insere no cenário já descrito, enquanto uma nova forma de relacionamento entre o Estado e a sociedade, é patente então que isso requer mudanças no modo de se fazer a comunicação necessária. Ou seja, a comunicação pública, entendida como a maneira pela qual as instituições públicas trocam ou compartilham informações de interesse público com a sociedade, segundo Novelli (2006). Além da divulgação das informações de utilidade pública, Zémor (1995) acrescenta que cabe a ela a manutenção do elo social.

Mariângela Haswani (2006) recorre às classificações propostas por estudos de pesquisadores italianos acerca da comunicação pública estatal e propõe uma classificação em cinco dimensões para a comunicação pública:

- Comunicação normativa: é considerada a base da comunicação pública, visa o estabelecimento de uma relação entre Estado (órgãos) e a sociedade a partir do conhecimento e compreensão das leis.
- Comunicação da atividade institucional: refere-se à comunicação sobre a política e a atividade do governo.
- Comunicação de entidade pública: especificamente visa facilitar o contato dos cidadãos com a administração pública e a utilização dos serviços públicos.
- Comunicação para promoção da imagem: nesse campo, encontram-se as ações que se aproximam do processo de construção da imagem empresarial.

- Comunicação social: engloba os esforços desenvolvidos no sentido de divulgar e conscientizar os cidadãos em relação a questões de interesse coletivo.

Gregório Arena, também citado por Haswani (2006), por sua vez, sintetiza em três divisões o campo da comunicação pública:

- Comunicação jurídica-formal: responsável pela regulamentação jurídica das relações entre os membros do governo, serve para “aplicar normas, dar segurança, obter conhecimento de um ato jurídico e outras atividades similares” (p. 19).
- Comunicação de serviço: procura dotar os cidadãos de informações sobre os serviços oferecidos, os regulamentos e as funcionalidades dos setores.
- Comunicação administrativa ou de cidadania: é fundamental para a execução do modelo de administração compartilhada, em que os cidadãos são chamados a auxiliar nas questões de interesse geral.

As funções da comunicação praticada pelos órgãos do Estado, no entanto, evoluíram desde o surgimento da atividade de relações públicas governamentais até a complexidade imposta nos dias de hoje. O conceito de comunicação pública, segundo Matos (2006), remonta o início do século XX, referindo-se à comunicação estatal – em oposição àquela do setor privado; mas também à regulamentação da mídia pelo Estado, com a implantação da radiodifusão e, posteriormente, a televisão pública. Nesse caso, ainda que envolvesse as instâncias privadas, proprietárias dos meios de comunicação, e estatal, a responsável pela regulamentação, o propósito de atender o interesse público, a que deveriam estar sujeitos os meios de comunicação, justificava o emprego do termo comunicação pública.

No tocante à comunicação estatal, atinha-se, conforme Henriques (2007), à produção e à difusão de informações, principalmente através da imprensa, visando harmonizar os interesses públicos e privados, e alcançar o que se convencionou de chamar a “boa-vontade” dos públicos. Aos poucos, para dar conta das mudanças sociais, a tal propósito agrega-se a capacidade de promover o diálogo público e estratégias capazes de conquistar a cooperação dos atores da sociedade civil na elaboração e implementação das políticas públicas. Assim, da comunicação governamental, centrada e controlada pelo Estado – na verdade, os atores que

integram-no, passa-se a denominação de comunicação pública, com a emergência dos atores sociais à esfera pública.

No editorial da terceira edição da Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom, os responsáveis pela publicação atribuem à comunicação pública, política e governamental a função de manutenção da democracia. Para isso, a comunicação pública deve primar pela aproximação entre o público e o governo, tendo em vista o direito constitucional de informação sobre os atos e a transparência das ações do Estado:

o sistema político democrático só poderá fluir se contar com fontes abertas de interlocução com a sociedade e com uma estrutura planejada de comunicação, sustentada pelos princípios do direito à informação e pelo dever dos governantes de informar, conforme está escrito na Declaração Universal dos Direitos Humanos (ORGANICOM, 2006, p. 05).

Esta evolução está diretamente relacionada à definição do conceito de público, fundamentado na contraposição com o termo privado. Habermas (1984) se refere à *pólis* grega e à Europa entre os séculos XVII e XIX como marcos histórico-conceituais da noção de esfera pública. Enquanto os atributos pessoais relacionados ao patrimônio imóvel ou a descendência legitimavam o governo na Europa Medieval, com a ascensão da burguesia começa a se definir a divisão em elementos públicos e privados por parte das autoridades feudais – Igreja, príncipes e nobreza. Assim, com a revolução burguesa, a noção de esfera pública passa a implicar na participação política e o estabelecimento da relação entre Estado e sociedade, na qual os cidadãos buscam tal participação por meio do diálogo sobre questões que são de seu interesse e o Estado, por sua vez, presta contas à sociedade de suas ações.

a prestação de contas (...) indicava (...) o requerimento de que a informação relativa à ação do Estado deveria ser sujeita ao escrutínio da opinião pública. Além disso, ela também indicava que os interesses gerais da sociedade deveriam ser transmitidos a agentes do Estado através de canais legalmente institucionalizados, como a liberdade de imprensa, de palavra e de direito à reunião (JOVCHELOVITCH *apud* HASWANI, 2006, p.30).

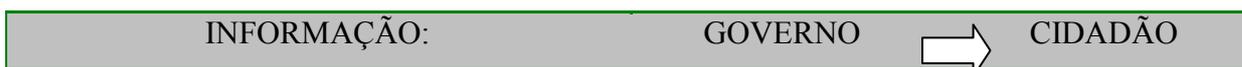
Contudo, Haswani (2006) salienta que o tratamento dispensado à comunicação, com raras exceções, por parte do Estado, nos âmbitos federais, estaduais e municipais, no Brasil, ainda é defasado, mantendo-se atrelado a uma perspectiva de emissor de informações de interesse público.

Compete à comunicação pública, entretanto, “extrapolar a esfera da divulgação de informações do governo e da assessoria de imprensa como mecanismo de autopromoção dos governantes e de suas ações para colocar-se como instrumento facilitador do relacionamento entre cidadão e Estado” (NOVELLI, 2006, p. 77). Para isso, Henriques (2007) defende a necessidade da comunicação pública se fundamentar em um modelo sustentado na interlocução entre o Estado e a sociedade.

#### **1.4.1 Um modelo para a comunicação pública**

No que tange ao relacionamento entre o governo e a sociedade, se o Estado é o emissor, “o destinatário algumas vezes é considerado cidadão, outra vezes usuário dos serviços públicos ou simplesmente alvo da programação realizada para formar e consolidar a imagem da instituição pública emissora das informações” (Haswani, 2006, p.34). E, de acordo com as práticas comunicativas que sustentam esse relacionamento, Novelli (2006) apresenta três modelos propostos por Kondo *et. al.* (2002).

No primeiro, trata-se de uma via de mão-única, tendo o governo o papel de emissor de informações e os cidadãos como receptores. Neste modelo a comunicação é descendente, caracterizado pela comunicação de massa – assessoria de imprensa e publicidade – e divulgação de dados públicos.



A seguir há um avanço em relação ao primeiro modelo, ao estabelecer uma via de mão-dupla no processo de comunicação, possibilitando um grau relativo de participação dos cidadãos no processo de elaboração das políticas públicas. Neste caso, há uma definição prévia dos temas que o governo quer um *feedback* da sociedade, cabendo a ele o poder de definição das temáticas.



Por fim, os cidadãos participam diretamente na formulação das políticas públicas, mas consiste num modelo ainda incipiente na maioria dos países.



Trata-se de uma comunicação focada na promoção da cidadania e na participação, em detrimento da divulgação institucional. Para isso, é indispensável a definição precisa do público e a adoção de um *mix* de instrumentos comunicacionais

englobando tanto suas potencialidades de divulgação e disseminação das informações, que garantem transparência às ações públicas, como suas potencialidades de participação efetiva por meio de reuniões e encontros, presenciais e virtuais, que viabilizem a troca de informações e a expressão das opiniões (NOVELLI, 2006, p.88).

Nele, além de propiciar a visibilidade às causas de interesse público, com a adoção dos meios de comunicação massivos para os públicos em geral, é preciso estimular permanentemente a formação crítica de públicos diversos, através de uma comunicação caracterizada pela proximidade e reciprocidade, propiciada pela comunicação dirigida. Dessa forma, torna-se possível o estabelecimento de vínculos “que permitam negociar sentidos com estes públicos e assegurar cooperação em relação a fins almejados em comum” (HENRIQUES, 2007, p.10). Em outras palavras, tem-se a expressão de forma ativa e substancial dos direitos de cidadania, indo além da dimensão passiva da titularidade de direitos e tornando possível a partilha de poder e responsabilidade entre o poder público e a sociedade.

### **1.5 Mobilização Social: um ato de comunicação**

Conforme já mencionado, mobilização social implica em compartilhamento de sentidos e interpretações – na busca de um propósito comum – e, por isso, “reconhecemos a mobilização como ato de comunicação. A mobilização não se confunde com propaganda ou divulgação, mas exige ações de comunicação no seu sentido amplo, enquanto processos de compartilhamento de discursos, visões e informações” (TORO & WERNECK, 2004, p.14).

Segundo Henriques e Werneck (2005), a origem do termo mobilização social remete a linguagem militar, referindo-se a movimentação de tropas em um dado território; trata-se, pois, da articulação e da convocação de atores sociais em prol de uma causa. Como se percebe, refere-se a uma noção estratégica e, tendo em vista que a mobilização é um ato de comunicação, os projetos de mobilização devem trabalhar sob a ótica da comunicação estratégica, relacionando-se com diferentes segmentos de público. Trata-se de um processo de caráter dinâmico, de construção de diálogo, mas em que devem ser considerados o surgimento de conflitos, dilemas e contradições, requerendo, portanto, estratégias e técnicas de comunicação mais abertas e menos determinadas.

Para os autores acima, cabe à comunicação “gerar e sustentar interlocuções, de favorecer o diálogo e a interação, de expor conflitos e promover acordos, enfim, de buscar fomentar o vínculo ideal da co-responsabilidade” (HENRIQUES & WERNECK, 2005, p. 12). Assim, tem-se a comunicação como elemento essencial, não só no sentido de promover a circulação de informações e garantir visibilidade de resultados, uma de suas funções. Encarada, portanto, em um sentido amplo, a comunicação deve ser “capaz de gerar e manter os vínculos entre os sujeitos mobilizados, a causa que os mobiliza e os projetos que se instituem em torno da causa” (*Ibidem*, p. 11). Nesse sentido, ela deve ser, conforme Henriques *et al.* (2004), ao mesmo tempo dialógica, libertadora e educativa. O que quer dizer que “a comunicação para mobilização social deve se propor a orientar os indivíduos em seus espaços de interação, ou mesmo criar ambientes, onde as relações e as interações ocorrerão através do diálogo livre entre os sujeitos, e o conhecimento será apreendido e reelaborado através dos próprios contextos da comunidade.” (HENRIQUES *et al.*, 2004, p.22)

Ao se estabelecer um processo de mobilização social de fato, quatro dimensões básicas devem ser construídas e operadas simultaneamente, porque caso não ocorra, conforme apontam Jose Bernardo Toro e Nísia Maria Duarte Werneck (2004, p.59), a supressão de uma delas resultará em conseqüências distintas: “oferecer só o imaginário é demagógico ou gera apenas angústia nas pessoas; só as atuações e decisões, sem imaginário, conduzem a ativismos passageiros ou movimentos sem rumo; se não há coletivização ou acompanhamento por indicadores se produz o desinteresse.”.

Há que, primeiramente, estabelecer uma causa, um horizonte a ser atingido ou um imaginário a ser compartilhado pelos atores sociais, conforme mencionado pelos autores

acima. Uma vez aceito e compartilhado o imaginário, os atores passam a agir em prol da causa em um campo de atuação, conforme as especificidades de seu trabalho, suas redes de relacionamento, etc. Segue-se então para a ampliação dos campos de atuação, em um processo de coletivização, indispensável para a estabilidade da mobilização social. Ao se coletivizar, pretende-se que os atores envolvidos neste processo comunguem dos propósitos da causa e sintam-se pertencentes a um grupo maior. Assim, tanto nesta fase, quanto na etapa seguinte de acompanhamento de resultados, é fundamental a circulação de informações, garantindo a visibilidade dos resultados alcançados e conquistando o entusiasmo dos mobilizados.

Ainda de acordo com Toro & Werneck (2004), eles apontam três estágios para o planejamento e a preparação de um processo de mobilização social. Em primeiro lugar, considerada um dos mais importantes, de caráter decisivo para o processo, deve-se definir os setores a serem mobilizados e identificar os atores sociais que desempenham papel de destaque dentro deles. Trata-se, portanto, de mapear o campo de atuação de cada agente, visualizar de que forma cada um deles pode contribuir com suas ações cotidianas junto a suas redes de relacionamentos. A partir disso, passa-se para um segundo momento, em que são preparados os materiais com informações que estimulem a participação, condizentes com os segmentos de públicos a serem envolvidos e seus campos de atuação. Por fim, é hora de dar início ao processo, buscando a coletivização e, conseqüentemente, a ação. O processo se inicia com um número menor de pessoas e amplia-se à medida que esse grupo esteja informado suficientemente e propício a atuar em prol da causa.

Para tanto, faz-se necessário um projeto de comunicação que

tem como meta o compartilhamento, o mais abrangente possível, de todas as informações relacionadas com o movimento, o que inclui desde os objetivos, as informações que justificam sua proposição, até as ações que estão sendo desenvolvidas em outros lugares, por outras pessoas, o que pensam os diversos segmentos da sociedade a respeito das idéias propostas, etc (TORO & WERNECK, 2004, p. 67).

O projeto de comunicação a ser construído deve ser adequado a cada processo de mobilização social, específico para cada propósito a ser alcançado. Nele, segundo Toro e Werneck (2004), três modelos de comunicação, por sua natureza, podem ser adotados: comunicação de massa, comunicação macro, comunicação micro. A comunicação de massa é

direcionada a todos os indivíduos que compõe a população, enquanto a comunicação macro é voltada para segmentos mais amplos, com códigos próprios de uma área profissional, ocupação ou outro tipo de vínculo, por exemplo. Já a comunicação micro está assentada em especificidades de determinados grupos, chamada também de comunicação dirigida.

Os autores destacam a comunicação macro, em se tratando de mobilização social, ressaltando, contudo, a importância de se conciliar os três modelos:

A comunicação macrointencional parte de uma convocatória feita por um produtor social<sup>7</sup>, dirigida a reeditores<sup>8</sup> determinados, através de redes de comunicação direta, apoiada pelos meios de comunicação de massa e orientada para gerar modificações nos campos de atuação dos reeditores, em função de um propósito coletivo (TORO & WERNECK, 2004, p. 72)

Por fim, faz-se necessário ainda esclarecer um ponto específico no que tange a mobilização social e determinadas estratégias de ação que são adotadas no processo, causando em muitos casos uma confusão nas denominações de projetos e processos. Em relação aos eventos e campanhas de comunicação, “o evento por si só não assegura mudanças porque ele não tem correspondência no cotidiano (...) Pode deixar um resíduo de sensibilidade para um problema, mas este se perde na retomada do dia-a-dia” (TORO & WERNECK, 2004, p.89). Tanto as campanhas, quanto os eventos, cumprem importantes funções ao longo do processo de mobilização, só que aqueles têm começo, meio e fim bem definidos conforme os objetivos a serem atingidos. A mobilização, entretanto, “se concretiza quando os gestos, as crenças e as informações se consolidam, se propagam, se multiplicam e geram ações que concorrem diretamente para os objetivos, em função dos quais está sendo proposta” (*Ibidem*, p. 89).

### ***1.5.1 Os públicos em mobilização social***

De acordo com França (2004), as Relações Públicas são uma atividade que se relaciona com públicos específicos. Para o mesmo autor (2005), público não é um conceito monolítico, mas polissêmico, que pode ser interpretado de acordo com o contexto e a

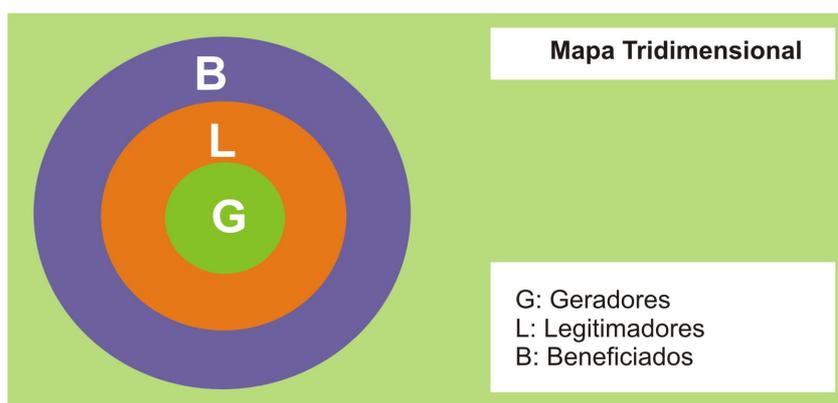
---

<sup>7</sup> Para Toro e Werneck (2004), o produtor social é o responsável pela viabilização do processo de mobilização social; para Henriques et. al. (2004), trata-se dos geradores.

<sup>8</sup> Para Toro e Werneck (2004), o reeditor social é aquele ator social legitimado em seu campo de atuação, capaz de adequar o conteúdo das mensagens recebidas frente ao seu público.

necessidade para se chegar à relação entre organização e público, não existe um conceito universal para ser aplicado em todas as instituições. Segundo Fortes (2006), os públicos de uma organização são agrupamentos espontâneos de pessoas e de grupos sociais que pretendem apresentar para a organização seus desejos e opiniões, com interesses passageiros ou duráveis. Eles só podem ser assim considerados, caso a organização crie condições favoráveis para o seu surgimento, através do planejamento e estratégias de comunicação que assegurem, permanentemente, o diálogo planejado.

Em se tratando de mobilização social, no entanto, Henriques *et. al.* (2004) defendem a necessidade de transcender os modelos clássicos de classificação dos públicos, em interno, externo e misto; tendo em vista a complexidade dos movimentos sociais ou projetos de mobilização. Os autores em questão propõem o Mapa Tridimensional, um modelo de segmentação que classifica os públicos a serem acionados em três níveis: beneficiados, legitimadores e geradores. Os beneficiados se compõem de toda a sociedade, pessoas e instituições, beneficiada direta ou indiretamente pela causa. Os legitimadores, por sua vez, além de se beneficiarem do projeto, por deterem informações estratégicas acerca do mesmo e julgarem-no relevante, podem se envolver, a qualquer tempo, em ações mais efetivas, contribuindo de forma direta. No centro, finalmente, co-responsáveis, têm-se os geradores. Trata-se de pessoas ou instituições responsáveis por organizar e realizar as ações em nome da causa, além se beneficiarem e a legitimarem.



**Figura 1 – Mapa Tridimensional**  
**Fonte: HENRIQUES, 2004.**

O modelo proposto, segundo os autores, não é uma estrutura estável, passível de ser delimitada precisamente entre os três níveis. Configura-se sob a forma de uma ampla rede maleável e fluida, em que os atores sociais, durante o desenrolar do processo mobilizador, podem alterar suas posições, seja no sentido de se aproximarem do centro, quanto de se afastarem dele. Este movimento se dá de acordo com os vínculos estabelecidos pelos atores sociais com a causa em seus vários estágios, a partir do grau de informação que dispõem e dos valores que incorporaram ao longo do processo. Tais vínculos, segundo Henriques *et. al.* (2004), podem variar em razão da relação que constroem com o projeto mobilizador, em uma escala cujo primeiro nível é o de localização espacial até o mais sólido da co-responsabilidade.

Trata-se, pois, de um processo gradativo em que uma dada comunidade com base nas informações recebidas, mediadas ou não, posicionam-se diante da causa e podem optar por contribuir direta ou indiretamente. Então, do plano individual se passa para a interdependência entre as ações das pessoas ou instituições, propiciando o estabelecimento de um processo contínuo até que se atinge o nível da co-responsabilidade pelo projeto. Neste ponto, há “amplo compartilhamento de sentimentos, conhecimentos e responsabilidades em relação ao que se define como problema de interesse público.” (HENRIQUES & WERNECK, 2005, p.10).

Por sua vez, do ponto de vista do envolvimento em um processo de mobilização social, Toro e Werneck (2004) acreditam que se dê em dois momentos, dinâmica e continuamente, e que se possa ocorrer simultaneamente com públicos distintos. Primeiramente, tem-se a geração de consciência acerca da causa em questão, o que pode proporcionar uma mudança de atitude em relação a ela, seguida da disposição para ação e a própria ação. Embora pareça um processo simples e natural, requer um esforço de conscientização individual, por meio da difusão de informações e materialização da causa com apontamento das dificuldades e alternativas para consecução da mesma. Finalmente, de uma perspectiva individual de tomada de decisão para participar e agir, passa-se para o plano coletivo, quando juntas as pessoas reúnem esforços para alcançar o objetivo comum ambicionado.

Como foi exposto, ao se tratar de um processo de mobilização social, a participação das pessoas é indispensável não só no sentido de ser uma meta do processo, mas também com

o propósito de se aprofundar e ganhar abrangência, propiciando a consecução de outras metas do processo em questão. Isso se dá a partir do compartilhamento de sentidos e propósitos entre as pessoas a serem envolvidas, tornando a mobilização, portanto, um ato de comunicação.

## **1.6 O problema de pesquisa**

Se por si só, a mobilização pode ser encarada como um ato de comunicação; acredita-se ainda que é reservado a ela um lugar estratégico, cabendo-lhe o cumprimento de papéis interdependentes. Partindo dessa premissa, o objeto empírico oferecido pelo suporte de comunicação prestado à atividade de extensão, permite abordar questões intrínsecas ao processo de elaboração de um PDP, relacionadas à natureza de sua metodologia, e a pontos específicos do caso do PDP de Virgem da Lapa.

O processo de elaboração dos Planos Diretores implica na instauração de mobilização social, estruturado em bases participativas e na abertura de canais de comunicação capazes de dialogar com os diversos segmentos de público da sociedade. Para isso, atribui-se ao suporte de comunicação à elaboração de um plano de comunicação que considere as especificidades culturais e a adoção de instrumentos de comunicação condizentes com a realidade em questão.

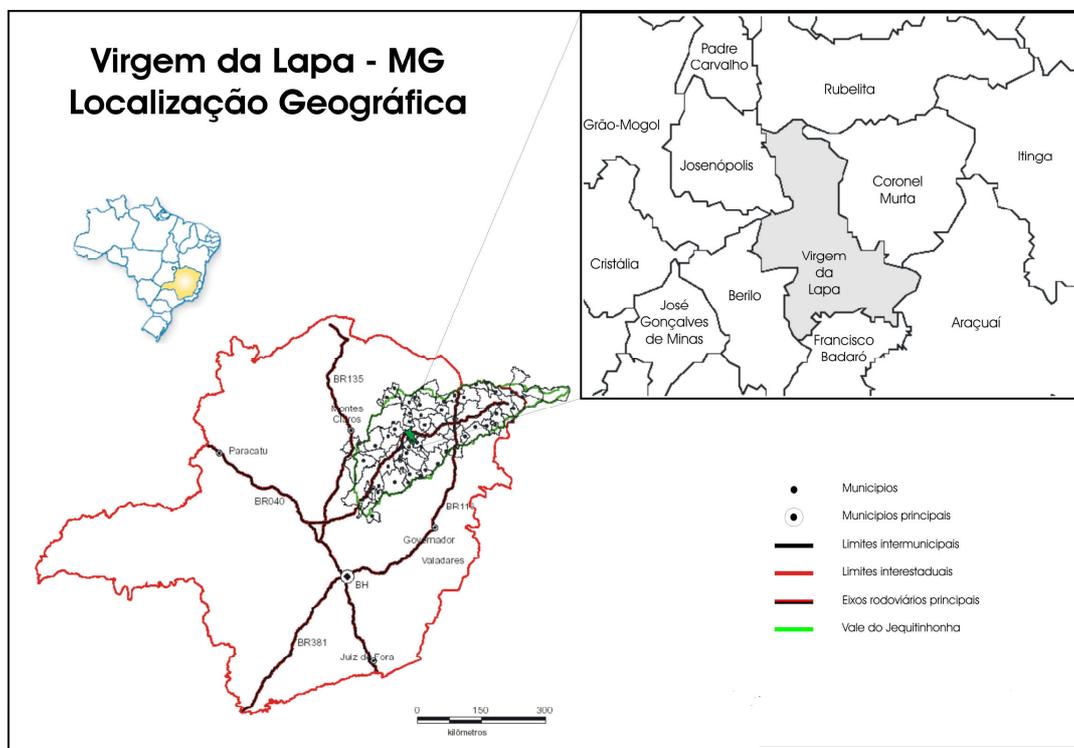
No caso de Virgem da Lapa, uma série de especificidades caracterizou a estratégia de mobilização construída e implementada, analisada no Capítulo 2. Nesse sentido, emergiram questões decorrentes da pouca experiência em processos participativos encontrada na população local, bem como a situação em que se encontrava o processo de elaboração do PDP. Desde o início, vinha sendo adotada uma estratégia de mobilização sem sucesso, em decorrência, tinha-se a desarticulação dos membros do NG, que deveriam ser motivadores do processo, entre eles e deles com os integrantes da equipe técnica da UFMG. Ainda, o processo deveria transcorrer em período de tempo pouco extenso, em se tratando de mobilização social, seja em função do repasse dos recursos financiadores do Projeto de Extensão, assim como pela necessidade de coincidir o trabalho de mobilização com o andamento das atividades da equipe técnica.

Delineia-se assim a situação-problema da pesquisa a ser constituída, em que se busca a compreensão de como se dá a estruturação do processo de mobilização social e o papel desempenhado pela comunicação social, com base no suporte de comunicação prestado a elaboração do Plano Diretor de Virgem da Lapa. Parte-se da possibilidade de que é essencial o papel ordenador do suporte de comunicação e que, por meio da instauração de fóruns de deliberação e a organização dos fluxos de comunicação, relacionais e informacionais, atua como elemento de integração e articulação dos vários atores envolvidos e necessários na condução do processo, assumindo sua feição estratégica.

## 2 O SUPORTE DE COMUNICAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DIRETOR PARTICIPATIVO DE VIRGEM DA LAPA

### 2.1 Apresentação

Virgem da Lapa, município integrante da região do Vale do Jequitinhonha no estado de Minas Gerais, ocupa uma área total de 871,89 km<sup>2</sup> e tem sua população 13.485 habitantes, segundo estimativa do IBGE para o ano de 2007. O município, pertencente à área mineira da SUDENE, ainda se compõe de um distrito, São João de Vacaria e uma localidade, Santana, e dista a 716 km de Belo Horizonte.



**Figura 2 - Mapa de Localização do Município**  
**Fonte: Adaptado do CPRM**

A história da cidade, cercada por lendas, inicia-se no ano de 1729 com a obtenção, pelo capitão-mor Antônio Pereira dos Santos, de vastas extensões de terras entre os rios Jequitinhonha e Araçuaí, onde se estabeleceu com lavoura e grande número de escravos. Posteriormente, a descoberta de minas de ouro às margens do córrego de São Domingos atraiu levas de mineradores, originando o Arraial de São Domingos, com cerca de 2.000 habitantes.

Em 1840 foi criada a paróquia de São Domingos do Araçuaí, subordinada ao município de Araçuaí, que no ano de 1889 se tornou distrito. Este foi elevado a município de Virgem da Lapa em 1948, após desmembramento de Araçuaí.

Com a escassez do ouro no riacho de São Domingos, bem como em toda a região, já no final do século XIX, a agricultura e a criação de gado se transformaram na base predominante da economia local, responsáveis por mais da metade dos empregos gerados em Virgem da Lapa. Na atualidade, contudo, verifica-se uma forte tendência de migração da população do município para a área urbana. A população urbana que em 1970 era de 16,85%, atualmente, alcança 43,03%.

	1970	1980	1991	2000
<b>Total de habitantes</b>	13612	13829	13925	13672
Urbana	2293	3378	4075	5883
Rural	11319	10451	9850	7789

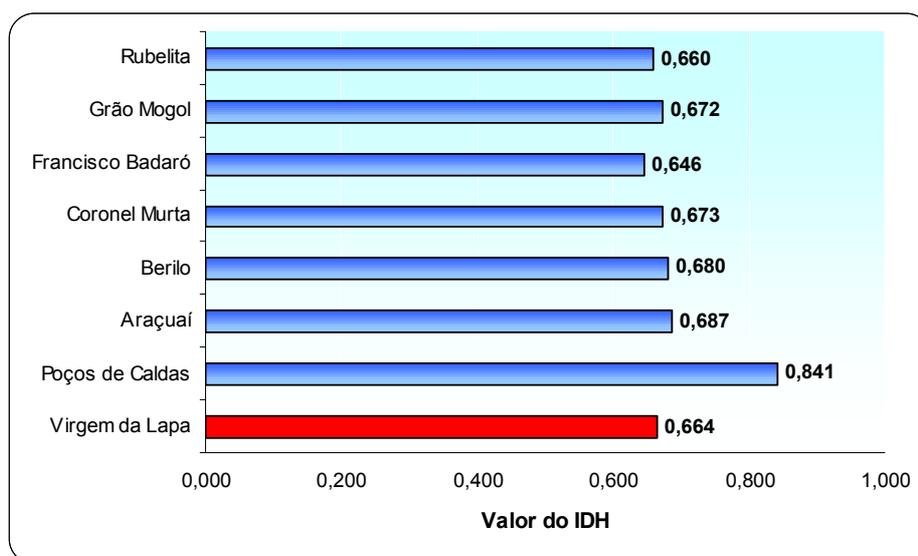
**Tabela 1: Distribuição da população de Virgem da Lapa**  
**Fonte: UFMG, 2007b**

Essa população é, na maior parte, composta por jovens com até 19 anos de idade (47,16%), enquanto a população adulta – entre 20 e 50 anos – representa 35,86%, seguida por 16,98% composto por pessoas com mais de 50 anos de idade.

No que se refere à qualidade de vida, segundo o *Ranking* Mineiro do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) divulgado pela ONU, a população de Virgem da Lapa conta com a colocação de número 696 entre os 853 municípios de Minas Gerais. Já, ao se analisar a distribuição de renda na cidade, constata-se que esta é fortemente concentrada e dispare, uma vez que aproximadamente 76% da população recebem até dois salários mínimos<sup>9</sup>.

Os dados que se relacionam a educação na cidade não são bons. Embora a taxa de analfabetismo tenha diminuído 19 pontos percentuais em 9 anos, Virgem da Lapa ainda apresenta uma média muito alta, com 36,83% da população adulta analfabeta e apenas 3,23 a média de anos de estudo, sendo que as médias estaduais para analfabetismo e anos de estudo são, respectivamente, 15% e 5,62.

<sup>9</sup> Esses dados não levam em consideração o efeito das complementações governamentais, como o Programa Bolsa Família.



**Gráfico 1 – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal**  
**Fonte: IBGE**

Assim como outras cidades do Vale do Jequitinhonha, a cidade de Virgem da Lapa dispõe de uma riqueza cultural própria, marcada por inúmeras manifestações e expressões artísticas, folclóricas e religiosas que constituem seu patrimônio cultural material e imaterial. Neste cenário, as festas populares se destacam pelo número e pelas formas. A maior delas é a Festa de Nossa Senhora da Lapa, conhecida por Festa de Agosto, que acontece entre os dias 6 e 15 deste mês, quando a cidade de Virgem da Lapa comemora o seu Jubileu religioso no qual se fundem missas, procissões e novenas com shows musicais, exposições, feiras e barracões de artesanato e comidas típicas de todo Vale do Jequitinhonha. Cerca de 10.000 pessoas são esperadas por dia de festa, sendo que nos três últimos dias de festa esse número chega 30.000 pessoas/dia. Também em agosto, no dia 4, a cidade comemora o dia do seu padroeiro São Domingos, no dia 15 de outubro ocorre a festa da padroeira da diocese, Nossa Senhora do Rosário, e no dia 27 de dezembro, o aniversário da cidade. Já no mês de maio se realiza outra festa tradicional em Virgem da Lapa, a Cantoria Popular que, por meio de shows musicais de cantores regionais, apresentações de teatro de rua, brinquedos e brincadeiras com as crianças, exposição de artesanatos e produtos típicos, visa promover e preservar a cultura popular do Vale do Jequitinhonha.

Em relação às manifestações culturais, deve-se citar ainda a Folia de Reis, que perdeu o posto de festa mais popular da cidade para a Festa de Agosto, os grupos de Catira, em que

várias pessoas se desafiam em números de danças e versos, e as Pastorinhas, grupos de moças que na época de Natal saem às ruas cantando e saudando o Menino Jesus. A musicalidade, forte na região do Vale do Jequitinhonha, é expressa nos corais Voz Mariana, formado inicialmente por crianças que cantavam nas missas das manhãs de domingo da Igreja Católica, e o Bem-Te-Vi, formado por integrantes da comunidade do Tum Tum e apoiado pela ONG que atua na cidade.

Como parte da parceria estabelecida entre a Prefeitura da cidade e a Pró-Reitoria de Extensão da UFMG, através do Programa Pólo de Integração da UFMG no Vale do Jequitinhonha, o suporte de comunicação prestado à elaboração do PDP integrou o Projeto de Extensão viabilizado pelos recursos do Programa de Extensão dos Ministérios da Educação e das Cidades (PROEXT MEC-CIDADES). O projeto contou com o suporte técnico oferecido por um professor-coordenador e por cinco alunos do Programa de Internato Curricular da Escola de Engenharia (PIC EE-UFMG) e por dois funcionários-técnicos e três alunos do Centro de Treinamento, Experimentação e Prestação de Serviços da Escola de Arquitetura (CETEPS). Dois alunos sob a orientação de um professor do curso de Comunicação Social integraram a equipe responsável pelo suporte de comunicação, realizado entre os meses de março e julho de 2007.

Como ilustrado na figura abaixo, o suporte de comunicação, a fim de que possa ser analisado, pode ser dividido em cinco fases distintas: o diagnóstico, o planejamento, a capacitação, a implementação e a avaliação.



**Figura 3 - Síntese do suporte de comunicação**  
**Fonte: UFMG, 2007a.**

Na ilustração estão sintetizadas as cinco fases, posteriormente detalhadas, e as técnicas adotadas para alcançar os objetivos pretendidos em cada uma delas. É preciso deixar claro, no entanto, que não se trata de ações isoladas, dispostas em ordem cronológica seqüencial e nem de maneira estanque. Trata-se de um trabalho integrado com fases que se sobrepõem de maneira continuada e cíclica.

### ***2.1.1 Primeira fase: o diagnóstico de comunicação***

O objetivo dessa fase foi conhecer o trabalho que estava descontinuado desde dezembro de 2006 e resultados obtidos, bem como diagnosticar com clareza os segmentos de público envolvidos e a serem mobilizados. Ainda que as ações integrantes do Diagnóstico fossem indispensáveis para a fase seguinte – o planejamento de comunicação – ao longo das demais fases, ele foi uma constante, com o propósito de subsidiar a avaliação dos resultados do suporte que estava sendo prestado.

Especificamente para elaboração da nova estratégia de mobilização que seria desenvolvida, como instrumento de diagnóstico foi adotado o mapeamento da célula territorial e do potencial mobilizador. O mapeamento visa identificar no espaço onde deve acontecer a mobilização social os pólos comunitários e de informação, assim como a mídia local, e avaliar os grupos organizados e que aqueles que exercem pressão. A capacidade mobilizadora é dada, então, pela somatória de quatro fatores: a vida cultural da comunidade, a ocorrência de projetos mobilizadores, a existência de grupos de mobilização e o reconhecimento de líderes e animadores da sociedade.

Para tanto, foram necessárias, inicialmente, duas visitas à cidade de Virgem da Lapa. Na primeira, foram entrevistados membros da Prefeitura, integrantes ou não do NG, e também da sociedade civil. Também neste primeiro momento, empreendeu-se o mapeamento das mídias locais e os instrumentos de mídia utilizados pelo poder público, assim como se iniciou a identificação das lideranças. Esta primeira abordagem, de natureza exploratória, foi fundamental para preparar e organizar a segunda etapa.

Na segunda viagem, foi realizado um grupo focal com a equipe da Prefeitura e alguns membros do NG da sociedade civil. Oportunidade em que foram reveladas as dificuldades enfrentadas e a estratégia de mobilização social que era adotada, mas sem sucesso; bem como

forneceram sugestões de ações e de possíveis atores sociais e canais de comunicação pré-existentes. Por fim, durante essa visita, foram realizadas entrevistas com membros da Prefeitura que integravam o NG com o intuito de conhecer as suas redes de relacionamentos e capacidade de mobilização.

### ***2.1.2 Segunda fase: o planejamento de comunicação***

Com base no Diagnóstico de Comunicação produzido e no mapeamento de públicos resultante, partiu-se para o planejamento de comunicação. Para sustentar esse planejamento, recorreu-se a pesquisas bibliográficas, em livros e sites, de caráter exploratório, para conhecer outras experiências de mobilização social e o material produzido pelo Ministério das Cidades para este propósito. Além das entrevistas *in loco*, durante a elaboração do Plano de Comunicação e da nova estratégia de mobilização, houve permanente interlocução com a coordenadora do NG por meio de troca de e-mails e de telefonemas.

É preciso destacar que o Plano de Comunicação concebido não representou um processo/produto finalizado. A partir do diagnóstico e de constantes avaliações dos resultados obtidos e das condições para implementação, o plano passou por modificações e/ou foi acrescido de outras ações.

### ***2.1.3 Terceira fase: a capacitação***

Tendo em vista a elaboração do Plano de Comunicação e a nova estratégia de mobilização, foram apresentadas para os membros do NG e discutidas com eles as ações, os meios de implementação, os resultados esperados e os segmentos de públicos pretendidos; assim como receberam orientações sobre a nova estratégia de mobilização. Tanto para isso, como para a realização de uma capacitação sobre aspectos específicos sobre o PDP – com base na necessidade constatada no diagnóstico, foi realizada uma reunião e uma dinâmica de grupo, durante a segunda visita à cidade.

Estas técnicas, em parte, procuraram reproduzir a sistemática que seria utilizada durante as Reuniões Temáticas que deveriam conduzir. Assim, após a explanação na reunião, os integrantes foram divididos em grupos e fizeram um levantamento dos problemas da cidade que, posteriormente, foram organizados por áreas e originaram as 5 temáticas gerais do

Plano Diretor de Virgem da Lapa: Saúde, Educação, Desenvolvimento Urbano, Desenvolvimento Rural e Meio Ambiente, Assistência e Bem-estar Social.

Ainda com o intuito de prover os membros do NG e da Prefeitura de orientações acerca da estratégia de mobilização e do PDP, foi produzido um pequeno manual que foi entregue a eles.

A fase de capacitação também não se encerrou com a realização desta primeira reunião e dinâmica de grupo. Em todas as oportunidades decorrentes de novas visitas à cidade, foram organizados momentos para dialogar com os membros do NG, oportunidade para discutir e relembrar as próximas fases a serem superadas. Também, por e-mails e telefonemas constantes foram repassadas informações e instruções necessárias para o processo de mobilização.

#### ***2.1.4 Quarta fase: a implementação do Plano de Comunicação***

Uma vez preparados, passou-se então para a implementação das ações de comunicação integrantes do Plano de Comunicação. Nesta fase, parte dos trabalhos foi desempenhada pelos dois alunos do curso de Comunicação Social, responsáveis pelo suporte de comunicação, e outra parte foi de atribuição dos membros do NG.

Para a implementação das ações, foi fundamental contar com o apoio oferecido pelo curso de Comunicação Social da UFMG, tendo em vista que apenas dois bolsistas de comunicação não dariam conta do número de ações, nem da complexidade das mesmas, que exigiam conhecimentos técnicos múltiplos. Por isso, foram estabelecidas parcerias com os professores, alunos e funcionários para criação de peças gráficas e de áudio e organização de oficinas multimídias em Virgem da Lapa. De maneira semelhante, os membros do NG contaram com o apoio de outros funcionários da Prefeitura, da sociedade civil organizada e estabeleceram contatos com a iniciativa privada com o intuito de obter patrocínio para ações que demandavam recursos financeiros.

Para a implementação de ações específicas, foram realizadas as terceira e quarta viagens à cidade com o objetivo de prestar auxílio aos membros do NG; como aconteceu no caso do *Stand* do Plano Diretor Participativo durante a X Cantoria Popular e a realização da 1ª Conferência da Cidade. E, conforme já mencionado, o suporte para a implementação foi prestado à distância, com telefonemas e troca de e-mails, e também na medida em que eram

demandados serviços disponíveis em Belo Horizonte ou da infra-estrutura do curso de Comunicação Social.

### ***2.1.5 Quinta fase: a avaliação dos resultados alcançados***

Durante todas as fases já relatadas, permanentemente, empreendeu-se a avaliação do suporte de comunicação oferecido ao Projeto de Extensão. A avaliação constante possibilitou adequar e promover as alterações no Plano de Comunicação, de acordo com os resultados alcançados e as condições disponíveis, seja de tempo, seja de recursos humanos e financeiros. A avaliação permitiu descontinuar certas ações e intensificar outras, sinalizou ainda a necessidade de realização de outras ações de capacitação e de articulação dos membros do NG, entre eles e destes com a equipe técnica da UFMG.

Dessa forma, foram realizadas pesquisas de caráter exploratório durante as viagens a Virgem da Lapa com integrantes de vários segmentos de público – desde membros do NG a integrantes diversos da sociedade civil. Para a avaliação de uma ação específica, a comunidade do Plano Diretor no Orkut, foram realizadas entrevistas em profundidade com o segmento de público em questão com base em questionário semi-estruturado.

Como fonte de avaliação dos resultados, além da abordagem qualitativa, valeu-se da análise dos dados qualitativos que podiam ser auferidos com a implementação de determinadas ações de comunicação. Portanto, ainda que de forma preliminar, empreendeu-se um esforço para avaliar e analisar o suporte de comunicação prestado, pela interposição de instrumentos de natureza quantitativa e qualitativa.

## **2.2 O diagnóstico de comunicação**

Na fase do Diagnóstico de Comunicação, conforme salientado anteriormente, procurou-se atender a dois propósitos elementares. Primeiramente, era essencial conhecer e avaliar o suporte de comunicação prestado e os resultados alcançados, no tocante a mobilização da população, para dar continuidade ao trabalho. Para tanto, o Diagnóstico deveria ainda subsidiar a delimitação de nova estratégia de mobilização, com base no

mapeamento da célula territorial e dos segmentos de públicos. Tais questões estão dispostas nos itens a seguir, que compõem o diagnóstico elaborado.

### ***2.2.1 A estratégia de mobilização inicial***

O processo de elaboração do PDP em Virgem da Lapa se iniciou em outubro de 2006, com a instauração do NG do PDP, composto por 17 membros, dentre integrantes da Prefeitura e da sociedade civil. Neste primeiro momento, foi realizada uma reunião de capacitação com todas as pessoas envolvidas na implantação do processo, conduzida pelos membros da equipe técnica da UFMG. Na ocasião, foram apresentados o conceito de PDP, seus objetivos e a importância de sua elaboração para a cidade.

Entre os meses de outubro de 2006 e janeiro de 2007, foram organizadas pelo NG três Audiências Públicas com o objetivo de escolher as temáticas pertinentes à realidade do município a serem contempladas no PDP. Optou-se pela estratégia de mobilização social por região, convidando os moradores de determinados bairros para participarem da audiência, enviando-lhes convites individuais entregues pelos agentes jovens, veiculação de anúncio na rádio local e em carro de som. Escolheu-se realizá-las aos sábados e domingos, com a intenção de contar com a participação do maior número de pessoas. Contudo, em apenas uma das comunidades, no Bairro Bela Vista, onde já havia uma associação de moradores organizada e atuante, conseguiu-se um número razoável de participantes.

As audiências eram iniciadas com a veiculação de um vídeo distribuído pela Caixa Econômica Federal com informações sobre o PDP, mas não foi suficiente para esclarecer os participantes acerca dos objetivos e a constituição do processo de elaboração do Plano Diretor. Em dois bairros, as pessoas presentes não entenderam os objetivos esperados com a elaboração e implantação do PDP, cobrando das lideranças presentes aos eventos resultados imediatos. Com exceção da audiência realizada no Bairro da Ponte, nas demais não se procedeu ao levantamento das temáticas com os moradores presentes.

### ***2.2.2 A desarticulação do Núcleo Gestor***

Além da pequena participação popular e da dificuldade em esclarecer os conceitos relacionados ao PDP junto à população, deve-se acrescentar a desarticulação do NG, após algum tempo de sua instauração.

Aqueles membros do Núcleo, que eram integrantes da gestão municipal, viram-se sobrecarregados com o acúmulo de atividades do PDP e as atividades próprias do cargo ocupado na prefeitura. No final do exercício do ano de 2006, ainda ocorreu a substituição de alguns integrantes do secretariado municipal, atingindo alguns daqueles que participavam do NG. Os novos secretários e chefes de divisão, por sua vez, não assumiram imediatamente as atribuições de membros do núcleo, antes ocupadas por seu antecessor, além de não estarem capacitados para o processo de sucessão.

Soma-se o fato de que alguns membros do NG alegaram que, mesmo tendo participado da capacitação realizada pela equipe da UFMG, não se sentiam totalmente esclarecidos sobre o PDP e, conseqüentemente, preparados para o total envolvimento e entrosamento com o processo.

Conforme salientado por muitos, a carga de atribuições dos secretários e chefes de divisão da prefeitura os obriga a se dividirem entre as inúmeras demandas diárias e as questões relativas à gestão do PDP. Assim, apesar da postura da gestão executiva municipal a respeito da importância da elaboração do PDP, as atividades não prosseguiram, mantendo-se em estado de desarticulação até março de 2007.

### ***2.2.3 O fator tempo***

Se por um lado constatou-se a descontinuidade do processo de mobilização, inclusive entre os membros do NG, os trabalhos desempenhados pela equipe técnica para a Leitura Técnica prosseguiram. Deve ser salientado que, diante do quadro descrito acima, o bolsista responsável pelo suporte de comunicação, desestimulado, deixou de integrar o grupo em janeiro de 2007.

Dessa forma, o suporte de comunicação, que estava interrompido, deveria ser reiniciado em março daquele ano e adequar-se ao tempo disponível, bem como integrar-se ao trabalho técnico. Em se tratando de mobilização social, um dos fatores indispensáveis para o

sucesso do processo se refere à disponibilidade de tempo para ser criado, junto aos segmentos de públicos, vínculos que os envolva com a causa em questão. Neste caso, a população da cidade deveria estar apta a participar das audiências públicas para preparar a Leitura Comunitária e estar preparada para as duas conferências, para apresentação da Leitura Participativa e do projeto de Lei do PDP.

O processo de mobilização, no entanto, deveria acontecer num curto espaço de tempo, de março até julho, data que se encerrava o convênio estabelecido entre a Prefeitura de Virgem da Lapa e a UFMG, em função do repasse de recursos que financiava o projeto. Tendo isso em vista, a metodologia de mobilização sugerida pelo manual preparado pelo Ministério das Cidades tornava-se inadequada, pois prevê fases divididas cronologicamente, contemplando etapas preparatórias, que já haviam acontecido e se mostraram insuficientes.

#### ***2.2.4 Histórico de mobilização e participação popular***

Ao proceder a verificação do histórico de participação e mobilização popular na cidade, constatou-se que em Virgem da Lapa não havia registro de tais iniciativas organizadas pelo poder público. Ao contrário, a história recente da cidade, no âmbito político, revela um município com forte ranço do ‘coronelismo’. Desde a emancipação da cidade, em 1948, o mesmo grupo familiar ocupou a gestão da Prefeitura, marcando-se por gestos assistencialistas, crucial para a manutenção do cenário político.

Apenas nas últimas eleições municipais houve a alternância do poder, com a eleição do atual prefeito, com apoio de vários partidos políticos (PT, PMDB, PSDB, PC do B, PMN). Verifica-se então a tentativa de introduzir práticas políticas de participação dos cidadãos em questões pertinentes a cidade. Nesse sentido, por exemplo, no início da gestão, com sérios problemas orçamentários, a prefeitura se viu com dificuldades para manter o serviço de limpeza urbana. Foi adotada então uma estratégia de mobilização da população para a realização de um mutirão para a limpeza da cidade. Para tanto, articulou-se, em um primeiro momento, os funcionários da Prefeitura e, posteriormente, a população acabou se engajando na iniciativa.

Se por um lado, iniciativas do poder público eram incipientes, por outro, verificou-se uma série de formas associativas da sociedade civil, tanto para fins de produção e resgate cultural; quanto para contrapor-se às práticas coronelistas vigentes. Destaca-se, neste sentido a

atuação da Associação de Promoção Infantil Social e Comunitária (Aprisco), mantida com recursos do Fundo Cristão para Crianças. Há também a atuação da ONG Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento (CPCD) que, com o apoio da Petrobrás, desenvolve o Projeto Cidade Educativa. Integram o projeto nove pessoas da comunidade, sendo três “mães cuidadoras” e seis agentes comunitários da educação, cujo trabalho visa complementar a educação de crianças de forma lúdica.

No que diz respeito às iniciativas para preservar a cultura local e suas manifestações, ressalta-se o trabalho desenvolvido nas comunidades remanescentes de quilombos. Ricas em expressões culturais e religiosas, como Curral Novo, Bugre, Sapé e Almas, nelas têm-se buscado regularizar seus conselhos e associações com o intuito de contar com o reconhecimento de órgãos federais. Desde a década de 80, a Irmandade de Nossa Senhora do Rosário foi oficializada com a criação e registro de seus estatutos, tornando-se marco de resistência da cultura popular de Virgem da Lapa. A Irmandade é responsável por organizar a Festa dos Homens Pretos, como é conhecida a festa em homenagem a Nossa Senhora do Rosário que acontece todo mês de outubro, marcada por novenas, missa e leilões com a participação da população e comércio local.

O Centro Cultural Virgolapense Tamburi, fundado em 1987 por jovens preocupados em estimular, promover e divulgar a cultura da cidade, encarregou-se de organizar festas como a Cantoria Popular e a Festa de São Domingos. A Associação de Artesãos de Virgem da Lapa, por sua vez, reúne artesãos, que esculpem suas obras registrando o modo de vida dos habitantes do Vale do Jequitinhonha, com o propósito de resgatar a identidade cultural e criar alternativas de geração de renda.

Ainda em termos de formas associativas, há os conselhos de Assistência Social da Criança e do Adolescente, o Tutelar, de Desenvolvimento do Meio Ambiente e o do Desenvolvimento Rural Sustentável; a Associação Comercial e as associações de moradores de bairros; o Sindicato dos Trabalhadores Rurais.

### ***2.2.5 Canais e veículos de comunicação***

Por fim, foram identificados os mecanismos de comunicação institucionalizados na cidade, ou seja, os meios de comunicação utilizados pelo poder público e adotados pela população para difundir informações e se informar. Verificou-se que o rádio cumpre um

importante papel e se destaca por sua natureza dentre os meios de comunicação, tendo em vista o alto índice de analfabetismo e a forte tradição oral. Em Virgem da Lapa há duas rádios locais, a rádio Comunitária Morada FM e a Rádio Evangélica.

O meio também era um dos principais canais de comunicação utilizado pelo poder público. Aos domingos, quinzenalmente, era veiculado na rádio comunitária o programa Fala Prefeito. Com duas horas de duração, o prefeito mantinha uma conversa informal com os ouvintes, com o intuito de divulgar as ações da gestão. Outro veículo institucionalizado é o Jornal Virgolapense, uma publicação trimestral cuja pauta tem por objetivo ser uma prestação de contas à população das ações da gestão executiva municipal.

É preciso destacar ainda o um número relevante de internautas na localidade, tomando como base os números de *lan-houses* da cidade e de usuários delas, bem como a participação dos mesmos como membros de outras comunidades do sítio de relacionamentos Orkut. O acesso à internet pode ser conseguido gratuitamente na Escola Estadual Valdomiro Silva Costa, que conta com 10 computadores, ou em uma das três *lan-houses*, cujo valor em média é de R\$ 2,00 /hora. Especificamente no Orkut foram encontradas em vigência 30 comunidades<sup>10</sup> que se relacionam com a cidade de Virgem da Lapa, sendo que a maior delas, “Virgem da Lapa MG” conta com mais de 1.287 membros, seguida de “Adoro Virgem da Lapa” com quase 408 integrantes e “Gatos em Virgem da Lapa” com 322 membros.

### **2.3 O plano de comunicação: execução e resultados**

Considerando-se as questões levantadas no Diagnóstico de Comunicação, foi elaborado o Plano de Comunicação para mobilização social. Contudo, a partir de permanente diagnóstico e avaliação do desenvolvimento do processo mobilizador, ações de comunicação foram incorporadas, algumas descontinuadas ou, em alguns casos, não foram concretizadas.

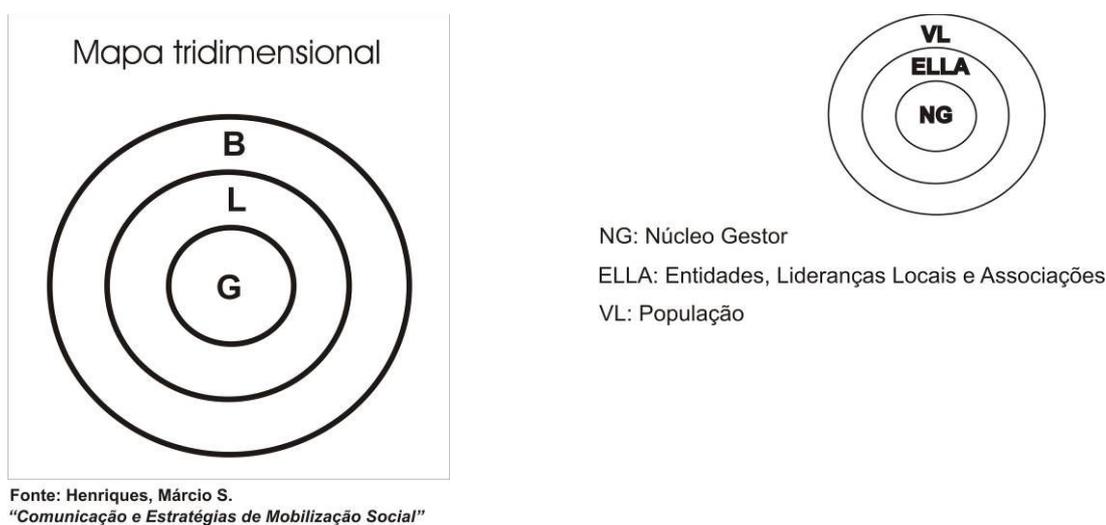
A seguir é descrito e analisado o Plano de Comunicação, alinhado à nova estratégia de mobilização, concebida para se adequar ao curto espaço de tempo disponível e promover a rearticulação dos membros do NG. Conforme já apresentado no Diagnóstico, a mobilização social realizada por áreas geográficas – audiências por bairro – não obteve o resultado

---

<sup>10</sup> Atualizado em 13 de março de 2008.

esperado. Para isso contribuiu, certamente, o fato de não haver um histórico de mobilização e articulação entre a população e as lideranças. E, pode-se acrescentar que, tanto população, quanto membros do NG, não se encontravam bem esclarecidos acerca do que é e a relação do PDP com o desenvolvimento da cidade.

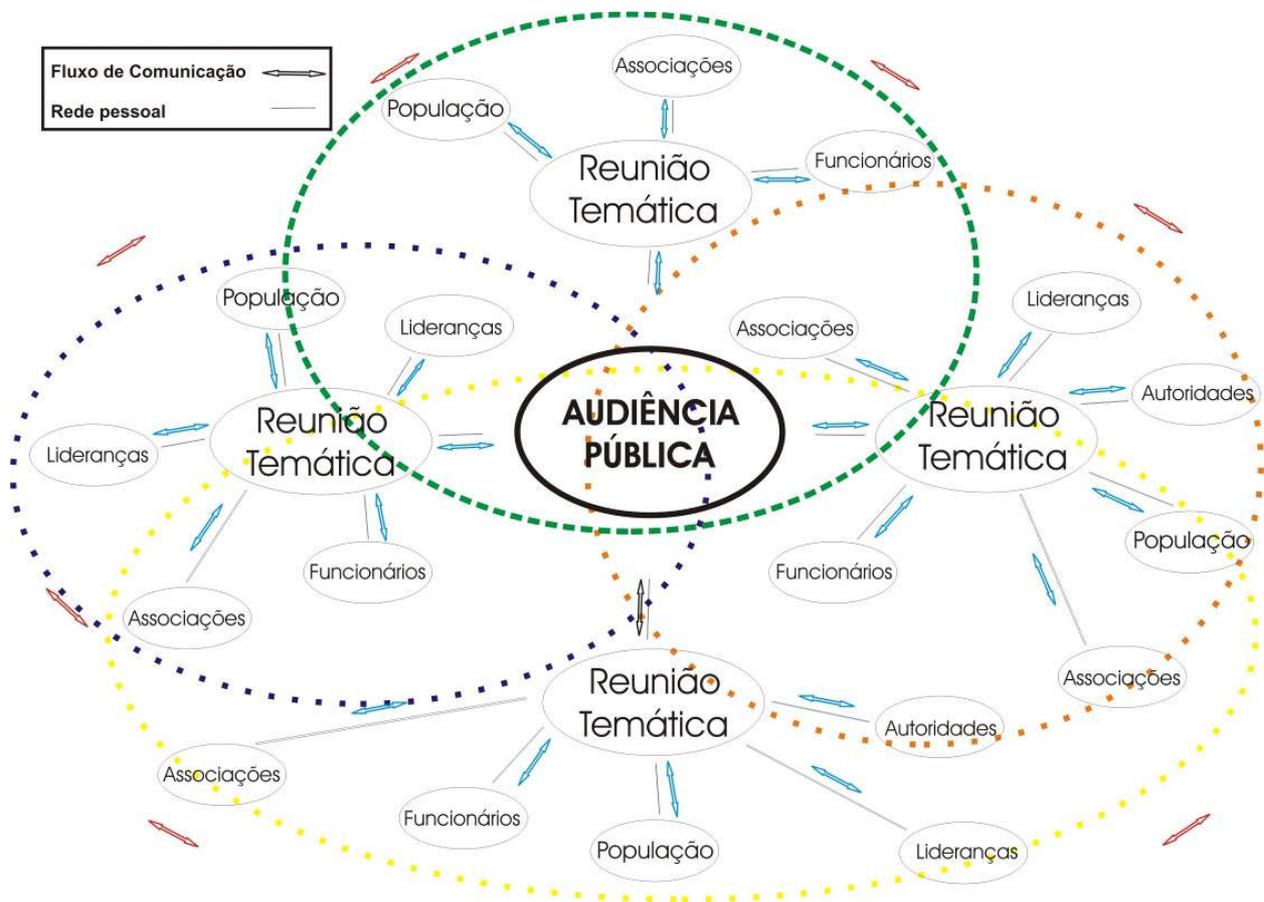
De concepção semelhante à estratégia já adotada anteriormente pela própria Prefeitura para realização do mutirão de limpeza da cidade, a nova estratégia de mobilização pode ser representada por um movimento de irradiação, do centro para as bordas, de acordo com o Mapa Tridimensional, proposto por Henriques *et. al.* (2004), ilustrado na figura a seguir.



**Figura 4 – Mapa Tridimensional**  
Fonte: UFMG, 2007a.

A mobilização se inicia com o geradores, responsáveis por organizar as Reuniões Temáticas (RT's), espaços participativos temáticos, previamente à realização de espaços amplos de participação e de deliberação, as conferências e as audiências públicas, como se vê na Figura 05. Cada célula temática se organiza e procura preparar prováveis legitimadores, dentre os funcionários da Prefeitura que, por sua vez, tornam-se aptos a mobilizarem lideranças, associações e entidades municipais representativas em torno da temática específica, em função do grau de interesse em torno do assunto a ser tratado nelas. Por fim, a zona de abrangência do processo de elaboração do PDP é expandida para os beneficiados, com a realização das conferências, audiências públicas, eventos relacionados ao Plano Diretor e outras ações de comunicação. Dessa forma, o processo se estabelece com um número menor de pessoas, em torno das temáticas, valendo-se dos vínculos de um segmento de público com

uma temática e das relações pessoais de geradores e legitimadores, e ganha adeptos ao longo dos meses, à medida que o Plano de Comunicação é executado. O modelo concebido oferece uma visão integrada e processual da comunicação, indispensável para a mobilização social. Nele, a mobilização acontece a partir de uma combinação e articulação dos fluxos informacionais e comunicacionais que, paulatinamente, cresce em zona de abrangência e em quantidade e qualidade. Este incremento nos fluxos se dá por meio desde a comunicação face-a-face dos membros do NG com lideranças, e daqueles com a população, aos meios de comunicação impressos e áudio-visuais, além dos eventos de divulgação e capacitação, apresentados a seguir.



**Figura 5 – Estratégia de mobilização social**  
**Fonte: UFMG, 2007a.**



### **2.3.1 Eventos**

#### **2.3.1.1 Reuniões de Capacitação**

Conforme previsto pela estratégia, a mobilização se iniciou pelo centro, com a capacitação da equipe da Prefeitura, durante dois dias, em quatro momentos presenciais.

Na primeira reunião, foi feito o diagnóstico inicial do processo de elaboração do PDP a partir da instauração de um grupo focal, onde os membros do NG e da Prefeitura apresentaram os problemas e dificuldades encontrados para a mobilização popular e puderam apontar sugestões para os novos direcionamentos.

Neste primeiro encontro ainda foi reforçada, pelo Prefeito, a importância do PDP dentro do plano de governo da gestão municipal e a necessidade de envolvimento de toda a equipe de secretários e chefes de divisão. Participaram da reunião 24 pessoas, dentre secretários, chefes de divisão e equipe da UFMG.

Na segunda reunião foi apresentada a proposta com a nova estratégia de mobilização a ser adotada para mobilização da sociedade e articulação do NG do PDP. Foi apresentado o “Mapa Tridimensional”, identificando os atores envolvidos para a realidade de elaboração do PDP de Virgem da Lapa, e explicitado o esquema da estratégia a ser construída.

Procedeu-se então a criação das Células Temáticas, por meio de uma dinâmica, na qual as pessoas presentes, divididas em duplas, discutiram entre si e elencaram 10 temas considerados como relevantes para a inclusão no PDP. Do total de 22 temas relacionados, foi produzida uma nova listagem, em que as temáticas foram realocadas por proximidade. Por fim, dentre as 15 temáticas, considerando o perfil dos funcionários que compõem a equipe da Prefeitura e suas áreas de atuação e influência, foram selecionados apenas 5 temas centrais, englobando, em alguns casos, sub-temas, que passaram a nomear as Células Temáticas. Uma vez definidas essas células, com respectivos temas e participantes, foram agendadas reuniões específicas com os alunos de comunicação da equipe da UFMG, para mapear as especificidades de cada área, no que toca a rede de relacionamentos, influências e estratégias de mobilização.

<b>Célula Temática</b>	<b>Área da Prefeitura, Lideranças, Grupos Organizados</b>
Educação	Secretária de Educação; Escolas (professores, funcionários e alunos); Associações culturais (Teatro, dança e música); Casa de Cultura.
Saúde	Secretária de Saúde; ACS (Agentes Comunitários de Saúde); Pacs (Programa Agentes Comunitários de Saúde); PSF (Programa de Saúde Familiar); Funcionários do Hospital; Unidades Bancos de Saúde; Epidemiologia; PSF Vacarias; Internato Rural e Funcionários Secretaria.
Assistência e Bem-estar social	Divisão de Assistência Social; Centro de Referência de Assistência Social; Agentes jovens; Funcionários; Creche; Peti; Conselho Tutelar; Conselho de Assistência Social; Conselho da Criança e do Adolescente; Aprisco; Aplicar; Presidentes das associações de bairros.
Desenvolvimento Rural	Divisão de Agricultura e Divisão de Assistência Social; Emater; Codema (Conselho de Desenvolvimento Meio Ambiente); Aprisco; Escola Família Agrícola; STR (Sindicato Trabalhadores Rurais); Conselho do Desenvolvimento Rural Sustentável.
Desenvolvimento Urbano	Divisão de Compras; Divisão de Saúde; Associação Comercial; Aprisco; Departamento de Obras; Transporte e Limpeza urbana; Associação de moradores de bairro; Taxistas e moto-taxistas.

**Quadro 1 – Mapeamento de públicos por Célula Temática**  
**Fonte: UFMG, 2007a.**

Durante essas reuniões – terceiro encontro – foi exposta a importância de se criar uma estratégia de comunicação composta de identidade e coerência discursiva, com o intuito de propiciar a identificação do PDP e as ações a ele relacionadas. Começou-se a ser definida uma proposta tendo o elemento “árvore” como símbolo do PDP de Virgem da Lapa, devido à facilidade para construção de uma série de associações ao PDP. A espécie, entretanto, não foi definida, deixando em aberto a possibilidade de escolha de uma espécie nativa e a formulação de uma logomarca e *slogan* de fácil compreensão.

Na quarta e última reunião com a equipe da Prefeitura, foram retomados os conceitos do PDP, explicitando o que é, a importância para a cidade de se fazer, como fazer e as áreas a serem trabalhadas. Procurou-se, nesse momento, dirimir as dúvidas e questionamentos feitos e foi apresentado um exemplo de elaboração de PDP de outra cidade, indicando as fases e ações correspondentes, referindo-se, sempre que possível, à realidade de Virgem da Lapa.

Por fim, os responsáveis por cada uma das células temáticas receberam um manual com instruções e recomendações para a realização das RT's, o "Guia para as Reuniões Temáticas". O manual é composto por três módulos, sendo o primeiro correspondente a informações sobre o PDP, uma síntese da capacitação realizada. O segundo contém sugestões de assuntos a serem tratados de acordo com a realidade do município, dentro da temática em questão. E, na última parte, orientações operacionais para organização e realização das RTs.

### **2.3.1.2 Reuniões Temáticas**

As Reuniões Temáticas cumpriram o papel de pré-conferências, concebidas com o propósito de envolver grupos de pessoas relacionadas a cada uma das células temáticas para diagnosticarem e discutirem os problemas da cidade, preparando-as para a 1ª Conferência. O resultado das cinco RTs integra a Leitura Comunitária, parte da Leitura Participativa da Cidade, que ainda se compõe da outra vertente, a Leitura Técnica.

Para a realização das RT's, cada responsável pela célula se encarregou de enviar, e, se possível, entregar pessoalmente, o convite para as pessoas que se relacionassem a temática a ser tratada.

Inicialmente, para a divulgação das reuniões foram planejados cartazes que seriam afixados em locais estratégicos em relação ao público-alvo de cada reunião. Os cartazes se compunham de duas partes: uma fixa, com a logo e o *slogan* do PDP de Virgem da Lapa, e uma parte removível, onde os dados seriam atualizados conforme a temática tratada e diferenciados pela adoção de cores específicas para cada uma das reuniões. Por questões financeiras, optou-se por apenas imprimir um modelo simplificado em formato A4, p&b.

Também não foi implementada a divulgação das RT's durante o Programa Fala Prefeito, como havia sido planejado. Iria se aproveitar do espaço disponibilizado para a Prefeitura na rádio comunitária Morada FM para comunicar a ocorrência das reuniões e abordar algumas questões referentes a cada temática. Estava previsto ainda o envio de

*realeses* como nota de “interesse público” para ser veiculada durante a programação da rádio. Nenhuma das ações acima, no entanto, foram executadas. No caso da utilização do Programa Fala Prefeito, o mesmo deixou de ser produzido e veiculado, inviabilizando o aproveitamento do espaço.

As cinco RT's (Educação, Saúde, Desenvolvimento Urbano, Desenvolvimento Rural, Assistência e Bem-Estar Social) aconteceram durante o mês de abril de 2007. Sendo que cada reunião adotou um horário e um dia da semana que melhor se adequasse ao público convidado e em todas foi adotada uma metodologia de trabalho semelhante.

<b>Reunião Temática</b>	<b>Público</b>	<b>Nº participantes</b>
Educação	Professores, coordenadores pedagógicos, funcionários da rede municipal de ensino.	107
Desenvolvimento Urbano	Funcionários da Prefeitura dos departamentos de obras, limpeza urbana e transportes, taxistas, empregados na construção civil.	76
Saúde	Funcionários do Hospital São Domingos, das Unidades Básicas de Saúde, Programa Saúde da Família (PSF), Agentes comunitários, Alunos do Internato Rural da UFMG.	53
Assistência e Bem-Estar Social	Agentes jovens e responsáveis, Associações comunitárias, pais dos alunos do PETI, Funcionários da Divisão de Assistência e Bem-estar Social da Prefeitura.	78
Desenvolvimento Rural e Meio Ambiente	Membros do Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável, Produtores agropecuários, Escola Família Agrícola, Emater.	52

**Quadro 2 – Reuniões Temáticas do PDP de Virgem da Lapa**  
**Fonte: UFMG, 2007a.**

Os encontros eram iniciados com a veiculação de um trecho do vídeo sobre o PDP produzido pela Caixa Econômica Federal, seguida da identificação dos membros do Núcleo Gestor. Por fim, era utilizada uma apresentação em PowerPoint, valendo-se dos elementos de identidade do PDP (*slogan*, logomarca, cores), que procurava ilustrar a elaboração do Plano Diretor e destacava alguns pontos essenciais deste processo.

Após essa etapa preparatória, os participantes eram divididos em pequenos grupos de discussão para que levantassem os problemas condizentes com a temática da reunião. Uma vez apresentados a todos, os problemas eram condensados conforme a natureza dos mesmos e reduzidos a um número razoável que permitisse a proposição de soluções para eles, novamente em trabalhos de grupo.

### **2.3.1.3 1ª Conferência da Cidade: Virgem da Lapa planejando o futuro**

De acordo com a definição do guia do Ministério das Cidades, as conferências devem ser grandes encontros, realizados periodicamente, com ampla participação popular para definir os grandes marcos e as prioridades para o Plano Diretor. Em função daquilo que se propõe que seja uma conferência, sugere-se que o processo de elaboração do Plano Diretor se inicie com a convocação da população da cidade para a 1ª Conferência. Para se alcançar sucesso em um grande evento como esse, é indispensável a adoção de uma grande campanha de comunicação para mobilização social.

Em Virgem da Lapa, conforme Diagnóstico apresentado, havia a urgência para se restabelecer o processo de elaboração do Plano Diretor da cidade. Não seria possível, portanto, reiniciar o processo com uma conferência, pois o tempo disponível não seria suficiente para se obter a mobilização necessária para a concretização deste evento. Dessa forma, o processo teve início com a realização das RT's, visando preparar as pessoas e, paralelamente, implementar ações de comunicação que contribuíssem para a capacitação e motivação da população da cidade acerca da elaboração do PDP.

A data para a realização da 1ª Conferência do Plano Diretor não foi definida previamente. À medida que o processo avançou e as ações de comunicação aconteciam, foi sendo estudada a melhor oportunidade, em que os cidadãos estivessem minimamente amadurecidos e engajados com a causa. A data teria que conjugar o andamento dos trabalhos

realizados pela equipe técnica da UFMG para produção do diagnóstico técnico de Virgem da Lapa, ou a Leitura Técnica.

A partir de entendimentos constantes com o NG, optou-se pelo dia 13 de julho de 2007, uma sexta-feira. A escolha foi precedida pela análise do calendário de festas da cidade e região, para que o evento não fosse esvaziado em razão de alguma festividade, como as festas juninas, típicas do período. Da mesma maneira, a data do evento deveria coincidir com o calendário letivo das escolas da cidade, propiciando a participação dos estudantes, segmento de público envolvido com êxito e importante para o processo. E, para incentivar a participação dos moradores da zona rural do município, a conferência teria que acontecer em horário diurno.

Em consonância com o *slogan* escolhido para o Plano Diretor de Virgem da Lapa, ‘Virgem da Lapa planejando o futuro’, o evento recebeu o título de ‘1ª Conferência da Cidade: Virgem da Lapa planejando o futuro’. A programação foi elaborada para transcorrer durante uma manhã e parte da tarde, conciliando as atividades fim da conferência, como apresentação da Leitura Participativa da Cidade, palestra sobre a importância do Plano Diretor para o desenvolvimento sustentável da cidade, abertura de espaço para debate entre os participantes, trabalhos de grupos, com apresentações culturais para entretenimento dos conferencistas.

A divulgação da conferência se deu por meio de um conjunto de ações de comunicação articuladas e que procurou atender à disponibilidade de recursos financeiros para tal finalidade. Foram confeccionados convites direcionados aos membros do poder Legislativo, representantes de classe, entidades religiosas e líderes de associações, membros dos conselhos da cidade, diretores e professores da rede de ensino. A programação do evento foi afixada em pontos estratégicos e de grande circulação de pessoas, como Prefeitura e Secretarias, hospital, estabelecimentos comerciais. Uma faixa convocando os cidadãos a participarem da conferência foi colocada num ponto de grande visibilidade da cidade. E, ainda, foi divulgada no *folder* informativo (2.000 exemplares) distribuído nas escolas e em anúncio veiculado nas rádios de Virgem da Lapa.

Antes de iniciar a apresentação da Leitura Participativa, com o intuito de reforçar e destacar alguns pontos básicos sobre o PDP e sua importância, o grupo de teatro da ONG CPCD realizou a apresentação de uma adaptação feita da peça teatral apresentada nas escolas da cidade. Apresentada pela coordenadora do NG, Alcina Mendes, a Leitura Comunitária,

composta dos problemas levantados durante as RT's, procurou agregar os problemas que foram tratados nas redações produzidas pelos alunos, depositados sob a forma de sugestões na caixa de sugestões ou mencionados no fórum de discussão da comunidade do Orkut. Ao término da apresentação da Leitura Técnica, realizada pelo professor da UFMG Dimas Gazolla, foi aberto espaço para que os participantes pudessem fazer perguntas e esclarecer suas dúvidas a respeito dos problemas apresentados. A segunda parte da conferência aconteceu após um intervalo para almoço, oferecido pela Prefeitura, com a apresentação do coral Bem-te-vi, composto por crianças atendidas pela Aprisco, seguida pela segunda parte da Leitura Técnica e respectivo espaço para discussão e debate. Na última fase, os participantes se dividiram em 8 grupos temáticos de trabalho para discutirem os problemas apresentados na Leitura Participativa da Cidade e propusessem soluções para os mesmos.

Pode-se afirmar que a 1ª Conferência da Cidade<sup>11</sup> alcançou o êxito esperado, o livro de presença registrou 275 participantes, ainda que esse número tenha diminuído ao longo do dia, como se podia supor. Dentre o público presente, constavam representantes da Copasa, Emater, Projeto Cidade Educativa, CPCP, rede de educação estadual e municipal, Pastoral da Criança, Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente, Conselho Tutelar, Aprisco, Agentes jovens, Divisão de Assistência Social, Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável, rede de saúde (PAC's, PSF's, ACS), Câmara Municipal de Vereadores, entidades religiosas e igrejas, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, cidadãos em geral.

O *quórum* após o almoço foi estimado em cerca de 100 pessoas e se encerrou com aproximadamente 60. Entre os fatores que contribuíram para a evasão, destaca-se o atraso para o início da conferência, o cansaço natural das pessoas após algumas horas, o horário de ônibus que levaria alguns participantes de volta para a zona rural do município.

#### **2.3.1.4 Encontro com os comerciantes**

Junto ao segmento de público composto pelos comerciantes foi diagnosticado que até a realização da 1ª Conferência da Cidade não se havia alcançado êxito em relação a sua

---

<sup>11</sup> A 2ª Conferência da Cidade, inicialmente prevista para o segundo semestre de 2007, não aconteceu, em razão da desarticulação do processo de mobilização com o término dos trabalhos do suporte de comunicação. No evento, devem ser apresentados os projetos técnicos que irão compor o projeto de Lei do Plano Diretor Participativo.

mobilização. Além de ser parte da comunidade, os comerciantes representam um setor vital para a economia do município, conferindo a eles papel estratégico no processo de elaboração do Plano Diretor.

No Plano de Comunicação inicial, o segmento de público não foi contemplado com nenhuma ação específica de relacionamento. Os comerciantes, no entanto, foram convidados a integrarem o processo durante a composição do NG, por meio de representante da Associação Comercial, além de terem recebido convites para integrarem a célula temática de Desenvolvimento Urbano e participarem da Conferência.

Dessa forma, buscou-se maior aproximação com o segmento, a princípio, com a realização de uma reunião específica, quando foram convidados pessoalmente por membros do Núcleo Gestor e/ou da Prefeitura a participarem. A primeira reunião, entretanto, contou com poucas participações, mas foi suficiente para expor a importância da elaboração do PDP e o papel dos comerciantes no processo. Tendo isso em vista, os comerciantes presentes à primeira reunião se comprometeram a auxiliar na mobilização dos demais para uma próxima data. Já na segunda reunião, realizada no dia 18 de setembro de 2007, participaram 39 comerciantes, para os quais foi feita a apresentação sobre o Plano Diretor utilizada nas Reuniões Temáticas e da peça teatral. O encontro procurou reproduzir a metodologia adotada durante as RTs, com trabalhos em grupos para levantarem os problemas referentes ao setor comercial da cidade e possíveis soluções.

### ***2.3.2 Material Gráfico***

#### **2.3.2.1 Logomarca e slogan**

As estratégias de comunicação deveriam estar sustentadas em práticas dotadas de identidade visual e coerência discursiva, permitindo dessa forma que gerassem identificação do PDP de Virgem da Lapa. Para tanto, foram elaboradas uma logomarca e um *slogan* para serem utilizados em todo material gráfico que fosse produzido, programas de rádio que fossem veiculados e espaços físicos do Plano Diretor que fossem criados.

A proposta inicial de logomarca previa a utilização da “árvore” como símbolo do PDP, já que esse elemento propiciaria a construção de uma série de associações. A partir dessa constatação foi escolhido o ipê, planta nativa da região, de cores fortes e atraentes. Devido à

dificuldade de se chegar a uma logomarca que adotasse tal elemento, a idéia foi substituída por outra e o ipê continuou como espécie a ser plantada no espaço do PDP a ser criado na cidade, a Praça do Futuro.

Partiu-se então para utilização de bonequinhos que, de mãos dadas, formam uma estrela. A preocupação foi de se criar uma forma estrelar sem reproduzir, no entanto, a estrela símbolo do partido político que elegeu o prefeito da cidade. A estrela tem relação direta com a noção de distância e, logo, de futuro, inerente ao Plano Diretor. Cada grupo de bonequinhos, por sua vez, está espalhado espacialmente, recriando a noção de grupos de trabalhos planejando o futuro da cidade.

Observou-se grande resistência entre os membros do Núcleo Gestor com as cores adotadas inicialmente que remetiam as cores do ipê: amarelo, rosa e verde. Assim, foram acatadas as cores sugeridas pelo núcleo.

O *slogan* inicialmente estava relacionado à adoção da árvore como símbolo e trabalhava com a noção de plantar, semear o futuro da cidade. A idéia de futuro foi tida como indispensável para se criar a relação necessária com o fato que o Plano Diretor busca implementar o processo de planejamento da cidade e, cujos resultados, não são imediatos, mas sim futuros. Por esse motivo também o verbo escolhido foi o ‘planejar’.

#### **4.3.2.2 Camisa do Plano Diretor Participativo**

No plano inicial de comunicação não havia sido proposta a confecção de camisas, em função da disponibilidade de recursos financeiros. A partir da articulação dos membros do NG, no entanto, foi possível, por meio do estabelecimento de parceria com a iniciativa privada, a implementação de mais essa ação de divulgação do Plano Diretor.

Foram elaborados quatro modelos de camisas que traziam a logomarca e o *slogan* do PDP de Virgem da Lapa na parte da frente e, na parte de trás, a inscrição “Nós preocupamos com o futuro de Virgem da Lapa”, com a logomarca da empresa patrocinadora e da Prefeitura municipal, como realizadora.

De acordo com as possibilidades técnicas para confecção, foram confeccionadas 100 camisas, em um quinto modelo, e distribuídas durante a X Cantoria Popular, entre membros da Prefeitura, lideranças e estudantes. Elas ainda foram utilizadas como premiação para

incentivar a participação das pessoas com sugestões no *Stand* do PDP e para o ingressarem na comunidade do Plano Diretor no Orkut.

### **2.3.2.3 Folder do Plano Diretor Participativo**

Assim como as camisas, em função das restrições orçamentárias, não estava prevista a confecção de *folder* como parte integrante das ações de comunicação. A sua produção foi viabilizada também por meio de patrocínio alcançado junto à iniciativa privada. A produção e distribuição, por isso, só foi possível a partir do estabelecimento da parceria, tendo sido adiada da X Cantoria Popular, em abril, para as vésperas da 1ª Conferência, em julho.

O *folder* é uma peça de comunicação, palpável, com informações sobre o que é o PDP, porque a cidade está fazendo, a composição do Núcleo Gestor, dentre outras.

A primeira versão criada contava com uma parte destacável, onde o cidadão poderia responder a pergunta “Como você gostaria que Virgem da Lapa estivesse no futuro?” e depositar na caixa de sugestões, disponível na Sala do Plano Diretor Participativo de Virgem da Lapa. Em função da alteração da data de sua distribuição, essa parte destacável cedeu espaço para informações sobre a realização da 1ª Conferência da Cidade, já que se tornava mais pertinente para o momento. Como estratégia de distribuição dos *folders*, eles foram entregues para os alunos das escolas da cidade, atingindo-os e, conseqüentemente, disseminando-os entre as famílias.

### **2.3.2.4 Edição Especial do Jornal Virgolapense**

O jornal Virgolapense é uma publicação da Prefeitura de Virgem da Lapa que, até então, era publicada trimestralmente, mas deixou de ser em função de restrições orçamentárias. A pauta da publicação diz respeito a prestação de contas das ações da gestão executiva municipal.

O Plano de Comunicação previu a produção de uma edição especial do Virgolapense para ser veiculado ao término de uma fase crucial para o PDP<sup>12</sup>. Na edição deveriam ser

---

<sup>12</sup> Em função da descontinuidade do suporte de comunicação, a edição não foi publicada. Contudo, com o apoio do Professor Bruno Martins do curso de Comunicação Social, a diagramação do jornal foi posta como trabalho

tratadas apenas questões referentes ao processo de elaboração do Plano Diretor na cidade, trazendo uma síntese das atividades promovidas pelo NG, desde o início do processo, dos assuntos discutidos nas RT's e nas conferências que fossem realizadas e, ainda, destinar espaço para ressaltar as forma de participação da população.

### ***2.3.3 Ações de comunicação na Internet***

#### **2.3.3.1 A comunidade do Plano Diretor de Virgem da Lapa no Orkut**

Tendo em vista o Diagnóstico de Comunicação, onde se observou certa proximidade com a mídia em questão, bem como a participação dos jovens virgolapenses em comunidades que se relacionam a cidade, foi planejada a criação de uma comunidade no Orkut para o Plano Diretor de Virgem da Lapa. O intuito era de se criar um espaço alternativo de participação popular, por meio dos recursos disponibilizados pelo site que favorecem a interação, como criação de fórum de discussões e de enquetes, divulgação de eventos e envio de mensagens. É pertinente ressaltar a possibilidade de postagem de comentários como “anônimo”, possibilitando que a opinião possa ser dada sem o medo de constrangimento ou cerceamento.

A comunidade no Orkut foi criada como uma mídia auxiliar às demais ações de comunicação, visando atingir primordialmente os jovens da cidade, segmento de público indispensável ao processo de elaboração do Plano Diretor. Esse caráter auxiliar se relaciona ao acesso ao meio, já que nem todos têm internet em casa, no trabalho ou condições de arcar com os custos de uma *lan-house*. Pode-se perceber também que a comunidade só se tornou um meio interessante de promoção do Plano Diretor à medida que ela foi divulgada em outras ações de comunicação adotadas.

A intenção inicial seria que o controle da comunidade fosse entregue a um adolescente ou um grupo deles, mas coube a um membro do NG, Cabo Júnior, a manutenção, além do papel de fomentador das discussões dentro dela.

A comunidade “Plano Diretor de Virgem da Lapa” foi criada em 16 de abril de 2007 e até o dia 13 de abril de 2008 conseguiu reunir 101 membros, sendo que pouco mais de um

---

final para os grupos da disciplina Diagramação Jornalística ministrada por ele no curso. Essa foi a opção feita pelos alunos: Bruno Barros, Lorena Galdino, Maria Carolina Caiafa, Tatiana Gibran.

terço dos membros se envolveram em algum tipo de discussão, seja no fórum de discussões quanto como respondentes da enquete criada. Com base em uma pesquisa de caráter preliminar, verificou-se que o perfil dos membros da comunidade comprova o apelo da estratégia junto ao segmento de público jovem, já que mais da metade dos membros são jovens entre 15 e 19 anos. No que se refere à participação, foram criados sete tópicos com 31 participações no Fórum da comunidade, sendo quatro deles são relacionados à leitura participativa da cidade - “O que falta na nossa cidade”, “O que você faria para melhorar nossa cidade”, “Você conhece sua cidade” e “O que mais faz falta em nossa cidade”, dos membros comentando e respondendo as questões levantadas. Na única enquete criada, “Para você o que é prioridade em Virgem da Lapa”, são relacionadas cinco áreas para serem escolhidas e alcançou 31 respostas.

A comunidade do plano diretor foi divulgada por meio de afixação de cartazes nas *lan-houses* da cidade, convidando os internautas a se tornarem membros da comunidade e, com isso, concorrer a uma camisa do PDP de Virgem da Lapa. Para divulgá-la, nos programas veiculados nas rádios e no *folder* produzido, a população era convidada a conhecer e participar das discussões travadas na comunidade do Plano Diretor no Orkut.

### **2.3.3.2 Site da prefeitura**

De acordo com o planejamento de ações de comunicação inicial, deveria se aproveitar do *site* da Prefeitura Municipal de Virgem da Lapa, disponível no endereço na *internet* [www.virgemdalapa.mg.gov.br](http://www.virgemdalapa.mg.gov.br), para divulgar informações a respeito do PDP de Virgem da Lapa. No site, enquanto esteve disponível na *internet*, não era veiculado nenhum conteúdo pela Prefeitura, apenas constava a logomarca da gestão executiva municipal.

A ação, entretanto, não foi adotada. O espaço ocioso, mesmo que não possuísse um grande número de visitantes, poderia se tornar uma mídia auxiliar às demais ações de comunicação implementadas, contribuindo para aumentar o número de informações relativas ao PDP em circulação entre a população. A proposta não pôde ser efetivada em função da ausência de um *webmaster* disponível para criação e manutenção da página, ou a falta de recursos financeiros para contratação do profissional.

### **2.3.4 Programas de rádio**

Com base no Diagnóstico de Comunicação, o rádio foi adotado como mídia de massa, visando atingir toda a população da cidade e difundir entre ela as informações relativas ao processo de elaboração do PDP, propagar convites e veicular informativos.

Além dos programas produzidos para veiculação, procurou-se pautar a programação de rádio por meio da obtenção de entrevistas com membros do NG e alunos da equipe técnica nos programas jornalísticos, bem como com a cobertura da realização da 1ª Conferência da Cidade, com inserções ao vivo durante o evento.

#### **2.3.4.1 Programa Fala Prefeito**

No Plano de Comunicação inicial estava prevista a utilização do programa Fala Prefeito para promover o processo de elaboração do Plano Diretor da cidade, com ênfase na divulgação da realização das RT's.

O programa Fala Prefeito, por se tratar de um veículo de comunicação já institucionalizado, com audiência própria, poderia contribuir para divulgação do PDP e ser incluído dentre as ações para mobilização da população. O tom de conversa informal propiciaria a elucidação das questões relativas ao PDP junto aos moradores da cidade; mantendo-a informada da pauta e do ritmo de discussões das temáticas.

O espaço, entretanto, não foi aproveitado conforme planejado, uma vez que o programa Fala Prefeito deixou de ser produzido e veiculado.

#### **2.3.4.2 Informativos do Plano Diretor Participativo**

Considerando-se o importante papel reservado ao rádio, foram produzidos programas de curta duração, denominados de 'programetes', para serem veiculados, várias vezes ao dia, durante a programação das rádios da cidade<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Deve ser ressaltado o apoio do curso de Comunicação Social para a produção dos 'programetes', que contou com a locução do aluno voluntário do 4º período, Gabriel Resende Faria, e da orientação técnica do funcionário do departamento, Gilberto, bem como da infra-estrutura do laboratório de rádio.

Subsidiados pelo material de áudio capturado durante as visitas a Virgem da Lapa, foi possível criar duas séries de programetes. A primeira série é composta por 8 programas, cujo conteúdo reproduzia uma entrevista com o prefeito da cidade e a coordenadora do Núcleo Gestor. Nesses programas, os entrevistados procuram explicar pontos básicos sobre o processo de elaboração do PDP e explicitar algumas questões, como o papel do cidadão, o fato de não ser uma promessa política, o caráter de lei, etc.

A segunda série se compõe de 5 programas que também reproduzem entrevistas, agora com os responsáveis pelas células temáticas, preocupando-se em trazer para os moradores de Virgem da Lapa os problemas que foram levantados durante a realização das R T's.

Além destas, outras duas séries com quatro programetes foram produzidas. No primeiro grupo, foram editados programas disponibilizados dentre o material para divulgação do Plano Diretor Participativo elaborado pelo Ministério das Cidades. Nestes programetes procura-se relacionar a iniciativa de elaborar o PDP em Virgem da Lapa às iniciativas de outras cidades do país. Com os programas são reforçados pontos básicos sobre o processo e foram veiculados após a 1ª Conferência, com o intuito de salientar que a elaboração do Plano Diretor continuava.

Os outros três programetes são resultantes dos trabalhos desenvolvidos pelos alunos da oficina de rádio durante o Repórter do Futuro. Para tanto receberam a vinheta de identificação dos programas do PDP e explicação que aquele era um programa produzido pelos alunos da cidade durante as oficinas. Por fim, era prevista a produção de uma nova série de programas com a leitura de algumas redações que participaram da fase de seleção do Repórter do Futuro, o que não foi possível em função da descontinuidade do suporte de comunicação no mês de julho de 2007.

Conforme já mencionado, foi produzida ainda uma vinheta para o PDP de Virgem da Lapa, dotando os programetes da identidade do PDP e permitindo aos ouvintes a associação dos programas aos informativos. Em todos os programas, além da veiculação da vinheta, o texto menciona que a cidade vivencia um momento muito importante com a construção do seu Plano Diretor e encerra convidando todos os moradores a contribuírem com o processo, citando algumas formas de participação e fontes de informação, como a Sala do PDP e a comunidade do Orkut.

### **2.3.5 A mobilização dos estudantes**

O Plano de Comunicação considerou como segmento de público estratégico os estudantes de Virgem da Lapa. Ao mesmo tempo em que, enquanto moradores da cidade, devem ser chamados a contribuir com o processo de elaboração do Plano Diretor, são de fundamental importância por se tratar de um mecanismo de planejamento do futuro do município e que, assim, relaciona-se diretamente com o futuro das crianças e jovens do presente. Soma-se ainda o fato de serem um segmento de público representativo em termos numéricos e estão localizados numa área de interseção com outros segmentos de públicos, também estratégicos, como professores e funcionários da rede de ensino, amigos e familiares.

A partir dessa constatação, buscou-se elaborar propostas de ações que envolvessem e motivassem a participação das crianças e jovens na elaboração do PDP de Virgem da Lapa. Para tanto, foi convocada uma reunião com professores de toda a rede de ensino da cidade, municipal e estadual, para que tais ações fossem pensadas e discutidas em conjunto, conforme as possibilidades e disponibilidade de tempo para isso. Deste primeiro momento, meados de março de 2007, no entanto, apenas houve adesão imediata dos professores, pedagogos e diretores das escolas municipais da cidade, dentre as 33, entre urbanas e rurais, sejam estaduais, municipais e particulares.

A rede de ensino municipal possui cerca de 240 crianças, na fase de 6 a 10 anos. De acordo com este perfil, foi proposto que as mesmas realizassem trabalhos como desenhos, cartazes, maquetes, pinturas e textos que retratassem o presente e o que futuro que desejam para a cidade. Os trabalhos produzidos foram expostos durante a X Cantoria Popular no *Stand* do PDP de Virgem da Lapa.

#### **2.3.5.1 O programa Repórter do Futuro**

O programa Repórter do Futuro foi concebido para ser uma ação de comunicação que envolvesse principalmente a parcela de jovens da rede de ensino da cidade. Inicialmente, a proposta – e daí o nome – era de que grupos de alunos se tornassem repórteres em um programa a ser veiculado na rádio comunitária local, entrevistando lideranças e personalidades da cidade, acerca da história da cidade, os problemas enfrentados no presente e as perspectivas para o futuro. Com a produção dos programas, era esperado envolver não só

os estudantes e professores, mas reforçaria a participação das lideranças no processo, aos lhes proporcionar visibilidade pública, assim como atingiria as famílias e toda a rede de relacionamento dos alunos envolvidos no Repórter do Futuro.

Dada a resistência inicial encontrada junto os membros da rede de ensino estadual que, historicamente, acabam não se envolvendo em iniciativas fomentadas pela Prefeitura, sofreu alterações e ajustes em suas atividades para que se adequasse da melhor forma possível as condições encontradas e as idéias obtidas a partir do estabelecimento de diálogo com as escolas estaduais. Para isso, foi convocada uma reunião com os diretores das escolas, com a participação dos alunos responsáveis pelo suporte de comunicação e de alguns membros do NG, para que fosse apresentado o papel que lhes cabia no processo de elaboração do Plano Diretor da cidade. Foi reforçado que, apesar de ser uma iniciativa da Prefeitura, o PDP deve contar com a participação de todos os segmentos da sociedade, com destaque para as crianças e jovens da cidade. Finalmente, foi estabelecida uma parceria entre o NG e a rede de ensino estadual, favorecendo que estudantes do ensino fundamental e médio engajassem no processo.

O objetivo geral do Repórter do Futuro de ampliar a mobilização dos cidadãos, com adesão dos jovens, foi mantido. Da mesma maneira, a difusão de informações sobre o Plano Diretor entre os estudantes, professores e funcionários, sensibilizando lideranças, pais, familiares e amigos dos estudantes envolvidos.

O Repórter do Futuro redesenhado pode ser subdividido em três fases, conforme o nível de participação: capacitação e concurso de redação (ampliado) e oficinas multimídias (restrito). No primeiro momento, cada escola estadual recebeu durante o mês de maio de 2007 uma visita para capacitação de alunos, professores e funcionários, realizada por membros do NG, quando apresentaram pontos básicos sobre o que é, porque fazer e como é feito o PDP, além de salientar a importância da participação popular. Após a capacitação, os alunos foram convidados a redigirem uma redação com o tema: “Plano Diretor Participativo – Virgem da Lapa planejando o futuro. Lance um olhar para o futuro e sonhe com a cidade que você quer.” Cada escola então, segundo critérios próprios, selecionou alguns autores das melhores redações, um total de 20 alunos do ensino fundamental e 12 alunos do ensino médio.

Na terceira etapa, os alunos selecionados foram premiados com a participação em oficinas multimídias promovidas em parceria com os alunos voluntários do curso de

Comunicação Social da UFMG<sup>14</sup> nos dias 15 e 16 de junho de 2007. Da oficina de fotografia, participaram 14 alunos do ensino fundamental, divididos em grupos de 2 e 3 alunos. Durante a oficina, foram produzidas aproximadamente 400 fotos, das quais 20 devem integrar uma exposição a ser realizada durante a 2ª Conferência da Cidade. Cinco alunos, também do ensino fundamental, integraram a oficina de vídeo, em que se procurou trabalhar o conceito de cidadania junto à população e, claro, os próprios alunos. Na ocasião, os integrantes da oficina, de posse de uma chave gigante, tentavam vender a cidade para outros moradores de Virgem da Lapa, valorizando seus aspectos positivos. Por fim, a oficina de rádio contou com a participação de 13 alunos do ensino médio, alocados em 03 grupos, nomeados de ‘Rádio Grande Vale’, ‘Radioca Fofoca’ e ‘Rádio Mocotó’. Cada um desses grupos produziu um programa, cuja gravação foi realizada ao vivo, em uma única tomada, restando para edição apenas a eliminação de pequenos ruídos e silêncios, interferindo o mínimo possível na produção. Os programas tratam de lendas regionais e aspectos históricos da cidade de Virgem da Lapa e da comunidade de São João da Vacaria.

E ainda, durante a realização das oficinas, *in loco*, foi concebida, com a participação dos alunos, a criação de uma instalação áudio-visual, durante a festa junina da Escola Municipal Professora Diva. Para a criação da ‘Cabine Interativa’ foi montada uma cabine completamente fechada, onde foi colocada uma câmera e um microfone, ligados a um projetor externo, que exibia as performances feitas pelos participantes, seja recitar um poema, cantar uma música, fazer um discurso, expor idéias.

### **2.3.5.2 Apresentação Teatral**

Considerando-se a existência de alguns grupos teatrais na cidade e, mais que isso, o potencial artístico de muitos jovens, associada à necessidade de se criar uma ação voltada para o público infantil, crianças das escolas da rede de ensino da cidade, possibilitou a produção de uma peça teatral. Ao se trabalhar com a produção da peça, pode-se perceber que se tratava de uma ação de comunicação em duas vias de ação, por atingir os espectadores – crianças – assim como os integrantes do grupo, que precisaram se inteirar e estudar sobre o processo de elaboração do PDP.

---

<sup>14</sup> Bernard Machado e Daniel Iglesias (oficina de fotografia); Nara Vargas (oficina de Rádio); Rodrigo Souza e Vitor Santos (oficina de vídeo).

A missão de elaborar a peça foi atribuída ao grupo teatral da ONG CPCD, grupo composto por agentes comunitários de educação e ‘mães cuidadoras’ da comunidade. O grupo, para produzir a peça direcionada ao público infantil, valeu-se do material sobre o PDP disponibilizado pelo NG.

A peça foi apresentada durante as visitas de capacitação nas escolas de ensino infantil realizadas pelo NG, totalizando 04 escolas e aproximadamente 800 crianças. Além de ter sido adaptada para apresentação durante a 1ª Conferência.

### ***2.3.6 Espaços do Plano Diretor Participativo***

#### **2.3.6.1 A Praça do Futuro**

A concepção da Praça do Futuro se originou durante as Reuniões de Capacitação e rearticulação do NG, em março de 2007. Seria de extrema relevância para o processo a criação de um marco simbólico na cidade, passível de identificação e associações com o Plano Diretor. Os funcionários da Prefeitura e, até mesmo entre a equipe técnica da UFMG, encontravam-se influenciados por uma estratégia de mobilização adotada em outra cidade do Vale Jequitinhonha, Carbonita, quando foi elaborada a Agenda 21 do município. Na ocasião, distribuíram-se sementes de girassol entre a população, criando a analogia entre o gesto de cultivá-la como se fossem idéias que germinariam e originariam novas idéias.

A estratégia de forte impacto, principalmente visual, entretanto, não se ajustava aos propósitos da mobilização para o PDP de Virgem da Lapa. Em primeira instância, para implementá-la demandava um período considerável de tempo; a espécie trabalhada, girassol, é uma espécie cujos resultados (crescimento, flor) poderiam ser observados rapidamente pela população e não demanda muitos cuidados para seu cultivo.

Por fim, foi possível criar um marco simbólico para o Plano Diretor valendo-se também da utilização de uma espécie vegetal, mas que fosse robusta, demandasse cuidados em seu cultivo, resultasse em flor e propiciasse sombra, mas tais resultados só pudessem ser observados no longo prazo. Por ser uma árvore nativa, foi escolhido o ipê. O plantio deveria acontecer sob a forma de um ato público promovido pelo NG, quando se aproveitaria a ocasião para que fossem feitas as associações entre o ato de plantar uma árvore e a

necessidade de cultivá-la para se obter os “frutos” no futuro com a construção do Plano Diretor.

No Plano de Comunicação estava prevista a utilização de um espaço destinado a construção de uma praça pública no bairro Turmalina, mas sem data prevista para execução das obras. Nesse caso, tendo em vista o projeto da praça, as mudas seriam plantadas em locais pré-determinados para que fizessem parte da praça, denominada de Praça do Futuro.

Inicialmente, a inauguração da Praça do Futuro deveria ser também marco estratégico da passagem da fase das RT's para a realização da 1ª Conferência. Não foi possível, contudo, que acontecesse na data prevista, já que não foi finalizado o projeto para a construção da praça futuramente, impossibilitando a demarcação dos pontos para o plantio, bem como a Prefeitura não conseguiu preparar o terreno minimamente para que recebesse as mudas. Dessa maneira, a inauguração foi adiada para um momento posterior a ser definido, conciliando uma data pertinente e as condições técnicas e logísticas necessárias.

#### **4.3.6.2 O stand do Plano Diretor Participativo**

Aproveitando-se dos espaços de grande participação popular e, conseqüentemente, de visibilidade, durante as festas tradicionais como a Cantoria Popular e a Festa de Agosto, foi estruturado o *Stand* do Plano Diretor Participativo. O objetivo desse espaço móvel é prestar contas à sociedade das ações desenvolvidas e disponibilizar as informações produzidas em cada uma das fases de elaboração do PDP.

Para a X Cantoria Popular, realizada entre os dias 27 e 29 de abril, no *stand* do Plano Diretor foi montado o Mural do Plano Diretor Participativo de Virgem da Lapa, com as atas e fotos das Reuniões Temáticas, afixados cartazes com informações conceituais sobre plano diretor e mapas da cidade confeccionados pela equipe técnica da UFMG. O mesmo espaço, que contou com localização privilegiada na Praça Waldomiro Lobo, onde acontece o evento, serviu para exposição dos trabalhos realizados pelos alunos das escolas municipais, como cartazes, redações, maquetes.

No *stand* foi disponibilizada uma caixa de sugestões para que os visitantes pudessem contribuir com seus questionamentos e recomendações para os problemas da cidade. Como incentivo, os participantes concorriam a uma camisa do PDP de Virgem da Lapa. Foram

recebidas 175 contribuições na caixa de sugestões e o livro de visitas do *stand* registrou 166 assinaturas durante os três dias de festa.

O *stand* do PDP deveria ter sido montado novamente durante a Festa de Agosto de 2007, em função da relevância da festa para a cidade, quando seria exposto o material produzido durante a 1ª Conferência, realizada em julho, assim como distribuir a Edição Especial do Virgolapense<sup>15</sup>.

### **2.3.6.3 A sala do Plano Diretor Participativo de Virgem da Lapa**

Com o desenvolvimento do processo de elaboração do Plano Diretor, um grande número de material foi produzido, como atas das RT's, fotos das mesmas e de outros eventos, trabalhos realizados nas escolas da cidade, mapas confeccionados pela equipe técnica da UFMG. Fazia-se necessário, portanto, criar um meio de disponibilizar todo esse material para a população, de forma acessível e atraente, para que se tornassem motivo de interesse e se disseminassem na cidade.

Para tanto, criou-se a Sala do Plano Diretor Participativo de Virgem da Lapa com a função de cumprir os propósitos explicitados acima. O espaço foi disponibilizado pela Secretaria Municipal de Educação, cujo prédio possui localização central na cidade, além de portas de vidro, o que contribui para a visibilidade do acervo da sala.

A sala foi montada após o término da X Cantoria Popular, quando o material exposto no *stand* do Plano Diretor durante a festa foi transferido, juntamente com o Mural do PDP e a caixa de sugestões, para o prédio da Secretária de Educação. Desde então, o espaço passou a ser divulgado nos programas de rádio e no *folder*. Após a realização da 1ª Conferência, o mesmo teve seu acervo incrementado e atualizado com o material produzido durante o evento, como as propostas elaboradas pelos grupos de trabalho para resolução dos problemas apresentados na Leitura Participativa da Cidade.

Em relação ao número de visitantes, não foi possível auferir, já que não foi providenciado o livro para registro de visitas. Sabe-se que esse número não foi expressivo e que aqueles que visitaram o espaço assim fizeram por convite dos funcionários da Secretaria de Educação, uma vez que a pessoa se encontrava no prédio.

---

<sup>15</sup> Com a descontinuidade do suporte de comunicação, a ação não foi desenvolvida como planejado.

Assim, para ampliar a divulgação do espaço, além das chamadas no rádio, foi planejada a criação do papel de cicerones da Sala do Plano Diretor durante o período de férias, aos sábados durante a realização da feira e no período das tradicionais festividades do mês de agosto. Os cicerones seriam escolhidos entre os alunos da rede de ensino da cidade que participaram do processo de capacitação promovido pelo NG nas escolas, cabendo a eles conduzirem as pessoas até o espaço e apresentarem os trabalhos e cartazes expostos<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> A ação, no entanto, não foi posta em prática com o término do suporte de comunicação em julho de 2007.

# Ações do Plano de Comunicação

Reunião de Capacitação



Reunião Temática de Educação



Reunião Temática de Desenvolvimento Urbano



Reunião Temática de Saúde



Reunião Temática de Assistência e Bem-Estar Social



Reunião Temática de Desenvolvimento Rural e Meio Ambiente



1ª Conferência da Cidade



Professor Dimas Gazolla responde às perguntas dos participantes



Reunião com comerciantes



Stand do PDP



Camisa do Plano Diretor



Sala do PDP



Apresentação do grupo teatral CPCD nas escolas



Apresentação do PDP nas escolas durante a 1ª fase do Programa Repórter do Futuro



Comunidade do Plano Diretor no Orkut

### 3 A PESQUISA: DE MOBILIZAÇÃO SOCIAL À COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Conforme apresentado nos capítulos anteriores, esta monografia tem por objetivo analisar o processo de mobilização social com base na experiência de elaboração do PDP de Virgem da Lapa, focando-se no papel estratégico desempenhado pelo suporte de comunicação. Acredita-se na hipótese de que o suporte de comunicação prestado cumpre um papel ordenador do processo, articulando os vários atores envolvidos na condução do PDP e norteando as ações de comunicação para mobilização social.

Para dar conta de responder esta questão, posta no problema de pesquisa, o método de pesquisa adotado, segundo as definições de Demo citadas por Santaella (2001), aproxima-se do empirismo. Este método se sustenta na observação empírica, por meio da adoção de teste experimental e mensuração quantitativa. Desse método, por sua vez, deriva o tipo de pesquisa escolhido, dentre as divisões apresentadas também por Santaella (2001), a pesquisa prática. O tipo de pesquisa se baseia no teste prático das idéias e reflexões teóricas, onde se enquadram as chamadas pesquisa-ação e pesquisa-intervenção, em que há intervenção na realidade.

A pesquisa empírica se afasta das escolhas metodológicas feitas na medida em que “dirige-se para ‘a fase experimental e observável dos fenômenos’, manipulando fatos e dados e procurando traduzir os resultados em dimensões mensuráveis, sendo, por isso mesmo, na medida do possível, quantitativa” (SANTAELLA, 2001, p.45). Neste trabalho, no entanto, assume maior relevância a interpretação dos dados, em detrimento da mensuração deles, em função da constatação de que existe uma “interdependência entre o mundo real, o objeto da pesquisa e a subjetividade do sujeito, considerado parte do processo de conhecimento” (*Ibidem*, p.143). Ou, como mencionado por Haguette (2003), no fenômeno social observado o aspecto subjetivo é mais relevante que o aspecto estatístico.

Dentre os métodos de pesquisas qualitativas usados em ciências sociais, valeu-se da observação participante e da entrevista. Aquele propiciou a coleta de dados durante a execução do suporte de comunicação, apresentado no capítulo anterior, por meio do hábito de registro das informações e observações que foram auferidos durante a implementação de determinadas ações de comunicação, como as atas das reuniões, o número de participantes nos eventos e de inserções dos programas na rádio local.

A entrevista, por sua vez, foi adotada como fonte de dados primários para ampliar o entendimento do papel desempenhado pela comunicação no processo de elaboração do PDP. Dessa forma, foram entrevistados integrantes da gestão da Prefeitura de Virgem da Lapa,

membros do Núcleo Gestor do PDP (funcionários da Prefeitura e membros da sociedade civil), professor e alunos da equipe técnica da UFMG relacionados com o Projeto de Extensão, entre os meses de abril e maio de 2008. Eles foram submetidos à entrevista em profundidade que, na definição de Malhotra (2001), consiste em uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre o tópico em questão.

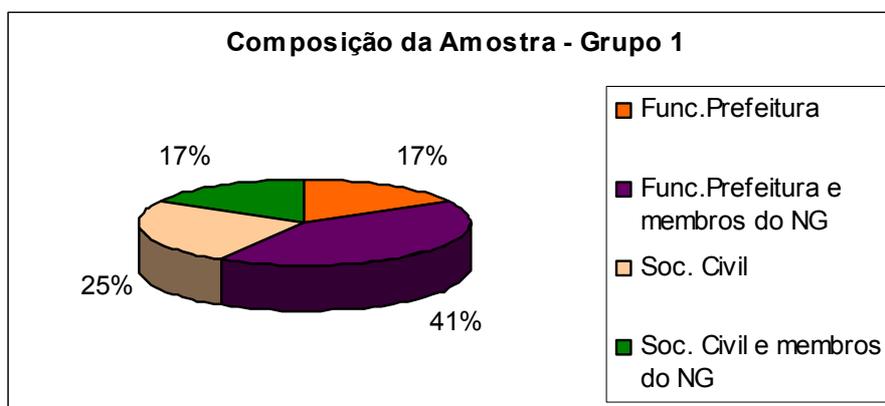
Para isso, contou-se com o auxílio de roteiros semi-estruturados, com questões abertas e questões semi-abertas. Foram elaborados dois tipos de roteiros, um específico para os membros da equipe técnica da UFMG (**APÊNDICE B**), em que se procurou também estabelecer comparações entre outros processos de elaboração de PDP dos quais já tinham participado, e o outro para os demais entrevistados (**APÊNDICE A**). As questões foram organizadas em cinco partes: Identificação, Compreensão do PDP, Participação, NG e Plano de comunicação, gerando assim as informações e os dados que serão interpretados e analisados a seguir.

### **3.1 A composição da amostra**

A amostra da pesquisa se compõe de 17 entrevistados, divididos em dois grupos. O grupo 1 é composto de 12 pessoas, sendo sete funcionários da Prefeitura Municipal de Virgem da Lapa e cinco integrantes da sociedade civil; e o grupo 2, de cinco membros da equipe técnica da UFMG.

No grupo 1, dentre os funcionários da Prefeitura, dois entrevistados não integram o Núcleo Gestor (NG) do PDP, mas apoiaram seus membros nas atividades realizadas. Já entre os membros da sociedade civil, dois são integrantes do NG, enquanto entre os demais, dois auxiliaram nas ações de mobilização, tendo em vista suas atividades – diretora de uma escola estadual e uma integrante da ONG CPCD; e o outro é presidente da associação comercial da cidade. Salienta-se que, conforme Diagnóstico de Comunicação, junto à rede de ensino estadual e os comerciantes da cidade foram observadas dificuldade de diálogo e de mobilização. Dos membros da sociedade civil que compunham o NG, um é presidente do Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável e o outro integrante é policial militar. Entre os membros do NG que são funcionários da Prefeitura, há um que acumula o posto de vereador, sendo que ocupa uma das vagas de representantes da sociedade civil,

representando a Igreja Católica. Por fim, da amostra de entrevistados participam a coordenadora e a secretária do NG.



**Gráfico 2 – Composição Grupo 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Dentre os membros integrantes da equipe técnica da UFMG, a pesquisa foi realizada com cinco pessoas, sendo o coordenador da equipe, três alunos do Programa de Internato Curricular da Escola de Engenharia (PIC EEUFMG) e um aluno do Centro de Treinamento, Experimentação e Prestação de Serviços da Escola de Arquitetura (CETEPS EA). É preciso dizer que a participação dos entrevistados no processo de elaboração do PDP de Virgem da Lapa não se deu durante todo o período em que aconteceu o trabalho prestado pela Universidade. Um entrevistado participou da fase inicial, quando foi instaurada a primeira composição do NG, até a retomada dos trabalhos em Março de 2007. Outro membro, por sua vez, passou a compor a equipe técnica após iniciados os trabalhos. Deve-se salientar ainda que, no tocante ao papel desempenhado dentro da equipe técnica, ocuparam-se da realização do diagnóstico técnico e, para isso, estabeleceram relacionamento com os membros do NG e funcionários da Prefeitura. Todos eles estiveram pelo menos uma vez *in loco* para realizarem suas atividades e puderam participar de um dos eventos de comunicação realizados, seja das Reuniões de Capacitação do NG, do Stand do PDP durante a X Cantoria Popular ou da 1ª Conferência da Cidade. Contudo, deve ser dito que, enquanto participantes das atividades de extensão dos respectivos centros da Universidade, não se ocuparam exclusivamente da elaboração do PDP de Virgem da Lapa e, portanto, não acompanharam todas as atividades que estavam em desenvolvimento relacionadas à questão.

### 3.2 Caracterização da amostra

Antes de se chegar às averiguações acerca da mobilização social alcançada durante o processo de elaboração do PDP de Virgem da Lapa, buscou-se a descrição dos participantes acerca de suas experiências anteriores em outras formas de participação que exigissem associarem a outras pessoas. E, especificamente, entre os membros da equipe técnica, suas experiências em outros processos de caráter mobilizador, com o intuito de ser objeto de comparação. Porém, o principal ponto observado remete à compreensão dos participantes sobre a causa em questão, o PDP, fundamental para que os vínculos necessários à mobilização fossem gerados ou não entre eles.

No que se refere à experiência em participação de formas associativas dos integrantes do grupo 1, oito entrevistados já integraram ou ainda integram. Nota-se que é comum o acúmulo de participação em mais de uma forma associativa – quatro integram um dos conselhos municipais, quatro são membros de partido político, quatro participam de associações de bairro e de classe, e há uma atuação em grêmio estudantil. Especificamente, entre os membros do NG, verifica-se que cinco têm participação em alguma das formas de associação.

Ao contrário do que foi constatado na fase de Diagnóstico de Comunicação, os entrevistados relataram várias experiências que já havia demandado a mobilização da população da cidade em prol de alguma causa. Dentre as causas estão a realização de eventos culturais em Virgem da Lapa e a criação de associações e conselhos, além do mutirão de limpeza, que já havia sido diagnosticado. Destacam, no entanto, que se tratava de experiências menores, se comparadas à elaboração do Plano Diretor e que, normalmente, envolviam apenas os membros da gestão municipal nas áreas de sua atuação. Dos entrevistados, oito disseram já ter participado de algum processo de mobilização social anterior ao PDP. Entre os membros do NG, apenas dois não relataram nenhuma experiência com processos mobilizadores. Já entre os entrevistados que não integram o NG, a proporção é maior – dois em cinco não relataram experiência prévia.

No grupo 1, no que diz respeito ao conhecimento sobre Plano Diretor anterior a participação no processo de sua elaboração na cidade, nove entrevistados disseram não ter conhecimento nenhum, sendo que, entre os membros do NG especificamente, quatro pessoas disseram não ter nenhum conhecimento. Entre os membros do NG que disseram ter algum conhecimento, apenas uma integrante disse saber como se daria o processo de elaboração do

PDP, mas não tinha conhecimento de como deveria se realizar a mobilização; enquanto que os outros dois integrantes do NG só sabiam do que se tratava o Plano Diretor, mas não sabiam nem como se daria o processo de elaboração, tampouco a mobilização das pessoas para tanto. A integrante que já tinha maior esclarecimento salienta que era integrante da gestão municipal de outra cidade na ocasião em que foi elaborado seu PDP, mas não integrou o NG. A entrevistada ressalta, no entanto, que a elaboração do PDP coube a uma empresa terceirizada e envolveu basicamente integrantes da Prefeitura e pessoas ligadas a administração municipal, não havendo mobilização da população. Entre os demais que já tinham conhecimento sobre o PDP, o exemplo de outras cidades e a elaboração do Plano Diretor regional da área de saúde foram citados como fontes prévias de informações.

Com o desenrolar do processo, todos os entrevistados do grupo 1 avaliam que houve uma evolução no nível de conhecimentos - quatro pessoas, que diziam não ter conhecimento nenhum, dizem que atualmente sabem o que é o PDP; outras quatro pessoas dizem que além de saber o que é, sabem como se dá o processo de elaboração; e uma pessoa diz que compreende todo o processo, incluindo a mobilização das pessoas. Dentre os entrevistados que já tinham algum conhecimento antes de iniciar o processo, duas disseram compreender todo o processo e um entrevistado diz só não ter conhecimentos suficientes sobre a mobilização da sociedade. De maneira específica, entre os membros do NG, constata-se uma evolução considerável – três respondentes, que não tinham nenhum conhecimento, disseram que atualmente sabem o que é e como se dá o processo de elaboração do PDP, só não têm domínio sobre a mobilização da população.

Tal evolução é justificada principalmente por informações obtidas em oportunidades organizadas para contato com outras pessoas para discutirem e analisarem o processo. São citadas as Reuniões de Capacitação promovidas pela equipe da UFMG, as reuniões periódicas dos membros do NG e as RT's, em que sempre eram apresentados aspectos básicos sobre a elaboração do PDP. Entre os membros do NG, especificamente, além dos contatos pessoais, mantém-se a expressividade as Reuniões de Capacitação, RT's e seus próprios encontros. Fontes de consultas disponíveis, no entanto, não alcançaram representatividade, como os manuais produzidos pelo Ministério das Cidades e pela Caixa Econômica Federal, ou consultas a outros materiais ou internet. Já entre os entrevistados que não pertenciam ao NG, aparecem como fonte de informações algumas das ações de comunicação que foram desenvolvidas como o folder, os programas de rádio e o Stand do PDP durante a X Cantoria Popular.

Ressalta-se que, conforme averiguado no Diagnóstico de Comunicação, uma das dificuldades para o desenvolvimento e a continuidade do processo de elaboração do PDP na cidade, dizia respeito à falta de esclarecimento sobre pontos básicos do PDP entre os membros do NG, tanto da gestão municipal, quanto da sociedade civil. Confirmando, portanto, a importância da realização das Reuniões de Capacitação para retomada do processo, como foi destacado pelos entrevistados. Para a reorganização do processo, deve-se dizer ainda que o NG passou a contar com a coordenação de um membro que já tinha experiência anterior com o PDP, mesmo que não tivesse integrado o NG.

No grupo 2, a formação técnica dos alunos e professor é mencionada como a fonte de informação sobre a elaboração dos Planos Diretores pelas cidades. Além do contato com o instrumento de planejamento em questão durante alguma disciplina dos respectivos cursos (engenharia civil e arquitetura), dois integrantes da equipe tinham participado da elaboração de Planos Diretores de outros municípios anteriormente. E, também, todos estavam envolvidos com a elaboração do PDP de outra cidade, concomitantemente ao caso do PDP de Virgem da Lapa. Assim, em relação aos seus conhecimentos antes de iniciar o processo de Virgem da Lapa, os entrevistados se avaliaram a partir do terceiro nível, numa escala de 1 a 4. Dois entrevistados disseram ter domínio total sobre o processo de elaboração e três destacaram que tinham conhecimentos sobre o que é e como conduzir o processo de elaboração sem, contudo, saber como conduzir o processo de mobilização da população para a causa.

Cabe dizer que, no que diz respeito às experiências anteriores, se comparadas ao caso de Virgem da Lapa, ressaltam que se assemelham na metodologia adotada para a construção do diagnóstico técnico, por meio da vivência da realidade local. Aproximam-se também no tocante aos tipos de problemas e carências enfrentados pelas cidades. Destacam que se diferenciam em relação à participação da população que, em Virgem Lapa, relativamente, foi maior. E, ao contrário do outro caso, puderam acompanhar de maneira mais próxima a mobilização da população, pois a organização não ficou a cargo de uma equipe externa, contratada pela Prefeitura.

Para os integrantes da equipe técnica, a definição de PDP se relaciona a um instrumento, responsável pelo planejamento, e à noção de futuro, que dá direção e organiza, além de contribuir para solução dos problemas da cidade. Quanto aos aspectos oferecidos pelo PDP, todos os itens apresentados foram escolhidos pelo menos uma vez pelos entrevistados. Dois ressaltam a participação popular, o que contribui para que a sociedade

conheça a realidade em que vive; e o fato de se tratar de um retrato da cidade, por meio da sobreposição da leitura técnica e a comunitária, propondo mudanças a partir da compreensão do todo. Tais mudanças podem representar a solução dos problemas da cidade, como destacado por um dos entrevistados. Ou, conforme outro participante, o planejamento pode contribuir para se conseguir recursos financeiros do governo, além de evitar constantes mudanças nas políticas públicas do município.

Junto ao grupo 1, a definição de PDP, obtida espontaneamente, ampara-se principalmente na noção de planejamento. Ser um instrumento / lei que oferece um direcionamento e proporciona o desenvolvimento também são elementos apresentados nas falas dos entrevistados. A idéia de futuro é mencionada duas vezes, assim como a referência à administração pública; com uma citação são observados o fato de ser necessário, de propiciar a organização e contar com a participação popular. Quanto ao aspecto relacionado ao PDP que é relevante e deve ser destacado, dentre as opções oferecidas, o fato de incentivar a participação da sociedade foi o preferido, com cinco citações de um total de 13. Deve-se dizer que, com três citações, o fato de evitar constantes mudanças nas políticas públicas do município também é destacado pelos entrevistados.

Tais constatações permitem afirmar que há um alinhamento entre as ações de comunicação, sob dois enfoques, tanto em relação ao discurso adotado pela equipe técnica da UFMG, quanto ao entendimento do grupo 1 sobre o PDP. As noções de planejamento e futuro, por exemplo, são mote para o *slogan* desenvolvido para a campanha “Virgem da Lapa planejando o futuro”, na tentativa de traduzir sinteticamente a idéia do PDP. Da mesma forma, as idéias de desenvolvimento e futuro estão na vinheta dos programas de rádio “Virgem da Lapa faz o seu Plano Diretor, para construir um futuro bem melhor”. Essas noções nortearam também a criação de conteúdo para a primeira série de programas para o rádio, bem como para o folder informativo e abrangem todo o Plano de Comunicação.

### **3.3 O Plano de Comunicação**

No capítulo 2, buscou-se apresentar o suporte de comunicação desenvolvido para a elaboração do PDP de Virgem da Lapa e, parte integrante das atividades desse suporte, descreveu-se o Plano de Comunicação concebido. Conforme já explicitado na metodologia adotada para o suporte de comunicação, o Plano de Comunicação foi precedido de um

Diagnóstico de Comunicação e acompanhado de constante avaliação de resultados. A permanente avaliação foi fundamental não só para adequar e promover as alterações no Plano de Comunicação, mas também, para este trabalho, tornou-se fonte de dados, obtidos a partir de pesquisas ainda de caráter exploratório durante a execução do plano. Espera-se, pois, neste item do capítulo, apresentar uma abordagem complementar, processando uma avaliação das ações de comunicação implementadas possibilitada pela realização das entrevistas durante esta pesquisa.

No primeiro momento, a intenção era conhecer, dentre as ações: comunidade do PDP no Orkut, Folder, Sala do PDP, *Stand* do PDP, Repórter do Futuro, programas de rádio, peça de teatro e as camisas, quais que de alguma forma se destacaram para os entrevistados. E, posteriormente, procedeu-se a avaliação específica, em que foram apreciadas entre “muito boa”, “boa”, “regular” e “irrelevante” para o desenvolvimento do processo de elaboração do PDP, sendo, por todos os entrevistados, bem avaliadas. Porém, uma exceção é feita a Sala do PDP, confirmando o resultado auferido pelo suporte de comunicação na Avaliação, em que se constatou a inexpressividade no número de visitas ao espaço. Foi possível perceber que a Sala não era conhecida sequer por um número considerável de entrevistados. Assim, mesmo que o espaço fosse divulgado nos programas de rádio, a sua localização no prédio da Secretaria de Educação (na praça central da cidade) é alegada pelos entrevistados por não contribuir para o acesso das pessoas, “deveria ter um espaço melhor, mais visível. Talvez montada até na Prefeitura, que tivesse acesso a todo mundo que passe. Achei que ali ficou muito isolado.” (Grupo 1, 2)<sup>17</sup>.

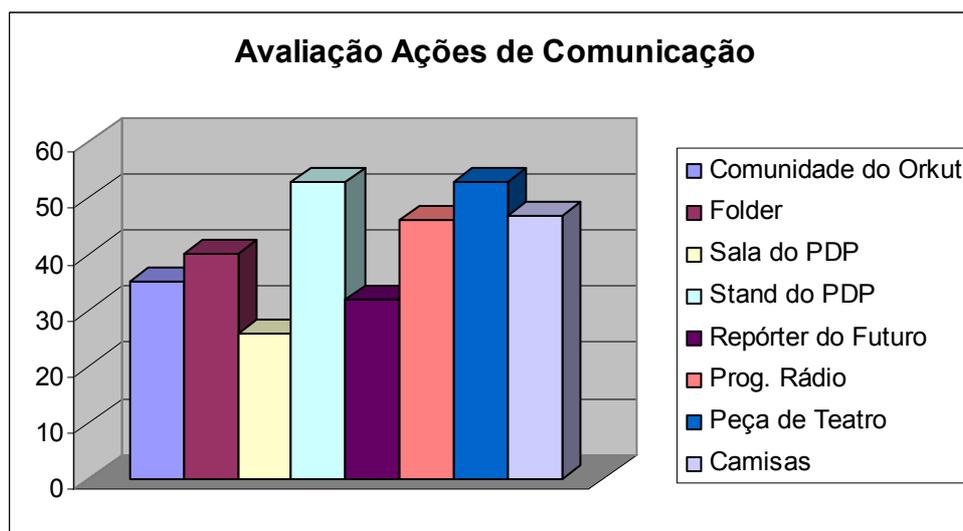
Por sua vez, de forma oposta, o outro espaço do PDP, o *stand* montado durante a X Cantoria Popular, foi destacado pelos entrevistados justamente pela visibilidade proporcionada ao processo. Por ter acontecido no momento que o processo de elaboração se reorganizava, ao expor os trabalhos desenvolvidos pelas crianças da rede de ensino municipal, o espaço conseguiu materializar a participação popular neste processo, mostrando que, até mesmo através de desenhos, maquetes e cartazes, é possível contribuir. Além disso, o *stand* despertou a curiosidade das pessoas, possibilitando a elas o contato com as primeiras informações sobre o instrumento de lei em questão.

Avaliada quase que unanimemente como muito boa, a peça de teatro também se sobressaiu na percepção dos entrevistados por transmitir numa linguagem simples os pontos sobre o PDP para os espectadores, como aconteceu com as crianças nas escolas ou adultos

---

<sup>17</sup> Dados da entrevista. Membro da sociedade civil e integrante do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

durante a 1ª Conferência. A atratividade da ação perante o público é justificada pelo fato da linguagem teatral já fazer parte das manifestações culturais da cidade. Ou ainda, “porque o teatro é uma forma lúdica, consegue chegar de uma forma descontraída até a população.” (Grupo 1, 11)<sup>18</sup>. E, “porque ali transmitiu com clareza, para quem tem dificuldade de interpretação, de alguma coisa, o que é o Plano Diretor. Aí conseguiu deixar bem claro na linguagem mais popular o que é o Plano.” (Grupo 1, 1)<sup>19</sup>.



Escala: 0 a 16: Irrelevante; 17 a 33: Regular; 34 a 50: Boa; 51 a 68: Muito Boa

**Gráfico 3 – Avaliação das ações de comunicação**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

É preciso dizer ainda que o fato de ter sido produzida pelos jovens do Projeto Cidade Educativa, da ONG CPCP, conseguiu envolver e oferecer informações mais complexas a um segmento de público estratégico para a mobilização da população. Uma das integrantes do projeto em sua entrevista destaca que “na rádio FM passava muita coisa, mobilizando o pessoal. Mas, a gente não para e fica prestando atenção. A gente fica mais por dentro depois que você tem uma responsabilidade de criar alguma coisa.” (Grupo 1, 5)<sup>20</sup>. A fala da entrevistada chama atenção para alguns pontos, a saber. Mesmo que o rádio tenha abrangência e adote uma linguagem acessível aos vários segmentos de público, como expõem os entrevistados em suas falas, o conteúdo da mensagem transmitida é restrito a uma informação simples. Ao delegar aos jovens o desenvolvimento da apresentação teatral, estabelece-se um nível de co-responsabilidade com esta tarefa e, por conseguinte, uma maior aproximação com

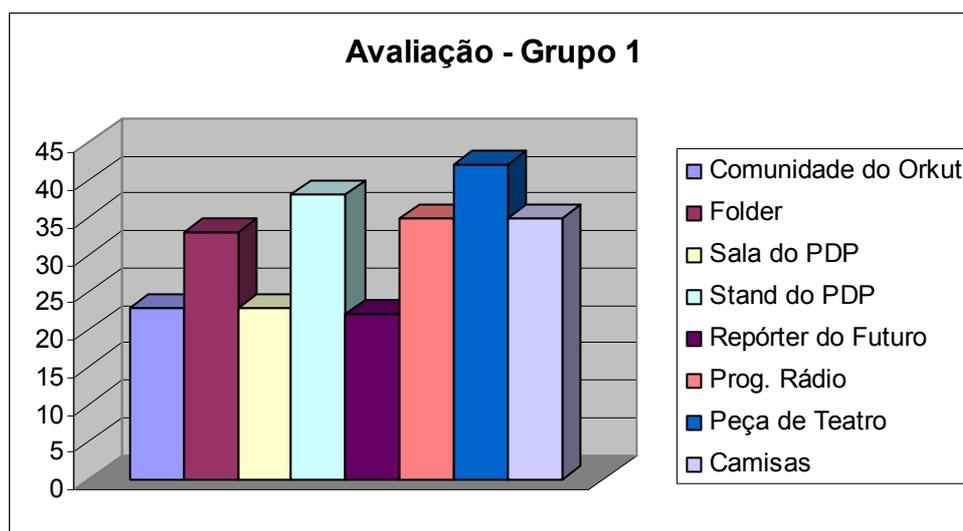
<sup>18</sup> Dados da entrevista. Funcionário da Prefeitura e Membro do NG. Virgem da Lapa, 02/05/2008.

<sup>19</sup> Dados da entrevista. Funcionário da Prefeitura. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

<sup>20</sup> Dados da entrevista. Membro da sociedade civil. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

a causa mobilizadora. Tendo em vista a necessidade de se obter informações suficientes para se produzir o número teatral, acabam tomando contato com conteúdo aprofundado que, por sua vez, pode contribuir para a manutenção destes vínculos mobilizadores.

Junto aos integrantes do grupo 1, os programas de rádio são, dentre as ações, os que alcançaram o maior destaque. Citados espontaneamente por 50% das pessoas, os programas sobressaem em função da abrangência proporcionada pelo meio de veiculação, capaz de chegar a toda a cidade, inclusive às comunidades da zona rural. Assim, por conciliar com o emprego de uma linguagem simples, consegue atingir vários segmentos de público. Do mesmo modo, por este motivo, é lembrada a peça de teatro. Ainda, de forma espontânea, são listados a comunidade do PDP de Virgem da Lapa no Orkut, o Folder, o *Stand* do PDP, os convites enviados pelo NG aos membros da sociedade civil para as RT's, para a Conferência e para a Reunião com os Comerciantes da cidade.



Escala: 0 a 11: Irrelevante; 12 a 23: Regular; 24 a 35: Boa; 36 a 48: Muito Boa

**Gráfico 4 – Avaliação das ações de comunicação – Grupo 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Já na avaliação específica de cada uma das ações de comunicação, à peça de teatro é atribuída a melhor avaliação, por associar numa linguagem simples os pontos sobre o PDP, bem como por fazer o teatro parte das manifestações culturais da cidade. A seguir, ganha destaque o *Stand* do PDP organizado durante a X Cantoria Popular e, juntamente com as camisas do PDP, os programas de rádio ocupam a terceira posição na avaliação dos entrevistados. Tais ações são seguidas pelo folder elaborado, a Sala do PDP, a comunidade do Orkut, e, por fim, o Programa Repórter do Futuro.

Em relação às camisas, ressaltam que conseguiram conciliar a explicação do que era o PDP, com a utilização do *slogan*, e a visibilidade, já que as pessoas usavam-nas, “também muito boas. Talvez uma das melhores aí, porque o pessoal usa direto. Você vai vê aí na rua gente usando camisa do Plano Diretor.” (Grupo 1, 3)<sup>21</sup>. Quanto ao folder, apesar de acreditarem na importância de ser um documento explicativo, onde constavam informações básicas sobre a elaboração do PDP e que as pessoas poderiam guardar, avaliam que deveria ter sido produzido no início do processo, “ele demorou para acontecer, eu acho.” (Grupo 1, 11)<sup>22</sup> e “não foi melhor porque não chegou com antecedência.” (Grupo 1, 3)<sup>23</sup>. Na avaliação da comunidade do PDP no Orkut, destacam que a ação de comunicação conseguiu atingir o público jovem, ao adotar um veículo e uma linguagem próprios a eles e, por outro lado, ressaltam a limitação oferecida pelo meio em função do acesso a Internet ainda ser restrito na cidade e a uma parcela pequena da população. Outra ressalva feita diz respeito ao conteúdo produzido no espaço que, conforme explica um dos membros do NG, não foi suficiente para explicar o que era o PDP, mas reconhece que despertou o interesse de parte dos jovens para a questão: “Não ficou explícito lá o que era Plano Diretor. [...] Muitos jovens participaram. [...] Que quem tem interesse, os que tinham interesse procuravam a gente pra saber o que era aquilo: ‘- Eu entrei. É uma coisa boa para a cidade, mas eu não sei explicar o que que é.’. Isso é que foi o bom, fez despertar a curiosidade de alguns.” (Grupo 1, 9)<sup>24</sup>.

Ao se analisar o Repórter do Futuro no conjunto de ações, como se viu, ainda que conte com uma avaliação positiva, não é destacada pelos funcionários da Prefeitura, membros da sociedade civil ou do NG, despertando a atenção para uma contradição. No item a seguir deste capítulo, onde é analisada a participação dos segmentos de público no processo de mobilização para o PDP, os estudantes da cidade têm sua participação muito bem avaliada, em função do envolvimento dos mesmos nas atividades direcionadas a eles. Ora, cabe dizer que tais ações, em grande parte, estavam inseridas no que ficou sendo conhecido de Repórter do Futuro. Pode-se supor então que os entrevistados não tinham conhecimento das ações como integrantes do projeto. Esta hipótese ganha consistência quando, entre os membros que acompanharam de forma mais estreita a elaboração e a implementação do Repórter do Futuro, deixam claro que a ação conseguiu envolver os estudantes, contribuindo inclusive estrategicamente no processo de mobilização de outros membros da sociedade: “ótimo.

---

<sup>21</sup> Dados da entrevista. Coordenadora do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

<sup>22</sup> Dados da entrevista. Funcionário da Prefeitura e Membro do NG. Virgem da Lapa, 02/05/2008.

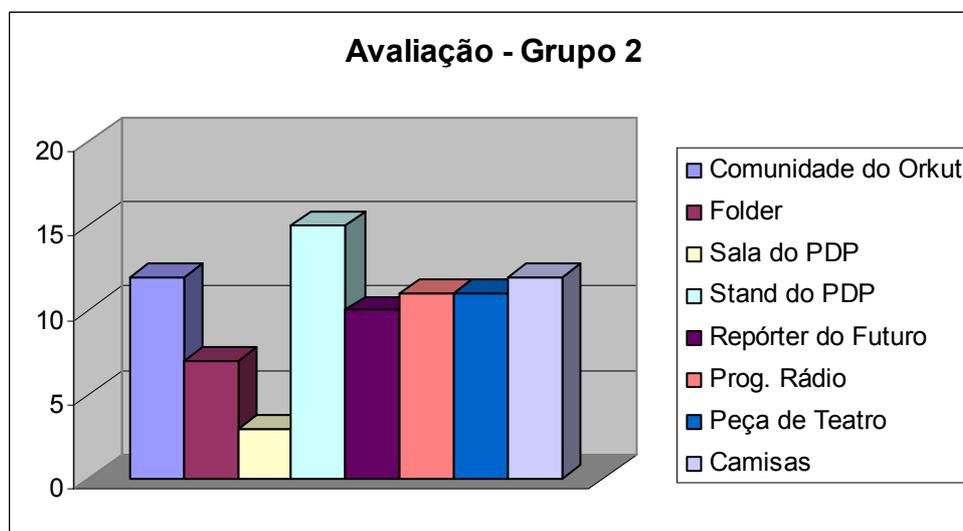
<sup>23</sup> Dados da entrevista. Coordenadora do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

<sup>24</sup> Dados da entrevista. Funcionária da Prefeitura e Secretária do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

Aquilo lá foi muito bom. Porque eu não sabia que as crianças daqui tinham tanto interesse em participar das coisas. Pelas cartas que eles escreveram, vi que tinham interesse mesmo. E, eles levavam para casa e explicava pros pais as coisas do Plano Diretor.” (Grupo 1, 9)<sup>25</sup>.

Entre os membros da equipe técnica da UFMG, por seu turno, destacam de forma espontânea, a concepção das Reuniões Temáticas, pois como disseram “não sei se isso está dentro da ação de comunicação. Essa das reuniões que foram feitas temáticas, [...] eu achei que essas aí foi (*sic*) o que destacou. Foi a partir delas que deu origem a outras ações.” (Grupo 2, 2)<sup>26</sup> e “porque elas realmente conseguiram alcançar a população. Foi lá onde realmente podia participar” (Grupo 2, 4)<sup>27</sup>. Também são ressaltados os programas de rádio, por serem um meio próximo da população e por adotar uma linguagem acessível, o *Stand* do PDP, a participação dos estudantes (Repórter do Futuro) e a 1ª Conferência.

Na avaliação específica das ações, o *Stand* do PDP é destacado por materializar o processo e por proporcionar um espaço de reconhecimento aos trabalhos produzidos pelos alunos durante uma festa tradicional na cidade e, de tal forma, contribuiu para dar visibilidade à questão. Seguem-se as camisetas confeccionadas, pois acreditam que constituem um elemento de identificação do processo cuja vigência se dá por um período maior de tempo.



Escala: 0 a 4: Irrelevante; 5 a 9: Regular; 10 a 14: Boa; 15 a 20: Muito Boa

**Gráfico 5 – Avaliação das ações de comunicação – Grupo 2**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

<sup>25</sup> Dados da entrevista. Funcionária da Prefeitura e Secretária do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

<sup>26</sup> Dados da entrevista. Coordenador da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 15/05/2008.

<sup>27</sup> Dados da entrevista. Integrante da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 14/05/2008.

Outra ação de comunicação ressaltada pelos membros da equipe técnica, é a comunidade do PDP de Virgem da Lapa no Orkut. Assim como os integrantes do grupo 1, acreditam que esta ação tenha conseguido atingir o público jovem, mas ao mesmo tempo se observa que o fato de ser uma ação dirigida é tratado por eles como ressalva à própria ação. Ou seja, pesam em sua avaliação o fato da comunidade não ter conseguido atingir outros segmentos de públicos na cidade. Acredita-se, contudo, que o cerne da ação foi percebido por um dos entrevistados ao entender a constituição de um canal direto com população para participação: “inclusive, dados que vieram via Orkut foram utilizados pelo Núcleo Gestor muito. Então achei muito interessante. Isso aí ajudou muito.” (Grupo 2, 2)<sup>28</sup>. É importante destacar que as avaliações, tanto junto ao grupo 1 quanto aos membros da equipe técnica, direcionam-se para os mesmos resultados de uma pesquisa de caráter preliminar, cujo objetivo era verificar a efetividade desse instrumento no processo de mobilização, realizada pelo suporte de comunicação em sua Avaliação. Conclui-se então que a construção da comunidade abriu um espaço virtual de participação para os jovens da cidade, em que puderam contribuir para elaboração da Leitura Participativa. E, “no contexto que nos dispusemos a observar, no entanto, não podemos considerar que o impacto da utilização de uma ferramenta da Internet, no caso um sítio de relacionamentos, seja elemento suficiente para gerar, por si mesmo, um grande estoque de capital social.” (HENRIQUES & MATTOS, 2008, p.13).

Por fim, são dispostos nessa ordem a peça teatral e os programas de rádio, o Repórter do Futuro, o folder, e a Sala do PDP. Além dos pontos já considerados, quanto à peça de teatro, acreditam em sua capacidade de traduzir os elementos do PDP para a população de uma forma geral, valendo-se para isso de uma linguagem local. Entre os membros da equipe técnica, percebe-se que não é consenso a efetividade dos programas de rádio. Um dos integrantes, por exemplo, com base em sua percepção durante as visitas na cidade, acredita que seja necessária a realização de uma mensuração para se verificar se realmente há o hábito de ouvir rádio entre os moradores da cidade, como acreditam grande parte dos entrevistados. Outro integrante, ainda que avalie muito bem os programas de rádio produzidos, ressalta que o conteúdo transmitido, em função do meio de veiculação, requer que sejam informações mais superficiais. No que diz respeito ao Repórter do Futuro, a sua importância está relacionada a sua capacidade de diálogo com um segmento de público considerado estratégico. Dessa maneira, por ser um processo o PDP, cabe aos jovens o acompanhamento em todas as suas fases, desde a sua elaboração, execução e manutenção. Lembram também do papel dos

---

<sup>28</sup> Dados da entrevista. Coordenador da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 15/05/2008.

estudantes junto aos pais, na medida em que transmitiram informações sobre o PDP ao participar do Repórter do Futuro. Em relação ao folder, acredita-se que esta peça de comunicação, por disponibilizar um conteúdo de forma objetiva e, em grande parte das vezes, descartável, deve ser utilizada conjugada com outras, como a edição Especial do jornal Virgolapense, cujas informações seriam mais aprofundadas.

### **3.4 O processo de mobilização social para o PDP de Virgem da Lapa**

Neste item procura-se analisar o processo de elaboração do PDP de Virgem da Lapa sob a ótica da mobilização social alcançada. Para tanto, são tomados como parâmetros (a) os eventos de realizados na cidade que demandavam participação – Reuniões de Capacitação, Reuniões Temáticas (RT's) e a 1ª Conferência da Cidade; e (b) o envolvimento de determinados segmentos de públicos durante a elaboração do PDP. Nesse último caso, ainda, é feito um recorte, visando o aprofundamento na participação dos membros do NG, segmento de público considerado estratégico. Tal consideração se assenta na estratégia de mobilização concebida para reorganização do processo, em que os membros do NG se encontram no primeiro nível de mobilização e, enquanto geradores, a obtenção da mobilização nos demais níveis estava intrinsecamente relacionada a este primeiro estágio.

#### ***3.4.1 A participação nos eventos de comunicação***

Conforme constatado no Diagnóstico de Comunicação, os resultados da pesquisa confirmam que os membros do NG não se sentiam preparados para conduzir o processo, tornando de fundamental importância a realização de uma nova etapa preparatória. Os conhecimentos dos integrantes do NG sobre o PDP se restringiam a noções que não abarcavam todo o processo de elaboração do PDP, tampouco questões referentes à mobilização da sociedade que era necessária. Na avaliação feita pelo coordenador da equipe técnica, evidencia-se a dificuldade dos integrantes do NG em traduzir o PDP para a realidade local:

[...] não tinham conhecimento nenhum do que era um Plano Diretor, nem do processo, nem do objetivo, nem como mobilizar a população. E, algumas pessoas tinham noção do que era Plano Diretor no geral, que é um planejamento, que é planejar a cidade para futuro. Mas eles tinham uma noção muito superficial. Eles não imaginavam que o Plano Diretor pudesse atuar por secretaria de saúde, de

educação, de assistência social, a parte de infra-estrutura [...] não imaginavam que o Plano Diretor fosse permear por todas essas áreas. (Grupo 2, 02)<sup>29</sup>.

Tendo em vista a relevância das Reuniões de Capacitação, constatou-se que, no grupo 1, mais da metade dos entrevistados participaram. Entre os membros do NG, cinco estiveram presentes, sendo que apenas os membros integrantes do NG que são da sociedade civil que não estiveram presentes. Em relação àqueles que não são do NG, dois funcionários da prefeitura participaram das Reuniões de Capacitação. Para mais da metade dos participantes, a capacitação é avaliada positivamente, no sentido de ter contribuído para o entendimento de pontos referentes ao PDP; apenas um entrevistado avaliou que contribuiu muito pouco.

Já no grupo 2, três dos entrevistados estiveram presentes nestes momentos e acreditam que esses encontros contribuíram para que os presentes entendessem muitos pontos sobre o PDP e, logo, proporcionado uma melhor compreensão sobre o processo de elaboração. O coordenador da equipe técnica, ainda, destaca do processo de capacitação, a metodologia adotada para definir os temas e que seria utilizada durante as RT's:

O elemento que contribui mais para capacitação é aquela dinâmica de grupo. Quando você faz a dinâmica de grupo você coloca eles para poderem selecionar os temas que seriam mais prioritários e depois cada subgrupo discutindo aquele tema, levantando os problemas e as soluções, ou as causas e as possíveis soluções, acho que isso é o que contribui mais para eles entenderem o que que pode ser o produto do Plano Diretor. (Grupo 2, 2)<sup>30</sup>.

Quanto aos aspectos negativos das Reuniões de Capacitação, nos dois grupos são apontadas questões referentes à infra-estrutura utilizada para a realização das reuniões, como o espaço físico. No grupo 1, é destacada a linguagem técnica utilizada, bem como o fato de ter se concentrado em uma única pessoa a abordagem de vários temas tratados. Destacam também que a duração de tais eventos, concentrados em dois dias, tenha contribuído para que os tornassem cansativos para os participantes. E, por fim, salientam que, desse momento de capacitação, um número maior de pessoas deveria ter participado. Nesse sentido, um dos integrantes do NG e Secretário Municipal lamenta, por exemplo, que, em função de outros compromissos, não pode participar integralmente das Reuniões de Capacitação e acredita que tenha acontecido o mesmo com outras pessoas. O coordenador da equipe técnica da UFMG acrescenta que, principalmente as pessoas integrantes do NG, precisariam ter sido liberadas de suas outras atividades para que pudessem se concentrar e se dedicar às atividades de

---

<sup>29</sup> Dados da entrevista. Coordenador da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 15/04/2008.

<sup>30</sup> Dados da entrevista. Coordenador da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 08/04/2008.

capacitação, o que resultaria em ganhos na riqueza e no aprofundamento das discussões ocorridas.

Das Reuniões Temáticas, por sua vez, dentre os entrevistados, apenas a diretora da escola estadual e o presidente da Associação Comercial de Virgem da Lapa não participaram de nenhum dos cinco encontros realizados em abril de 2007. Verificou-se que o nível de participação dos membros do NG nas RT's foi considerável, uma vez que todos participaram de mais de uma das reuniões – um participou de três RT's e três estiveram presentes em quatro RT's. Já entre aqueles que não integram o NG, além dos dois citados acima que não participaram de nenhuma das RT's, uma pessoa esteve na reunião referente à temática de educação, enquanto um esteve em duas RT's e uma pessoa participou de três RT's. No grupo 2, no entanto, nenhum membro da equipe técnica pode participar das RT's, em função da distância e das datas em que aconteceram.

Por conseguinte, a ausência de membros da equipe técnica da UFMG durante as RT's é lembrada como um dos pontos negativos relacionados às reuniões, que incluem ainda questões referentes ao horário e local de realização, metodologia utilizada e o acúmulo de atribuições para os membros do NG. Com exceção da Reunião Temática de Desenvolvimento Rural, as demais aconteceram na zona urbana, dificultando, dessa forma, a participação de moradores da zona rural. Sobre a metodologia, citam a necessidade de se trabalhar com maior quantidade de exemplos e de recursos áudio-visuais durante a primeira fase da RT – capacitação dos participantes, bem como durante a dinâmica. É sugerido também que as RT's se dividissem em duas partes, em datas distintas, para que propiciasse que os participantes pudessem realizar o levantamento dos problemas e soluções em um tempo maior, contando inclusive com a opinião de pessoas próximas a elas. Finalmente, é salientado que a realização das cinco reuniões em apenas um mês sobrecarregou os membros do núcleo, responsáveis pela organização, divulgação e realização dos encontros.

Deve-se destacar que, para os entrevistados, a principal forma de divulgação das RT's consistiu nos convites enviados pelo NG. Além disso, verificou-se que dentre os participantes das RT's apenas um não convidou outra pessoa para participar da reunião. Tais constatações confirmam a estratégia adotada focada nas redes de relacionamentos dos responsáveis pelas células temáticas, em que se esperava que as pessoas convidassem familiares, colegas profissionais, vizinhos e amigos para participarem das RT's que organizariam.

Da 1ª Conferência da Cidade, do grupo 1, todos os membros do NG estiveram presentes e dois membros da sociedade civil e um funcionário da Prefeitura alegaram não

estar na cidade no dia em que o evento foi realizado, inviabilizando a participação. No que diz respeito ao nível de satisfação dos participantes em relação à contribuição oferecida para o entendimento do PDP e o seu processo de elaboração foi muito bom e, se comparado ao das RT's, foi mais alto. Isso fica evidente na avaliação da coordenadora do NG:

Achei que a conferência teve um resultado bom, muito bom mesmo. A apresentação que o Professor Dimas fez foi ótima. O pessoal gostou demais, porque muitas pessoas depois comentaram. Deu para eles o entendimento da importância do município ter o Plano Diretor e o conhecimento de parte do município que muitos não tinham. (Grupo 1, 3)<sup>31</sup>.

Como pode se supor, esse resultado era de se esperar com a adoção da estratégia de comunicação implementada. É decorrente de um contato maior com informações sobre o PDP, familiarização e entendimento de termos, proporcionados pelas ações de comunicação, e do amadurecimento das pessoas durante o processo, como ressaltam os entrevistados “a conferência já foi mais concreta, até porque muita gente, que já tinha participado das Câmaras Temáticas, estavam na Conferência. Assim, aquele trabalho de grupo foi melhor, foi bem entendido.” (Grupo 1, 02)<sup>32</sup>. “A Conferência foi o grande encontro. Foi ali que pegou todas as idéias das células e levou para aquela Conferência, e dali a gente saiu mais preparado, com maior base para preparação desse plano” (Grupo 1, 04)<sup>33</sup>. Nesse sentido, corroboram as opiniões dos dois membros da equipe técnica que participaram da Conferência. Para eles também a avaliação positiva da conferência, em se tratando de contribuição para o entendimento do PDP, é resultante das fases anteriores ao evento.

Dentre os aspectos negativos destacados, a duração do evento é mencionada em 50% das entrevistas junto ao grupo 1 e pelos dois integrantes da equipe técnica que acompanharam a conferência. Atribuem ao fato de ter acontecido em durante um dia o cansaço em sua fase final, de trabalhos em grupos. O coordenador da equipe técnica, contudo, acredita que, considerando-se a complexidade dos assuntos tratados, a duração teria que ser maior. Pelos integrantes do grupo 1, também é mencionado o local onde foi realizado o evento – uma igreja, que, em função de seu comprimento, tornou mais difícil para as pessoas sentadas na parte de trás visualizassem e interagissem com os apresentadores da Leitura Participativa. Ainda são citados a linguagem, já que no evento foram apresentados dados da Leitura Técnica; a inexperiência dos participantes em eventos desta natureza, que requer atenção às

---

<sup>31</sup> Dados da entrevista. Coordenadora do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

<sup>32</sup> Dados da entrevista. Membro da sociedade civil e integrante do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

<sup>33</sup> Dados da entrevista. Membro da sociedade civil e integrante do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

informações para posteriormente participar; e, por fim, uma entrevistada, acreditava que, em função do trabalho realizado de divulgação, houvesse um número maior de conferencistas.

Assim como nas RT's, a rede de relacionamentos foi acionada pelos participantes. Todos dizem ter convidado amigos, familiares, vizinhos e colegas profissionais. É interessante observar, entretanto, que para as RT's os colegas profissionais são recorrentemente citados entre as pessoas que os participantes efetivaram o convite para os encontros, enquanto aparece apenas uma vez entre aqueles que foram convidados para a 1ª Conferência da Cidade. A explicação, talvez, deva-se a estratégia adotada, em que se privilegiou o envolvimento com a temática para a organização dos encontros para discussão.

### ***3.4.2 A participação dos membros do Núcleo Gestor***

Conforme mencionado anteriormente, a mobilização para o PDP deveria se iniciar com a articulação dos membros do NG, responsáveis pela condução do processo. Assim, neste item são analisados aspectos relacionados a sua participação: as motivações, as dificuldades inerentes às atividades desempenhadas, bem como ao relacionamento estabelecido com a equipe técnica da UFMG, cujos trabalhos eram interdependentes.

Em relação à participação no processo como membros do núcleo coordenador, constatou-se que a maioria (43%) passou a integrar a equipe a convite do Prefeito, 29% a convite de outro membro do NG, 14% candidatou-se e uma pessoa, em substituição a outra. Neste último caso, com a alteração de secretários na gestão municipal, a vaga deixada no NG também foi preenchida pelo novo secretário. Deve-se destacar que a coordenadora do NG foi convidada pelo Prefeito a integrar o posto e que, por sua vez, motivou a secretária do NG, que já havia sido escolhida pelos demais integrantes e membros da Prefeitura, a aceitar a função.

Quanto aos motivos que contribuíram para que aderissem ao NG, é destacado por todos os entrevistados o entendimento da relevância do PDP para a melhoria da qualidade de vida e, por isso, a necessidade de exercer o papel de cidadão, contribuindo com opiniões e sugestões para melhoria da cidade, como afirmado: “poder participar de alguma coisa que pudesse fazer com minha cidade melhorasse, (...), que ela pudesse caminhar pro desenvolvimento.” (Grupo 1, 02)<sup>34</sup>; “uma forma que você pode contribuir, você pode ajudar para o desenvolvimento da sua cidade. É a forma que eu podia contribuir no momento.”

---

<sup>34</sup> Dados da entrevista. Membro da sociedade civil e integrante do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

(Grupo 1, 9)<sup>35</sup>. Entre os funcionários da Prefeitura, fica evidente que este vínculo prepondera entre as respostas, ainda que em alguns casos de forma implícita: “Cidadania. **Obrigaçã**o, tanto quanto como funcionário, como político. Querer ajudar Virgem da Lapa nesse processo de crescimento.” (Grupo, 04, grifo do autor)<sup>36</sup>, “achei que era uma oportunidade boa para aprender e também de **defender a administração**. E também por saber da importância desse trabalho para o município” (Grupo 1, 03, grifo do autor)<sup>37</sup>. “Poderia ter participado só por participar, **só por obrigaçã**o, mas não. Havia interesse em pensar na construção do município” (Grupo 1, 12, grifo do autor)<sup>38</sup>. Nesse sentido, os integrantes da equipe técnica da UFMG afirmam que, entre os funcionários da Prefeitura, é de forte apelo a indicação política e, entre os representantes da sociedade civil, tinham em sua participação a possibilidade de expressar interesses e opiniões dos grupos que estavam representando. Mas, não se pode desconsiderar também que, principalmente sob a ótica do aprendizado alcançado pelos membros, o desenvolvimento do processo corroborou para o engajamento, como explica um deles: “Pra ser sincera, o motivo principal é eu ser funcionária da Prefeitura. E, no caminhar, foi entender a importância mesmo.” (Grupo 1, 11)<sup>39</sup>.

Na opinião dos entrevistados do grupo 2, o NG se caracterizou pela boa participação na condução do processo e na execução de suas atividades, ainda que percebessem a necessidade de seus membros conciliarem com a carga de atividades e compromissos. Nas palavras de um dos integrantes da equipe técnica, “os membros do NG se mostraram ativos, cobraram o trabalho da equipe técnica e proporcionaram as discussões necessárias” (Grupo 2, 05)<sup>40</sup>. A participação dos membros também é ser observada pela alta frequência às reuniões do NG – que ocorriam semanalmente, justificada por eles pela contribuição que tais encontros ofereciam para a discussão do processo, esclarecimento de dúvidas decorrentes, assim como para a organização e a divisão das atividades. Contudo, verificou-se que, dentre os pontos negativos dessas reuniões, a baixa participação dos integrantes da equipe gestora tenha sido citada por mais da metade dos entrevistados. Pode-se supor que essa percepção é explicada pela expectativa criada em relação à participação do outro, pois na auto-avaliação sobre a participação feita pelos entrevistados o resultado é positivo – apenas um membro avalia sua participação como regular, os demais se dividem em boa ou muito boa. Há que se dizer

---

<sup>35</sup> Dados da entrevista. Funcionária da Prefeitura e secretária do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

<sup>36</sup> Dados da entrevista. Membro da sociedade civil e integrante do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

<sup>37</sup> Dados da entrevista. Coordenadora do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

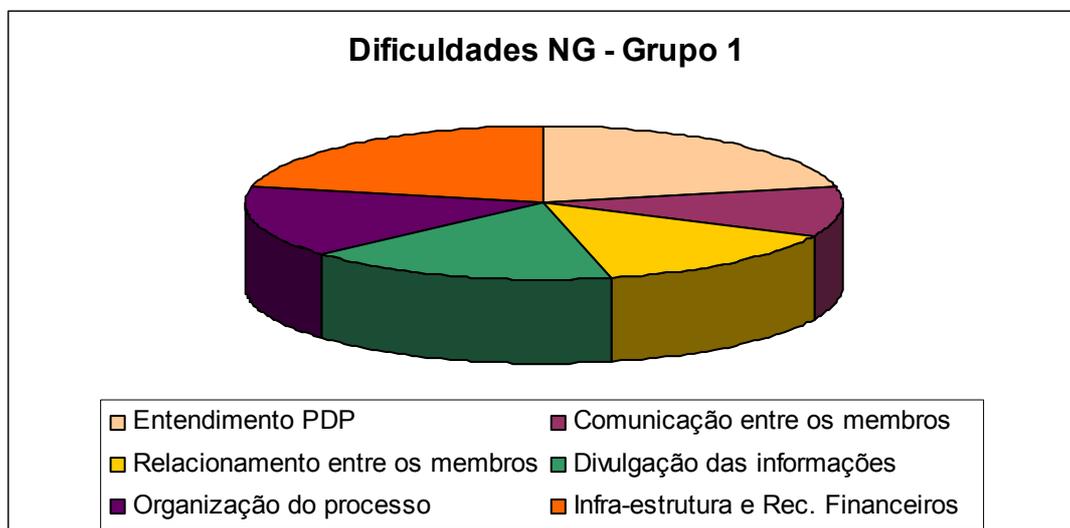
<sup>38</sup> Dados da entrevista. Funcionária da Prefeitura e integrante do NG. Virgem da Lapa, 02/05/2008.

<sup>39</sup> Dados da entrevista. Funcionária da Prefeitura e membro do NG. Virgem da Lapa, 02/05/2008.

<sup>40</sup> Dados da entrevista. Integrante da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 15/05/2008.

também que, com o mesmo número de citações, a dificuldade de conciliar os encontros do núcleo com outros compromissos, pode subsidiar a constatação acerca da baixa participação dos membros ou, de outra maneira, a dificuldade de reunir todos os membros durante as reuniões. Sustenta esta hipótese a lembrança que alguns membros reclamaram da sobrecarga de atividades referentes à organização das RT's, além do que, há que se considerar a possibilidade da amostra entrevistada ter se envolvido mais no processo ou acredita ter oferecido maior contribuição, se comparada à de alguns membros.

Já em relação às dificuldades enfrentadas pelos integrantes do NG na condução do processo, o entendimento sobre o PDP e a infra-estrutura / recursos financeiros disponíveis são os mais lembrados pelos membros do grupo 1.

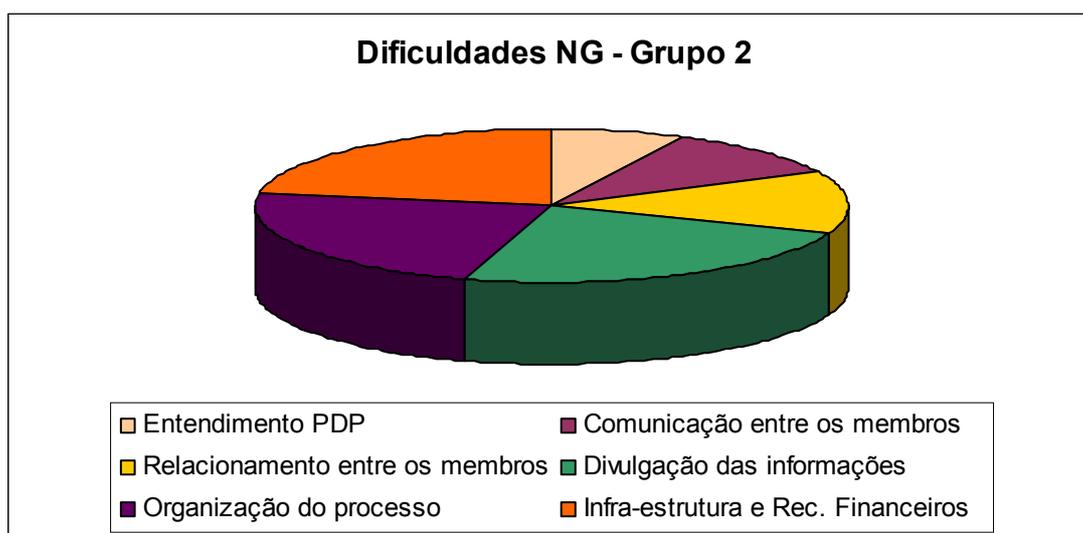


**Gráfico 6 – Dificuldades enfrentadas pelo NG – Grupo 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

É preciso frisar, entretanto, que tais dificuldades foram diagnosticadas também durante o decorrer do trabalho desempenhado pelo suporte de comunicação. Assim, no tocante ao entendimento, foram realizadas as Reuniões de Capacitação e a falta de recursos foi, em grande parte dos casos, contornada, seja com a alteração da ação ou adaptação da mesma, seja com o apoio da iniciativa privada e do trabalho voluntário de alunos e profissionais do curso de Comunicação Social da UFMG. Tais dificuldades são seguidas pela divulgação das informações para a população e a dificuldade de se organizar o processo. Supostamente, nos dois últimos casos, o cerne esteja na dificuldade prévia de entendimento sobre o PDP entre os membros do NG, afetando, assim a transmissão das informações para a população e, conseqüentemente, a obtenção da mobilização. Por fim, são citados aspectos inerentes à

formação do NG, em que se destaca o conflito de interesses ou de relacionamentos, e a comunicação necessária entre os próprios integrantes do NG. Comunicação que se dava principalmente via telefone, seguida de encontros entre os membros, sejam em momentos formalizados – as reuniões do NG, ou informalmente.

Na percepção dos membros da equipe técnica, no entanto, o entendimento sobre o PDP é listado em último lugar, em relação às prováveis dificuldades enfrentadas pelos membros do NG na condução do processo. Para eles, a divulgação das informações pertinentes para a população, assim como a organização do processo mobilizador e o acesso à infra-estrutura e recursos financeiros para a realização das atividades necessárias teriam sido os maiores desafios a serem superados pelo NG. Posteriormente seguem a possível dificuldade de articulação dos membros em razão de algum conflito de interesses e a comunicação entre eles.



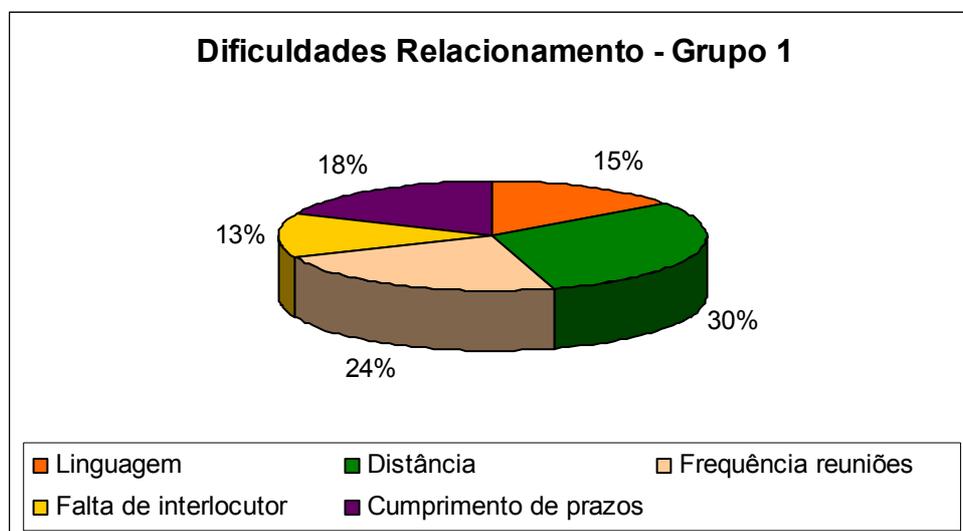
**Gráfico 7 – Dificuldades enfrentadas pelo NG – Grupo 2**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Em se tratando da necessidade de estabelecimento e manutenção de um relacionamento entre os membros do NG e da equipe técnica da UFMG, a troca de informações entre eles era fundamental para a elaboração do PDP. Para as duas partes, este intercâmbio é avaliado positivamente. Para o grupo 1, a troca de informações era muito boa ou boa, ressaltando que houve melhoria durante o processo, tomando como base o início dele. A comunicação era feita basicamente por e-mails e telefonemas, em função da distância entre as equipes; mas também em encontros durante as viagens à cidade. Mencionam ainda o papel

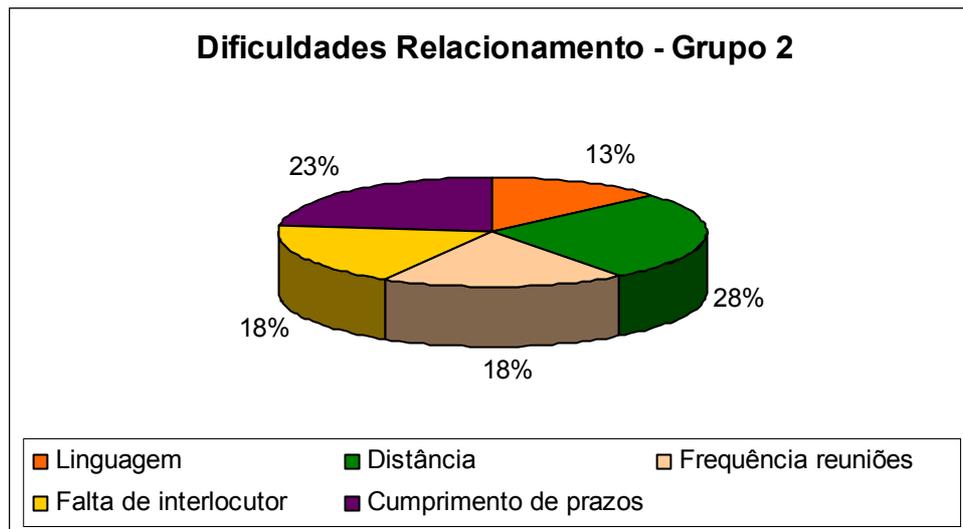
desempenhado por um interlocutor, representado pela coordenadora do NG, responsável pela interface entre as equipes.

Apesar da avaliação positiva no tocante ao relacionamento estabelecido, algumas ressalvas são feitas. Os membros do NG avaliam que a troca de informações poderia ser melhor. Exemplificam com o acesso a Internet na cidade que restringia a utilização de e-mails, e julgam que os encontros entre o NG e a equipe técnica deveriam ser mais freqüentes. Por seu turno, os entrevistados da equipe da UFMG, por um lado, acreditam que a troca de e-mails e telefonemas era suficiente para o nível de informações que precisavam, por outro, no entanto, acreditam que realmente tais meios podem ter prejudicado as duas partes, em termos de respostas. Ressaltam que havia certa dificuldade de se conseguir as informações e dados que precisavam para o trabalho técnico de forma sistematizada ou havia incompatibilidade nesses dados, se enviados por áreas diferentes da administração municipal. E, por outro lado, percebiam que os membros do NG tinham certa dificuldade de manusear os dados técnicos enviados pela equipe técnica.

As duas equipes apresentam percepções semelhantes em relação às dificuldades próprias ao relacionamento entre elas.



**Gráfico 8 – Dificuldades relacionamento entre equipes – Grupo 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**



**Gráfico 9 – Dificuldades relacionamento entre equipes – Grupo 2**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Ambas concordam que a distância foi o principal empecilho, seguida pela freqüência dos encontros, para os membros do Grupo 1 e para os integrantes da equipe técnica, pelo cumprimento de prazos e metas estabelecidos. Este ocupa o terceiro lugar, em termos de dificuldades, para os entrevistados do NG, seguido pela adoção de linguagem inadequada ao entendimento e, por fim, a falta de um interlocutor. Para os membros da equipe técnica, o cumprimento de prazos e metas estabelecidos é acompanhado pela freqüência dos encontros e a ausência de uma pessoa como referência para articular a comunicação entre as duas equipes. Por fim, atribuem a última colocação à linguagem adotada por um das partes.

Um outro aspecto destacado pelos entrevistados, das duas partes, aponta para o papel do suporte de comunicação na construção e manutenção do relacionamento entre as equipes. Alguns membros do NG salientam que tal relacionamento foi prejudicado com a interrupção das atividades no segundo semestre de 2007: “Foi uma pena ter interrompido. Isso foi péssimo.” (Grupo 1, 3)<sup>41</sup>, “A minha crítica que eu faço ao pessoal da UFMG foi a questão que...é, assim... chegou a uma certa hora que parou.” (Grupo 1, 04)<sup>42</sup>. Na verdade, deve-se frisar que apenas o trabalho desempenhado pelo suporte de comunicação foi suspenso na época, mantendo-se as atividades do restante da equipe técnica. Acredita-se então que a suspensão dos trabalhos do suporte de comunicação coincidiu com a desarticulação do relacionamento que havia sido construído. Em sua entrevista, um dos membros da equipe técnica menciona que no final do processo, a comunicação entre as partes ficou

<sup>41</sup> Dados da entrevista. Coordenadora do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

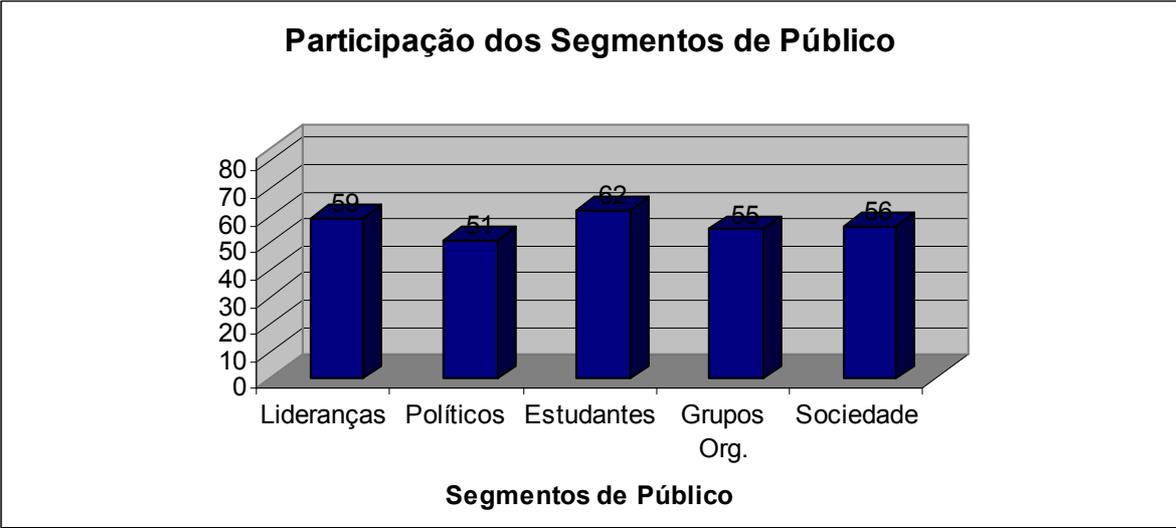
<sup>42</sup> Dados da entrevista. Membro da sociedade civil e do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

comprometida, com diminuição na qualidade e com o aumento do tempo gasto na troca de informações. Esta constatação indica o auxílio prestado pelo suporte de comunicação na articulação entre os membros do NG e a equipe técnica da UFMG. Pode-se supor também que, na medida em que as ações de comunicação foram suspensas, os membros do NG relacionaram com a interrupção do processo.

### ***3.4.3 A participação dos segmentos de públicos***

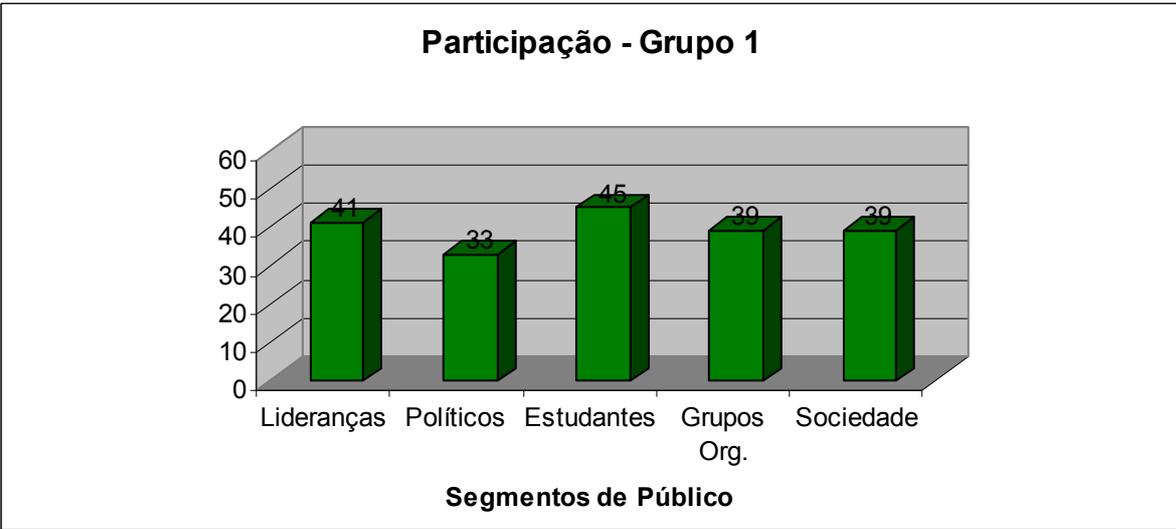
Ao se proceder a análise do envolvimento de determinados segmentos de públicos durante a elaboração do PDP, espera-se reunir indícios do alcance da ação mobilizadora. Como referências, para tanto, são tomadas as lideranças locais, os políticos, os estudantes, os grupos organizados e, de forma ampliada, a sociedade. É preciso deixar claro que os limites entre as definições de alguns dos segmentos de públicos são tênues e, em alguns casos, apresentam uma zona de interseção. É o caso, por exemplo, entre as lideranças e os políticos; em que os políticos podem ser tratados como lideranças que, no momento, ocupam um posto político. Ou ainda, lideranças que emergem de grupos organizados. Contudo, não é adotada uma rigidez no estabelecimento de tais limites, julgando-se que seria suficiente esclarecer e questionar os entrevistados acerca de suas definições para realização das análises a seguir.

De maneira geral, no que se refere à participação no processo de elaboração do PDP, seja dos segmentos de públicos, especificamente, ou da sociedade tomada de forma ampla, todos os entrevistados avaliaram-na como boa. Contudo, percebe-se que são feitas algumas considerações para cada um dos casos, principalmente sob o enfoque numérico, relacionando a mobilização, se houve ou não, quantitativamente.



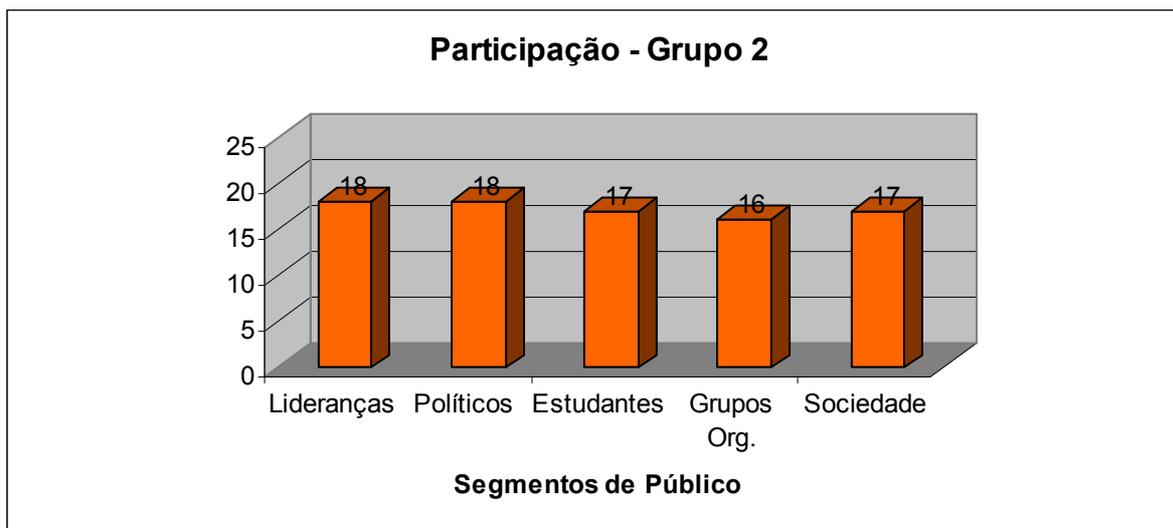
Escala: 0 a 16: Nenhuma; 17 a 33: Pouca; 34 a 50: Regular; 51 a 67: Boa; 68 a 85: Muito Boa

**Gráfico 10 – Participação dos segmentos de público**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**



Escala: 0 a 11: Nenhuma; 12 a 23: Pouca; 24 a 35: Regular; 36 a 47: Boa; 48 a 60: Muito Boa

**Gráfico 11 – Participação dos segmentos de público – Grupo 1**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**



Escala: 0 a 4: Nenhuma; 5 a 9: Pouca; 10 a 14: Regular; 15 a 19: Boa; 20 a 25: Muito Boa

**Gráfico 12 – Participação dos segmentos de público – Grupo 2**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Para o grupo 1, ainda que todos os segmentos sejam bem avaliados, constata-se que, em oposição aos políticos da cidade, os estudantes se destacaram. Esta constatação está associada à participação dos estudantes nas atividades direcionadas a eles e que, por sua vez, contribuiu para o entendimento deles do processo:

primeiro, que eu acho que eles têm muita identificação com Virgem da Lapa, gostam do município. E quer ver a cidade crescer, desenvolver. E eles viram no Plano Diretor essa possibilidade. [Por que?] Primeiro, a possibilidade da cidade crescer e melhorar e também eles estarem diretamente participando disso, contribuindo, sendo ouvidos.[...] pelo entusiasmo que eles tiveram, pela produção das redações, muitos deles participaram do Orkut.” (Grupo 1, 3)<sup>43</sup>.

Sobressaíram-se, ainda, porque atribuem ao segmento um importante papel, como apresentado no Plano de Comunicação, para a mobilização de pessoas próximas a eles:

a participação dos jovens, eu acredito que foi muito boa, muito boa mesmo. Eles se apoderaram do projeto em si, tomaram conhecimento. Através do Plano Diretor foram feitos vários trabalhos nas escolas. Qualquer escola que a gente chegava tinha trabalho, tinha maquete, muitas coisas do Plano Diretor. [...] Os estudantes apoderaram do plano. A partir do momento que eles tomaram mais conhecimento, eles transmitiam. Chegavam em casa, passavam pro pai, passavam pra mãe, passavam pro vizinho o que tava (*sic*) acontecendo. Assim, foi a maior mobilização que houve. (Grupo 1, 08)<sup>44</sup>.

Todo mundo de uma certa forma teve acesso. [...]. Houve informativos nos rádios. A cidade começou a falar sobre o Plano Diretor. Os alunos foram a ponte, onde a gente não conseguia. Eles levaram pra casa as questões, discutiram com os pais. (Grupo 1, 12)<sup>45</sup>.

<sup>43</sup> Dados da entrevista. Coordenadora do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

<sup>44</sup> Dados da entrevista. Funcionário da Prefeitura. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

<sup>45</sup> Dados da entrevista. Funcionária da Prefeitura e Membro do NG. Virgem da Lapa, 02/05/2008.

Os membros da equipe técnica corroboram com as opiniões acima, no sentido que a estratégia do Plano de Comunicação de focar nas escolas e envolver os estudantes da cidade trouxe resultados consideráveis para o processo:

foram atingidos pelas estratégias de mobilização, sentiram-se motivados a participar através de desenhos, dos eventos culturais [...] uma das coisas [que motivou] é a chance de participar. A oportunidade de ter parte em algo que diz respeito à cidade. Grande parte das ações de mobilização deixava claros os objetivos e a importância da participação deles no processo. (Grupo 2, 04)<sup>46</sup>.

Em relação à mobilização dos grupos organizados e das lideranças, observa-se pelas falas que houve certa resistência junto a setores específicos da sociedade, como com os comerciantes, “todos se destacaram, com exceção da área comercial. Foi a área que tivemos mais dificuldade de mobilizar” (Grupo 1, 10)<sup>47</sup>. Mas, é possível constatar que ao longo do processo este quadro se alterou, “foi boa a participação dos comerciantes, do pessoal das associações, as lideranças das comunidades rurais” (Grupo 1, 01)<sup>48</sup>. Alguns fatores se somam para que tais resistências fossem contornadas e a participação dos segmentos de público fosse considerada positiva. A mesma integrante da Prefeitura expõe que é fruto de uma mudança na cultura local, em que a atual gestão municipal busca a implementação de uma transformação na questão da participação da sociedade nos assuntos da cidade. Para isso, além de espaços propícios à participação, tem auxiliado na organização dos grupos e convidado as lideranças a contribuírem permanentemente. Ainda que seja perceptível a incipiência neste âmbito, não deixam de mencionar, dentre os fatores favoráveis ao envolvimento dos grupos organizados e lideranças, o hábito que eles já possuem de reivindicar seus direitos e de buscar tais fóruns de participação para exprimir suas opiniões em suas áreas de atuação. Dessa forma, acredita-se que, a partir do entendimento da importância da construção do PDP para a cidade, buscam os espaços para opinarem e se posicionarem referente àquilo que está sendo colocado para o município.

Mais uma vez, os membros da equipe técnica parecem concordar com o exposto pelos membros do NG, da sociedade civil e funcionários da Prefeitura. Acreditam que os fatores favoráveis ao envolvimento dos grupos organizados e lideranças estejam relacionados à noção de cidadania presente entre os integrantes destes segmentos de público, assim como ao fato de serem pessoas que contam com mais informações ou que procuram as informações

---

<sup>46</sup> Dados da entrevista. Integrante da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 14/05/2008.

<sup>47</sup> Dados da entrevista. Membro da sociedade civil e do NG. Virgem da Lapa, 01/05/2008.

<sup>48</sup> Dados da entrevista. Funcionário da Prefeitura. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

naturalmente, contribuindo para o entendimento das perspectivas de mudanças e de benefícios oferecidos pelo PDP. O entendimento mencionado foi crucial para que o envolvimento se concretizasse, como destacado por um dos entrevistados: “não viram no primeiro momento que o Plano Diretor afetaria o ambiente deles ou as instituições que representavam. Nesse primeiro momento, não casou motivação. [Posteriormente] talvez tenha ficado clara a idéia de que o Plano Diretor diz respeito a eles ou às instituições.” (Grupo 2, 04)<sup>49</sup>. Ressalta-se que, no entanto, em relação ao envolvimento das lideranças, houve casos específicos, como entre os comerciantes da cidade, que não participavam ou não apresentaram o mesmo nível de participação que perceberam das lideranças da zona rural e das igrejas.

Ao se analisar as opiniões emitidas pelos membros da sociedade civil e os membros do NG, há algumas diferenças do que se tomadas em conjunto. Por exemplo, para os integrantes da sociedade civil, as lideranças locais possuem uma avaliação, mesmo que pequena, melhor do que para a maior parte dos membros do NG, que acreditam que deveriam ter participado de forma mais ativa. Acontece o mesmo na percepção do engajamento dos políticos da cidade, que para os membros do NG apresentam a pior avaliação entre os segmentos de público avaliados e se faz melhor com os entrevistados da sociedade civil. Isto poderia ser explicado considerando que a população tende a atribuir aos políticos e lideranças a condução do processo de elaboração do PDP, avaliando a participação dos mesmos com certo distanciamento, apenas com base nos resultados gerais obtidos. Os membros do NG, no entanto, dada a proximidade, são capazes de perceber as resistências encontradas para mobilização de tais segmentos, evidenciadas nas falas a seguir, inclusive de um integrante da sociedade civil: “sabe como é cidade pequena. Quando acontece alguma coisa assim, as pessoas acham que é a Prefeitura, que é o prefeito, que é (*sic*) os secretários. E os outros acabam não se envolvendo por questões partidárias. Essa mentalidade ainda existe”. (Grupo 1, 07)<sup>50</sup>; “é uma questão cultural. Aqueles que não estão no poder não conseguem enxergar como algo para a cidade, mas sim em prol do grupo que está conduzindo [além disso] em Virgem da Lapa não havia experiência anterior próxima, daí se perguntavam [as lideranças] o porquê de ouvir minha opinião” (Grupo 1, 12)<sup>51</sup>.

No que tange a participação dos políticos, particularmente dos vereadores da cidade, é pontuado ainda que a exigência e a cobrança deve ser naturalmente maior, pois devem desempenhar um papel importante no processo de elaboração e implementação do PDP. São

---

<sup>49</sup> Dados da entrevista. Integrante da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 14/05/2008.

<sup>50</sup> Dados da entrevista. Membro da sociedade civil. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

<sup>51</sup> Dados da entrevista. Funcionária da Prefeitura e Membro do NG. Virgem da Lapa, 02/05/2008.

eles os responsáveis pela aprovação da lei, fruto da construção participativa anterior. Para a coordenadora do NG, o envolvimento dessa parcela ficou restrito a poucos membros da Câmara de Vereadores. Dentre os motivos sinalizados para que essa restrição fosse observada, acredita-se que não compreenderam a importância do instrumento de lei para a cidade:

Eu acho que pela noção que eles têm da importância de desenvolver o município, de maneira muito pragmática. E o Plano Diretor, você está construindo um planejamento. E, eles não acreditam nisso. Eles não têm visão. Eles são imediatistas, pragmáticos. [...] Se falasse que era uma coisa que vai lá, que vai captar votos, eles iriam lá na hora. E não é só com Plano Diretor. A gente faz muitos eventos aqui, como Conferência do Idoso, Conferência da Assistência Social, vários eventos de mobilização, que muito gente vai, mas eles não vão. (Grupo 1, 3)<sup>52</sup>.

Quanto aos políticos, para outro integrante da equipe técnica, é justamente a possibilidade de se alcançar votos, talvez pela exposição durante o processo de elaboração do PDP, que tenha contribuído para que alguns integrantes do segmento de público em questão tenham tomado parte: “fazer o PDP mobiliza pessoas. Mobilizar pessoas significa votos.” (Grupo 2, 03)<sup>53</sup>. Mas também consideram a possibilidade de terem compreendido a importância deste instrumento para a cidade: “Viram algum elemento do Plano Diretor que beneficiaria a cidade”. (Grupo 2, 04)<sup>54</sup>. Acreditam, no entanto, que a participação dos políticos, avaliada pelo apoio dos vereadores e da Prefeitura, restringiu-se aos políticos da situação. O que o coordenador da equipe técnica justifica por uma questão histórica da cidade, no caso política, já que “se trata do primeiro mandato de um governo de oposição na cidade, que não está ligado às oligarquias.” (Grupo 2, 2)<sup>55</sup>.

Conforme mencionado anteriormente, as entrevistas apontaram para uma avaliação positiva da participação da sociedade tomada de forma ampla, avaliando-a nos níveis boa ou muito boa. Ainda que os resultados preliminares, das pesquisas de caráter exploratório, expressassem de forma numérica a participação popular durante a elaboração do PDP, nas RT's, na 1ª Conferência e demais ações de comunicação, acredita-se que é fundamental dimensionar a mobilização em termos qualitativos. Cabe, entretanto, dizer que a amostra pesquisada não permita fazer generalizações, apenas traz pistas que indicam que a população foi capaz de entender o PDP, sua importância e soube aproveitar dos espaços de participação que foram criados, como as falas a seguir traduzem: “acho que hoje, se chegar pra alguém do

---

<sup>52</sup> Dados da entrevista. Coordenadora do NG. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

<sup>53</sup> Dados da entrevista. Integrante da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 13/05/2008.

<sup>54</sup> Dados da entrevista. Integrante da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 14/05/2008.

<sup>55</sup> Dados da entrevista. Coordenador da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 08/04/2008.

município e perguntar o que é o Plano Diretor, ela dá conta de responder. Porque a mobilização que foi feita, foi bastante divulgada.” (Grupo 1, 01)<sup>56</sup>.

A sociedade foi uma conquista mesmo. Foi assim, posso dizer que foi vontade mesma, voluntária mesmo das pessoas. [...] A sociedade por surpresa mesmo, por ver a participação boa da sociedade. Ver que a população se interessou mesmo. Porque poderia não estar ali, não querer participar, não está nem aí. E, no entanto, saíram de suas casas e vieram participar do Plano. (Grupo 1, 11)<sup>57</sup>.

Excelente. A sociedade participou mesmo [...] a partir do momento que a sociedade viu a necessidade de se mudar, eu acho que eles participaram muito mais. Nós mostramos os problemas e as sugestões que eles deram, foram muitas, muitas mesmo. Eu fiquei assim, achei muito interessante. (Grupo 1, 10)<sup>58</sup>.

No tocante à participação da sociedade, os membros da equipe técnica supõem que a dimensão da cidade tenha favorecido esta aproximação. Mas não deixam de destacar que o entendimento do PDP tenha contribuído, por meio da tomada de conscientização das pessoas em torno das possibilidades de melhoria nas condições de vida da cidade, “por terem esperança de fazer alguma coisa que reflita na melhoria das condições. Quem participou tinha consciência.” (Grupo 2, 05)<sup>59</sup>. Alinhado a esta idéia, outro entrevistado justifica que para isto foi importante a “transmissão das idéias do Plano Diretor que foi feita de forma simples e acessível, que fez com que a população entendesse a participação dela. Porque as pessoas buscam saber quais são os benefícios que podem obter.” (Grupo 2, 04)<sup>60</sup>. E, outro completa, indicando que o suporte de comunicação provavelmente tenha contribuído para isso:

Eu fiquei impressionada. Achei que a cidade não iria participar. Houve uma mudança muito grande desde que a equipe de comunicação entrou. As pessoas participavam e não sabiam o que estavam fazendo. Com o decorrer do processo, já sabiam o que era Plano Diretor. Engajaram-se. Nas escolas, as crianças participavam. E mesmo o retorno obtido junto a eles [funcionários da Prefeitura], a gente conseguia. (Grupo 2, 03)<sup>61</sup>.

Reconhecem ainda que para se alcançar a mobilização, requer a superação de dificuldades inerentes à participação da população. Primeiramente, por ser natural encontrar certa resistência das pessoas, fruto da percepção que têm sobre participação em questões que se relacionam a sociedade, algo que, como mencionado, ainda não é comum na democracia brasileira. No caso do PDP, há igualmente o desafio de demonstrar a importância de sua participação, já que população não tem a dimensão de sua capacidade de interferir nas

---

<sup>56</sup> Dados da entrevista. Funcionária da Prefeitura. Virgem da Lapa, 30/04/2008.

<sup>57</sup> Dados da entrevista. Funcionária da Prefeitura e Membro do NG. Virgem da Lapa, 02/05/2008.

<sup>58</sup> Dados da entrevista. Membro da sociedade civil e do NG. Virgem da Lapa, 01/05/2008.

<sup>59</sup> Dados da entrevista. Integrante da equipe técnica da UFMG, Belo Horizonte, 15/05/2008.

<sup>60</sup> Dados da entrevista. Integrante da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 14/05/2008.

<sup>61</sup> Dados da entrevista. Integrante da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 13/05/2008.

decisões e nos resultados, como destaca o coordenador da equipe técnica: “não consegue perceber que é capaz. Há um paternalismo muito grande, sob o ponto de vista da população, que delega esse poder para os políticos e as autoridades.” (Grupo 2, 2)<sup>62</sup>. Outro integrante da equipe salienta que “a população acha o Plano Diretor importante, mas não sente, sozinha, capaz de fazer algo. As pessoas são mais facilmente mobilizadas se tomadas em grupos. Quando está em grupo, as chances de ser ouvido é maior.” (Grupo 2, 05)<sup>63</sup>. E, por fim, ressaltam que, apesar disso, a participação da população é crucial para se alcançar os propósitos do PDP, como esclarece o coordenador da equipe técnica:

ela [a participação da população] tem que acontecer por uma questão bastante simples. O Plano Diretor é um processo. Ele não é um documento que vai ser concluído numa determinada etapa e permanece com aquela conclusão indefinidamente. O Plano Diretor é um processo bastante dinâmico. E ele só vai atingir os resultados esperados se durante esse processo você tiver a todo o momento a vigilância da população, que é a principal interessada com os resultados. Como ele mexe com interesses, a necessidade da participação é fundamental para que ela se engaje no processo e acompanhe esse processo indefinidamente. (Grupo 2, 2)<sup>64</sup>.

### **3.5 O Suporte de Comunicação**

Por fim, buscou-se, de forma mais direta, conhecer a percepção dos entrevistados acerca do trabalho desempenhado pelo suporte de comunicação durante o processo de elaboração do PDP. Ou seja, tentou-se tornar mais explícitas as impressões referentes à necessidade de se contar com o apoio oferecido pela equipe de comunicação, além daquelas que podem ser obtidas, implícitas, nas análises nos itens anteriores.

Fica patente que os entrevistados reconhecem no suporte de comunicação atribuições necessárias para se alcançar a mobilização das pessoas em torno da causa em questão, a elaboração do PDP. Como é posto por um dos membros da equipe técnica, “[o suporte] é uma das principais. É responsável pela mobilização, a base do Plano Diretor.” (Grupo 2, 3)<sup>65</sup>. Ou, “a comunicação é essencial. Sem ela, a mobilização não acontece.” (Grupo 1, 11)<sup>66</sup>. Por outro lado, percebe-se que o exercício da função, apesar da importância reconhecida, não é necessariamente atribuído a uma equipe de comunicação social. Na fala a seguir um dos membros da equipe técnica materializa a questão:

---

<sup>62</sup> Dados da entrevista. Coordenador da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 15/04/2008.

<sup>63</sup> Dados da entrevista. Integrante da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 15/05/2008.

<sup>64</sup> Dados da entrevista. Coordenador da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 08/04/2008.

<sup>65</sup> Dados da entrevista. Integrante da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 13/05/2008.

<sup>66</sup> Dados da entrevista. Funcionário da Prefeitura e Membro do NG. Virgem da Lapa, 02/05/2008.

é necessário, é quase que fundamental. Você eventualmente até empiricamente consegue suprir isso. Mas, se você tiver esse suporte técnico, é fundamental. Você queima etapas, vai mais no foco da questão da comunicação, avalia melhor qual o caminho que você tem que seguir. [...] Inclusive eu quero dizer assim, só em dois lugares que eu já fiz o Plano Diretor, teve esse suporte [...] E as outras cidades não tiveram. Ficou uma coisa empírica. A experiência nossa é que ajudou a fazer o processo de comunicação e a Prefeitura corria atrás à medida que a gente ia dando os toques. (Grupo 2, 2)<sup>67</sup>.

Quando são questionados especificamente sobre prováveis papéis prestados pelo suporte de comunicação, os membros da equipe técnica validam outros pontos mais específicos que o objetivo final, a mobilização social. Assim, citam aspectos que dizem respeito ao relacionamento entre a equipe técnica e o NG, ao planejamento e à execução das ações de comunicação, à divulgação das informações necessárias à mobilização.

Para os entrevistados, o suporte de comunicação é responsável pelo estabelecimento de “uma mão dupla” entre as duas equipes, como destaca um membro da equipe técnica. Acreditam que a intermediação da entre o NG e a equipe técnica propiciado pelo trabalho prestado pelo suporte tenha contribuído para a retomada do processo que se encontrava interrompido, como assinala um dos membros: “depois do suporte de vocês, a comunicação tornou-se um intermediário. As pessoas estavam melhor (*sic*) informadas. Aproximou as duas equipes” (Grupo 2, 3)<sup>68</sup>.

O conhecimento técnico oferecido pelo suporte é considerado como fator decisivo para o planejamento e a execução das ações de comunicação, responsável pela “diversificação dos meios e das mídias”, nas palavras de um dos entrevistados da equipe técnica ou na fala de uma integrante do NG, “todas as ações de comunicação foram orientadas pelo suporte. Orientando.” E, ainda, para divulgação das informações necessárias à mobilização da população, é lembrada a capacidade de traduzir tais informações para uma linguagem acessível e específica para cada segmento de público intencionado, como sugerido na entrevista “no processo como um todo, na capacidade de trazer quem realmente precisa participar, mostrar o que está sendo feito. Elo de ligação entre todas as partes.” (Grupo 2, 5)<sup>69</sup>.

Nota-se assim que o trabalho prestado pelo suporte de comunicação seja capaz de afetar no resultado final, representado na mobilização da população em torno da causa. Nesse sentido, um dos membros da equipe técnica compara a experiência de Virgem da Lapa, onde houve o trabalho do suporte de comunicação, ao caso de outra cidade, em que não houve, e

---

<sup>67</sup> Dados da entrevista. Coordenador da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 15/04/2008.

<sup>68</sup> Dados da entrevista. Integrante da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 13/05/2008.

<sup>69</sup> Dados da entrevista. Integrante da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 15/05/2008.

constata que “lá teve um número menor de pessoas do que em Virgem da Lapa, na questão da mobilização não teve um trabalho tão intenso.” (Grupo 2, 4)<sup>70</sup>.

### 3.6 Síntese

Por fim, com o intuito de apresentar uma síntese das informações dispostas nos itens deste capítulo, foi organizado o quadro a seguir.

Entendimento PDP	Enquanto os membros da equipe técnica apresentavam experiências e conhecimentos anteriores, entre os integrantes do NG e da sociedade civil, eram bastante restritos.
Evolução	Constata-se que houve uma evolução gradativa e considerável durante o processo de elaboração do PDP, valendo-se das ações de comunicação desenvolvidas como principais fontes de informação.
Definição de PDP	Verifica-se um alinhamento da definição de PDP obtida junto aos membros do NG com as ações de comunicação e destas com a versão dada pelos integrantes da equipe técnica da UFMG.
Avaliação das ações	Em grande parte foram avaliadas como boa ou muito boa as ações do Plano de Comunicação, ressaltando a adequação da linguagem adotada e aproveitando-se das potencialidades oferecidas pela cultura local.
Participação nos eventos de comunicação (Reuniões de Capacitação, RT's, Conferência)	A participação nos eventos ilustra o processo de ampliação da mobilização social, sustentando-se nas redes de relacionamentos pessoais, o que contribui pra validar o modelo de estratégia adotado.
Participação dos membros do NG	Constata-se o envolvimento dos membros do NG no processo a partir, inicialmente, da ligação com a

<sup>70</sup> Dados da entrevista. Integrante da equipe técnica da UFMG. Belo Horizonte, 13/05/2008.

---

Relacionamento entre as equipes	<p>Prefeitura, mas é perceptível que foram criados vínculos de co-responsabilidade com a causa, com o entendimento do PDP e de sua importância para a cidade.</p> <p>É feita uma avaliação positiva do relacionamento e apontada a distância como a principal dificuldade. Ressalta-se que, nesse sentido, o suporte de comunicação contribuiu para a construção e manutenção do relacionamento entre as duas equipes.</p>
Participação dos segmentos de públicos	<p>De forma geral, a participação de todos os segmentos é bem avaliada. Destaca-se, no entanto, os estudantes da cidade, dado o engajamento nas atividades voltadas para este segmento de público. Percebe-se que o entendimento do PDP e sua importância para o desenvolvimento da cidade contribuíram para a criação, ao longo do processo, de vínculos com a causa junto a estes segmentos de público. Por outro lado, foi necessário vencer algumas barreiras em relação a cada um desses segmentos, como os comerciantes.</p>
Suporte de comunicação	<p>O trabalho realizado pelo suporte de comunicação é reconhecido, especificamente, para o desenvolvimento e implementação das ações de comunicação, no relacionamento entre as equipes e na divulgação das informações necessárias à mobilização. Embora, perceba-se a crença de que o conhecimento empírico possa suprir a falta de um suporte especializado.</p>

**Quadro 2 – Síntese pesquisa**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

---

#### 4 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia, com base nos referenciais teóricos estudados, procurou mostrar que, a partir da Constituição de 1988, com instauração do processo de inovação institucional democrática vivenciado pela democracia brasileira, impôs ao regime a definição de uma nova gramática social, marcada pela co-existência e complementariedade entre as formas democráticas representativa e participativa. Nesta última, proporcionada pela inserção da dimensão social, que pode ser exemplificada pela adoção dos Orçamentos Participativos durante a década de 1990 e, já no século XXI, a elaboração dos Planos Diretores Participativos pelos municípios brasileiros. Em ambos, evidenciam-se a necessidade de estabelecimento de novas relações com a sociedade, condizentes à abertura de outros canais de exercício democrático para além do voto e à imposição da participação dos atores sociais em tais processos de discussão e deliberação. Como constatado, estas mudanças determinaram um novo modelo para a comunicação pública, sustentado na promoção do diálogo e na implementação de estratégias que sejam capazes de conquistar a cooperação desses atores, alcançada por meio da instituição de vínculos que propiciem o compartilhamento de sentidos com os mesmos.

Então, partindo de tais pressupostos, foi desenvolvido, enquanto atividade de extensão, um suporte de comunicação para elaboração do PDP da cidade de Virgem da Lapa. Sabia-se, conforme diagnosticado, que uma série de especificidades demandaria da comunicação o cumprimento de atribuições que perpassam a divulgação das informações, necessária, sem sombras de dúvidas, para a estruturação de um processo de mobilização social. Havia um cenário marcado pela pouca experiência da população em projetos participativos, o próprio processo de elaboração do PDP iniciado no ano anterior se encontrava interrompido e restava pouco tempo para conclusão das atividades. Pois bem, para tanto, acreditava-se que apenas o auxílio de uma assessoria de comunicação, fundamentado em um trabalho meramente instrumental, não seria suficiente para ir além da simples divulgação de informações sobre o processo. Como era esperado, fazia-se necessário a abertura de canais permanentes de diálogo e deliberação e a criação de vínculos de co-responsabilidade com elaboração e manutenção do PDP na cidade. Possibilitados somente a partir de observação de uma noção de públicos bem clara e definida, suficiente para conhecer os atores envolvidos, bem como para estabelecer um alinhamento dos interesses e expectativas que estavam em questão.

A partir disto, dentro das atribuições de um suporte de comunicação, foi concebida nova estratégia para mobilização da sociedade, assentada justamente na concepção de públicos para mobilização social, em que geradores, legitimadores e beneficiados foram identificados e organizados com base nos vínculos pré-existentes com a causa e de suas redes de relacionamentos. Sustentada no Diagnóstico de Comunicação, ainda, os membros do NG receberam outra capacitação e empreendeu-se a execução do Plano de Comunicação elaborado, composto por uma série de ações, seja dirigida a segmentos de público estratégicos ou a toda a população, valendo-se dos recursos disponíveis, de tempo, financeiros e culturais. Ao colocar em análise tais atribuições, a elaboração desta monografia, buscou o substrato para compreender o papel prestado pelo suporte de comunicação em um processo democrático que requer mobilização social. Pois, como faz supor a experiência apresentada, para se alcançar o objetivo final do suporte, a mobilização das pessoas, outras funções foram demandadas, ainda que por questões intrínsecas ao caso de Virgem da Lapa, conferindo, assim, um posto estratégico à comunicação social no processo.

Primeiramente, conforme a pesquisa realizada aponta, essa posição pode ser justificada pelo alcance do objetivo maior. Se não é possível falar em mobilização da sociedade, por falta de uma investigação mais ampla, não restam dúvidas que, junto a segmentos de públicos, a criação de vínculos ficou evidente, na medida em que se gerou consciência a respeito da importância da causa em questão. Por exemplo, com os membros do NG, ou, ainda que com ressalvas quanto à participação, junto às lideranças, aos grupos organizados, aos políticos e aos estudantes da cidade cujo envolvimento, além de ser bem avaliado pelos entrevistados, foi manifestado na participação nos eventos promovidos e na contribuição oferecida a constituição da Leitura Comunitária.

O trabalho ainda deixa pistas que sinalizam que o posto estratégico da comunicação transcende a divulgação de informações e se sustenta também em papéis interdependentes que estão relacionados à reorganização do processo, à capacitação dos membros do NG, ao planejamento de comunicação e execução das ações. Logo, na medida em que contribui para a estruturação do processo e a capacitação dos atores envolvidos, o suporte de comunicação acaba por tornar as atribuições mais claras para os integrantes das duas equipes, que percebem os resultados de seus trabalhos e o reconhecimento obtido, fundamentais para a coletivização. Sugere-se, pois, ao suporte de comunicação os papéis estruturador, pedagógico, e, naturalmente, de caráter técnico.

- **Técnico**

É materializado pelo assessoramento técnico prestado pelo suporte de comunicação ao processo de mobilização, ao oferecer o aporte instrumental propiciado por todo o campo de comunicação social, seja das relações públicas, da publicidade e propaganda, do jornalismo e de rádio/tv. Destas áreas são utilizados os conhecimentos necessários para a construção e execução do Plano de Comunicação, responsável por transmitir as informações necessárias para que se criem junto aos públicos a serem mobilizados os vínculos com a causa. Para tanto, torna-se essencial a diversificação e adequação dos meios e veículos a serem empregados, bem como a adequação da linguagem e o aproveitamento das potencialidades locais.

Trata-se, como não poderia deixar de ser, de um papel de grande relevância, embora a realidade pesquisada revele que os conhecimentos empíricos acabam por substituir o conhecimento técnico. Como se constatou junto aos membros da equipe técnica com experiências anteriores na elaboração de Planos Diretores, a exceção se relaciona aos casos que contaram com um suporte de comunicação. Mesmo que seja reconhecida a importância do papel desempenhado pela comunicação, persiste a adoção de conhecimentos empíricos sustentados nas crenças e preferências pessoais, evidenciados na avaliação que alguns membros fazem de determinadas ações adotadas ou da utilização de alguns veículos de comunicação.

- **Estruturador**

Ao que tudo indica, a diferença entre o trabalho prestado por uma assessoria e um suporte de comunicação começa a se definir neste ponto. Trata-se da ampliação da área de atuação e da especialização dos conhecimentos empregados. Deixa-se de preocupar apenas com a concepção e implantação do Plano de Comunicação para criar as bases e o horizonte sobre as quais irá se firmar e irá se dirigir. Ou, de outra maneira, consiste na elaboração e manutenção do Diagnóstico de Comunicação, onde são definidos os públicos, assim como seus interesses e expectativas em relação aos demais segmentos de público envolvidos e à causa mobilizadora. Refere-se, portanto, às atribuições das Relações Públicas especificamente, responsável pelo estabelecimento da estratégia de comunicação a ser implementada e que irá nortear as ações de comunicação e os atores envolvidos.

Por toda a pesquisa, é possível colher provas que atestem o papel cumprido pelo suporte de comunicação para estruturação do processo de mobilização social, a começar pelo fato de ele se encontrar interrompido. Tornou-se indispensável, dessa forma, a concepção de uma nova estratégia de mobilização condizente com a realidade local, na seleção dos temas a serem tratados, na identificação dos geradores e na adequação ao tempo disponível para se operar. Assim, aproximou os atores sociais em torno de temáticas com as quais estavam familiarizados, propiciou o contato com a causa e a mobilização ganhou, aos poucos, em abrangência e profundidade, valendo-se inicialmente apenas das redes de relacionamentos. Isso pode ser constatado na avaliação que fazem os membros do NG e da sociedade civil do amadurecimento vivenciado ao longo do processo, refletido no engajamento e no aprofundamento das discussões nos eventos realizados, e no número de participantes.

Em um âmbito mais estrito, há que se mencionar que o suporte de comunicação tenha contribuído para articulação das equipes envolvidas no processo, essencial também para a estruturação do processo. Subsídios oferecidos pela pesquisa comprovam que havia certa dificuldade de se conseguir as informações e os dados necessários por parte da equipe técnica, enquanto, os membros do NG apresentavam certa dificuldade para manusear os dados produzidos pela equipe técnica. E é justamente a ausência do suporte de comunicação que corrobora para sua importância. Ou seja, os membros do NG e integrantes da equipe técnica foram capazes de perceber que o relacionamento entre as partes foi afetado pelo trabalho desenvolvido pelo suporte de comunicação.

Resta dizer ainda que o papel desempenhado pelo suporte de comunicação na estruturação do processo é confundido pelos próprios entrevistados com as ações integrantes do Plano de Comunicação. Dentre as ações que são destacadas pelos mesmos de forma espontânea, tanto entre os membros do NG e da equipe técnica, percebe-se a indicação da estratégia de comunicação adotada, cuja implementação norteou os atores.

- **Pedagógico**

Por fim, é preciso salientar que mesmo que ao suporte de comunicação seja atribuída a função técnica, em razão do conhecimento instrumental disponível, a comunicação para a mobilização social, como se sabe, deve se caracterizar por ser dialógica, libertadora e educativa, fruto da interação e da construção conjunta. Requer, portanto, a concepção de

espaços para interlocução e diálogo permanente entre os atores sociais que integram a realidade em questão. Cabendo ainda ao suporte de comunicação facilitar tal interação e orientá-los na construção coletiva dos conhecimentos condizentes com essa realidade.

Nesse sentido, a função pedagógica exercida pelo suporte de comunicação evidencia-se com base na constatação presente no Diagnóstico de Comunicação e comprovada pela pesquisa de que grande parte dos atores sociais envolvidos no processo de elaboração do PDP de Virgem da Lapa não tinha conhecimento nenhum sobre o instrumento de lei. E, especificamente, os conhecimentos dos membros do NG se restringiam a noções, com evidente dificuldade de traduzir as diretrizes de elaboração do PDP para a realidade local. Na mesma direção, justamente, em relação às principais dificuldades enfrentadas pelos integrantes do NG na condução do processo, o entendimento sobre o PDP alcança grande expressividade. É nítida, no entanto, o progressivo desenvolvimento observado junto a todos os entrevistados, em função do trabalho prestado pelo suporte de comunicação. Enquanto fontes de consultas oficiais sobre o PDP disponíveis, como os manuais produzidos pelo Ministério das Cidades e pela Caixa Econômica Federal, não alcançaram representatividade, as Reuniões de Capacitação – para os membros do NG, ou algumas das ações de comunicação – para os membros da sociedade civil, têm sua relevância reconhecida no sentido de ter contribuído para o entendimento do PDP.

Neste caso, foi essencial que o suporte de comunicação adequasse a linguagem adotada nos materiais oficiais, bem como materializasse as temáticas, para a realidade local, além de criar oportunidades para que tais conhecimentos fossem difundidos, discutidos e esclarecidas as dúvidas dos atores sociais envolvidos na elaboração do PDP de Virgem da Lapa.

#### **4.1 Considerações finais**

Ao concluir, espera-se ter oferecido algumas possíveis respostas ao problema de pesquisa proposto. Contudo, ao apresentar tais respostas, mais do que responder a pergunta, acredita-se que possa estimular a busca por novas possibilidades de respostas ou mesmo a formulação de outras perguntas. Sabe-se que as conclusões não se encerram em si, elas são passíveis de uma análise mais aprofundada, sustentadas em novas experiências mobilizadoras, com outras causas e outros atores. Espera-se, contudo, que apontem a importância e o posto

estratégico ocupado pela comunicação em um projeto mobilizador e, como não podia deixar de ser, para a construção de uma nova gramática social.

Por fim, com o intuito de alertar outros estudantes, cumpre mencionar o processo de troca imensurável proporcionado pela experiência da atividade de extensão universitária. De um lado, a sociedade oferece um ambiente real (ideal) para aplicação dos conhecimentos produzidos no âmbito acadêmico e gera insumos para construção de novos paradigmas científicos. Para os membros da instituição de ensino, por sua vez, é uma oportunidade para contribuir para o desenvolvimento sócio-político da sociedade, além de ser fonte de amadurecimento e crescimento profissional e humano.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVRITZER, Leonardo. *Sociedade Civil e Democratização*. Belo Horizonte: Del Rey, 1994.

AVRITZER, Leonardo; SANTOS, Boaventura de Sousa. Introdução: para ampliar o cânone democrático. IN: SANTOS, Boaventura de Souza (Org). “Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa”. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição brasileira, 1988. Lei nº 10.257 de 10 de julho de 2001.

BRASIL, Ministério das Cidades. Plano Diretor Participativo: Guia para elaboração pelos municípios e cidadãos. 2004.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. “O que é participação”. Coleção Primeiros Passos. 4ª edição. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

DAGNINO, Evelina (org.). *Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

FORTES, Waldyr G. *Relações públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias*. 2ª edição. São Paulo: Summus, 2003.

FORTES, Waldyr G. *Relações Públicas Estratégicas com o Público Interno*. In: CESCO, Cleuza G. Gimenes (org.) *Relações Públicas e suas Interfaces*. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

FRANÇA, Fábio. *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica - Business relationship*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2004.

FRANÇA, Fábio. *Públicos em Relações Públicas: partes interessadas ou públicos?* São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.rp-bahia.com.br/fabiofranca.htm>>. Acesso em: 11 nov. 2006.

FRANÇA, Júnia Lessa, VASCONCELLOS, Ana Cristina. *Manual de Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. 7ª Edição. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004.

HABERMAS, Jürgen. *Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa*. São Paulo: Tempo Brasileiro, 1984.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. 9ª Edição. Petrópolis : Editora Vozes, 2003.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Editora Vozes, 1987.

HASWANI, Mariângela Furlan. Comunicação Governamental: em busca de um alicerce teórico para a realidade brasileira. IN: *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* Ano 3, nº 4 (1º Semestre 2006). São Paulo: GESTCORP/ECA/USP, 2006.

HENRIQUES, Márcio Simeone. As relações públicas no complexo de administração da visibilidade pública: uma visão política. In: XXIX Congresso Brasileiro das Ciências da Comunicação, 2006, Brasília. **Anais...** Brasília: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2006.

HENRIQUES, Márcio Simeone. (org.). Comunicação e estratégias de mobilização social. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2004.

HENRIQUES, Márcio Simeone. Democracia, accountability e os desafios à comunicação pública : da difusão à interlocução. Belo Horizonte, 2007. 12p.. Não publicado.

HENRIQUES, Márcio Simeone, MATTOS, Leandro Bornacki. Mobilização Social na rede: Internet como ferramenta de mobilização social para o Plano Diretor Participativo. In: XIII Congresso de Comunicação da Região Sudeste, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Intercom / Universidade Presbiteriana Mackenzie. Mídia, Ecologia e Sociedade, 2008.

HENRIQUES, Márcio Simeone, WERNECK, Nísia M. Duarte. (orgs.). Visões do Futuro: responsabilidade compartilhada e mobilização social. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

MATOS, Heloiza Helena Gomes de. Comunicação Política e Comunicação Pública. IN: *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* Ano 3. – nº 4 (1º Semestre 2006). São Paulo: GESTCORP/ECA/USP, 2006.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Tradução Nivaldo Montingelli Júnior e Alfredo Alves de Farias. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MESTIERI, Carlos Eduardo. Relações Públicas: Arte de Harmonizar Expectativas. São Paulo: Aberje, 2006.

NAVARRO, Zander. O “Orçamento Participativo” de Porto Alegre (1989-2002): um conciso comentário crítico. IN: AVRITZER, Leonardo, NAVARRO, Zander (Org). “A inovação democrática no Brasil: o orçamento participativo”. São Paulo: Cortez, 2003.

NOVELLI, Ana Lucia Coelho Romero. O papel institucional da Comunicação Pública para o sucesso da governança. IN: *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* Ano 3, nº 4 (1º Semestre 2006). São Paulo: GESTCORP/ECA/USP, 2006.

ROSENFELD, Denis L. “O que é democracia”. Coleção Primeiros Passos. 5ª edição. São Paulo: Editora Brasiliense, 2003.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SANTAELLA, Lucia. “Comunicação e Pesquisa: projetos para mestrado e doutorado”. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

TORO, Jose Bernardo, WERNECK, Nísia M. Duarte. Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

UFMG, Programa de Internato Curricular da Escola de Engenharia. Relatório Suporte de Comunicação do Plano Diretor Participativo de Virgem da Lapa – MG. Belo Horizonte, 2007a.

UFMG, Programa de Internato Curricular da Escola de Engenharia. Relatório Técnico do Plano Diretor Participativo de Virgem da Lapa – MG. Belo Horizonte, 2007b.

ZÉMOR, Pierre. La Communication Publique. PUF, Col. Que sais-je ? Paris, 1995.