

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JEFFERSON HALLES DOS SANTOS

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: UMA SISTEMÁTICA PARA
O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO.

CURITIBA
2013

JEFFERSON HALLES DOS SANTOS

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: UMA SISTEMÁTICA PARA
O PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO.

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Diana Gurgel Pegorini

CURITIBA
2013

A Deus, Nossa Senhora e Minha Familia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora Diana Gurgel e aos tutores: Sergio Dario Baldi, Luciana Kowalcsuk, Ana Lucia Langer e Roberto Mendes Guimarães pelo companheirismo e apoio nessa empreitada.

RESUMO

O presente trabalho tem como foco demonstrar por intermédio de estudos como a gestão democrática e participativa pode influenciar no desenvolvimento da organização e seus principais benefícios dentro da cultura organizacional. É importante destacar o caráter contratual do orçamento, discutindo seu significado sob três grandes dimensões: uma formal e técnica - dimensão da legalidade -, outra referente à finalidade – o programa de trabalho e o caráter de previsão - e a terceira relativa ao seu caráter político - o aspecto de contrato social. A Gestão democrática e participativa é umas das áreas que apresenta o maior número de mudanças nas últimas décadas. O que temos atualmente é muito diferente do que as organizações apresentavam nos últimos 30 anos. Ela busca estimular a sociedade na busca do desenvolvimento pessoal contribuindo para o crescimento pessoal e profissional. O contrato orçamentário é lei e o seu processo de elaboração também obedece a dispositivos legais. Com o crescimento das relações de trabalho faz-se necessário que as organizações se adequem a nova realidade. Os gestores tem fundamental importância nessa mudança, pois são eles que têm que utilizar os fatores disponíveis para implementar a nova cultura dentro da empresa. Vários são os instrumentos de controle dos gestores públicos, sendo que a Constituição Federal de 1988 em seu artigo 165 definiu como modelo orçamentário composto por três instrumentos: o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual - LOA. O LDO é elaborado anualmente com a finalidade de delimitar as políticas públicas e suas prioridades para o exercício seguinte. A LOA tem por objetivo estimar a receita e programas as despesas do exercício financeiro. A vigência do PPA – Plano Plurianual ocorre da segundo ano do mandato atual até o final do primeiro mandato subsequente, sendo um planejamento a médio prazo buscando a garantia das ações de forma ampla e segura. A LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias tem por objetivo orientar a forma e o conteúdo da LOA – Lei Orçamentária Anual apresentando as prioridades e estabelecendo critérios para a aplicação dos recursos e a realização das metas. É um elo entre PPA e os orçamentos anuais. A LOA - Lei Orçamentária Anual (LOA) possibilita a previsão das receitas e despesas facilitando a melhoria na política econômica da Administração pública para evitar prejuízos financeiros. O Legislativo tem até o final do exercício que antecede a entrada em vigor da proposta orçamentária para apreciá-la. Os vereadores podem fazer emendas ao projeto de lei do Executivo ou aos anexos, dos quais faz parte o programa de trabalho com as respectivas previsões de despesas. Os vereadores devem indicar, no caso de haver emendas, de qual dotação orçamentária os recursos vão ser retirados e para quais outras serão destinados. As emendas aos projetos orçamentários não têm limitação quanto a valor. Analisar como a Administração trabalha com a gestão participativa poderá melhorar a produtividade em um mesmo período diário, diminuindo o stress e a ansiedade, aumentando a produtividade dos funcionários, e propiciando um maior controle das tarefas e processos.

Palavras-chave: Gestão; Planejamento; Melhorias;

LISTA DE SIGLAS

- CF – Constituição Federal
- LDO – Lei de Diretrizes Orçamentária
- LOA - Lei Orçamentária Anual
- LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal
- PPA – Plano Plurianual

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	2
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	4
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	4
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	7
3. METODOLOGIA.....	10
4. A ORGANIZAÇÃO	11
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	11
4.2 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
5. PROPOSTA.....	15
INSTRUMENTOS LEGAIS.....	16
<i>Plano Plurianual – PPA.....</i>	<i>16</i>
<i>Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO</i>	<i>17</i>
<i>Lei Orçamentária Anual – LOA.....</i>	<i>17</i>
<i>Lei de Responsabilidade Fiscal</i>	<i>18</i>
ESTRUTURA FÍSICO-ORGANIZACIONAL E FINANCEIRA	19
PLANEJAMENTO	20
QUALIFICAÇÃO TÉCNICO-OPERACIONAL DOS GESTORES PÚBLICOS E EQUIPES.....	21
COLOCAÇÃO DA PROPOSTA	22
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	22
<i>Procedimentos</i>	<i>22</i>
<i>Estrutura</i>	<i>23</i>
<i>Métodos.....</i>	<i>23</i>
<i>Técnicas.....</i>	<i>23</i>
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	23
<i>Implantação.....</i>	<i>23</i>
5.3 RECURSOS	25
5.4 RESULTADOS ESPERADOS	26
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	26
6. CONCLUSÃO	28
7. REFERÊNCIAS	29

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo mostrar como a participação popular pode mudar o rumo da gestão pública sendo um instrumento de controle, participação e determinação da população dentro da sociedade.

O orçamento é um instrumento que tem por objetivo a execução e planejamento das finanças públicas, sendo que é um documento aprovado com a previsão de despesas e estimativas do Governo, sendo elaborado dentro de estudos da Administração Pública para o seu pleno aproveitamento.

O texto do orçamento público é elaborado pelo Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo, tendo como regra a aprovação no ano anterior a efetiva aplicação do orçamento público.

Cabe a sociedade identificar, fiscalizar e cobrar a correta aplicação do orçamento, sendo que toda a despesa pública deve ser fixada no orçamento, evitando assim desvios e descaso com o dinheiro público.

Podemos entender o planejamento democrático um conjunto de fatores dentro da sociedade que busca a liberdade de decisão, sendo que é necessário que os líderes lidem com interesses contraditórios. Os gestores tem a responsabilidade de trabalhar com diversos interesses sendo que eles devem se torna realidade com um interesse comum, no qual toda a sociedade seja beneficiada.

Os responsáveis pelo planejamento democrático devem ser facilitadores no processo para buscar atender as necessidades da comunidade, trabalhando de maneira pró-ativa, buscando contemplar os interesses da maior parcela da população, conseguindo uma estrutura com planejamento centralizado.

O planejamento tecnocrático trabalha sobre a estrutura econômica, social e política sendo que os gestores devem avaliar o interesse em geral com base em objetivos da política pública, refletindo um interesse comum. O planejamento deve ser caracterizado por pesquisas sendo que os seus resultados serão aplicados de forma racional e científica.

Os interesses privados não devem ser levados em conta quando da elaboração do planejamento, sendo que deverá ser observado a organização de toda a rede, bem como os interesses comuns da sociedade.

Assim por meio de reuniões públicas, manifestos entre outros a população pode participar efetivamente do orçamento a ser aprovado pelo poder legislativo, exigindo que as verbas sejam destinadas para as áreas com maior prioridade possam ser devidamente utilizadas.

1.1 Apresentação/Problemática

Gerenciar, conhecer, trabalhar com o orçamento de um Município é uma ciência, sendo que é necessário um processo de gestão lógico, racional e sistemático, sendo uma das tarefas mais árduas para os gestores públicos quando na administração pública. Deve-se considerar no caso da gestão pública municipal seu formato dentro da unidade administrativa interagindo-as a partir das melhores alternativas de otimização global e da eliminação dos potenciais conflitos existentes entre elas.

A Carta Magna que concedeu à gestão do orçamento as cidades, viabilizou o desenvolvimento de novas propostas de políticas urbanas, fazendo com que os gestores buscassem a participação popular, incorporando o princípio da participação direta na administração pública, além de estabelecer vários mecanismos de reforços a iniciativas populares, no sentido da ampliação da cidadania política, como o referendo e o plebiscito.

O direito de participar da gestão dos destinos da sociedade à qual pertencemos, se expressa no processo constituinte que se segue a esse momento de forte mobilização social e enfraquecimento da ditadura, traduzindo-se na reivindicação e na conquista de instrumentos constitucionais que garantem o direito dos cidadãos de participar diretamente da política, instrumentos que ampliou a democracia, alargando-a para além da democracia representativa.

No ordenamento jurídico posterior à nova Constituição, novos canais de participação social, que combinam a participação direta e a representação, vão se desenhando e dando origem a uma nova democracia participativa, um novo conceito de gestão da coisa pública, que supõe a co-responsabilidade entre o Estado e a

sociedade

Com a adoção do Plano Real com o intuito de acabar com o acelerado processo inflacionário, buscou-se a estabilização da economia com vistas a melhoria da gestão orçamentária em todos os âmbitos da administração pública, mantendo a entrada de recursos e sua aplicação.

Considerando que uma maior interação entre poder público e sociedade organizada poderá ser implementado no Município de Curitiba uma gestão que busque conquistas locais, adotando experiências alternativas de gestão orçamentária democrática com efetiva participação popular, conseguindo reverter ou no mínimo atenuar processos de exclusão social e promovendo a inclusão social de setores mais fragilizados, mediante a extensão da oferta de serviços urbanos.

A gestão democrática e participativa dentro da Prefeitura Municipal será de fundamental importância para a transparência orçamentária no Município sendo que este programa irá ser de fundamental importância para que se transforme em uma cidade transparente dentro do cenário nacional.

. O Estado privatizado, a serviço de interesses de elites, a política estatizada e limitada aos círculos oficiais, uma sociedade civil sempre impedida de constituir-se, uma vez que as manifestações e organizações dos excluídos dos círculos de poder sempre foram tratadas como caso de polícia. Uma cidadania negada, outorgada, concedida, regulada .

No Brasil, a gestão pública é um fator que se corrobora ao longo do período de existência, ou seja, desde nossa colonização que vem ocorrendo de forma lenta e criando nas formas de uma hierarquia e populismo que trazem uma falsa melhoria às demandas sociais. Essa impermeabilidade tem um momento extremo no regime militar que se instaura em 1964 e, a seguir, as décadas de 1970 e 1980 marcam a emergência vigorosa de movimentos sociais, protagonistas da construção de uma sociedade civil autônoma que vem, desde então, articulando-se e enraizando-se capilarmente por toda a sociedade brasileira. E que passa a desempenhar um papel cada vez mais determinante na reconquista, no alargamento e no fortalecimento da nossa democracia, tradicionalmente tão frágil e restrita.

Assim, a participação e a gestão democrática dentro do Município de Curitiba possibilitará o direito de inclusão na sociedade, exige o direito de participar da definição do tipo de sociedade em que se quer ser incluído. Amplia-se assim o

conceito de cidadania, para além do exercício do voto, para além da garantia dos direitos já instituídos, uma cidadania instituinte de novos direitos: é o que se chama de cidadania ativa, base do processo de alargamento dos instrumentos democráticos que se iniciou nesse momento.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

O objetivo geral do trabalho é avaliar se os instrumentos e ferramentas utilizadas na gestão democrática e participativa tem por foco o corpo funcional e as expectativas do corpo gerencial, verificando os aspectos fundamentais da nova estrutura da organização.

- Identificar os pontos que podem ser melhorados dentro gestão democrática e participativa;
- Auxiliar à administração no controle e gestão participativa para as tarefas sejam realizadas com qualidade e produtividade;
- Demonstrar atitudes que ajudam a melhorar o cumprimento de metas e o fluxo dos serviços por intermédio da participação popular;
- Melhorar o desempenho dos funcionários dentro e fora da organização para que sem perfeitos implementadores e disseminadores da gestão dentro do Estado.

Desta forma o presente projeto será uma fonte de melhoria e qualificação dentro da gestão pública municipal servindo de base para que outros municípios possam utilizar o modelo a ser implementado.

1.3 Justificativas do objetivo

A gestão democrática e participativa tem como finalidade apresentar formas de abordagem para a problemática da gestão sendo que uma forma que ao longo do texto da lei e através de uma seqüência de artigos e a inserção de material de pesquisa, como auxílio ao entendimento da situação do Município e da coletividade nela envolvida.

As partes estão divididas pelos assuntos e os comentários precedidos de tópicos que procuram sintetizar os pontos mais relevantes.

A abordagem do pensamento teórico-econômico que antecede, para não dizer que é a própria causa, o déficit crônico do setor público brasileiro no passado recente. Na seqüência, os comentários foram desenvolvidos na procura de um entendimento técnico dos trabalhos consultados, mesclando as experiências cotidianas, ensinamentos adquiridos ao longo do Curso de Gestão Pública Federal e a leitura de publicações especializadas.

Segundo Rocha (2009, p 25) a Constituição teve grande influência na gestão democrática:

A Constituição de 1998 avançou ao criar mecanismos de participação nas três esferas de poder, de modo a dar ao Estado brasileiro um caráter democrático, oferecendo possibilidades para que ele, uma vez permeado por espaços públicos e coletivos de gestão, deliberação e controle, possa tornar pública a gestão do que é público.

Ter instrumentos para o planejamento orçamentário é fundamental para qualquer organização, principalmente no âmbito estatal no qual qualquer decisão influencia diretamente a coletividade, a inda mais quando falamos em orçamento.

Embora existam opiniões divergentes contrárias quanto as leis orçamentárias o que ocorre no dia-a-dia são esforços concentrados de todos os entes governamentais, nos vários níveis de decisão, buscando o entendimento, a conscientização e a aplicabilidade irrestrita dos seus preceitos, de forma a caracterizar a gestão pública como ato administrativo responsável e voltado para o bom uso da coisa pública.

A gestão orçamentária é um instrumento que irá resgatar a moralidade e a credibilidade da administração pública dentro da sociedade que não mais confia, em função dos diversos abusos já cometidos.

Assim verificar em que medida o Orçamento Participativo do município de Curitiba irá viabilizar o processo de inclusão social, dotando o orçamento público de maior efetividade com vistas ao combate à corrupção e ao clientelismo; avaliar sua efetividade enquanto instrumento democrático de gestão, ampliando a participação dos cidadãos nas decisões inerentes ao orçamento; enfim, identificar sua efetiva contribuição para a inversão de prioridades, alocando recursos municipais na melhoria das condições de vida dos setores tradicionalmente marginalizados.

Desta forma a redemocratização do país se traduz também na eleição de

parlamentares e de governos municipais e supramunicipais, comprometidos com esse ideário democrático e participativo e que implementam políticas de participação popular, entre as quais vem ganhando destaque e reconhecimento nacional e internacional o chamado Orçamento Participativo, sendo que no Município de Curitiba irá potencializar e colocar em prática instrumentos de controle social que promove a transparência da gestão pública e o seu compromisso com o interesse público.

2. Revisão teórico-empírica

- Gestão Democrática e participativa

Para Salles (2012, p. 34) a democracia representativa é:

A democracia representativa ganhou força nos tempos modernos, com a criação dos Estados nacionais, cujas dimensões e maior complexidade exigiam a intermediação de representantes entre o povo e o poder central.

A Gestão Pública, como bem representado pelos autores Bresser, Fonseca, Dutra entre outros tem por objetivo de gerir os bens e interesses coletivos, justifica-se a priori a importância dessa participação, posto que os gestores públicos têm como prerrogativa constitucional o atendimento das necessidades coletivas, o que torna a participação uma exigência do próprio processo de gestão

Quando falamos em Gestão Pública estamos nos reportando à necessidade de uma análise em relação aos termos administração orçamentária e participativa dentro das organizações públicas como forma de gerenciamento. Um dos autores utilizados nas referências (SALLES) apresenta com a administração pública se utiliza de vários fatores para expressar a execução de decisões emanadas dos órgãos políticos superiores que busca entender como os administradores poderão atender as vontades e anseios da populações sem se omitirem perante a legislação.

A gestão democrática, como frisado por Almeida, almeja, dentro do governo busca cuidar dos negócios públicos, enquanto a sociedade civil cuida dos interesses privados, não havendo participação, a não ser no período de escolha de seus representantes Sendo assim, há o risco de que os governantes acabem sofrendo influência indevida de interesses particulares em detrimento dos interesses coletivos. Para o autor em referência, a “democracia participativa” não se opõe à “democracia representativa”, chegando até mesmo a incorporá-la.

- Democracia

Podemos conceituar democracia como a forma de governo em todos as pessoas, que possuam capacidade legislativa, possam opinar e se envolver com o processo democrático.

O poder não fica restrito a apenas um governante, mas sim a toda a sociedade que pode, de forma direta ou indireta buscar apresentar melhorias e soluções, bem como cobrar dos gestores.

A democracia não deve ser confundida com o formalismo do processo eleitoral, pelo qual a população, ou a sua maioria, escolhe seus representantes. Ocorre que existe uma tendência em enfatizar esse aspecto formal da democracia, acabando-se por desconsiderar ou secundarizar o aspecto da participação da sociedade na definição dos rumos a seguir para satisfação de suas necessidades

- **Gestão Participativa**

Favorece a representação dos diferentes interesses e ideologias, que podem ser debatidos, negociados ou pré-negociados. Sendo assim, o autor completa o raciocínio com a idéia de que, ao mesmo tempo em que a democracia participativa se justifica em si, serve também como meio para melhorar o desempenho das autoridades, oferecendo condições para as decisões governamentais, posto que favorece a discussão com todos os interessados, abrindo o leque de informações necessárias para a tomada de decisão e permitindo a formação de parcerias com os diversos atores sociais.

Há muito tempo a sociedade brasileira demonstra discordância com algumas práticas arraigadas na cultura político-administrativa do país. Exibe total aversão à fisiologia, ao nepotismo, à corrupção e a toda e qualquer forma de apropriação privada de bens públicos. Roland (2012, p.11) afirma que há necessidade de mudanças:

A partir desse patamar, haveria a possibilidade de se esperar que as diferentes sociedades do sistema internacional encontrassem seus mecanismos mais democráticos de governança, incorporando uma perspectiva aglutinadora dos diversos atores presentes, hoje, no sistema.

Nesse sentido, um grande progresso foi a adoção do conceito de responsabilidade fiscal, não apenas como princípio mas sobretudo pela forma de definições operacionais e de sanções penais para governantes e administradores públicos com comportamentos duvidosos.

Chiavenatto (1993, p.15) afirma que as organizações devem se adaptar as mudanças dentro da sociedade:

Mudanças rápidas e inesperadas no mundo dos negócios nos campos do conhecimento e da explosão populacional, impondo novas e crescentes necessidades a que as atuais organizações não tem capacidade de atender.

Desse modo, assegura-se um elevado grau de confiança e torna facilmente distinguível o comportamento responsável daquele que merece ser reprovado e até mesmo banido da vida pública.

3. Metodologia

O estudo está estruturado com base na fundamentação teórica, em pesquisa na forma de organização e gestão municipal, buscando-se atingir os objetivos propostos, em Revisões bibliográficas com leitura atenciosa, ressaltando em resumos os pontos principais de cada obra, sendo transcritos neste trabalho em forma teórica e na pesquisa será feita em livros, meios multimídias, dissertações entre outros.

O grande desafio a ser enfrentado pelo OP está na busca da realização de um controle público ou monitoramento da execução orçamentária como um todo, dada a grande complexidade cuja participação do Poder Legislativo Municipal torna-se indispensável com a realização de audiências públicas de análise dos balancetes apresentados periodicamente pelo governo.

4. A Organização

Prefeitura Municipal de Curitiba

4.1 Descrição geral

Para o ano de 2013 o orçamento de Curitiba é de 5,9 bilhões, valor que dever atender a demanda da população estimada em 1.746.896 habitantes dentro de sua área de 434.967 km².

DADOS DA CIDADE DE CURITIBA

Altitude:	945 m
Área:	434,967 km ²
Área verde por habitante:	51 m ²
Bairros:	75
Clima:	Subtropical
Extensão Norte-Sul:	35 Km
Extensão Leste-Oeste:	20 Km
Fuso Horário:	Brasília (UTC-3)
Gentílico:	curitibano
Latitude:	25°25'48" Sul
Longitude:	49°16'15" Oeste
Pluviosidade:	1500 mm/ano
População:	1.851.215 habitantes (IBGE/2009)
Relevo:	Levemente ondulado
Temperatura média no verão:	21 °C
Temperatura média no inverno:	13 °C

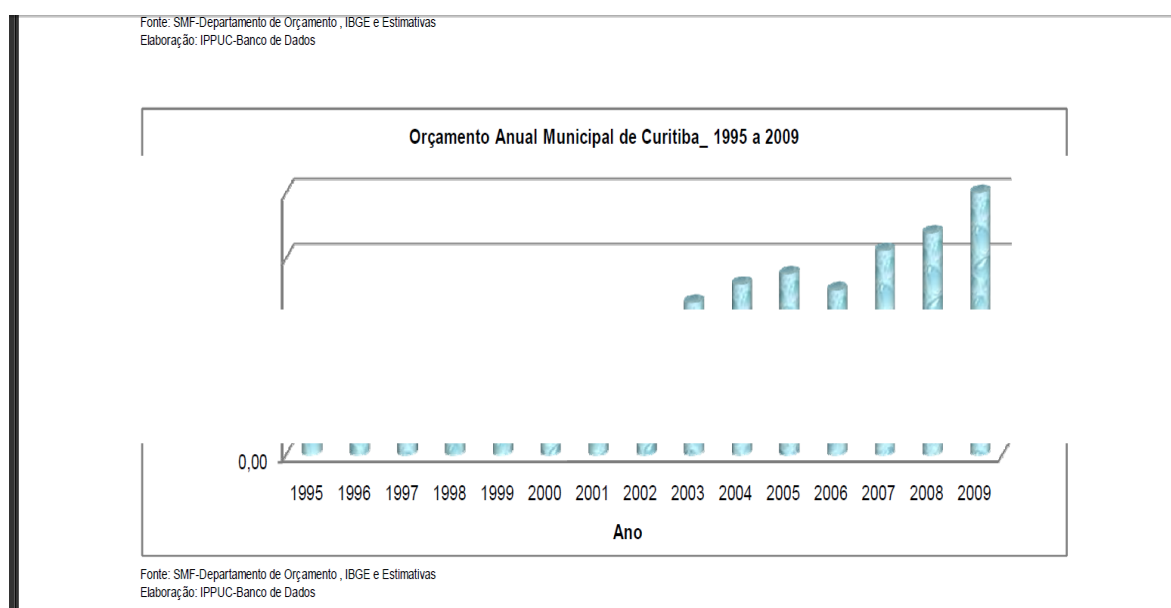
Índice de Preços ao Consumidor (IPC) em Curitiba_1999 - 2011

Período	Variação (%)
---------	--------------

2011	3,62
Julho	0,15

- **Produto Interno Bruto e Produto Interno Bruto Per Capita, Segundo Curitiba e Região Metropolitana - 1999 a 2010**

2010	
A Preço de Mercado Corrente (R\$ 1.000)	Per Capita (R\$)
53.106.497	30.400



4.2 - Diagnóstico da situação-problema

O planejamento orçamentário tem enfrentado uma verdadeira "cultura de desvalorização" em função da inércia de alguns administradores que não se preocupam em lidar de forma pontual com esse importante instrumento de gestão pública.

O gerenciamento e controle dos recursos públicos do orçamento deve ser conduzido de forma sistemática por todos os gestores públicos, administradores e políticos. O orçamento municipal não pode ser apenas uma "peça dentro do tabuleiro" mas sim uma forma eficaz de lidar com o dinheiro da sociedade. Os orçamentos não são elaborados apenas para cumprir as exigências legais, não se constituindo, de fato, em um programa de trabalho. Desta forma a transparência e o controle dos recursos públicos e, conseqüentemente, das políticas públicas. Ela vem

alimentando a utilização obscura dos orçamentos por muitos parlamentares e a eficácia duvidosa de diversas ações governamentais. Além disso, contribui para que o orçamento público seja visto pela sociedade civil como uma peça estritamente técnica e, portanto, apenas do interesse de especialistas.

É importante destacar o caráter contratual do orçamento, discutindo seu significado sob três grandes dimensões: uma formal e técnica - dimensão da legalidade -, outra referente à finalidade – o programa de trabalho e o caráter de previsão - e a terceira relativa ao seu caráter político - o aspecto de contrato social.

Com o crescimento populacional e com a crescente demanda se faz necessário ajuste dentro da gestão municipal para que o orçamento atinja o maior número possível de pessoal e seja bem utilizado, devendo o gestor público possuir ferramentas para tal demanda.

O contrato orçamentário é lei e o seu processo de elaboração também obedece a dispositivos legais. A elaboração e organização orçamentária do Município deve estar diretamente ligado a sua forma de legislar sobre o orçamento, o que torna possível a existência de normas estaduais específicas. No âmbito municipal, a Lei Orgânica do Município pode apenas apresentar algum dispositivo referente a aspectos de interesse local ou à suplementação de determinada norma federal ou estadual.

O Legislativo tem até o final do exercício que antecede a entrada em vigor da proposta orçamentária para apreciá-la. Os vereadores podem fazer emendas ao projeto de lei do Executivo ou aos anexos, dos quais faz parte o programa de trabalho com as respectivas previsões de despesas. Os vereadores devem indicar, no caso de haver emendas, de qual dotação orçamentária os recursos vão ser retirados e para quais outras serão destinados. As emendas aos projetos orçamentários não têm limitação quanto a valor. Os vereadores não têm poder para movimentar recursos destinados a despesas com pessoal e encargos sociais, pagamento da dívida e transferências de recursos determinadas pela Constituição. Os valores previstos de receita também não podem ser alterados. O prefeito tem poder para vetar as emendas. Os vereadores vão apreciar os vetos, podendo mantê-los ou rejeitá-los. Se o veto do prefeito for mantido, o projeto ou atividade orçamentária em questão fica sem o recurso.

Desta forma a Gestão Democrática e participativa é de fundamental importância para que haja um planejamento orçamentário de forma clara e com vista

a ser transparente para toda a sociedade, sendo esta uma necessidade de mudança dentro do município.

5. Proposta

A Constituição Federal de 1988 entregou aos Municípios a responsabilidade pela gestão orçamentária no âmbito municipal, desencadeando o processo de descentralização e autonomia municipal, aumentando responsabilidade e poder de decisão dos gestores públicos na solução das demandas locais.

Ter um orçamento balanceado e controlado é uma forma de qualidade de vida e desenvolvimento da sociedade sendo que poucos municípios são capazes de empreendê-lo por completo, pois exige grandes investimentos.

O orçamento público abrange tudo aquilo que está localizado nas cercanias do município sendo que a gestão desses valores traz benefícios para toda a sociedade.

O descontrole da gestão orçamentária acontece, entre outras causas:

- Aumento da população sem as devidas políticas públicas;
- Descontrole orçamentário;
- Falta de fiscalização;
- Baixo conhecimento da sociedade em relação aos seus direitos;
- Pouco envolvimento da coletividade nas ações de fiscalização e cobrança.

Para que haja sucesso na proposta deste trabalho é necessário que haja a informação e a conscientização da sociedade, incluindo todas as entidades e órgãos públicos, setor privado, associações, organizações não governamentais e outras.

Bresser (1998, P. 07) apresenta como deverá ser a nova administração pública:

A abordagem gerencial, também conhecida como nova administração pública, parte do reconhecimento de que os Estados democráticos contemporâneos não são simples instrumentos para garantir a propriedade e os contratos, mas formulam e implementam políticas públicas estratégicas para suas respectivas sociedades tanto na área social quanto na científica e tecnológica

A Gestão Pública deve lidar de forma prática e objetiva com a responsabilidade social e sua missão dentro das organizações, seja elas privadas, públicas, civis entre outras. A inserção dentro da comunidade proporciona um

diagnóstico muito próximo da realidade e contribui para soluções criativas, baratas e eficazes para que seja realizado gestão democrática.

Para que a gestão democrática e participativa tenha sucesso é necessário a elaboração de um plano que possa englobar diversos segmentos. A proposta do presente trabalho busca apresentar a sociedade um painel eletrônico o qual contenha as seguintes perspectivas;

- Instrumentos legais;
- Estrutura Físico-Organizacional e Financeira;
- Planejamento;
- Qualificação Técnico-Operacional dos Gestores Públicos e equipes

Instrumentos legais

A Constituição Federal de 1988 em seu artigo 165 definiu como modelo orçamentário composto por três instrumentos: o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual – LOA.

A democracia participativa vem se consolidando nos Municípios (Fonseca, p.03):

democracia participativa se consolida na medida em que os cidadãos todas as possibilidades participativas expressas no nosso ordenamento jurídico, e, através delas ampliem ainda mais o dever dos governantes ouvir a sociedade.

Plano Plurianual – PPA

O PPA tem vigência de quatro anos e busca estabelecer as diretrizes, metas e objetivos a médio prazo da Administração Pública. Já o LDO é elaborado anualmente com a finalidade de delimitar as políticas públicas e suas prioridades para o exercício seguinte. A LOA tem por objetivo estimar a receita e programas as despesas do exercício financeiro.

A vigência do PPA – Plano Plurianual ocorre da segundo ano do mandato atual até o final do primeiro mandato subsequente, sendo um planejamento a médio prazo buscando a garantia da ações sem que as demandas venham a sofrer prejuízos pela troca da gestão.

Os recursos previstos no PPA irão garantir a continuidade de ações de um governo para o outro, mantendo as prioridades já assumidas, bem como proporciona à sociedade uma visão global das pretensões de ação da Administração Municipal.

Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO

A LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias tem por objetivo orientar a forma e o conteúdo da LOA – Lei Orçamentária Anual apresentando as prioridades e estabelecendo critérios para a aplicação dos recursos e a realização das metas. É um elo entre PPA e os orçamentos anuais.

A definição de metas e prioridades para a administração pública ocorre a partir do Plano Plurianual e as orientações para elaboração da Lei Orçamentária., sendo que traz possíveis alterações na legislação tributária, na política salarial e de contratação de novos servidores. A Constituição Federal prevê a edição anual da LDO, devendo ser enviada à Câmara Municipal até 15/04, e irá estabelecer regras gerais para elaboração do Orçamento do ano seguinte.

Lei Orçamentária Anual – LOA

A LOA - Lei Orçamentária Anual (LOA) possibilita a previsão das receitas e despesas facilitando a melhoria na política econômica da Administração pública para evitar prejuízos financeiros.

A Lei orçamentária Anual é elaborada pelo Executivo seguindo as regras aprovadas na Lei de diretrizes orçamentárias e na Lei de Responsabilidade Fiscal a qual estabelece a previsão de despesas e receitas para o ano seguinte. A LOA deve ser enviada para o Legislativo até o dia 30/09 de cada ano. Caso isso não venha a ocorrer, poderá a Lei Orgânica Municipal determinar que a

A LOA deverá conter em o demonstrativo da compatibilidade do orçamento e os objetivos e metas definidos pelas Metas Fiscais da LDO.

Abaixo apresentamos um quadro comparativo entre a LDO, LOA e PPA:

PLANO PLURIANUAL – PPA	LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS – LDO	LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL - LOA
---------------------------	--	---------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Editado a cada quatro anos; • Estabelece objetivos, metas e diretrizes da Administração Pública; 	<ul style="list-style-type: none"> • Editada anualmente; • Metas e prioridades da Administração Pública no exercício financeiro subsequente; • Sessão legislativa não será interrompida sem a aprovação do projeto; 	<ul style="list-style-type: none"> • Editada para cada exercício fiscal; • Compreende: Orçamento fiscal, Seguridade Social (saúde, previdência e Assistência Social) e Investimentos Estatais.
---	--	--

Lei de Responsabilidade Fiscal

A Lei de responsabilidade Fiscal é uma forma de nortear a conduta dos administradores públicos impondo normas e limites para administrar com responsabilidade as finanças públicas, prestando contas a comunidade dos gastos e da aplicação dos recursos públicos.

A LRF tem por finalidade o planejamento, controle, responsabilização e a transparência dos atos perante toda a sociedade.

Segundo Salles (2012, p. 87), a participação popular dentro da LRF é um importante instrumento:

O sucesso dos processos participativos está relacionado não ao desenho institucional, e sim à maneira como se articula com a organização da sociedade civil e a vontade política dos governantes de implementar desenhos participativos.

O planejamento tem por objetivo o atendimento a Constituição Federal e aos instrumentos de gestão orçamentária Plano PluriAnual – PPA; Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e Lei Orçamentária Anual - LOA. Já a transparência é uma forma da sociedade conhecer o processo e dar publicidade aos fatos e atos que a Administração Pública está executando como por exemplo: participação popular e divulgação de relatórios.

Resende (2001, p. 23) afirma que a gestão é as incidências fiscais são de grande valia dentro da gestão municipal:

Dadas as dificuldades na elaboração de estudos de incidência econômica e fiscal, é via processo político que os sacrifícios e os benefícios da atividade pública serão estimados e periodicamente redistribuídos.

O controle é efetuado pelo Legislativo com apoio do Tribunal de contas efetuando um controle externo da gestão pública. Por fim a responsabilização trata das sanções para aqueles que desrespeitarem a legislação..

Curitiba vem cumprindo a lei de responsabilidade fiscal sendo que demonstra transparência, controle, planejamento e responsabilização dos administradores pelos seus atos. A transparência e controle e apresentada pela divulgação do relatório no site da Prefeitura Municipal.

Quanto ao planejamento podemos observar pelas obras públicas e pela busca em atingir os objetivos propostos quando da elaboração da legislação. Já a responsabilização ocorre quando os servidores responsáveis e que apresentam algum desvio de conduta são penalizados por seus atos.

A capacidade de estabelecer planejamentos está diretamente ligado aos governos, conforme bem explicitado abaixo (2007, Almeida, p. 375):

No atual contexto, a legitimidade dos governos está diretamente ligada à capacidade de se estabelecerem novas formas de relações políticas, as quais devem estar pautadas na idéia de partilha, de solidariedade e participação social.

O cumprimento da Lei de responsabilidade fiscal em Curitiba pode ser observado quando do demonstrativo do balanço, resultado nominal, informações contábeis, demonstrativos das receitas e a por fim especifica o relatório de cada uma das autárquicas vinculadas.

Estrutura Físico-Organizacional e Financeira

Os municípios, sendo eles dotados de autonomia e poder de auto-organização, devem gerir o orçamento municipal e os seus bens de acordo com a lei orgânica Municipal cabendo a eles fazer a gestão dos interesses da coletividade que vive sob sua jurisdição, em conformidade com os princípios e preceitos da Constituição Federal.

Em diversos casos há dificuldades que os municípios encontram desde sua criação, pois muitos municípios são criados de forma com a qual não conseguem sua auto sustentação ficando “reféns” dos recursos da União e Estado.

A falta de estrutura física, organizacional e financeira demonstra falhas no processo de sua criação, gerando dificuldades em diversos aspectos da Gestão Pública Municipal, o que irá fazer com que haja reflexos negativos no atendimento das necessidades da população local, em todas as áreas, como : educação, saúde, emprego, saneamento, renda entre outros.

Para que a gestão democrática e participativa possa superar esse problema é necessário a criação de condições para o fortalecimento das estruturas municipais evitando assim a propagação de uma prática que venha a gerar crises e contribuir para o desenvolvimento das localidades dentro do âmbito municipal.

Planejamento

O principal problema para a gestão orçamentária e a ausência de planejamento, que se ocorre pela falta de qualificação das equipes de governo e dos gestores públicos, que pontuam a escassez de recursos como a principal causa dos problemas do município.

A falta de recursos, dívidas, folha de pagamento, ajuste de vencimentos, crise na prestação dos serviços, entre outros prejudica o planejamento e traz a tona a crise no atendimento e qualidade.

Conforme Salles (2012, p.65) “ o planejamento foi reciclado e aclimatado ao mundo capitalista, passou a ser parte do cronograma das organizações”

A melhoria no planejamento passa diretamente pela busca e colocação dos recursos e uma gestão de serviço que irá reconhecer a importância da participação popular no planejamento, como uma forma de identificar a causa dos problemas vivenciados e as alternativas de solução, devendo, para tanto, serem envolvidos todos os segmentos do poder público e os representantes da sociedade civil.

O planejamento é um componente de qualquer ação coletiva embasada programaticamente e voltada para a mudança social construtiva, sendo o elemento

fundamental para qualquer atividade de planejamento. Salles (2012, p. 69) afirma como a Administração Pública pode ter lógicas diferenciadas:

A Administração Pública brasileira convive com lógicas diferenciadas e contraditórias, responsáveis pela absoluta ausência de coerência interna do aparato do Estado, característica que dificilmente pode ser atribuída ao predomínio da Administração Burocrática

Assim para o sucesso do planejamento dentro da gestão orçamentária e participativa é necessário a adoção de uma prática participativa entre os setores da sociedade. Devendo assumir uma visão crítica e potencializando o processo de Gestão Pública Municipal, analisando as condições em que o município se encontra para, a partir daí, construir uma projeção de mudança com vistas à superação dos problemas identificados.

Desde forma o planejamento não pode ficar apenas no campo teórico, mas deve ser coloca em prática para que seja aplicado dentro dos processos de gestão pública orçamentária para ajustar as necessidades da sociedade.

Qualificação Técnico-Operacional dos Gestores Públicos e Equipes

A Gestão Orçamentária encontra muitas dificuldades no processo de Gestão Pública nos municípios, que está relacionada a deficiência na qualificação do seu quadro de pessoal,

Para a melhoria nesse na qualificação é necessário que os gestores públicos e suas equipes de trabalho tenham conhecimento de todas as áreas, como: finanças, execução orçamentária, licitação, contratos/convênios, direito, informática, economia, políticas públicas, projetos, urbanismo entre outros.

Ter especialistas na equipe é de fundamental importância para o bom desenvolvimento do projeto, porém não basta apenas ser um especialista deve ser uma pessoa empenhada em conseguir bons resultados, algumas vezes a curto, médio ou longo prazo.

Focar em melhorias do pessoal é essencial para o bom desenvolvimento das equipes, sendo que deve essa qualificação ocorrer forma permanente e continuada, posto que as demandas da população, por mais que pareçam, em alguns casos, simples, exigem, na verdade, respostas complexas no sentido de que dêem o tratamento mais adequado, satisfatório e duradouro possível.

Assim um sistema de informações confiáveis para a tomada de decisões é de fundamental importância para que a gestão orçamentária e participativa possa ocorrer de forma plena e venha a abranger toda a sociedade

Colocação da Proposta

Dentro do ora exposta a proposta de melhoria para a gestão orçamentária e participativa é a criação de um Projeto Orçamento Participativo no qual toda a população tenha a possibilidade de opinar, consultar e principalmente fiscalizar a gestão pública, para que ela não traga privilégios a interesses particulares e possa possibilitar o desenvolvimento econômico e social, fazendo surgir no Município uma político-institucional e cultural.

Essa forma de fiscalizar a gestão orçamentária irá refletir na participação da população que não irá mais ocorrer somente de quatro em quatro anos, mas sim diariamente.

Estaremos fazendo com que a sociedade exerça a sua participação democrática e popular em tempo real e com efetividade estimulando a organização da sociedade civil e promover uma reestruturação dos mecanismos de decisão.

Quando a gestão participativa é colocada para toda a sociedade as ideias se aprofundam sendo que a gestão pública se torna eficaz e da forma esperada pelos bons Administradores Públicos.

5.1 Desenvolvimento da proposta

Para que haja uma boa implantação e principalmente aceitação da proposta é necessário que diversos pontos seja bem aplicados e coordenados, sempre visando o objetivo geral da sociedade.

Procedimentos

Para a implementação dos procedimentos é necessário: Apresentar o equilíbrio entre despesas e receitas, mensurar a arrecadação como formal de manter uma balança estável e manter as dívidas nos limites estabelecidos da gestão orçamentária;

Estrutura

A estrutura deve seguir a democratização da gestão orçamentária e participativa, formulação, implantação, operacionalização e da fiscalização da gestão pública orçamentária, maiores poderes aos conselhos municipais, implantação de órgãos coletivos com a participação da sociedade civil, descentralização do poder decisório, participação popular em todos os níveis de gestão, modernização dos processos administrativos e gestão orçamentária mais simplificada favorecendo o conhecimento e interesse da sociedade.

Métodos

Os métodos somente terão efetividade se acontecer uma integração entre: avaliação do cumprimento das metas, apresentação das metas do ano, comparação com as metas dos exercícios anteriores, controle do patrimônio líquido, verificação dos objetivos das políticas econômicas, avaliação da situação financeira e controle do gasto governamental;

Técnicas

As técnicas de implementação do trabalho deverão apresentar o impacto orçamentário-financeiro, realizar a estimativa da receita orçamentária, treinar e ensinar a sociedade quanto a necessidade na participação na gestão orçamentária e implementar a gestão democrática na cultura.

5.2 Plano de implantação

Implantação

A implantação ocorrerá através de: Inclusão social, construção de uma gestão democrática e de acesso a todos, criação de uma ouvidoria e fale conosco, sistema de Atendimento ao Cidadão, canais alternativos de fornecimento de informações para a sociedade civil, uso de tecnologia da informação e ligação entre Governo e cidadão.

Serão realizados seminários, debates e reuniões para apresentar e ensinar a população a trabalhar e entender a ferramenta, bem como aumentar a adesão possível ao Projeto Orçamento Participativo.

A atuação do Ministério Público também é de fundamental importância, conforme bem apresenta Salles (2012, p. 93):

Os novos direitos formulados são distintos dos individuais, típicos da matriz liberal, pois os novos dizem respeito à realidade social, envolvem conflitos entre grupos, atores coletivos e se configuram como conflitos políticos

Cada setor do governo será analisado e colocado dentro do projeto para que a sociedade possa montar equipes, de acordo com a afinidade como tema, para efetuar uma preparação interna e a definição de planos e metas de cada unidade.

Serão realizadas reuniões prévias preparatórias com os setores organizados com o intuito de socializar os conhecimentos, tirar dúvidas e obter um melhor entendimento e aceitação da proposta do Orçamento Participativo.

Haverá negociação entre as unidades para dispor de seus dados para ficarem acessíveis para toda a sociedade, bem como mostrar o potencial de arrecadação e elaboração das bases do processo de participação.

Após a divulgação serão realizados, pontual, seminários temáticos para:

- Explicar a finalidade e a metodologia de participação no Orçamento Participativo;
- Mostrar a importância da participação popular;
- Apresentar o plano de investimentos.

Deverá ser realizado assembleias em cada região da cidade, conforme a necessidade e situação da sociedade e suas medidas prioritárias.

A realização de painéis temáticos irão tratar de temas pontuais dentro da cidade que precisam ser melhorados dentro da gestão orçamentária, sendo que haverá um conselho responsável pela elaboração do relatório final do orçamento da cidade para repasse ao poder público.

Os painéis temáticos tem por objetivo capacitar o maior número possível de pessoal que fiquem engajadas a causa e possa ser um meio de repasse para os demais integrantes da sociedade.

As pessoas eleitas no Conselho Municipal serão a instância máxima dentro do projeto do orçamento participativo, contando com o maior número possível de integrantes que serão coordenados por representantes de cada região da cidade.

Esses conselhos serão responsáveis por:

- Analisar as propostas;
- Debater os investimentos;
- Elaborar a proposta;
- Entregar ao poder público o projeto de orçamento participativo.

Com o envio da proposta de orçamento aos gestores públicos o projeto orçamento participativo irá manter controle e acompanhamento da aceitação da proposta e da efetiva aplicação do mesmo.

5.3 Recursos

Como se trata de um projeto orçamento participativo e o público atingido será a sociedade civil os recursos para a implementação.

Como o projeto orçamento participativo terá autonomia ele poderá buscar recursos em diversos setores, sendo que basicamente os custos serão com: Material impresso ,Recursos reprográficos ,Transporte e Site

Não haverá custos com pessoal, visto que, todos deverão atuar de forma voluntária em seu tempo disponível, sendo os recursos captados junto à própria comunidade, podendo ocorrer por meio de: Doações e Parceria com empresas;

As instalações para as reuniões serão emprestadas de Igrejas, Clubes Colégios

Assim, para a implementação do projeto orçamento participativo os custos serão quase zero sendo que, por muitas vezes haverá dinheiro em caixa para diversas ações.

5.4 Resultados esperados

No projeto orçamento participativo a participação da sociedade é fundamental para que todos se tornem protagonistas assumindo o seu papel dentro da coletividade.

Para que se tenha sucesso é necessário a utilização dos seguintes indicadores, como: Coleta de dados, Análise de dados, Fiscalização e cobrança.

Para que o projeto orçamento participativo tenha sucesso é necessário que a sociedade esteja em constante evolução acompanhando os avanços tecnológicos para ser uma referência na sociedade.

Deverá atuar também como uma fonte de políticas sociais, com ênfase na gestão orçamentária e sendo uma forma de incentivar a parceria entre os diversos setores da sociedade, seja como um incentivador ativo e estratégico para realização objetivos organizacionais ou para ser um “fiscal” da administração pública.

Assim, o projeto orçamento participativo tem como objetivo ser um elo de ligação entre a população e a gestão democrática abrindo espaço para que todas as pessoas da sociedade possam, cobrar, implementar, opinar e ser voz ativa/viva dentro do Município.

5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Na implantação da gestão orçamentária e participativa para a sociedade há o risco de se tornar um programa “eleitoreiro”, no qual partidos ou candidatos se mostrem com os “criadores” e/ou disseminem isso como um programa de governo.

Sendo que essa proposta não busca a ser um programa de um ou outro governo e sim uma forma de criar uma cultura de fiscalização e controle dentro da sociedade.

Também podemos elencar outras dificuldades que não são características exclusivas de Curitiba, mas de outros também, conforme abaixo (Ferreira, p. 7)

as limitações orçamentárias, no atual quadro financeiro das administrações municipais, é tão restringido pelos contingenciamentos diversos que na verdade sobra muito pouco para ser efetivamente “decidido” pela população.

Assim, não poderá o projeto orçamento participativo ter participação de partidos políticos e/ou entidades que não representem de forma clara e objetiva a população para que não seja desvirtuada de seus objetivos.

6. Conclusão

Desta forma o presente trabalho busca mostrar como a gestão democrática dentro do Município de Curitiba é essencial para a construção de uma sociedade mais justa e que possibilite a inclusão social, universalização da cidadania e a participação direta da população na gestão orçamentária e nas prioridades para os investimentos públicos.

A gestão participativa visa a inclusão e participação popular como forma de resgatar a cidadania e a realização de um controle público que irá monitorar a execução orçamentária e trará transparência e o controle público sobre as decisões de governo.

Como toda a população envolvida quando o Município deixar de cumprir suas responsabilidades haverá meios de efetuar a cobrança de forma mais forte e com a participação o maior número de pessoas que se mostrem engajadas, podendo fazer exigências para o cumprimento do orçamento e que evite o esvaziamento na participação em função do descrédito com o governo.

O projeto orçamento participativo é uma experiência inovadora que irá representar uma ruptura em elaborar o orçamento somente dentro do governo, pois irá transferir e compartilhar essa responsabilidade com a sociedade.

Com isso a Gestão Pública Municipal irá ganhar muito, pois a participação popular irá pautar-se na democracia, com a participação da comunidade. A partir do momento que a informação for compartilhada com toda a sociedade a população não ficará mais a mercê das decisões dos gestores.

Assim o projeto orçamento participativo trará grandes benefícios para todos os envolvidos sendo que poderá ser um ponto de partida para outras medidas que colocará a população em contato direto com os gestores públicos e com o governo municipal e suas responsabilidades.

7. REFERÊNCIAS

ALMEIDA; LINDIJANE DE SOUZA BENTO. **A gestão participativa em administrações municipais**. Natal. UFRN: 2007.

BRESSER PEREIRA, LUIS CARLOS e SPINK, PETER. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CASTOR, BELMIRO VALVERDE JOBIM. **Os contornos do Estado e da Burocracia**. Curitiba, (s/Ed): 2001.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo. Makron Books, 1993.

DALTON, HUGH. **Princípios de Finanças Públicas**. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1977

DUTRA, JOEL SOUZA (Org). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FERREIRA, JOÃO SETTE WHITAKER. **Gestão democrática e participativa: um caminho para cidades socialmente justas?**. São Paulo, Revista Democracia Viva:.

FONSECA, GILBERTO NARDI. **A gestão democrática dos Municípios**. São Paulo, Jus Navegandi: 2002. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/3478/a-gestao-democratica-dos-municipios>. Acessado em 26 nov 13 às 22:45h.

KOTLER, PHILIP. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo. Prentice Hall, 2000.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. Disponível em : <http://www.curitiba.pr.gov.br/>. Acesso em 20 set 2013 às 22:14h.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Disponível em:
<http://www.transparencia.curitiba.pr.gov.br/>. Acesso em 22 set 13 às 15:03h.

RESENDE, FERNANDO. **Finanças Públicas**. 2 ed. São Paulo. Editora Atlas, 2001

RIANI, FABIO. **Economia do Setor Público**. São Paulo. Editora Atlas, 1997

ROCHA, R. A **gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil**. São Luis, Revista Pós Ciências Sociais, v 1 n.11, 2009. Disponível em:
http://www.ppgcsoc.ufma.br/index.php?option=com_content&view=article&id=318&Itemid=114. Acessado em 18 nov 2013 às 09:40.

ROLAND. MANOELA CARNEIRO, **Democracia e direitos humanos: as funções do Estado e suas relações com o individuo em espaços ampliados de participação nacional, internacional e transnacional**. Niterói, Confluências, Vol. 12, n. 1. PPGSD-UFF, 2012,

SALLES, HELENA DA MOTTA. **Gestão Democrática e Participativa**. Florianópolis: Capes, 2010.

SINGER, PETER. **Desafios com se defrontam as grandes cidades brasileiras**. In: SOARES, José Arlindo. **Desafios da Gestão Municipal Democrática**. São Paulo: Cortez, 1998.