



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO MECANISMO SISTÊMICO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL: UM OLHAR A PARTIR DA REGIÃO FUNCIONAL 7 DOS COREDES DO RS

Laiane Flores. Doutoranda em Desenvolvimento Regional no PPGDR/UNIJUI. Mestre em Políticas Públicas e Gestão Educacional (UFSM). Tecnóloga em Gestão Pública. Bolsista CAPES.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7600-4698>

Marjana Eloisa Henzel. Doutoranda em Desenvolvimento Regional no PPGDR/UNIJUI. Mestre em Engenharia da Produção. Bacharel em Administração. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5776-5504>

Roberta Rodrigues Valandro. Doutoranda em Desenvolvimento Regional no PPGDR/UNIJUI. Mestre em Desenvolvimento Regional (UNIJUI). Bacharel em Administração. Bolsista CAPES.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4142-3328>

Pedro Luís Büttenbender. Professor do PPGDR/UNIJUI. Doutor em Administração (UNAM e UFMS). Mestre em Gestão Empresarial (FGV/Ebape). Administrador e Tecnólogo. Estagiário Pós-Doc no PPGDPP-UFFS. Bolsista Produtividade em Pesquisa do CNPq e Pesquisador Gaúcho - FAPERGS. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7011-8552>

Resumo:

Desenvolvimento é um termo amplo, multidisciplinar e multidimensional, tratando-se de um processo de mudança e progresso que ocorre em diversas áreas: social, econômica, ambiental, tecnológica, cultural e pessoal. Transcende a dimensão econômica, englobando diversos aspectos que visam melhorar a qualidade de vida das pessoas, promovendo a sustentabilidade, a equidade e o bem-estar. O presente artigo tem por objetivo analisar o conjunto de prioridades estabelecidas como estratégicas a partir do Plano Estratégico de Desenvolvimento (PED) dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDEs Fronteira Noroeste, Celeiro, Noroeste Colonial e Missões) que integram a Região Funcional 7 (RF7). É um estudo qualitativo, bibliográfico, exploratório e descritivo, com observações não-participantes a partir de um conjunto de exposições realizadas na Série Conexão e Desenvolvimento: Webinar “Desenvolve Noroeste do RS”, sob coordenação da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI-RS). Foram realizados cinco encontros virtuais em momentos distintos durante o mês de abril de 2023. O mesmo teve por propósito discutir as prioridades e estratégias para o desenvolvimento das referidas regiões, contando com a participação dos presidentes de cada COREDE e representantes de entidades regionais. Sendo assim, as principais ponderações do estudo



ficam em torno dos aportes quanto ao desenvolvimento regional e os desafios conjunturais de governança em cada região de abrangência da RF7.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Desenvolvimento Regional. Prioridades. Governança.

1. Introdução

No que tange a essência do planejamento estratégico, o mesmo deve agregar as participações de diversos atores na formulação e tomada de decisões perante ao desenvolvimento regional. Os acordos em comum, elaborados em consenso, são uma solução inteligente para a ação cooperativa no desenvolvimento.

As políticas públicas passaram a ser elaboradas em diferentes escalas, abandonando o procedimento tradicionalmente adotado, de utilização de recortes regionais únicos. No plano nacional, a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) se constitui em um exemplo formalizado dessa estratégia, agregando múltiplas escalas de ação de acordo com os problemas a serem enfrentados em cada território. Quanto ao Rio Grande do Sul (RS), essa forma de organizar as políticas regionais também foi adotada e, atualmente, tem como referência a organização dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDEs), utilizando como escala complementar para o planejamento territorial as Regiões Funcionais de Planejamento (CARGNIN, 2014).

Os planos de desenvolvimento estratégico geralmente são elaborados com base em uma combinação de teorias, modelos e abordagens relevantes. Assim sendo, combinam elementos teóricos como o conceito do desenvolvimento econômico e sustentável; a abordagem participativa, envolvendo diferentes atores e partes interessadas, como governo, setor privado, sociedade civil e comunidades locais. Também baseia-se na análise SWOT para avaliar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de uma região, bem como estabelece metas e indicadores para medir o progresso ao longo do tempo.

Assim, os Planos Estratégicos de Desenvolvimento (PEDs) que integram o Rio Grande do Sul, apresentam no recorte das nove regiões funcionais, uma breve caracterização e as indicações das prioridades estratégicas e seus respectivos projetos. Em essência, os COREDEs em parceria com o Estado e todas as entidades envolvidas, entregam ao RS um documento norteador e sistematizador dos trabalhos regionais, das ações e priorização dos recursos públicos (PED, 2017).



O presente estudo tem por objetivo analisar o conjunto de prioridades abordadas nos planos estratégicos de desenvolvimento dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDEs Fronteira Noroeste, Celeiro, Noroeste Colonial e Missões) que integram a Região Funcional 7 tendo por base a teoria do planejamento estratégico de desenvolvimento. A relevância do estudo baseia-se no diagnóstico e reconhecimento dos macroproblemas regionais, na observância e construção das novas atualizações dos PEDs, correlacionando às prioridades estratégicas emergentes sob a ótica da governança exercida pelos respectivos representantes dos COREDEs.

Parte-se de um diagnóstico analítico do PED, em vigência para o período de 2015-2030 e suas novas atualizações, tendo como foco de análise as novas prioridades estratégicas para a RF7. Em meados de 2006, foi elaborado o Relatório Rumos, sob supervisão da Secretaria de Planejamento e Gestão do RS, mediante a construção de um plano de desenvolvimento para 10 anos, com estratégias, programas e ações visando dirimir as problemáticas regionais, bem como seus desafios. Desta forma, há duas décadas o RS preocupa-se em construir e consolidar seu plano de desenvolvimento regional (RUMOS, 2015).

Quanto à metodologia, o estudo caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, exploratória, de campo, descritiva, bibliográfica e documental (MINAYO, 2013; GIL, 2018). A observação não participante (CRESWELL, 2007) foi desenvolvida pelos pesquisadores, referenciados em uma série de painéis realizados com a participação online de mais de 770 lideranças regionais e transmitidos via o canal Conexão Desenvolvimento: Webinários “Desenvolve Noroeste do RS”, sob coordenação do Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional da UNIJUI no mês de abril de 2023. Quanto ao tratamento dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009).

Nesse sentido, para preservar as identidades dos sujeitos/representantes da pesquisa, os mesmos foram identificados da seguinte forma: R1 (Respondente 1), R2 (Respondente 2), R3 (Respondente 3), R4 (Respondente 4), R5 (Respondente 5), R6 (Respondente 6) e R7 (Respondente 7). A sistematização dos dados resulta de reuniões virtuais realizadas entre os membros do grupo de pesquisadores, após a realização dos Webinários, atendendo aos objetivos desta produção. Identifica-se neste estudo a intencionalidade de trazer as falas dos sujeitos envolvidos neste cenário de desenvolvimento regional e apresentar de maneira descritiva e analítica as principais questões em torno da temática.



O artigo está estruturado da seguinte maneira: na primeira seção tem-se a introdução do estudo, na seção seguinte apresenta-se a metodologia utilizada para embasar o estudo, na sequência tem-se a seção que apresenta discussões sobre o desenvolvimento regional e os COREDES, Planejamento Estratégico de Desenvolvimento (PED, 2017) e as questões em torno das articulações regionais, seguindo com a apresentação sobre as prioridades estratégicas de desenvolvimento da RF7 e a governança exercida pelos representantes dos COREDES, e por fim, na última seção apontou-se as principais considerações e reflexões finais.

2. O Desenvolvimento Regional e a atuação dos COREDES

A partir das limitações das teorias pautadas no crescimento econômico, as quais não deram respostas à redução das desigualdades regionais e à promoção do desenvolvimento, emerge um conjunto de abordagens sobre desenvolvimento regional a partir dos anos 1980. Ganham destaque as concepções que passam a compreender o desenvolvimento como um processo *botton-up*, entendendo as regiões como promotoras do seu desenvolvimento (FERNANDEZ, AMIN, VIGIL, 2008). Estas regiões seriam capazes de inovar a partir da cooperação de empresas, instituições de formação e pesquisa, autoridades regionais, universidades entre outros, bem como pelo estímulo à diversidade nas técnicas e nos produtos, gostos, cultura e políticas possibilitando múltiplos caminhos para o desenvolvimento (DALLABRIDA, 2010).

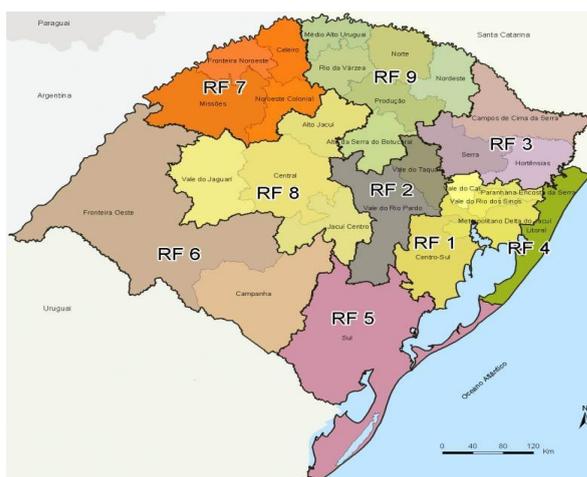
Nesta perspectiva de atuação, os Conselhos Regionais de Desenvolvimento foram criados no início do ano de 1991, legalmente instituídos pela Lei nº 10.283, de 17 de outubro de 1994, e regulamentados pelo Decreto nº 35.764, de 28 de dezembro de 1994. Conforme estabelece a referida lei, no art. 2º, seus objetivos visam: a promoção do desenvolvimento regional harmônico e sustentável; a integração dos recursos e das ações do governo e da região; a melhoria da qualidade de vida da população; a distribuição equitativa da riqueza produzida; o estímulo à permanência do homem em sua região; e a preservação e a recuperação do meio ambiente.

A experiência e a trajetória dos COREDES no Estado do RS configura-se como uma estratégia pioneira de organização regional no Brasil, onde a estrutura institucional, os mecanismos de participação social, as formas de encaminhamento das demandas regionais, o amadurecimento dos processos e relações entre governo e sociedade foram sendo aperfeiçoados ao longo do tempo.



A partir de 2006, os COREDEs foram agrupados em 9 Regiões Funcionais de Planejamento. Esta regionalização foi definida pelo Estudo de Desenvolvimento Regional e Logística (RUMOS, 2015), de acordo com critérios econômicos, ambientais, sociais e de polarização. A partir de então, a regionalização dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento e das Regiões Funcionais de Planejamento foram adotadas como escalas de referência para elaboração de vários instrumentos de planejamento como o Plano Plurianual (PPA) e o Orçamento do Estado (LOA), bem como de outros diagnósticos e estudos prospectivos realizados pelo Estado. Na figura 1, a seguir, verifica-se a localização das 9 Regiões Funcionais de Planejamento no RS e respectivos COREDEs (CARGNIN, LEMOS & CUNHA, 2020). Destaca-se que o presente estudo terá como foco a RF7¹, que integra os COREDEs Noroeste Colonial, Celeiro, Fronteira Noroeste e Missões.

Figura 1. Regiões Funcionais dos COREDEs



Fonte: PED, 2015-2030.

¹COREDEs e respectivos municípios que integram a Região Funcional 07:

Corede Noroeste Colonial: Augusto Pestana, Ajuricaba, Bozano, Catuípe, Condor, Coronel Barros, Ijuí, Jóia, Nova Ramada, Panambi e Pejuçara.

Corede Celeiro: Barra do Guarita, Bom Progresso, Braga, Campo Novo, Chiapetta, Coronel Bicaco, Crissiumal, Derrubadas, Esperança do Sul, Humaitá, Inhacorá, Miraguaí, Redentora, Santo Augusto, São Martinho, São Valério do Sul, Sede Nova, Tenente Portela, Tiradentes do Sul, Três Passos e Vista Gaúcha.

Corede Fronteira Noroeste: Alecrim, Alegria, Boa Vista do Buricá, Campina das Missões, Cândido Godói, Doutor Maurício Cardoso, Horizontina, Independência, Nova Candelária, Novo Machado, Porto Lucena, Porto Mauá, Porto Vera Cruz, Santa Rosa, Santo Cristo, São José do Inhacorá, Senador Salgado Filho, Três de Maio, Tucunduva e Tuparendi.

Corede Missões: Bossoroca, Caibaté, Cerro Largo, Dezesseis de Novembro, Entre-Ijuís, Eugênio de Castro, Garruchos, Giruá, Guarani das Missões, Mato Queimado, Pirapó, Porto Xavier, Rolador, Roque Gonzales, Salvador das Missões, Santo Ângelo, Santo Antônio das Missões, São Luiz Gonzaga, São Miguel das Missões, São Nicolau, São Paulo das Missões, São Pedro do Butiá, Sete de Setembro, Ubiretama e Vitória das Missões.



Criados a partir de iniciativa articulada do governo do Estado do RS com as respectivas regiões, os COREDEs são definidos como espaço plural e aberto de construção de parcerias sociais e econômicas, em nível regional, através da articulação política dos interesses locais e setoriais em torno de estratégias próprias e específicas de desenvolvimento para as regiões (COREDEs/RS, 2010).

Nesse sentido Allebrandt (2010), argumenta que o processo de redemocratização do Brasil caracterizou-se por dois pontos principais no plano político: o primeiro foi a consolidação do sistema democrático e representativo; e o segundo a implementação de instrumentos legais inseridos na Constituição Federal de 1988, que viabilizaram a instituição de formas que garantiam e auxiliavam a participação popular na gestão das políticas públicas, possibilitando a criação de um sistema que aliava a democracia com a participação social. Esse modelo já era conhecido no país anteriormente, mas estava isolado pela falta de leis e pelo regime de governo imposto.

Deste modo, a descentralização de gestão proporcionada pelos COREDEs e Conselhos Municipais de desenvolvimento (COMUDEs), possuem forte potencial de impulsionar o processo de desenvolvimento de cidades/regiões, em especial, na formulação de políticas, na proposição de diretrizes e soluções às demandas locais e regionais, no envolvimento da participação cidadã, na articulação de parcerias e no monitoramento e avaliação de ações.

Dallabrida e Büttenbender (2006), destacam que na estrutura institucional do Estado do RS, os Conselhos Municipais (COMUDEs) e Regionais de Desenvolvimento (COREDEs), com alguma reestruturação organizacional, poderiam constituir-se nos chamados espaços permanentes de concertação público-privada, da mesma forma que os Fóruns das Macrorregiões. Restaria a organização de estruturas institucionais, plenamente integradas aos COMUDEs, COREDEs ou Macrorregiões, com uma função técnico operacional, que poderiam ser as chamadas Agências de Desenvolvimento. No entanto, a estrutura atual da maioria das Agências precisaria ser repensada, pois grande parte delas têm pouca interação com os espaços locais ou regionais de discussão das estratégias de desenvolvimento. Em muitos casos, nem mesmo estes espaços existem, ao menos de forma organizada.

Corroborando com este entendimento, Muñoz (2007) destaca que a experiência dos conselhos têm evidenciado que o envolvimento da população, diretamente, ou através de representantes das principais entidades da sociedade civil, auxiliam a garantir um caráter mais democrático à gestão do processo de desenvolvimento, possuindo potencial para



interferir no *modus operandi* da máquina pública e assim nos governos, seja estadual ou municipal.

3. Planejamento Estratégico de Desenvolvimento (PED) e as possibilidades articuladoras para impulsionar a região

O planejamento corresponde a uma abordagem transdisciplinar, este, por sua vez, se inicia através do levantamento de recursos de um ambiente, assim como das resoluções dos atores que atuam neste espaço a fim de promover o desenvolvimento para contribuir com ações conjuntas. Para Carvalho (2004) essas ações possuem duas vertentes, isto é, teórica e prática e ainda compreendem questões econômicas, sociais, políticas e legais.

Posto isto, o planejamento estratégico compreende os objetivos, estratégias e ações de um ambiente, e o mesmo é criado pelos mais diferentes atores, numa ótica de participação dinâmica. De acordo com Valandro (2023, p. 13), “esse tipo de planejamento possui o poder de mapeamento em escalas adequadas, que compreende as dimensões territoriais de políticas públicas que possuem relação entre o governo e a sociedade civil”. Logo, o planejamento é um mecanismo importante para a promoção do desenvolvimento regional.

Portanto, pode-se afirmar que o planejamento estratégico desempenha um papel fundamental no desenvolvimento regional, proporcionando uma abordagem organizada e direcionada para impulsionar o crescimento econômico, social e ambiental de uma determinada região. Assim, há diversas razões pelas quais o planejamento estratégico se faz importante e necessário nesse contexto, pois o mesmo é capaz de identificar e delinear a direção de metas e objetivos, isto é, aponta a direção em que se deseja seguir.

Também permite uma alocação eficiente de recursos disponíveis na região, facilita a identificação e o fortalecimento das vantagens competitivas do ambiente por meio da análise das potencialidades locais, indicando setores econômicos promissores, a fim de impulsionar a inovação, atrair investimentos e estimular o empreendedorismo, tornando a região mais competitiva no âmbito regional, nacional e até mesmo internacional.

Auxilia na promoção de um desenvolvimento mais equilibrado e sustentável, considerando os mais diferentes aspectos, como o social, o econômico e o ambiental. Em tese, ele busca evitar disparidades regionais, minimizar impactos negativos ao meio ambiente, promover a inclusão social e melhorar a qualidade de vida da população local. E ainda, favorece a integração de atores e setores, isto é, o mesmo envolve a participação de



diversos agentes relevantes da região, como governos locais, instituições acadêmicas, setor privado e sociedade civil.

No campo regional, observa-se alguns modelos de planos, como por exemplo os Planos Estratégicos de Desenvolvimento Regional. O estímulo ao desenvolvimento regional se constitui como prioridade de governo, na busca incessante de projetos de desenvolvimento para as regiões, essa iniciativa soma-se às diversas ações desempenhadas pelo Governo do RS e apresenta uma reformulada visão para sua qualificação. A elaboração de cada PED é de responsabilidade de cada COREDE, onde há uma contribuição para o planejamento federal, estadual, municipal, bem como para os atores que preocupam-se com o desenvolvimento.

O PED compreende um amplo diagnóstico regional, abrangendo uma matriz das potencialidades, entraves, oportunidades e ameaças, quanto aos projetos elaborados, estes apresentam os objetivos, justificativas, metas e cronogramas para a sua execução. Além disso, o documento traz consigo as perspectivas estratégicas das RFs e sintetiza as prioridades de cada região.

4. Um olhar sobre as prioridades estratégicas de desenvolvimento da Região Funcional 07 e a governança exercida pelos representantes dos COREDEs

Os planos estratégicos de desenvolvimento de cada COREDE são projetados a longo prazo, sendo que o plano atual foi idealizado para 15 anos (2015-2030), compondo as prioridades, necessidades de investimento e sugestões de melhorias macrorregionais, onde foram definidas as diretrizes estratégicas para a RF7, considerando as seguintes prioridades, conforme quadro 1 abaixo.

Quadro 1. Diretrizes estratégicas para a RF7 (2015 - 2030)

<p>1. Qualificação da infraestrutura logística, energética e de comunicação na região, abrangendo:</p>	<p><i>a. Logística:</i> através de investimentos na qualificação e ampliação das possibilidades de transporte de mercadorias e pessoas através dos modais logísticos: rodoviário, ferroviário, aeroviário e fluvial (hidrovia do Rio Paraná).</p> <p><i>b. Energética:</i> através de investimentos para a qualificação da geração e distribuição de energias limpas, como por exemplo: geração de energia elétrica via pequenas centrais hidroelétricas (hidroenergias – PCH's), energia eólica, energia solar e bioenergias.</p> <p><i>c. Comunicação:</i> através de investimentos para a qualificação da comunicação, com melhoria da performance das tecnologias de comunicação corporativa via investimentos nas inforedes e o acesso à internet no meio rural.</p>
---	---



<p>2. Qualificação, agregação de valor e aumento da competitividade das cadeias produtivas, através de investimentos na inovação, empreendedorismo, ciência e tecnologia</p>	<p><i>a. Investimentos e constituição de um Parque Tecnológico do Noroeste Gaúcho</i>, de estrutura disseminada, abrangendo as Cadeias Produtivas de: alimentos, indústria de máquinas agrícolas, móveis e confecções; gestão ambiental e biodiversidade; e turismo (rotas turísticas do Yucumã, Rio Uruguai e Missões).</p>
<p>3. Qualificação da governança territorial (regional), com investimentos na capacitação de gestores públicos, privados e comunitários, fortalecendo a cooperação inter e supraregional</p>	<p><i>a. Capacitação das políticas públicas</i>, com programas afirmativos de investimentos públicos no desenvolvimento da região, que integra a faixa de fronteira internacional. <i>b. Constituição de agência público-privada de desenvolvimento</i>, de natureza supraregional, com capacidade de elaborar projetos, captar recursos nacionais e internacionais, e gerir a sua aplicação na região. <i>c. Promover a constituição de um aglomerado urbano-regional</i> (metropolização) visando a elaboração de plano estratégico e integrado de desenvolvimento regional, com ordenamento integrado de projetos, gestão conjunta de recursos e serviços públicos, com maior integração e unificação de estruturas administrativas do estado na região, otimizando resultados em prol do desenvolvimento.</p>

Fonte: PED (2017)

A RF7 apresenta uma população de 759.591 habitantes, correspondendo à 07% da população gaúcha, sendo que 31% residem na área rural e 69% na área urbana. A Região possui forte tradição na atividade agrícola voltada para a produção de grãos, com destaque para a soja, milho e trigo; e, na pecuária, com produção de leite e criação de aves e suínos. As atividades primárias possuem boas possibilidades perante a expansão de novos setores, como o biodiesel e a produção de frutas. O COREDE Noroeste Colonial apresenta menor índice de municípios, destacando-se o município de Panambi que teve 175% de aumento de população, devido ao seu processo de industrialização. Verifica-se os desafios do município em prover os serviços de saúde e educação à população. A região possui o II IDESE da região, perdendo apenas para a Região da Serra. Em Ijuí há muitas especialidades educacionais e centros de tratamento de saúde (PED-RS, 2015-2030).

A realização e organização do Webinar “Desenvolve Noroeste”, buscou auxiliar os COREDEs da RF7 no processo final de elaboração dos seus planos estratégicos (2023-2030) e também de revisão dos planos anteriores (2015-2030). O referido evento virtual buscou ampliar espaços de discussão intra e inter regional para que de forma integrada e articulada as quatro regiões pudessem construir agendas prioritárias, respeitando suas agendas individuais de cada microrregião, mas sobretudo, tendo uma visão panorâmica convergente acerca das necessidades regionais. A exposição realizada



pelas lideranças representativas, possibilitou a apresentação e o esclarecimento quanto aos principais macroproblemas da referida região, evidenciando similaridades em ambos os COREDEs, em especial, nos seguintes pontos:

- Necessidade de melhorias na infraestrutura rodoviária/portuária;
- Êxodo Rural e sucessão familiar;
- Envelhecimento populacional/longevidade;
- Perdas populacionais x retenção do capital humano (com exceção dos municípios de Santa Rosa, Panambi e Ijuí);
- Promoção da inovação e fomento ao empreendedorismo;
- Atração de novos investimentos, fortalecimento da cadeia produtiva, geração de emprego e renda;
- Fortalecimento da educação em todos os níveis;
- Melhorias na saúde.

Deste modo, em termos de infraestrutura a região ainda carece de acessos asfálticos para fins de interligar alguns municípios, também há ausência de pontes em alguns locais, e que são essenciais para o deslocamento da população e escoamento da produção. Há forte preocupação com o crescente êxodo rural, bem como com a sucessão familiar, sendo necessário iniciativas e políticas no sentido de incentivar e fortalecer a permanência da população no meio rural. A questão da longevidade populacional também é um fator que requer atenção e proposição de políticas de assistência ao idoso, visando a saúde e qualidade de vida, assim como a adequação dos espaços públicos em função da mobilidade e acesso às vias urbanas.

Ainda, as perdas populacionais são bem significativas, seja de jovens ou de adultos, que migram para outras cidades ou regiões em busca de novas oportunidades profissionais e/ou para fins de qualificação, visando atender seus anseios pessoais. Também soma-se a isso o decréscimo das taxas de natalidade da população. Nesse sentido, iniciativas no objetivo de promover a retenção do capital humano se fazem necessárias, visando garantir que a população economicamente ativa permaneça em seus municípios, bem como a proposição de políticas públicas que visem ofertar cursos de capacitação em diferentes áreas, qualificando futuros profissionais para fins de inserção no mercado de trabalho ou para o empreendedorismo, proporcionando desenvolvimento, emprego e renda, buscando reter o capital social na região.

O fomento à inovação nos serviços e nos setores produtivos constitui-se como tema emergente para o desenvolvimento, com o intuito de aumentar a produtividade e melhorar a



competitividade regional aliado às tecnologias, proporcionando agregação de valor aos produtos existentes e atração de novos investimentos. Destaca-se a atuação das Instituições de Ensino Superior da região (UNIJUÍ, URI, IFFar, UFFS) mediante a constituição de núcleos de inovação e incubadoras tecnológicas, direcionando esforços e oportunidades de assessoria para *startups*, empresas embrionárias e cooperativas desenvolverem suas ideias e negócios, consolidando-se como empresas e cooperativas, incentivando o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico local.

Neste contexto, é importante também destacar a atuação do programa INOVA-RS, que tem direcionado esforços no sentido de valorizar os potenciais regionais, visando estimular o investimento em inovação tecnológica para potencializar o crescimento do Estado e torná-lo capaz de gerar, reter e atrair empreendedores, negócios e investimentos intensivos em conhecimento (SICT, 2023).

No que tange à educação, evidenciou-se que a qualidade do ensino precisa ser aprimorada nas séries iniciais, ensino fundamental e médio, sendo necessário uma política de valorização dos profissionais e oferta de formação continuada, bem como a adequação da infraestrutura das escolas, qualificando os espaços escolares. Em termos de saúde, a região possui hospitais considerados referência, entretanto, verifica-se que há falta de cirurgias pelo SUS e carência de leitos para cuidados prolongados, do mesmo modo que requer investimentos no sentido de fortalecer as unidades hospitalares regionais no atendimento de média e alta complexidade, para fins de atender de forma satisfatória as demandas regionais.

A referida região é contemplada com potenciais únicos, com ênfase ao patrimônio histórico-cultural e natural, com destaque para as Missões Jesuíticas, o Parque Estadual do Turvo e o Salto do Yucumã, que são ativos turísticos de grande potencial, mas que, atualmente, ainda registram baixos níveis de frequência de turistas. Nesse sentido, o fortalecimento do turismo na Região depende de uma melhor organização da atividade, com a integração e ampliação dos roteiros, garantindo maior atratividade de turistas e maior tempo de permanência na Região (PED-RS, 2015-2030).

Cabe destacar que o Relatório “Rumos 2015”, já apontava as crescentes perdas populacionais na região, a polarização de estudantes do ensino superior, a necessidade de qualificação das estruturas viárias, as grandes desigualdades internas entre os COREDEs, tanto em termos de base produtiva como de indicadores sociais. O eixo mais consolidado era justamente o urbano-industrial formado por Horizontina, Três de Maio, Santa Rosa, Santo Ângelo, Ijuí e Panambi. Apontava-se que o desafio regional consistiria em espalhar o



benefício desse eixo às áreas periféricas da porção sul, e oeste das Missões e da porção norte do Noroeste Colonial (RUMOS, 2006). A maioria destes desafios ainda persiste e encontra-se de forma bastante presente nas regiões.

A socialização oportunizada no evento “Desenvolve Noroeste”, possibilitou a delimitação das especificidades e das similaridades regionais, assim como auxiliou no alinhamento e entendimento consensuado das quatro prioridades estratégicas que seriam enviadas pelos presidentes dos COREDEs, para fins de compor o Plano Plurianual (PPA) estadual. Deste modo, conforme quadro 2, as prioridades estratégicas macrorregionais apontadas foram as seguintes:

Quadro 2: Prioridades estratégicas da RF7

- 1. Investimento no Fortalecimento da Ciência e Tecnologia e a da Educação da RF7 – Inova Noroeste e Missões.**
- 2. Investimento na Infraestrutura Rodoviária da região garantindo:**
 - 2.1 - Acesso asfáltico aos municípios:
 - 2.1.1 Alegria a Inhacorá;
 - 2.1.2 Construção da ponte sobre o Lajeado Cachoeira em São José do Inhacorá.
 - 2.2 - Implantação da Terceira faixa em trechos:
 - 2.2.1 Rodovia RS 344 entre Santa Rosa e Santo Ângelo;
 - 2.2.2 Rodovia RS 210 entre Boa Vista do Buricá a partir do trevo de acesso até a BR 468 em direção a Três Passos e Santo Augusto. Sendo 03 pontos entre Boa Vista do Buricá e São Martinho; e 06 pontos de São Martinho em direção a 468.
 - 2.3 – Trevos:
 - 2.3.1 Construção de Trevo ao anel viário de Boa Vista do Buricá;
 - 2.3.2 Melhorar a infraestrutura dos trevos na Rodovia RS 344 acesso ao município de Tuparendi; no acesso a BR 472 em Santa Rosa e também no trevo de acesso ao Município de Santa Rosa.
 - 2.4 – Ligações inter-regionais e municipais;
 - 2.4.1 Ligação asfáltica entre Horizontina, Crissiumal e Três Passos Rodovia ERS 305;
 - 2.4.2 Ligação asfáltica entre os Municípios de Cândido Godói e Santo Cristo.
- 3. Investimento na Construção de Pontes Internacionais e Nacionais.**
 - 3.1 – Construção da Ponte Internacional sobre o Rio Uruguai entre RS/Brasil e Missões/Ar entre Porto Xavier e San Xavier;
 - 3.2 – Elaboração do Projeto de Engenharia da Ponte Internacional sobre o Rio Uruguai entre RS/Brasil e Missões/AR entre Porto Mauá e Alba Posse;
 - 3.3 – Construção da Ponte que liga Barra do Guarita(RS) a Itapiranga (SC).
- 4. Priorização e empoderamento das potencialidades e ampliação das Capacidades de atração de Investimentos e grupos de interesse**
 - 4.1 Fortalecer conexão com as Rotas Turísticas da Região RF7.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Considerando o exposto, evidencia-se a escolha das lideranças em dar maior visibilidade e ênfase prioritária à questão dos investimentos em infraestrutura rodoviária, seja na construção de asfaltos, pontes, duplicações, que interligam municípios e países vizinhos. Este eixo possui relevância, considerando as características produtivas regionais,



com forte atuação agrícola e agropecuária, bem como, com a atuação crescente de novos empreendimentos em cidades específicas. Pautas prioritárias à nível regional, com foco na minimização dos macroproblemas apresentados, teriam caráter mais urgente e resultados mais promissores, especialmente no sentido de diminuir as lacunas e desigualdades existentes, mediante a elaboração de projetos integradores, com objetivos claros e coesos, visando o desenvolvimento de forma sistêmica.

Nesta construção, o processo de desenvolvimento elaborado de forma participativa está sustentado na definição que “a democracia constitui um sistema político complexo, no sentido de que vive de pluralidades, concorrências e antagonismos, permanecendo como comunidade” (MORIN, 2001, p. 108). Logo, pensar, dialogar e propor um planejamento para o desenvolvimento regional, como destaca Frey (2001, p. 2), “é um desafio político e de exercício de poder, que coloca em pauta a questão das instituições político-administrativas, da participação e do processo político”.

Deste modo, as prioridades estratégicas perpassam diversas concepções individuais e coletivas de desenvolvimento regional, sob a ótica de cada liderança representativa, com olhares diversos e mais atentos a partir do seu lócus de atuação e respectivo contexto de inserção regional. O desafio de conciliar os interesses e expectativas do poder público, terceiro setor e dos COREDEs, exige esforços direcionados no sentido de compreender o desenvolvimento macrorregional de forma mais abrangente. Os diálogos abaixo, evidenciam essa complexidade e pluralidade de visões, conforme quadro 3:

Quadro 3. Fragmentos de diálogos proferidos no Webinar “Desenvolve Noroeste”

“Será que vale a pena investir na capacitação das pessoas, elas se qualificam e vão embora da nossa região, não seria melhor atrair a população da terceira idade?” (R5);

“Há falta de mão-de-obra qualificada na região para assumir os postos de trabalho disponíveis, há uma invasão de estrangeiros na nossa região, eles trazem mão de obra, mas trazem problemas e outras necessidades de saúde, assistência social, etc.” (R2);

“As universidades não estão atendendo as demandas de mão de obra da região” (R7);

“A execução de uma rodovia costeira no rio Uruguai é prioridade para novas rotas comerciais, para impulsionar o nosso turismo e nosso desenvolvimento, só assim conseguiremos crescer” (R2);

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Para elucidar a compreensão sobre desenvolvimento, Veiga (2006) afirma que uma definição possível sobre desenvolvimento reside na convergência das ideias de Ignacy Sachs, Amartya Sen e Celso Furtado, que orientam que o desenvolvimento implica em uma



condição de bem estar humano, garantia de liberdades individuais e respeito ao meio ambiente, que é alcançada à medida que o resultado do crescimento econômico “prioriza a melhoria das condições sociais de vida da população” (VEIGA, 2006, p. 82).

Deste modo, Furtado (1983) esclarece que o conceito de desenvolvimento compreende a ideia de crescimento, e a supera, pois aborda fatores como a diversidade das formas sociais e deve satisfazer às múltiplas necessidades de uma coletividade, enquanto, o crescimento deve ser reservado para exprimir apenas a expansão da produção real no conjunto econômico. Nesse sentido, é possível inferir que o crescimento econômico não necessariamente seja capaz de garantir o desenvolvimento, ou seja, pode existir crescimento econômico sem que haja uma melhora na qualidade de vida da população.

Deste modo, as lideranças representativas precisam refletir e fomentar espaços de diálogos sobre que tipo de desenvolvimento querem para as suas macrorregiões, bem como promover maior articulação entre os diferentes setores e a melhoria e qualificação contínua dos envolvidos nos processos de governança regional visando a proposição de projetos eficientes e exequíveis. No quadro 4, tem-se alguns relatos que abordam essas questões.

Os relatos expõem a preocupação de lideranças do COREDE em manter de forma contínua espaços de diálogo, de trocas e de construção coletiva, da internalização do pertencimento ‘regional’ em detrimento do ‘local’, buscando fomentar agendas periódicas, visando socializar as prioridades estratégicas de desenvolvimento e fortalecer a integração regional na proposição de novas ações e projetos cooperativos. Durante o evento, constatou-se pouco (ou rara) participação dos vereadores que atuam na região, que se somados totalizaram cerca de 770 participantes, com potência na articulação de políticas públicas ou mobilização junto a representantes políticos em esferas superiores.

Quadro 4. Relatos sobre a questão da governança no Webinar “Desenvolve Noroeste”

“Temos a necessidade urgente de nos aproximarmos, os atores que fazem acontecer na nossa região, instituições de ensino superior, poder público, COREDEs, entidades que representam o comércio, as empresas, sindicatos. Em especial, após a conclusão desta atualização dos PEDs, onde foi feita a sistematização dos macroproblemas regionais e nossas prioridades, temos o desafio de continuarmos com essa relação, cada vez mais próximos, para que possamos elencar os objetivos que iremos trabalhar no mês, no semestre, no ano, buscando unir forças e objetivos comuns” (R2).

“Existe um distanciamento do planejamento regional e do local, precisamos pensar a região e ser menos individualistas, todo prefeito quer fazer as coisas aparecer no seu município, não tem como instalar algum empreendimento ou alguma ação em todos os municípios, mas tem que se pensar que todos os municípios daquela região serão beneficiados. Existe uma distância muito grande entre os COREDEs e as Associações de municípios, alguns municípios nem sabem o que está acontecendo em termos de desenvolvimento regional, vou dar um exemplo prático, a gente



batalhou, conseguiu a maior votação proporcional dos COREDEs do Estado, conseguiu 1 milhão de aportes extras de recursos e agora no encaminhamento dos projetos, a maioria deles foi de cunho local, temos todo o planejamento montado e a gente trabalha projetos de cunho local, muito embora pensando em resolver ações de cunho regional. No final das contas, preliminarmente pelo que levantei, a região Celeiro deixou quase 500 mil reais sem projetos, sem receber investimentos, porque teve município que não encaminhou, porque não sabiam o que estava acontecendo, a comunicação é falha e são desafios a serem enfrentados” (R4).

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Nesta direção, visando a constituição de um ambiente de governança inovadora e territorial do desenvolvimento, Büttenbender (2014 e 2020) propõem um constructo onde sustenta que a governança inovadora e territorial para o desenvolvimento possui uma amplitude, diversidade e complexidade das relações e instituições envolvidas. A simplicidade sugere uma superficialidade na compreensão do processo de desenvolvimento e sua sustentabilidade. No constructo apresentado combina as múltiplas dimensões do processo de governança, dimensionadas em três abordagens triangulares. A primeira, quando ressalta as contribuições de Etzkowitz (2009) com a tríplice hélice, combinando a cooperação entre o Estado (governo), indústria (empregadores) e universidade. A segunda abordagem com os fundamentos de Julien (2010), com a combinação de investimentos em tecnologia, inovação e empreendedorismo, reconhecendo as relações intra (dentro de cada vértice), entre (entre os três vértices) e extra (entre cada um dos vértices com o ambiente externo do espaço em que estão localizados). A terceira abordagem com as definições de Elkington (1998) e Dias (2009) aportando as dimensões econômica, social e ambiental. Estas variáveis também são impactadas pelas relações políticas e territoriais.

Indica, portanto, o desafio da formação continuada de novas lideranças com dedicação e competência para a articulação dos processos de desenvolvimento sustentável do território, atuando na mobilização convergente de forças internas e externas às regiões, interligando institucionalidades, atores sociais e objetivos comuns, em prol do protagonismo e fortalecimento regional.

Contribuições deste estudo são convergentes com aportes gerados através de metodologias de pesquisa e de avaliação do patrimônio territorial, a partir de uma abordagem territorial do desenvolvimento e a proposição de um índice Multidimensional de Ativação Patrimonial - IMAP (DALLABRIDA, ROTTA e BÜTTENBENDER, 2021) e (DALLABRIDA *et al.*, 2022) e as interfaces com estratégias e alianças cooperativas que promovem a inclusão e o desenvolvimento territorial (BÜTTENBENDER *et al.*, 2020).



5. Considerações finais e contribuições futuras

O artigo se propôs a analisar o conjunto de prioridades abordadas nos planos estratégicos de desenvolvimento dos COREDEs da RF7, tendo por base a teoria do planejamento estratégico de desenvolvimento. As principais contribuições do estudo estão atreladas à relevância da atuação dos COREDES, como meio articulador na proposição de projetos macrorregionais, e no atendimento de demandas regionais, de forma mais eficiente e eficaz, numa perspectiva de projeto de futuro à múltiplas mãos.

O planejamento estratégico é de fundamental relevância para fins de definir metas a longo prazo de instituições, organizações ou ambientes, para que estejam melhor preparadas para tomar decisões importantes de forma fundamentada e consistente. Possibilita também a identificação das potencialidades, fragilidades, fatores que impulsionam e que limitam o desenvolvimento regional.

O presente estudo evidenciou certo distanciamento entre o planejamento regional via COREDEs e o desenvolvimento local via Conselhos Municipais de Desenvolvimento - COMUDEs. Assim sendo, é necessário maior conexão e integração entre os planos estratégicos de desenvolvimento, uma vez que há escassez de ações e projetos coletivos e coordenados a nível de região, que aportem objetivos comuns. Como exemplos práticos desta desconexão, cita-se as emendas parlamentares, que geralmente desconsideram as prioridades estratégicas dos COREDEs em razão de que a região não possui a defesa de pautas prioritárias conjuntas e um projeto estruturante regional.

O PED, em tese, está alicerçado na participação social, porém, o observado no webinar não foi realmente isso. Percebe-se a alta carência do cidadão e os eleitos por estes para representá-los nas frentes deliberativas, isto é, necessita-se de comunicação mais assertiva, participação eficaz da sociedade, e, ainda, que as lideranças políticas empenhem-se e dediquem-se para o fortalecimento e o florescimento do desenvolvimento regional, numa ótica de ajuda e gestão coletiva.

Deste modo, de maneira colaborativa é que se identifica os principais condicionantes, obstáculos e capacidades regionais, com a ação participativa e efetiva de diferentes atores sociais pode-se construir um caminho possível para o desenvolvimento regional. A sociedade possui o poder de controle social, no entanto, o desconhece por diversas vezes. O PED deveria ser visto como uma referência estratégica a ser seguida, mas para isso ocorrer os cidadãos devem ter conhecimento e acesso a este aporte.



A RF 7 encontra-se estagnada economicamente e demograficamente, carecendo de iniciativas conjuntas regionais e soluções convergentes, mediante amplo programa de cooperação para a promoção do empreendedorismo, da inovação social, das cadeias produtivas, da capacitação e geração de novas oportunidades de trabalho e renda, numa perspectiva mais inclusiva de desenvolvimento e de sustentabilidade da qualidade de vida no território.

A governança dos COREDEs possui como desafio a ampliação de espaços de diálogo e de interlocução entre suas lideranças, atores sociais, poder público e terceiro setor. É preciso que as informações corretas disseminem-se de maneira assertiva, bem como, faz-se necessário o engajamento de diversos atores, a presença mais atuante dos COMUDEs, a maturidade dos agentes políticos e demais atores envolvidos para o trabalho cooperativo, tendo como foco central as prioridades regionais, e não somente locais.

Permanecem questões a serem melhor aprofundadas na abordagem territorial do desenvolvimento, que se refere às competências e capacidades das regiões em assumirem, a partir da organização interna e articulação externa, o protagonismo de promover, de forma participativa e democrática, a valorização dos ativos institucionais e patrimoniais, gerados pela natureza ou resultantes da intervenção humana, a capacidade de organização e construção de redes e uma visão consensuada de futuro, definindo uma agenda de prioridades estratégicas e manter uma governança inovadora e territorial convergente com estas prioridades e a região.

Os COREDEs são reconhecidos espaços formais de organização, sedentos de políticas públicas que valorizem as diversidades e identidades regionais, calcadas na revitalização e atuação institucional, com ativa e intensa participação regional, visando desenvolver uma agenda estratégica, de médio e longo prazo, para o desenvolvimento regional/territorial.

Referências:

ALLEBRANDT, S. L. **Cidadania e gestão do processo de desenvolvimento: um estudo sobre a atuação dos conselhos regionais e municipais de desenvolvimento do Rio Grande do Sul, de 1990 a 2009.** [Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Unisc]. Santa Cruz do Sul, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2009.

BÜTTENBENDER, P. L. **Prácticas innovadoras de gestión del desarrollo de región de frontera: el caso de la Región del Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul.** 2014.



Tesis Doctoral en Administración – Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones, Posadas/MI/Argentina, 2014.

BÜTTENBENDER, P.L.; SAUSEN, J.O.; BÜTTENBENDER, B.N.; SPAREMBERGER, A. Alianzas estratégicas y prácticas cooperativas que promueven la inclusión y el desarrollo territorial: Propuesta de un constructo de gobernanza cooperativa y territorial. **Revista REDES** (SANTA CRUZ DO SUL.ONLINE). , v.25, p.1676 - 1697, 2020.

BÜTTENBENDER, P.L; SAUSEN, J. O. Innovative development management practices in a border region: a construct proposal of innovative governance and territorial development. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. v.16, p.446 - 458, 2020.

CARGNIN, A. P. **Políticas de desenvolvimento regional no Rio Grande do Sul: vestígios, marcas e repercussões territoriais**. 1ª. ed. - Brasília, DF: Ministério da Integração Nacional, 240 p., 2014.

CARGNIN, A. P; LEMOS, B. de O; CUNHA; C. G. S. da. Reflexões sobre a experiência dos Planos Estratégicos dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento. **Políticas públicas e desenvolvimento regional: atores e estratégias em regiões do Brasil**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2020.

CARVALHO, P. F. de. Patrick Guedes- pioneiro do planejamento moderno. In: **Boletim Território e Cidadania**, do Laboratório de Planejamento Municipal, Rio Claro, n.2, Ano IV, jul/dez 2004.

COREDES/RS. Pro-RS IV. **Propostas estratégicas para o desenvolvimento regional do Estado do Rio Grande do Sul**. Passo Fundo. Passografic, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DALLABRIDA, V. R.; ROTTA, E.; BÜTTENBENDER, P. L. Pressupostos epistêmico-teóricos convergentes com a abordagem territorial. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 17, n. 2, p. 256-273, mai.-ago. 2021.

DALLABRIDA, V. R.; BÜTTENBENDER, P. L.; COVAS, A. M. A.; COVAS, M. M. C. M.; COSTAMAGNA, P.; MENEZES, E. C. O. State and society in building capacities to strengthen practices of territorial governance. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, 24(1). <https://doi.org/10.22296/2317-1529.rbeur.202219pt> .



DALLABRIDA, V. R.; BÜTTENBENDER, P. L. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TERRITORIAL: a experiência de planejamento do desenvolvimento na região Fronteira Noroeste-RS-Brasil.** Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2006.

DALLABRIDA, V. R. **Desenvolvimento Regional: por que algumas regiões se desenvolvem e outras não?** Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2010.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade.** São Paulo: Atlas, 2009. p. 41.

ELKINGTON, J. **Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.** Stony Creek, CT: New Society Publishers, 1998.

ETZKOWITZ, H. **Hélice tríplice: universidade-indústria-governo: inovação em ação.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FERNÁNDEZ, V. R.; AMIN, A.; VIGIL, J. I. (comp.). **Repensando el desarrollo regional: contribuciones globales para una estratégia latino-americana.** Buenos Aires: Editorial Miño y Dávila, 2008, p. 101-120.

FREY, K. A dimensão político-democrática nas teorias de desenvolvimento sustentável e suas implicações para a gestão local. In: **Ambiente & Sociedade**, ano IV, n. 9, 2º semestre 2001.

FURTADO, C. **Teoria e Política do Desenvolvimento Econômico.** 8ª ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1983.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6.ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2018.

JULIEN, P. A. A. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2010.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 33 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

MUÑOZ, A. E. P. **Regionalização para o planejamento e o desenvolvimento do Rio Grande do Sul.** Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia, Campinas – SP, 2007.



PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO (PED). **Planos Estratégicos dos COREDES 2015-2030**: perspectivas estratégicas das regiões funcionais. Fórum dos Coredes do RS. 2017. Disponível em: <<https://planejamento.rs.gov.br/peds>>. Acesso em: 12 maio 2023.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 10.283 de 17 de outubro de 1994**. Dispõe sobre a criação, estruturação e funcionamento dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento e dá outras providências. Disponível em: <https://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=12666&hTexto=&Hid_IDNorma=12666> . Acesso em: 10 nov. 2023.

RUMOS 2015. **Estudo sobre desenvolvimento regional e logística de transportes no Rio Grande do Sul**: documento síntese. SCP. DEPLAN-DECAPET. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<https://planejamento.rs.gov.br/rumos-2015>>. Acesso em: 18 maio 2023.

SECRETARIA DE INOVAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA - SICT. **Programa Inova RS**, 2023. Disponível em: <<https://www.inova.rs.gov.br/programa-inovars>>. Acesso em: 19 maio 2023.

VALANDRO, R. R. **Planejamento estratégico do município de Pejuçara/RS como instrumento de desenvolvimento local**. Ijuí, 2023. 131 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí). Desenvolvimento Regional.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento Sustentável: desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Garamond Universitária, 2006.