

**PARTICIPAÇÃO EM FOCO: NOVOS ARRANJOS DE PLANO DE  
TRABALHO DAS ADMINISTRAÇÕES REGIONAIS DO MUNICÍPIO DE  
NITERÓI – FOCO NA ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DA REGIÃO  
OCÊANICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública com ênfase em governo Local pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

Aluna: Daiana Cardoso da Silva

Orientador: Herculis Pereira Tolêdo -  
Doutorando em Serviço Social (PUC-  
Rio).

Brasília - DF  
Novembro/2018

Dedico este trabalho ao meu  
filho, Pedro Henrique  
Sansana, Albérico Pedro e  
Marta Cardoso, minhas fontes  
inspiradoras.

## AGRADECIMENTOS

Terminar a especialização é uma conquista que envolve muitas pessoas queridas. Foram um total de 7 meses de uma trajetória que eu não percorri sozinha... em meio à saudade de casa, experiências intersetoriais, choques de cultura, aprendizado mútuo, novas amizades, crescimento pessoal e profissional.

Existem pessoas para quem somente agradecer parece pouco, pois possuem importância vital para mim, somente eles sabem dos momentos passados durante esse tempo, que foi curto, mas para nós nos pareceu um universo, universo esse paralelo a realidade que vivia. À essas pessoas eu devo a minha existência, em todas as suas formas, a minha eterna gratidão pela dedicação e apoio prestados, pela compreensão dos meus limites e pelo que sou hoje.

Gostaria de agradecer especialmente à minha família, que apesar de não entenderem muito bem o que significa uma especialização, sempre me apoiaram nos estudos, mesmo não sabendo o que significa hoje uma formação numa escola tão renomada quanto a ENAP. Esse diploma eu dedico, ou melhor, é de vocês, com todo meu amor. Obrigada pelo incentivo e pelo orgulho de ser a primeira dessa geração com o ensino pós superior.

A meu pai que entrou em minha vida a 31 anos atrás, ele que apoia, que empurra para a frente, que chora em cada conquista, que se orgulha, que assumiu além da minha paternidade a paternidade do meu filho, mesmo com todo requinte de “avô coruja”, obrigada por existir e nos deixar fazer parte da sua família, sem preconceitos. Te amo para sempre.

A meu orientador Herculis, agradeço imensamente por ter aceitado o desafio de me orientar entre indas e vindas, cansaço, quase desistência. Obrigada pelo incentivo, pela atenção e paciência, muita paciência, com que levou minha difícil estrada de construção desse trabalho.

Um agradecimento especial as minhas “chefes”, se assim ficar melhor colocado, Giovanna Vícter e Marília Ortiz pelo apoio. Obrigada por todas as

liberações, suporte, incentivo, por ser tão atenciosas e até pelos puxões de orelha: “Daiana, vamos acabar logo com isso”. Vocês são incríveis, além de meus espelhos.

A toda equipe da SEPLAG/Niterói- Secretaria de Planejamento, Modernização da Gestão e Controle, por terem me permitido conhecer o campo do planejamento e gestão, me mostrando a importância das formulações das políticas públicas e o quanto ainda temos que caminhar, obviamente a todo apoio e confiança investidos.

A todo o corpo docente da ENAP, vocês me ensinaram o amor a profissão, a dedicação, a importância da leitura, da crítica, mostrando que a realidade pode ser vista de diversas formas, a cada um que esteve comigo nesses 3 meses de imersão.

E, acima de tudo, agradeço à minha mãe, mulher guerreira, que me inspirou com toda sua história de luta a querer políticas melhores. Á ela que me empurrou a ir e cuidou de tudo que por aqui deixei, sem você eu não seria nada.

Beijo no coração de todos!

Daiana Cardoso  
Novembro, 2018

**PARTICIPAÇÃO EM FOCO: NOVOS ARRANJOS DE PLANO DE TRABALHO DAS  
ADMINISTRAÇÕES REGIONAIS DO MUNICÍPIO DE NITERÓI – FOCO NA  
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DA REGIÃO OCÊNICA**

**Autora:** Daiana Cardoso da Silva – Diretora de Planejamento na Secretaria de Planejamento, Modernização da Gestão e Controle (SEPLAG)

**Palavras-Chave:** Participação Social. Controle Social. Gestão Pública. Administrações Regionais

**Resumo:** O objetivo deste trabalho é propor um rearranjo do modelo de trabalho das Administrações Regionais do Município de Niterói, vincular ao planejamento estratégico de longo prazo desenvolvido pelo município, tendo como plano piloto a Administração Regional da Região Ocênica. Busca-se compreender o histórico das Administrações Regionais, seu processo de criação e implementação em Niterói, no Estado do Rio de Janeiro. Busca-se reestruturar o processo de gestão participativa nas Administrações Regionais, adotadas pelo poder público do município de Niterói, apresentando o contexto da gestão participativa nas políticas públicas e realizar a construção de estratégias de aumento de controle social. Espera-se que as Administrações Regionais modifiquem a forma de gestão, garantindo assim que a população realize o controle social sobre as políticas públicas e que compreenda a importância deste.

**SUMÁRIO**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Diagnóstico .....</b>                                       | <b>7</b>  |
| 1.1. Definição do problema                                     | 7         |
| 1.2. Contexto/justificativa do problema.....                   | 9         |
| 1.3. Metodologia de coleta de dados.....                       | 10        |
| 1.4. Localização do Plano de Intervenção .....                 | 11        |
| 1.5. Público-Alvo  | 12        |
| 1.6. Valor previsto  | 13        |
| 1.7. Duração   | 13        |
| 1.8. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora..... | 14        |
| <b>Objetivos .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>Marco Técnico e Teórico .....</b>                           | <b>15</b> |
| <b>Escopo.....</b>   | <b>23</b> |
| 4.1. Estrutura Analítica                                       | 23        |
| 4.2. Não escopo  | 25        |
| 4.3. Levantamento de restrições .....                          | 25        |
| 4.4. Premissas   | 26        |
| 4.5. Riscos  | 26        |
| 4.6. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos .....  | 27        |
| 4.7. Quadro de Trabalho/equipe.....                            | 29        |
| <b>Cronograma .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>Considerações finais.....</b>                               | <b>30</b> |
| <b>Referências bibliográficas.....</b>                         | <b>33</b> |

## 1. Diagnóstico

### 1.1 Definição do problema:

As Administrações Regionais - ARs devem representar a presença do governo municipal na totalidade dos bairros, fomentando a expressão da vontade popular e compatibilizando com as possibilidades administrativas e econômicas. Seriam também responsáveis por conectar as ações das Secretarias e Órgãos que compõem a gestão aos reais interesses da comunidade, fiscalizando as políticas públicas aplicadas. De acordo com a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e Plano Diretor as atribuições das ARs são:

- I. Coordenar a política de ações de Governo na região correspondente;
- II. Organizar com as comunidades reuniões para elaboração do orçamento participativo, indicando as prioridades nas respectivas áreas;
- III. Fiscalizar os serviços municipais em sua região, referentes a limpeza de rios, canais, galerias pluviais, praças e parques;
- IV. Atender ao público da sua região no que diz respeito à abertura de processos, recebimentos de reclamações e esclarecimentos de dúvidas relativas aos seus serviços municipais;
- V. Identificações das carências e aspirações locais;
- VI. Articulação de parcerias para realização de iniciativas de interesse comunitário.

Niteroi possui 14 ARs, sendo elas: Sapê, Badu e Matapaca; Região Ocênica; Ilha da Conceição; Fonseca; Barreto; Ingá e Centro; Rio do Ouro; Largo da Batalha; Ponto Cém Reis e Adjacências; Jurujuba; Tenente Jardim; São Francisco; Engenhoca e Icarai - as quais hoje não se compreende bem os seus papéis no governo, não foi

encontrado nenhum decreto, regimento interno ou manual de práticas em nenhuma pesquisa realizada, em sites, leis e in loquo.

Oberva-se, por exemplo, que não é só uma questão da implantação de um rearranjo da gestão, mas também o que deveria anteceder essa discussão, ou seja: o que devem ser e para que devem existir as ARs? Se devem existir, como devem ser organizadas? Como deve ser a divisão territorial do Município de Niterói? Discussão essa que será feita com os servidores das ARs, para que se encontrem na gestão, seu papel e sua importância.

Essas e outras questões são realizadas quando se identifica um déficit em relação ao porquê da existência desses órgãos no Município, já que não cumprem o seu papel de mobilizador da participação e controle social, visto que após pesquisas em sites e documentos não foi encontrado nenhum tipo de fluxo, indicadores ou demandas das ARs.

Não existe um controle de demandas oriunda da sociedade, nenhum sistema de resposta a essas demandas foi encontrado. A ação fiscalizatória inerente ao trabalho das Administrações Regionais não acontece, não existe um sistema de controle das ações geridas pelas ARs.

A população procura as regionais para problemas como estacionamento de idosos, gratuidade e bilhete único, as demandas não perpassam a ação fiscalizatória do município pois não existem cartilhas explicativas do trabalho realizado. Nessa lógica o rearanjo da gestão das ARs tende a facilitar esse processo.

É neste contexto que surge a proposta deste projeto, isto é, reestruturar o processo de gestão participativa nas ARs, adotadas pelo poder público do município de Niterói, no Estado do Rio de Janeiro, através de um rearranjo do processo de trabalho, vinculando-o ao Plano Metas Prioritárias de Governo, concomitante ao Plano Estratégico de longo prazo, *Niterói Que Queremos* (NQQ), apresentando o contexto da gestão participativa nas políticas públicas e realizar a construção de estratégias de aumento de controle social.



Nesta perspectiva, espera-se que ARs modifiquem a forma de gestão, garantindo assim que a população realize um maior controle social e fiscalização sobre as políticas públicas e que compreenda a importância deste.

## **1.2. Contexto/justificativa do problema**

A cidade de Niterói possui hoje cerca de 500 mil habitantes (CENSO IBGE, 2010), divididos em 52 bairros, esses foram divididos entre as 14 Administrações Regionais por decreto. A lógica de suas criações era para que funcionassem como o canal mais próximo e direto entre administração municipal e população local.

Após buscas por documentos e arquivos afins, nada foi encontrado. Nenhum tipo de fluxo de demandas, indicadores de resultados, análises documentais. O que foi visto e encontrado, foram atendimentos sem memória. A proposta desse Plano de Intervenção é realizar a junção das peças de Planejamento Estratégico da Cidade, garantindo assim maior efetividade das ações das ARs.

Conforme já apontando, vimos que devido a má organização dos fluxos de processos das ARs, o decreto que institui a criação e funcionalidade não estão sendo devidamente cumpridos. Um dos desafios dos governos municipais é criar uma cultura do planejamento, com o objetivo de romper com o improviso, promover equilíbrio entre a demanda social e a formulação de políticas públicas. Niterói hoje, venceu esse desafio, encontramos hoje como desafio a participação popular e a ação fiscalizatória em vários âmbitos da administração municipal.

Nesse contexto, o objetivo deste Plano de Intervenção é:

- A criação de cartilhas informando funcionamento, horários, significados e serviços oferecidos, com isso espera-se que tendo mais informações a população se aproxime mais da gestão das ARs;

- A realização de plenárias regionais para explanação da importância da participação social como ação fiscalizatória;
- A junção dos projetos estruturadores as metas prioritárias para as ARs;
- Capacitações constantes para o corpo técnico de servidores alocados nas ARs, através da Escola de Governo e Gestão – EGG.

Com essa intervenção estimularemos a população a ter mais controle sobre o desenvolvimento das políticas públicas correntes e sobre os resultados. Além de garantir efetividade e gestão voltada para resultados nos trabalhos realizados hoje pelas ARs.

### **1.3. Metodologia de coleta de dados**

O presente trabalho será realizado por meio de um estudo exploratório a ser desenvolvido durante o ano de 2018, na cidade de Niterói/RJ. Para isso, será utilizado estudo de caso e bibliográfico da literatura especializada referente a temática. Também serão coletados dados através de pesquisa de campo em rodas de conversas com o corpo técnico das ARs, aplicação de questionários e criação de rede de monitoramento (pontos focais em cada AR e CAC), durante duas semanas, nas 14 Administrações Regionais e nos Centros de Atendimento ao Consumidor (CACs).

Os CACs são locais que permitem que o munícipe faça consultas, solicitações e tire dúvidas sem precisar ir à Prefeitura, como: serviços de manutenção e limpeza urbana; emissão de 2ª via de IPTU e ISS; emissão de carteira de estacionamento à idosos e pessoas com deficiência; informações sobre recursos de multas de trânsito; emissão de certidão negativa de débitos; parcelamento de IPTU; e, acesso às informações públicas. Atualmente, existem dois CACs em funcionamento: um em Piratininga e outro no Horto do Fonseca.

Nesse sentido, a metodologia tem como intuito, aprofundar a compreensão sobre a realidade local e analisar os fluxos dos processos de trabalho. O material coletado nessa etapa servirá de subsídio para a avaliação dos pontos críticos de atendimento, resposta de demandas e infraestrutura, entre outras questões. Também, está sendo considerado a

pareação do material encontrado com modelos de planos de trabalho de outras realidades, ou seja, realizar a pareação de modelos de fluxos de trabalho, avaliando as melhores forma de readuação para o município.

A técnica de combinar diversos métodos para o desenvolvimento da pesquisa é denominada triangulação e foi formulada inicialmente por DENZIN (1994), segundo ele, a triangulação, por examinar o mesmo problema de pesquisa com diversas técnicas, permite uma maior compreensão do fenômeno estudado e a exploração de diferentes aspectos do mesmo problema.

Conforme anunciado, a proposta presente utilizará questionários que serão aplicado nos profisionais, sendo esses, administradores regionais e atendentes dos CACs, tendo como grandes linhas temáticas de interesse para pesquisa: a situação atual quanto à estrutura e atendimento e quais os principais problemas; o modelo e as estratégias adotadas; os pontos fortes e fracos da administração atual; os fatores que dificultariam o processo de mudança organizacional. Espera-se com esse redesenho, implantar um novo fluxo de trabalho, para além da ação fiscalizatória referente ao plano estratégico de longo prazo – NQQ.

#### **1.4 Localização do Plano de Intervenção**

O presente plano de intervenção será realizado no Município de Niterói, Rio de Janeiro. Segundo dados do IBGE de 2010, cidade com cerca de 500 mil habitantes, com produto interno bruto nominal de Niterói foi de 11,2 bilhões de reais, além de ser o 45º município mais rico do Brasil. A cidade é o segundo maior empregador formal do Estado do Rio de Janeiro, embora ocupe o 5º lugar quanto ao número de habitantes, que correspondem a 4,11% do total da população da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. O Plano Piloto será a Administração Regional da Região Oceânica que compreende os bairros de Matapaca, Itaipu, Pitatininga e adjacências, mesmo que todo o processo de implantação envolva as outras 13 ARs, será um momento de pesquisa e avaliação de fluxos. Conforme figura 1 abaixo, vemos o mapa da cidade Niterói dividido territorialmente entre as ARs, ou seja, o alcance de cada AR.

**Mapa 1 – Administrações Regionais**



Fonte: SEPLAG/Niterói para análise de divisão territorial por ARs (2018)

### 1.5 Público-Alvo

O público alvo serão os munícipes de Niterói. Como se trata de um projeto para melhorar o fluxo de processo das Administrações Regionais, não existe um recorte da população, visto que a ideia é a fiscalização e monitoramento das obras e processos realizados em cada bairro.

Após pesquisas em diversos sites e documentos da prefeitura, não foi encontrado um indicador de pessoas atendidas e nem de principais demandas, das Administrações Regionais.

## 1.6 Valor Previsto

| Valores Previstos                |   |
|----------------------------------|---|
| ITEM                             | VALOR/ ENTIDADE FINANCIADORA                                      |
| Equipe técnica                   | Funcionários das ARs já contratados na Folha de Pagamento das ARs |
| Capacitações técnicas            | Parceria com a Escola de Governo e Gestão                         |
| Cartilha das ARs (5.000)         | R\$80.000,00 (buscar parceria para impressão)                     |
| Pesquisa de satisfação (on line) | Será feita pelas equipes das ARs depois de cada atendimento       |
| Reuniões de monitoramento        | Sem custo   |

Ao observarmos toda a proposta de reanjo do modelo trabalho das Administrações Regionais avalia-se que não haverá custos para o município, visto que as capacitações se darão por meio de parceria com a Escola de Governo e Gestão – EGG, as equipes técnicas contratadas já fazerem parte da folha de pagamento das Administrações Regionais. Quanto a impressão de material, buscaremos parcerias para realização da atividade, mas poderemos utilizar o orçamento da SEPLAG para tal, caso não encontremos a parceria.

## 1.7 Duração

O projeto tem previsão de 13 meses, entre apresentação do projeto, implantação, monitoramento e avaliação. Abaixo segue quadro com principais marcos do projeto e datas, o detalhamento das atividades será explicitado no item cronograma. Segue a tabela com marcos do Projeto

| Marcos do Projeto  |                       |
|--|-----------------------|
| Nome do marco  | Data                  |
| Diagnóstico contendo comparativos                            | Nov/2018 à Nov/2018   |
| Submeter Plano de Trabalho (Intervenção) para SEPLAG         | Dez/2018 à Dez/2018   |
| Workshop (Apresentação do PI para Administradores Regionais) | Dez/2018 à Dez/2018   |
| Inserção das metas do AR no Plano de Metas Estratégico       | Jan/2019 à Jan/2019   |
| Apresentação do Plano de Monitoramento                       | Jan/2019 à Jan/2019   |
| Apresentação Plano de Acompanhamento à sociedade             | Fev/2019 à Fev/2019   |
| Balanço Final das Metas                                      | Dez/2019 à Dez/2019   |
| Pesquisa de Satisfação                                       | Abril/2019 à Dez/2019 |

### 1.8 Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

A instituição funcional que gerirá o projeto será a Secretaria de Planejamento, Modernização da Gestão e Controle (SEPLAG), através da Subsecretaria de Planejamento, com ações conjuntas entre os chefes de pasta do município, administrações regionais e os Centros de Atendimento ao Consumidor - CACs.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 Geral:

- Reestruturar o processo de gestão participativa nas Administrações Regionais, adotadas pelo poder público do município de Niterói, no Estado do Rio de Janeiro, através de um rearranjo do processo de trabalho, vinculando-o ao Plano Metas Prioritárias de Governo, concomitante ao Plano Estratégico de longo prazo, *Niterói Que Queremos* (NQQ), apresentando o contexto da gestão participativa nas políticas públicas e realizar a construção de estratégias de aumento de controle social.

## 2.2 Objetivos Específicos:

- Analisar a estrutura atual das Administrações Regionais;
- Propor novo Plano de trabalho para reestruturação da Gestão;
- Implantar novo fluxo de processo de trabalho nas ARs.

## 3 MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

A Constituição Brasileira (CF-1988) tem como princípio a concepção de um Estado Democrático de Direito, promulgada em 1988, tem em seu capítulo VII, onde trata da administração pública, que a “lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta”. Regulamentada pela lei Emenda Constitucional nº 19, conforme segue: 26 I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII; III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública. (Brasil, 1988)

Nessa lógica vemos que as garantias apresentadas, deram a população um importante instrumento jurídico, assim todo cidadão que queira participar como agente ativo na gestão pública está protegido por um amplo leque de prerrogativas legais. A legislação tem avançado muito no sentido de garantir uma gestão mais participativa, vemos isso na lei 10.683/03, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos ministérios, em seu artigo 3º, inciso I: À Secretaria-Geral da Presidência da República compete assistir direta e imediatamente ao Presidente da República no desempenho de suas atribuições, especialmente; I - no relacionamento e articulação com as entidades da sociedade civil e na criação e implementação de instrumentos de consulta e participação popular de interesse do Poder Executivo. A regulamentação dessa lei foi um passo fundamental para o processo de participação popular, para assim ganhar mais espaço, pois ela não especifica nenhum setor ou área de atuação do Estado.

Através do decreto nº 8.243/14, foi instituída a a Política Nacional de Participação Social – SNPS, e das outras providências conforme segue: Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Participação Social - PNPS, com o objetivo de fortalecer e articular os mecanismos e as instâncias democráticas de diálogo e a atuação conjunta entre a administração pública federal e a sociedade civil. Parágrafo único. Na formulação, na execução, no monitoramento e na avaliação de programas e políticas públicas e no aprimoramento da gestão pública serão considerados os objetivos e as diretrizes da PNPS. Nesse decreto vemos que a administração pública deve ser realizada em conjunto com a sociedade civil, havendo assim cooperação entre as partes na formulação e execução e monitoramento, fazendo assim uma gestão transparente, eficiente e que se aproxime mais das necessidades dos cidadãos.

Para além dos objetivos, citamos aqui as diretrizes gerais da PNPS:

- I - reconhecimento da participação social como direito do cidadão e expressão de sua autonomia;
- II - complementariedade, transversalidade e integração entre mecanismos e instâncias da democracia representativa, participativa e direta;
- III - solidariedade, cooperação e respeito à diversidade de etnia, raça, cultura, geração, origem, sexo, orientação sexual, religião e condição social, econômica ou de deficiência, para a construção de valores de cidadania e de inclusão social;
- IV - direito à informação, à transparência e ao controle social nas ações públicas, com uso de linguagem simples e objetiva, consideradas as características e o idioma da população a que se dirige;
- V - valorização da educação para a cidadania ativa;
- VI - autonomia, livre funcionamento e independência das organizações da sociedade civil; e
- VII - ampliação dos mecanismos de controle social.



Essas diretrizes contemplam de forma democrática a institucionalização do controle social e seus instrumentos. Observa-se que no inciso I, a participação social é mencionada como um direito do cidadão. Ou seja, esse decreto reacendeu o debate sobre a participação na sociedade civil, consolidando e normatizando as ações de participação em qualquer atividade desenvolvida no âmbito do poder público. Vale mencionar que o decreto contempla ainda o direito à informação, à transparência e ao controle social, nas ações de caráter público.

Mas o que se entende hoje por controle social? Na teoria política, o controle social é dicotômico pois traz em sua concepção tanto a ideia da sociedade civil quanto do Estado. O termo pode ser utilizado para designar o controle do Estado sobre a sociedade ou o controle da sociedade sobre as ações do Estado. De acordo com Costa (2009) o controle social envolve a capacidade que as classes subalternas tem para interferir na gestão pública, garantindo uma orientação nas ações do Estado e nos gastos estatais na direção de seus interesses. Percebemos nessa análise que a autora restringe essa interferência as classes subalternas, o que nos parece uma lógica de movimento social ou seja, nesse caso, o controle social possibilitaria a inserção dos menos favorecidos economicamente.

Já de acordo com Scatena e Assis (2003), o controle social consiste em canais institucionais de participação na gestão governamental, não se confundindo com movimentos sociais que permanecem autônomos em relação ao Estado. Nota-se que de acordo com as autoras, a participação pode ser entendida como fiscalização, monitoramento e controle sob as ações da administração pública, igualmente ao visto no Controle Social Orientações aos cidadãos para a participação na gestão pública e exercício do controle social<sup>1</sup>.

Cabe destacar que a ideia de participação popular também está presente reconhecida na declaração dos Direitos Humanos em seu artigo 21º:

<sup>1</sup> Ver <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/controle-social/colecao-olho-vivo>, acesso em 08/11/2018

- Toda a pessoa tem o direito de tomar parte na direção dos negócios públicos do seu país, quer diretamente, quer por intermédio de representantes livremente escolhidos;
- Toda a pessoa tem direito de acesso, em condições de igualdade, às funções públicas do seu país;
- A vontade do povo é o fundamento da autoridade dos poderes públicos; e deve exprimir-se através de eleições honestas a realizar periodicamente por sufrágio universal e igual, com voto secreto ou segundo processo equivalente que salvaguarde a liberdade de voto.

Pode-se assim afirmar que através da participação na gestão pública, os cidadãos podem intervir nas tomadas de decisão e conseqüentemente exigir que o gestor público preste contas de sua atuação. Como se pode observar, o controle social possibilita uma inserção do cidadão comum no debate político seja na esfera federal, estadual ou municipal.

Segundo Tolêdo (2017), desde o início dos anos 1990, o Brasil tem sido considerado palco de experiências de práticas participativas que visam construir um regime democrático no qual a sociedade civil se constitui em sujeito ativo e indispensável no processo decisório de governo. A participação social passou a ser considerada elemento central do projeto de resignificação do conceito de público nas reformas democráticas do Estado, na América Latina e no Brasil. Trata-se do próprio modelo adotado de reforma da gestão pública, em que o Estado perde o monopólio de produção e de proteção do bem público, uma vez que ganha fôlego a perspectiva do público não estatal deslocando interesses e alguns papéis para a sociedade civil.

Para Milani (2017), a decisão pública não é mais exclusivamente governamental; o governo é central, mas é menos abrangente que o processo de governança. Exige, outrossim, distribuição do poder de decisão entre diversos atores, implicando intensa negociação na definição de regras políticas e criando a necessidade de descentralizar as decisões e os recursos (Milani, 2007, p.217).

Mecanismos e instâncias de democracia participativa, como conferências e conselhos proliferaram no país a partir da CF-1988 com a prerrogativa de estabelecer um regime de gestão compartilhada das políticas públicas entre governo e sociedade civil (Romão, 2015). Percebe-se que com o passar dos anos a democracia participativa passou a assumir novos contornos. Com a reforma gerencial do Estado impulsionada e a modernização da gestão influenciada por este movimento, com a ideia de ampliar o alcance da participação dos cidadãos no exercício do controle social, a internet passou a ser. como aliada para expandir a prestação de serviços.

Disseminaram-se pelo país, a partir dos anos 2000, nas três esferas do poder, implantação de medidas de transparência impulsionadas pela Lei de Acesso à Informação, Lei da Transparência e pelo Open Government Partnership (OGP), propostas de participação mais fluidas, como diálogos sociais, hackathons, gabinete digital contribuindo para transformar o paradigma das práticas participativas e de controle social.

De acordo com Tatagiba (2002), algumas pesquisas sobre a efetividade dos conselhos de políticas públicas, ainda na década de 1990, já apontavam para uma visão pessimista, principalmente decorrente da baixa capacidade de deliberação popular. Nessa lógica percebe-se a importância de efetivar a junção de todos os canais de participação popular, o que é um desafio para a administração municipal.

É notada na CF-1988 a mudança na maneira de gerir o território no que se remete ao município, onde, de acordo com Bastos (1989) *“ao contrário da Constituição de 1967, nitidamente centralizadora, a atual tem na descentralização administrativa e financeira uma de suas principais características”*. Nessa lógica, as responsabilidades que antes era centralizadas no governo federal, deveriam, aos poucos, ser transferidas para as administrações dos estados e Municípios. A descentralização vem para possibilitar uma maior autonomia quanto ao desenvolvimento das políticas públicas. Sobre a importância da descentralização Tonella (2006), ressalta:

A descentralização administrativa é uma realidade que as administrações municipais e a população local tem que lidar e a eficácia das políticas públicas dependerá

em muito da capacidade da capitação de recursos na esfera estadual e federal. A existência de condições sociais, políticas e institucionais, que permita um maior envolvimento da população no processo decisório, torna-se crucial para alterar a capacidade governativa em nível local. (Tonella, 2006, p.40)

Nesse novo enfoque sobre a administração pública, é possível identificar novas experiências na gestão local dos territórios. A descentralização e autonomia na gestão dos recursos financeiros traz para o administrador público mais liberdade na destinação de valores em percentuais para aplicar em políticas públicas. Essa descentralização também traz mais eficiência ao exercício de controle social a nível local. Porém, apesar de aparentemente, em nível, local em virtude do tamanho do território, bem como uma maior facilidade em reunir pessoas, Tonella (2006) realiza um levantamento de algumas questões para reflexão:

Deve-se levar em conta, ainda, a maior ou menor capacidade das comunidades locais em se organizar autonomamente. A realidade de muitos municípios do interior ainda é pautada pela prática clientelista, no qual o controle da vida pública fica centrado nas mãos de algumas lideranças. A dinâmica dos conselhos gestores e a eficácia (ou não) da implementação do modelo devem ser compreendidas a partir da imensa diversidade de realidades municipais e não apenas a partir da realidade das metrópoles. (Tonella, 2006, p.43)

De acordo com Tonella (2006), existe um problema relacionado ao histórico político brasileiro e que ainda hoje, infelizmente reflete na sociedade. Percebe-se ainda a lógica do individualismo, onde cada um quer resolver seus problemas particulares, enquanto as políticas de interesse coletivo ficam em segundo plano. Para que essa situação possa ser modificada, faz-se necessário que a população entenda que somente organizados e com propósitos que atendam as reais necessidades da maioria da população, possa sobrepor as necessidades de uma minoria que historicamente detém uma fatia maior da riqueza. De acordo com Basso (1998), na esfera local, para melhorar

o desempenho, faz-se necessário uma administração que concilie o atendimento das necessidades da comunidade e o incentivo às potencialidades do município.

Para que se proponham uma administração municipal enquanto democrática, estratégia tem que resultar da participação popular, pois o poder público municipal existe justamente para atender as demandas dos interesses municipais. Ou seja, a participação popular é de grande relevância, pois garante que a sociedade decida aquilo que acreditam ser melhor e/ou mais importante para o desenvolvimento do espaço local. Sobre esta questão Basso (1998) aborda que:

Se a administração pública arrecada recursos junto à população, com o fim de devolvê-los sob forma de bens, serviços ou em investimentos e infraestrutura básico, nada mais democrático do que saber dela em que os recursos precisam ser aplicados. Em uma sociedade democrática, o governo privilegia a maioria da população e, para que isso ocorra, necessita de canais de comunicação e participação populares, não só para ouvir e decidir, mas também e ao mesmo tempo, para legitimar as decisões. (Basso, 1998, p.30)

Ao longo das últimas décadas, percebe-se que os canais e espaços institucionais de participação popular assumiram várias formas e força pelos três níveis da administração pública brasileira. De acordo com Pires (et al, 2011) a participação se tornou realidade inevitável e parte fundamental do processo de concepção, execução e controle social de políticas públicas. Porém é necessária uma reflexão sobre os espaços públicos de participação no município de Niterói-RJ, seguindo toda essa análise literária, tomamos como exemplo o espaço Administrações Regionais – ARs.

Administrações Regionais que organizacionalmente deveriam desconcentrar serviços e politicamente deveriam ser funcionais para os governos comporem sua base de apoio parlamentar, também tinha como premissa assegurar a proximidade da Administração à população, assim se mostrava necessário que as agregações fossem de pequeno porte em área e população. Maquiavel (1983) já lembrava que nada é mais difícil de executar, mais duvidoso de ter êxito ou mais perigoso de manejar do que dar início a

uma nova ordem de coisas.

O enfoque desse Plano de Intervenção - PI trata-se de uma aposta política feita com base num cenário de cultura de planejamento em ascensão como a encontrada no município de Niterói, onde as Administrações Regionais não se limitem a uma estratégia de governabilidade sem eficiência, mas sim de cumprir seu papel evidenciado ao longo de todo o projeto.

Porém, promover a participação dos cidadãos requer mais do que a rearranjo da estrutura de trabalho das ARs, é uma tarefa complexa o fortalecimento da participação política, requer a conjugação de diversos fatores, circunstâncias, agências e atores políticos. A cultura cívica e a profundidade dos problemas democráticos são elementos que possuem grande influência nos padrões de envolvimento dos cidadãos com as instituições do Estado.

Diante do exposto ao longo do projeto, cabe a reestruturação do processo de gestão participativa nas Administrações Regionais, adotadas pelo poder público do município de Niterói, no Estado do Rio de Janeiro, através de um rearranjo do processo de trabalho, vinculando-o ao Plano Metas Prioritárias de Governo, concomitante ao Plano Estratégico de longo prazo, *Niterói Que Queremos* (NQQ), apresentando o contexto da gestão participativa nas políticas públicas e realizar a construção de estratégias almejando o aumento de ações fiscalizatórias de controle social e monitoramento das políticas públicas.

Acreditamos que esta agenda é possível e desejável para a participação, procurando resgatar os elementos que originaram a estratégia de subdivisão dos bairros do município para garantir a aproximação das ações governamentais e sociedade civil, nessa lógica é necessário resgatar o conteúdo político da participação, pois sem ele os espaços de participação tornam-se meros ocupadores institucionais que nada servem para as causas, não cumprindo seu papel de fiscalizadores e estimuladores de controle social.

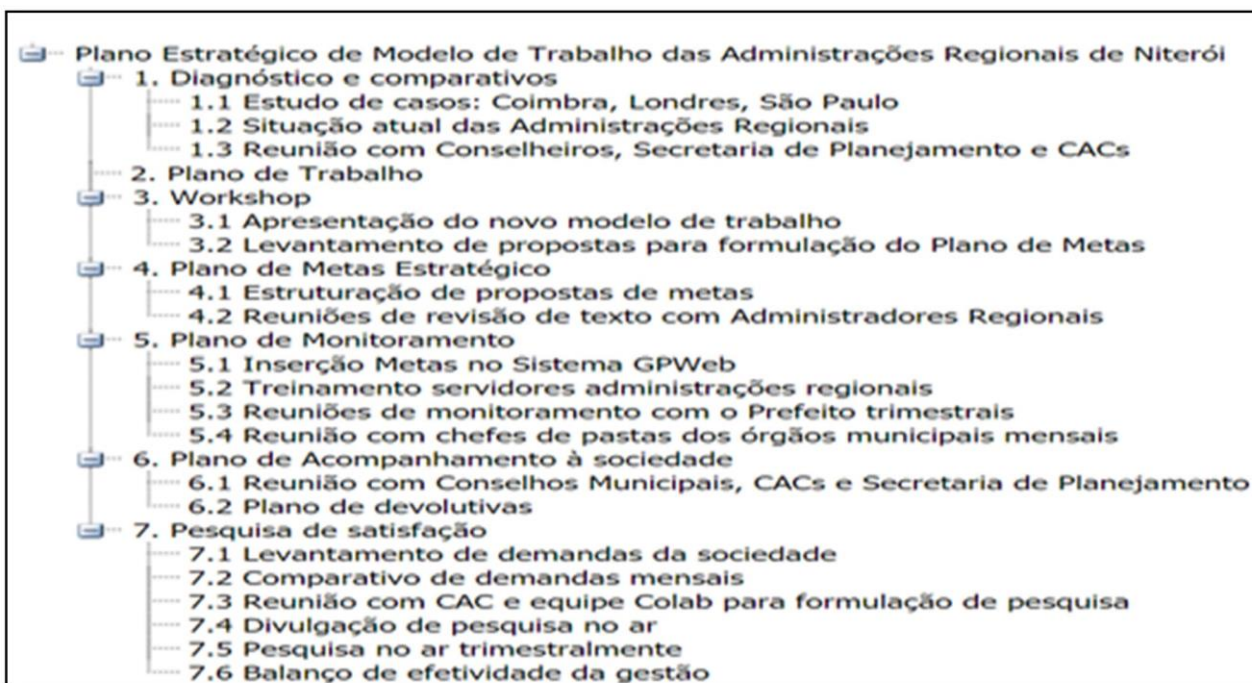
## 4. ESCOPO

### 4.1 Estrutura Analítica

As principais entregas do projeto são:

- Diagnóstico com as demandas da população e qual o fluxo de trabalho hoje utilizado nas Administrações Regionais;
- Plano de trabalho que elucidará a melhor forma de gerir esses espaços;
- Workshop com os servidores das Administrações Regionais e servidores dos CACs para apresentação do novo fluxo e elaboração das Metas para 2019 baseadas nos projetos estruturadores do Niterói Que Queremos;
- Elaboração de cartilhas com explanando o novo fluxo;
- Plano de Metas: livro de monitoramento das metas para 2019;
- Plano de Acompanhamento da sociedade: criação de um plano para facilitar a fiscalização da sociedade quanto à implantação das políticas públicas;
- Pesquisa de Satisfação: pesquisa à ser realizado junto à sociedade para verificar a satisfação quanto aos serviços prestados.

Com essas entregas visa-se o aumento da participação social, frente aos projetos existentes no município de desenvolvimento local, garantindo controle social e melhora nos processos, garantindo assim celeridade nas respostas à sociedade.



EAP – Estrutura Analítica do Projeto

| Entrega  | Descrição da entrega   |
|--|--|
| Entrega 1: Diagnóstico contendo comparativos   | Diagnóstico com a situação atual da cidade, divisão territorial, regimentos das Administrações Regionais e comparativas de modelo de trabalho com outros modelos de Subprefeituras e/ou Administrações Regionais existentes. |
| Entrega 2: Plano de Trabalho                   | Plano de trabalho contendo estratégias de reestruturação do modelo de trabalho   |
| Entrega 3: Workshop                            | Apresentação do Plano de trabalho para os Administradores regionais  |
| Entrega 4: Plano de Metas Estratégico          | Documento contendo metas estratégicas anuais para as Administrações Regionais  |
| Entrega 5: Plano de Monitoramento              | Elaboração de plano contendo encontros bimestrais de monitoramento e sistema de controle.  |
| Entrega 6: Plano de Acompanhamento à sociedade | Elaboração de plano de devolutiva a sociedade via COLAB (Aplicativo de devolutiva à sociedade utilizado no município para devolutiva do PPA e Plano Diretor) e CAC (Centro de Atendimento ao Cidadão).                       |
| Entrega 7: Pesquisa de satisfação              | Pesquisa de satisfação feita em cada área de abrangência das Administrações Regionais realizada pelo CAC e COLAB.  |

Dicionário da EAP



## 4.2 Não Escopo

De acordo com as análises do projeto citadas, fica instituído como não escopo:

- Modelo de escolha dos Administradores. Não caberá a unidade Gestora do Projeto delimitar o processo de escolha dos Gestores, que hoje ocorre por indicação política;
- Modelo de escolha da equipe técnica das Administrações Regionais: Não caberá a unidade gestora a interferir no modelo de escolha do corpo técnico que comporão a equipe técnica das Administrações Regionais, hoje esse processo é realizado via indicação política;
- Reestruturação do Regimento Interno das Administrações Regionais. Não caberá a unidade gestora a reestruturação do Regimento Interno das Administrações Regionais, apesar de ser de suma importância delimitar legalmente as linhas de atuação e composição de equipe técnica, esse projeto não abará esse processo.

## 4.3 Levantamento de Restrições

As restrições identificadas foram:

- Restrição de cronograma: Devido a decisões políticas, de trocas de prioridade ou de reorganização de estrutura interna de servidores, o projeto tende a ser atrasado;
- Restrição de aplicabilidade frente a resistência ao novo modelo visto que a cultura do planejamento ainda não foi apresentada aos gestores das Administrações Regionais, além de ser uma nova forma de gerir no Município, desde 2013, os novos gestores podem sentir que autonomia

do trabalho hoje executado possa ser abalada;

- Não existe orçamento para contratação de novos funcionários para as equipes, o que poderia acarretar em sobrecarga de trabalho.

#### **4.4 Premissas**

As premissas identificadas são:

- Cada Administração Regional ter um servidor para alimentação e acompanhamento das metas no sistema, o chamado ponto focal;
- Acesso as metas das Administrações Regionais por todas os órgãos da administração pública garantindo a intersectorialidade, através do sistema de gerenciamento de projetos já implantado na Prefeitura Municipal de Niterói, chamado EGPNit;
- Treinamento no Sistema utilizado para controle de monitoramento e avaliação utilizado no município;
- Reuniões bimestrais de acompanhamento com os Chefes de Pasta e Prefeito.

#### **4.5 Riscos**

Avaliando as premissas apontadas no projeto avalia-se enquanto risco a sobrecarga de trabalho, visto que as Administrações Regionais possuem uma equipe enxuta, ao indicar um servidor para cuidar do monitoramento e avaliação das metas propostas percebe-se a possibilidade de morosidade na entrega das respostas quanto ao andamento das metas e/ou morosidade na entrega de seus resultados ligados as tarefas que já lhe são atribuídas.

Percebe-se também enquanto risco a realização periódica de reuniões com os chefes de pasta e prefeito visto que as agendas políticas são demasiadamente cheias. Como proposto teríamos as reuniões trimestrais em caráter de balanço, porém seriam necessárias reuniões avulsas com os chefes de pasta e prefeito para indicar os melhores caminhos na resolução de gargalos.

#### **4.6 Estrutura de gestão e principais atores envolvidos**

Os principais atores envolvidos na implantação, execução, monitoramento e avaliação desse PI são:

- Os próprios municipais;
- Administradores Regionais;
- Corpo técnico das ARs;
- Servidores dos CACs;
- Chefes de pasta da PMN;
- Secretaria de Planejamento, representada pela Subsecretaria de Planejamento;
- Prefeito.

**4.7 Quadro de trabalho/equipe**

| <b>MATRIZ DE RESPONSABILIDADE</b>                                    |                |                    |
|--|----------------|--------------------|
| <b>ATIVIDADE</b>   | <b>DURAÇÃO</b> | <b>RESPONSÁVEL</b> |
| 1.Diagnóstico e comparativos   | 1 mês          | SEPLAG             |
| 2. Plano de Trabalho   | 1 mês          | SEPLAG             |
| 3.Workshop   | 1 mês          | SEPLAG/ARs         |
| 4. Plano de Metas Estratégico  | 1 mês          | ARs/SEPLAG         |
| 5. Plano de Monitoramento  | 12 meses       | SEPLAG             |
| 6. Plano de acompanhamento à sociedade                               | 1 mês          | ARs/SEPLAG         |
| 7. Disseminação de conteúdo e distribuição de cartilhas informativas | 10 meses       | ARs/CACs           |
| 8. Pesquisa de Satisfação  | 12 meses       | ARs/SEPLAG         |

## 5. CRONOGRAMA

| Atividade  | DATA                | Duração   |
|--|---------------------|-----------|
| <b>1.Diagnóstico e comparativos</b>                                      | Nov/2018 à Nov/2018 | 1 mês     |
| 1.1 Estudo de caso: Coimbra, Londres e São Paulo                         | Nov/2018 à Nov/2018 | 1 semana  |
| 1.2 Situação Atual das Administrações Regionais                          | Nov/2018 à Nov/2018 | 1 semana  |
| 1.3 Reunião entre Administradores Regionais, Conselheiros, SEPLAG e CACs | Nov/2018 à Nov/2018 | 2 semanas |
| <b>2. Plano de Trabalho</b>  | Nov/2018 à Dez/2018 | 1 mês     |
| <b>3.Workshop</b>  | Dez/2018 à Dez/2018 | 1 mês     |
| 3.1. Apresentação Novo Modelo de Trabalho                                | Dez/2018 à Dez/2018 | 1 semana  |
| 3.2. Levantamento de Propostas para formulação Plano de Metas            | Dez/2018 à Dez/2018 | 3 semanas |
| <b>4. Plano de Metas Estratégico</b>                                     | Dez/2018 à Dez/2018 | 1 mês     |
| 4.1. Estruturação de propostas das metas                                 | Dez/2018 à Dez/2018 | 1 mês     |
| 4.2 reuniões de revisão de texto com as Administrações Regionais         | Dez/2018 à Dez/2018 | 1 mês     |
| <b>5. Plano de Monitoramento</b>   | Jan/2019 à Dez/2019 | 12 meses  |
| 5.1 Inserção Metas no Sistema GPWeb                                      | Jan/2019 à Jan/2019 | 1 semana  |
| 5.2 Treinamento servidores das Administrações Regionais no sistema       | Jan/2019 à Jan/2019 | 2 dias    |
| 5.3 Reuniões de Monitoramento com o Prefeito trimestrais                 | Mar/2019 à Dez/2019 | 3 meses   |
| 5.4 Reunião com Chefes de Pasta mensais                                  | Mar/2019 à Dez/2019 | 10 meses  |
| <b>6. Plano de acompanhamento à sociedade</b>                            | Fev/2019 à Fev/2019 | 1 mês     |
| 6.1 3 Reuniões com Conselhos Municipais, CACs e SEPLAG                   | Fev/2019 à Fev/2019 | 3 dias    |
| 6.2 Plano de Devolutiva  | Fev/2019 à Fev/2019 | 1 mês     |
| <b>7. Pesquisa de Satisfação</b>   | Jan/2019 à Dez/2019 | 12 meses  |
| 7.1 Levantamento de Demandas da sociedade                                | Jan/2019 à Jan/2019 | 10 dias   |
| 7.2 Comparativo de demandas da sociedade                                 | Jan/2019 à Jan/2019 | 10 dias   |
| 7.3 2 Reuniões com CAC e equipe COLAB para formulação de pesquisa        | Jan/2019 à Jan/2019 | 2 dias    |
| 7.4 Divulgação de pesquisa no ar   | Mar/2019 à Dez/2019 | 10 meses  |
| 7.5 Pesquisa no ar trimestralmente                                       | Mar/2019 à Dez/2019 | 10 meses  |
| 7.6 Balanço de efetividade da gestão                                     | Dez/2019 à Dez/2019 | 1 mês     |

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cidade de Niterói, localizada no Estado do Rio de Janeiro, possui alguns dos melhores indicadores socioeconômicos do país, como o maior IDH do Estado do Rio de Janeiro e um dos 7 maiores do país, o segundo município com maior renda domiciliar per capita e o 13º com melhores resultados em educação no país. (Censo-2010). Com o objetivo de melhorar ainda mais seus resultados, foi elaborado em conjunto com a sociedade o planejamento de longo prazo, como uma peça norteadora de gestão para 20 anos, com uma visão de futuro desafiadora: Niterói será a melhor cidade do Brasil para se viver e ser feliz, chamado de Niterói Que Queremos - 2033 – NQQ, lançado em 22 de novembro de 2014, aniversário da cidade, que reflete as demandas da população através de metas e indicadores que são perseguidos pelo conjunto da administração municipal. Nesse plano, a população em escala de prioridade definiu com principais desafios:

- Redução da violência urbana e aumento da sensação de segurança;
- Melhoria do trânsito e da mobilidade;
- Ampliação e melhoria do sistema de saúde;
- Integração e ampliação do transporte público;
- Redução da pobreza e desigualdades sociais;
- Melhoria do acesso e da qualidade da educação.

Em síntese as visões de futuro para esse grupo pode ser expressa através dos seguintes itens:

- Uma cidade inclusiva com serviços públicos de qualidade;
- Com opções de mobilidade integrada e um novo ordenamento mais sustentável;
- Com cenário político renovado, mais transparente e participativo.

Ainda seguindo a linha cronológica, em prol da efetivação do direito à informação

se deu a origem ao Projeto Transparente articulado e coordenado pela SEPLAG. Considerado um dos 32 projetos estruturadores do “Plano Estratégico Niterói que Queremos – 2033”, o Projeto Niterói Transparente envolveu uma série de iniciativas que objetivaram efetivar no município a implementação dos requisitos legais referentes ao Portal da Transparência e Lei de Acesso à Informação, além de promover medidas de fortalecimento do controle social e fomento à participação da sociedade civil por meio de capacitações e da criação do Conselho de Transparência e Controle Social. De 20 agosto de 2014 a 1º de junho de 2017, foram realizados 600 pedidos de acesso à informação via e-Sic. Desse total, 582 foram respondidos e 18 estão em tramitação.

No que diz respeito ao perfil dos solicitantes, conforme auto declaração no cadastro, 375 foram realizados por cidadãos; 151 por ONGs; 31 por pesquisadores; 18 por jornalistas; 12 por servidores; 8 por empresas privadas; 4 por políticos; e 1 por órgão fiscalizador. (Portal da transparência) Através dessa análise percebe-se que o desafio estruturante é inclusão de pessoas sem acesso a conectividade ou baixa renda nos processos de participação visto que, como afirma Kingdon (1995) a disponibilidade do governo em se abrir e estabelecer a transparência e a participação social como métodos de gestão é mobilizadora da janela de oportunidade.

A Secretaria de Planejamento, Modernização da Gestão e Controle, criada em 2013, já com a Lei de criação das Administrações Regionais criada e em execução, ou seja, os processos e fluxos já delimitados e instituídos. O Projeto em si é uma forma de realizar a junção da cultura do planejamento, instituída por esse órgão e reorganizar os arranjos dos processos de trabalho, dando ênfase a participação social e controle social. Ou seja, utilizar o trabalho das Administrações Regionais para realizar a ação fiscalizatória dos projetos em execução no município, além de promover a apresentação dos resultados alcançados pela gestão, diretamente ao municípios contemplados por estas.

Após considerar os processos de trabalho das 14 Administrações Regionais que compõem a cidade de Niterói, percebeu-se que não possuem um fluxo de trabalho delimitado e uniformizado, cada regional tem uma metodologia de trabalho, mas sem memória de registro de atividade, apesar de ser instrumento da gestão do Planejamento

Participativo. Nessa lógica o Plano de Interação apresentado visa uniformizar o processo de trabalho das ARs com foco na efetividade das ações fiscalizatórias. Com o auxílio de capacitação de servidores em conjunto com a Escola de Governo e Gestão, confecção e distribuição de cartilhas informativas sobre o funcionamento das Administrações Regionais, plenárias de apresentação do trabalho à sociedade, pesquisa de satisfação e inserção das ARs nas peças de planejamento do município, principalmente auxiliando na fiscalização e apresentação de resultados do Planejamento Estratégico de Longo Prazo do Município de Niterói, denotamos a importância da participação social e controle social nas políticas públicas realizadas no município de Niterói.

Promover a participação dos cidadãos requer mais do que a reorganização da estrutura de trabalho das ARs, é uma tarefa complexa o fortalecimento da participação política, requer a conjugação de diversos fatores, circunstâncias, agências e atores políticos. A cultura cívica e a profundidade dos problemas democráticos são elementos que possuem grande influência nos padrões de envolvimento dos cidadãos com as instituições do Estado. As limitações e potencialidades da participação através da junção das peças de planejamento às ARs deve ser compreendido a luz das variáveis apresentadas, abrindo terrenos férteis de investigação para o estágio de maturidade política da sociedade para compartilhar decisões que sejam democráticas e sirvam ao propósito do bem público.

Diante do exposto, cabe a esse projeto reestruturar o processo de gestão participativa nas Administrações Regionais, adotadas pelo poder público do município de Niterói, no Estado do Rio de Janeiro, através de um rearranjo do processo de trabalho, vinculando-o ao Plano Metas Prioritárias de Governo, concomitante ao Plano Estratégico de longo prazo, *Niterói Que Queremos* (NQQ), apresentando o contexto da gestão participativa nas políticas públicas e realizar a construção de estratégias almejando o aumento de ações fiscalizatórias de controle social e monitoramento das políticas públicas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Marluce Maria A.; SACATENA, Tereza Cristina. O controle social e a democratização da informação: um processo em construção. **Revista Latino-am Enfermagem**, São Paulo; v. 11 n. 3, p. 376-82, maio-jun. 2003. Disponível em: [www.revistas.usp.br/rlae/article/download/1779/1824](http://www.revistas.usp.br/rlae/article/download/1779/1824), acesso em: 18 set. 2014.

BASSO, Lauri. . **Planejamento Municipal**: um estudo do processo de elaboração do plano plurianual de um grupo de prefeituras gauchas. Ijuí: UNIJUI, 1998. v. 100.

BRASIL. **Decreto Nº 8.243, de 23 de maio de 2014**: institui a Política Nacional de Participação Social - PNPS e o Sistema Nacional de Participação Social - SNPS, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8243.htm)>. acesso em: 23 set. 2014.

COSTA, Maria Valéria Correia. Controle social. In. PEREIRA, Isabel Brasil; LIMA, Julio César França (orgs.). **Dicionário da educação profissional em saúde**. 2.ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV), 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 1994.

GOMES, Andréa Mayer; REYS, Pedro da Silva. Niterói que queremos: uma estratégia inovadora de planejamento. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 8., 2015, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: CONSAD, 2015. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1290/1/NITER%C3%93I%20QUE%20QUEREMOS%20UMA%20ESTRAT%C3%89GIA.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2014.

KINGDON, J. **Agendas, alternatives, and public policies**. New York: Longman, 1995.

NITERÓI. **Lei Nº 2221, de 31 de maio de 2005**: cria a Secretaria Municipal de Degurança

e de Controle Urbano, bem como de transformar as atuais secretarias regionais em administração regionais. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rj/n/niteroi/lei-ordinaria/2005/222/2221/lei-ordinaria-n-2221-2005-cria-a-secretaria-municipal-de-seguranca-e-de-controle-urbano-bem-como-de-transformar-as-atuais-secretarias-regionais-em-administracao-regionais>>. Acesso em: 20 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei Nº 1157, de 29 de dezembro de 1992: institue o Plano Diretor de Niterói. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/1/plano-diretor-niteroi-rj>>. Acesso em: 20 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Projeto Niterói Que Queremos: diagnóstico socio econômico de Niterói. Disponível em: <<http://www.niteroquequeremos.com.br/static/files/etapa3.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2018.

Plano Niterói Que Queremos -2033 – NQQ ( <http://niteroifeitaporvoce.com.br>)

PIRES, R. R. C., et al. Em busca de uma síntese: ambições comuns e abordagens diversificadas na avaliação da efetividade das instituições participativas. In: PIRES, R. R. C. (org.). **Efetividade das instituições participativas no Brasil**: estratégias de avaliação. Brasília: Ipea, , 2011. p. 347-364.

ROMÃO, Wagner de Melo. Reflexões sobre as dificuldades da implementação da participação institucional no Brasil. In: **Ideias - Políticas Públicas no Brasil**: uma agenda de pesquisa. Vol. 6, No. 2. Campinas: UNICAMP, 2015.

TATAGIBA, L. Os conselhos gestores e a democratização das políticas públicas no Brasil. In: DAGNINO, E. (Ed.). **Sociedade civil e espaços públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

TOLEDO, Herculis Pereira; ROCHA, Daniel Albuquerque; BROTTTO, Marcio Eduardo. Trabalho do assistente social: debate sobre as formas de manifestação da questão social, SEMINÁRIO NACIONAL DE SERVIÇO SOCIAL, TRABALHO E POLÍTICA SOCIAL, 1.,

2015, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em :  
<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/180601>>. Acesso em: 20 out. 2018.

TONELLA, Celene. Poder local e Políticas públicas: o papel dos Conselhos Gestores.  
**CADERNOS METRÓPOLE**, São Paulo; n. 10, pp. 103-139, 2º sem. 2003.

VICTER, Giovanna Guiotti Testa; ORTIZ, Marília Sorrini Peres; SILVA, Daiana Cardoso.  
Uso e fronteiras da participação digital: as experiências das plataformas colaborativas da  
Prefeitura de Niterói. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., 2017,  
Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: CONSAD, 2017. Disponível em:  
<[http://seplag.niteroi.rj.gov.br/artigo\\_CONSAD\\_2017\\_Planejamento%20Participativo.pdf](http://seplag.niteroi.rj.gov.br/artigo_CONSAD_2017_Planejamento%20Participativo.pdf)  
>. Acesso em: 20 out. 2018.

UNITED NATIONS. **Resolução 217 ( III )** : Declaração Universal dos Direitos Humanos.  
Disponível em: <<https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=por>>.  
acesso em: 04 set. 2014.