
**AVALIAÇÃO DO EMPODERAMENTO DA PARTICIPAÇÃO POPULAR:
O CASO DOS SEMINÁRIOS TODOS POR PERNAMBUCO**

***EVALUATION OF THE EMPOWERMENT OF POPULAR
PARTICIPATION: THE CASE OF SEMINARS ALL BY PERNAMBUCO***

RAPHAEL RODRIGUES ANDRADE

Possui graduação em Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade Frassinetti do Recife - FAFIRE (2014). Atualmente é mestrando do Programa de Pós Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural na Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, atuando na linha de pesquisa de Políticas Públicas, Gestão Pública e Administração Pública.

LÚCIA MARIA GÓES MOUTINHO

Graduada em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco (1979), mestre em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco (1983) e doutorado em Economia de Empresas pela Fundação Getulio Vargas - SP (1995), Pós-doutorado em APLs na RedeSist do Instituto de Economia da UFRJ (2005/2006). Atualmente é professora associada III e Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural - PADR da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Pesquisadora Associada da REDESIST Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais. Tem experiência na área de Economia, com ênfase em Economia Industrial e regional, políticas públicas e em cargos na Administração Pública.

ALMIR SILVEIRA MENELAU

Possui graduação em Agronomia pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (1972), mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal de Viçosa (1977) e doutorado em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco (1993). Atualmente é professor da UFRPE Tem experiência na área de Economia, com ênfase em Economia da produção; Mercado de Produtos Agrícolas; Política do Governo, atuando principalmente nos seguintes temas: análise de cadeias produtivas; análise de ciência

e tecnologia; estratégias empresariais, comunicação científica, ação do estado, competitividade e produtividade agrícolas. É representante da Revista de Política Agrícola (RPA), publicação da Secretaria de Política Agrícola do Ministério da Agricultura, em Pernambuco.

RESUMO

Este artigo tem por objetivo precípua, avaliar a participação popular e o empoderamento da mesma dentro do Projeto Todos por Pernambuco - Gestão Democrática e Regionalizada, implantado em setembro de 2009, através da Lei Complementar nº. 141, como política de Estado, e não de Governo, que tem interagido com a sociedade na formulação e efetivação das políticas públicas estaduais. Entender por que algumas questões entram na pauta do governo e outras não; Averiguar se os instrumentos de participação sociais contidos dentro do mesmo estão sendo de fato efetivos, alcançando seus objetivos, superando as interferências dos interesses privados, parecem-nos questões de grande importância ao desenvolvimento democrático da Administração Pública, por isso, compõem a centralidade desse trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Empoderamento, Participação Popular, Todos Por Pernambuco.

ABSTRACT

This article has as its main objective, to evaluate a popular participation and empowerment of the same within the Project All for Pernambuco - Democratic and Regional Management, implemented in September 2009, through Complementary Law no. 141, as a State policy, rather than Government, that has interacted with a society in the formulation and implementation of national state policies. Understand why some issues are on the agenda of government and others are not; To ascertain whether the instruments of social participation contained within a single effective being, reaching their objectives, surpassing as interferences of private interests, seem to us to be issues of great importance for the democratic development of the public administration, therefore, they make up the centrality of this job.

KEYWORDS: Empowerment, Popular Participation, All For Pernambuco.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos 20 anos, a atuação do Estado tem se caracterizado progressivamente cada vez mais desafiadora, e os esforços empregados para a construção de um novo modelo de gestão, bem como, de políticas públicas mais efetivas, para a máquina pública em Pernambuco, tem apresentado fatores de grande complexidade nesse processo, como a crescente escassez dos mais variados tipos de recursos e a ineficiência na prestação dos serviços públicos (Beltrão, 1984; Holanda, 1993; Rezende, 2005; Bresser Pereira, 2006).

Nessa concepção, a necessidade de se desenvolver novos modelos que atendam às demandas apresentadas pela população, sejam elas de ordem econômica, política ou social, exigem dos gestores a implantação de novas ações estratégicas e processos, que permitam aos mesmos, tratar tais informações da maneira mais adequada. Diante disso, se faz necessário que essas inovações possibilitem à gestão a identificação de propostas que reapresentem rápidas soluções no enfrentamento desses problemas, que muitas vezes ficam aquém da gestão administrativa, mas que necessitam de uma intervenção por parte dos governantes (Rezende, 2005).

Sob essa ótica o governo do Estado de Pernambuco, no ano de 2007, iniciou a construção de seu novo modelo de gestão, um projeto denominado Todos por Pernambuco - Gestão Democrática e Regionalizada. Implantado em setembro de 2009, através da Lei Complementar nº. 141, como política de Estado, o Modelo traz consigo, abertura à participação popular, ouvindo os anseios e as necessidades da população, de acordo com suas características socioeconômicas e geográficas (localização, vegetação, clima, etc.), para a construção do planejamento das políticas públicas estaduais, estabelecendo um canal direto de comunicação entre a sociedade e o governo.

Avaliar o processo de participação popular na formulação e efetivação das políticas públicas nos Seminários Regionais – Todos Por Pernambuco, por que algumas questões entram na pauta do governo e outras não; Averiguar se os instrumentos de participação social contidos dentro do Modelo, estão sendo de fato efetivos, alcançando seus objetivos, superando as interferências dos interesses privados, parecem-nos questões de grande importância ao desenvolvimento democrático. Por isso, compõem

a centralidade desse trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ÍNDICES DE VIABILIDADE FINANCEIRA

O Modelo de Gestão Todos por Pernambuco – Gestão Democrática e Regionalizada tem representado para o Estado de Pernambuco, uma ferramenta de fundamental importância na condução da gestão pública estadual, seja na construção do planejamento estratégico, com os objetivos e metas a serem traçadas pelo governo, como no estabelecimento de um canal de comunicação direta com a população, para formulação das políticas públicas.

Através deste projeto democrático, o Estado instituiu no ano de 2007 dois canais de comunicação, o Caderno de Avaliação e Propostas, contendo um questionário que devem ser respondidos e remetidos a Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG para alimentação de um banco de dados; e os “Seminários Regionais”, onde o Estado sob a liderança do Governador, bem como, dos secretários estaduais e gestores, captam as demandas apresentadas pela população, em discussões temáticas que se realizam nas 12 regiões de Desenvolvimento do Estado: Agreste Setentrional, Agreste Central, Mata Norte, Mata Sul, Metropolitana, Sertão do Moxotó, Sertão Central, Agreste Meridional, Sertão do Araripe, Sertão do Pajeú, Itaparica e Sertão do São Francisco, nas áreas de Saúde, Educação, Cultura, Segurança, Desenvolvimento Econômico e Sustentabilidade, Social e Infraestrutura, onde cada participante dentro das salas temáticas divididas em grupos, elegem um representante para expor suas opiniões e propor ações a serem implementadas pelo governo em sua cidade ou região, que por fim, servem de base para a elaboração do Plano Plurianual – PPA – para o quadriênio da gestão.

A primeira versão dos Seminários Regionais, realizou-se no ano de 2007, e tinha como objetivo a ausculta da população (sociedade civil e demais interessados) por um período de um dia (manhã e tarde) em cada uma das 12 regiões de Desenvolvimento. Sendo na parte da manhã, a apresentação dos principais projetos do Governo, para implantação na referida região, no quadriênio da gestão (Plano

Plurianual - PPA: 2008-2011), e durante a tarde, os mesmos projetos eram debatidos com a população para proposição de novos ajustes ou mudanças, caso se fizessem necessárias, concluindo com a definição das metas prioritárias.

A segunda versão, se deu no ano de 2011, com o acréscimo de novas ações no seu processo. Os participantes desta feita, realizavam um credenciamento, que lhes possibilitavam a escolha das salas temáticas de seu interesse. As salas estavam divididas em: Saúde, Educação, Segurança, Desenvolvimento Econômico, Desenvolvimento Social e Infraestrutura. No período da manhã os participantes juntamente com os coordenadores de sala (Secretários do Estado), e os profissionais da Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG, apresentavam à população o diagnóstico do seu município, seguidas de sugestões de melhorias, que eram provenientes do Programa de Governo do atual governador à época (Eduardo Campos). Após apresentação por parte dos gestores, os participantes somavam às propostas já apresentadas, novas contribuições de ajustes ou correção, que eram votadas pelos presentes da sala, e consolidadas na forma de um resumo. Para o turno da tarde, eram eleitos representantes das referidas salas, para exporem suas impressões e contribuições, na presença do Governador e de sua equipe, onde puderam ser apresentados e debatidos os resumos de cada uma das salas temáticas na plenária (PERNAMBUCO, 2017).

Dentro desse “contexto democrático”, repleto de visões de causalidade própria e de forças políticas, contidas tanto na esfera Governamental, como nas entidades representativas, o processo de elaboração das políticas sociais, torna-se um ato de privilégios, beneficiando mais a uns do que a outros, mesmo diante de uma racionalidade técnica exercida pelo Estado. Nesse sentido, ainda se percebe a necessidade de fortalecer as instituições democráticas, atribuindo maior responsabilização (*accountability*)¹ aos governos, enfrentando a corrupção e ampliando a participação cidadã, bem como o empoderamento nas decisões públicas (SOUZA, 2001).

Nossa questão é: são eficientes as formas de participação popular na

1 Marcus André Melo, em seu artigo “**O viés majoritário na política comparada: responsabilização, desenho institucional e qualidade democrática**”, registra surpresa com a dimensão que o *accountability* tomou nos debates sobre a nova governança. Segundo ele, outros valores normativos como a congruência entre as políticas de governo e cidadãos, representatividade ou inclusividade têm recebido pouca atenção diante da questão responsabilização.

formulação das políticas públicas inseridas nesse Modelo, tais diálogos são capazes de construir consensos e pautar a agenda das políticas públicas do Governo? O resultado final das Conferências tem se convertido em ação do Estado? Setores antes excluídos passaram a participar das decisões?

2.2 MODELOS DE DESTAQUE E O EMPODERAMENTO DA PARTICIPAÇÃO POPULAR NA CONSTRUÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

O diálogo sobre a construção de um modelo inovador de gestão pública, alinhado a eficientes formas de (empoderamento)² e participação popular na elaboração das políticas públicas, não representa algo novo. Desde a crise dos anos 80, as exigências apresentadas aos governantes, quanto à necessidade de constantes modernizações no modo de funcionamento da máquina pública, seja em seus procedimentos, instrumentos ou na sua forma de atuação, se tornaram cada vez mais intensas. Segundo Bresser (2006) essa mudança passou a ser observada como uma necessidade crucial.

Motivado por esse contexto de inovações e reformas, entende-se que o processo de democratização na construção de políticas mais efetivas, parte de um trabalho conjunto entre a sociedade, com a participação da população na formulação de políticas públicas, bem como, nas tomadas de decisões, e Governo, com o suporte técnico e de gestão da coisa pública, criando espaços que sirvam de base para o desenvolvimento dos indivíduos no exercício do controle das situações que cercam sua realidade, gerando a conscientização necessária para formação do pensamento crítico e do empoderamento da população (BYDLOWSKI; WESTPHAL; PEREIRA, 2004).

O empoderamento por sua vez, é visto dentro desse contexto, como uma ferramenta estratégica de promoção de iniciativas, na educação, na cidadania, ou na socialização de informações, bem como, no envolvimento quanto as decisões que precisam ser tomadas em benefício da sociedade como um todo.

Diante dessa perspectiva, observa-se a necessidade por parte do Estado para inserção da população nesse processo de melhoria dos serviços que são ofertados,

2 Empoderamento –ou do inglês *empowerment* –Entende-se como a possibilidade de maior participação e controle, seja por parte de um indivíduo ou um grupo deles, dos assuntos relevantes relacionados à sua própria existência, de acordo com a concepção do economista indiano Amartya Kumar Sen (SEN, 2001; 2002).

bem como, nos modelos de gestão existentes, para se tornarem cada vez mais capazes de atender a essas demandas.

Tomando como ponto de partida o exemplo do Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso – FHC, em 1995, onde foram introduzidas novas formas de funcionamento no aparelho do Estado, com a implantação de instrumentos mais modernos, como planejamento estratégico, indicadores de qualidade e produtividade, metas e contratos de gestão (REZENDE, 2002), iniciativa que pouco priorizava a participação popular, escancarando o abismo existente entre a população e os seus representantes.

Anos mais tarde, entre 1999 e 2006, esse reflexo de mudança foi assimilado no Estado de Pernambuco, com a posse do então Governador Jarbas Vasconcelos, sendo criados ao longo de sua gestão alguns planos de governo com objetivos de fazer frente, ao ambiente complexo o qual estava situado.

O primeiro deles foi o Plano de Modernização da Gestão e Reforma Institucional, onde possibilitou à gestão o alcance de muitos objetivos exitosos nas esferas da máquina pública, contudo os prejuízos também tiveram suas evidências, a perda da qualidade quanto à prestação dos serviços, interferências na habitação, carência de policiais, professores e médicos, também foram alguns dos fatores que deixaram marcas nesse período político, provando que a atenção necessária na prestação desses serviços e na formulação de políticas públicas de qualidade não havia sido priorizada da maneira correta em seu modelo de gestão (CORREIA, 2011).

Em seguida, no ano de 2000, foi implantado o Programa Pernambucano de Modernização da Gestão Pública Progestão, que tinha como pilares metodológicos, Plano Estratégico, Indicadores de Desempenho e Contratos de Gestão. Na opinião de Correia (2011) os esforços empregados pelo atual gestor, na implantação desse Programa, não foram suficientes para a construção do legado que o Estado necessitava para ter sua continuidade.

No ano de 2003, no Governo Lula, a concepção de Reforma de Estado, oriunda da gestão FHC, foi substituída pelo termo Revitalização do Estado, ressaltando que:

A implementação de um plano de gestão pública referenciado nesta nova abordagem, fortalece o Estado na medida em que reduz o déficit institucional — ausência do Estado onde este deveria estar atuando, promovendo-se a capacidade do

Governo em formular e implementar políticas públicas de forma eficiente, transparente e participativa (BRASIL, 2003: p. 8)

Sintonizado a essa perspectiva do Governo Lula, no ano de 2006, assume o Governador Eduardo Campos, com a proposta de um governo mais desenvolvido, incluso e moderno, iniciou uma série de mudanças internas dentro da estrutura da máquina pública como, melhoria das áreas não beneficiadas nas gestões anteriores e criação de secretarias para obtenção de uma melhor estrutura de trabalho. Mas só então, no ano de 2007, foi estruturado o Projeto Todos Por Pernambuco.

Nesse sentido, o referido Projeto, apresenta grandes esforços e estratégias, com objetivo de inserir a população no processo de construção das políticas públicas. Alguns com caráter mais diretivo, com iniciativa própria da população, na articulação e reivindicação junto o Estado. Outras por iniciativa do próprio Estado, adotando um modelo de gestão mais participativa na construção das políticas de governo (SIMÕES, G. L. 2013).

Essa relação entre Políticas Públicas, Governo e empoderamento da sociedade motivam vasta literatura no campo da Gestão Pública. Desenvolver ferramentas para dar sustentação a tais interações se constitui o maior desafio do processo de elaboração de políticas de qualidade e da busca por um desenho institucional que aproxime a política do governo à da população. Para Teixeira et al. (2003) a participação popular dentro do modelo de gestão democrática se constitui uma maneira eficaz de planejar e governar, proporcionando aos gestores o alcance de um grande número de aliados na condução de seus destinos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da problemática apresentada, esta pesquisa buscou de maneira mais ampla, produzir conhecimento teórico e empírico acerca do Projeto Todos Por Pernambuco, também conhecido como “Seminários Regionais”, que tem influência significativa no processo participativo da formulação das políticas públicas do Estado. Fornecendo uma contribuição ao debate sobre os mecanismos de participação democrática, inclusos dentro do mesmo, tendo como ponto de partida o marco lógico de sua implantação.

No sentido mais estrito, analisou-se a literatura produzida no campo da Administração Pública sobre o tema, coletando dados sobre o produto extraído dos “Seminários Regionais”; da construção do planejamento estratégico, das metas e objetivos traçados pelo Governo, bem como, dos extratos coletados e de como eles influenciam na formulação das políticas públicas.

Sendo assim, no primeiro ano de realização do seminário, em 2007, O Governo definiu 436 metas prioritárias, com percentual de 28,7%, que resultariam em ações do Governo no Quadriênio 2008-2011. Desse total, apenas 102 metas prioritárias, correspondente a 6,7% foram extraídas 2.600 propostas de contribuição popular ou do empoderamento feito nos Seminários regionais. Vale salientar que esta primeira etapa contou com a participação de 5.027 participantes, das 12 regiões do Estado.

Tabela 1 – Dados Gerais dos Seminários Regionais

ANO	PARTICIPANTES	PROPOSTAS	METAS PRIORITÁRIAS	QUADRIÊNIO
2007	5.027	2.600	102	2008-2011
2011	13.498	26.147	247	2012-2015

Fonte: Tabela Elaborada pelo Autor do Artigo com base nos dados de (Pernambuco, 2017).

A segunda etapa por sua vez, realizada em 2011, teve a participação 13.498 participantes, com um total de 26.147 propostas que resultaram em 247 metas para ações do Governo no Quadriênio 2012-2015, apresentando uma trajetória crescimento em praticamente todas as 12 regiões do Estado, com uma dinâmica bastante diferente daquela apresentada na primeira etapa, onde, no período, houve um ínfimo empoderamento por parte da população. Particularmente, até 2007, o estado de Pernambuco situava-se em uma situação bastante desfavorável em termos de taxas de um modo geral, nas diversas áreas de atuação do Estado, seja na educação, saúde, ou segurança, esta última estava entre as três piores performances entre as unidades da federação.

A partir da realização dos Seminários Regionais e do empoderamento da população nos assuntos que lhes eram pertinentes, o Governo iniciou a realização das ações resultantes da ausculta populacional, criando alguns programas que pudessem fazer frente as demandas que foram apresentadas. Dessa maneira surgiu o programa Pacto pela Vida, cujo objetivo principal era diminuir os níveis de violência do estado, o

Pacto pela Educação, objetivando o aumento dos índices de escolaridade e o Pacto pela Saúde, buscando a melhoria da qualidade da saúde. Tais pactos, pós Seminários Regionais, apresentaram para o Estado, uma melhoria em suas respectivas áreas de atuação comparados aos períodos anteriores a realização do mesmo, a saber: no quesito Educação o estado possuía um dos piores índices do IDEB – Índice de Educação Básica entre os anos de 2005 e 2007, alcançando em 2016 o primeiro lugar no ranking nacional, no quesito saúde, reduziu em 47,5% a mortalidade infantil e aumentou em 368% o número de leitos de UTI.

Dessa maneira, conclui-se em uma avaliação superficial tais mecanismos de participação e empoderamento quanto à formulação das políticas públicas com a realização dos Seminários Regionais – Todos por Pernambuco, têm-se mostrado eficientes as formas de participação popular na definição das políticas públicas apresentadas, bem como pelos resultados apresentados, contudo, não pode-se afirmar que tais resultados foram advindos exclusivamente dessa ferramenta, razão pela qual existem outros mecanismos de participação popular inseridas nesse Modelo.

Também foi possível perceber que, mesmo diante do ínfimo aproveitamento por parte do Estado das contribuições feitas pelos indivíduos nos Seminários, a mesma houve, e não somente isso, tais propostas também pautaram a agenda do Governo no processo de construção e elaboração das políticas públicas, bem como, foram transformadas em ações concretas e projetos de atuação do Estado. Setores e demais grupos existentes na sociedade, que até pouco tempo eram excluídos de tais diálogos, passaram a participar das decisões e dos processos de definição.

REFERÊNCIAS

BELTRÃO, H. **Descentralização e liberdade**. Rio de Janeiro: Record, 1984. In: A Construção do Novo Modelo de Gestão do Desempenho por Competências no Governo do Estado de Minas Gerais Etapas Metodologia e Fatores Críticos para o Sucesso Da Implementação, 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Gestão Pública Para Um Brasil De Todos: Um Plano De Gestão Para O Governo Lula**. Brasília: MP/SEGES, 2003. In: Transformando a gestão pública em Pernambuco - Modelo Todos por Pernambuco, 2014.

BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P. (orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006

BYDLOWSKI, Cynthia R.; WESTPHAL, Márcia F.; PEREIRA, Isabel M. T. B. **Promoção da saúde. Por que sim e por que ainda não!** *Saúde e Sociedade*. São Paulo, v. 13, n. 1, p. 14-24, 2004. [[Links](#)]

COELHO, Denilson B., LUBAMBO, Cátia e MELO, Marcus André (org.). **Desenho institucional e participação política: experiências no Brasil contemporâneo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.in: Participação Direta Na Formulação Das Políticas Públicas: análise e alternativas, 2009.

CORREIA, Maurício da Silva. **Capacidade Do Núcleo Estratégico Na Contratualização De Resultados – Análise Da Trajetória De Pernambuco**. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: 2011. In: Transformando a gestão pública em Pernambuco - Modelo Todos por Pernambuco, 2014.

FERREIRA, André Ribeiro. **Modelo De Excelência Em Gestão Pública No Governo Brasileiro: Importância E Aplicação**. XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 out. 2009.In: Transformando a gestão pública em Pernambuco - Modelo Todos por Pernambuco, 2014.

HOLANDA, N. **A crise gerencial do Estado brasileiro**. In: João Paulo VELLOSO, Reis (org). **Brasil: a superação da crise**. São Paulo: Nobel, 1993. In: A Construção do Novo Modelo de Gestão do Desempenho por Competências no Governo do Estado de Minas Gerais Etapas Metodologia e Fatores Críticos para o Sucesso Da Implementação, 2014.

MELO, Marcus Andre; **O viés majoritário na política comparada: responsabilização, desenho institucional e qualidade democrática**. *Revista Brasileira de Ciências Sociais (Impresso)*, v. 22, p. 11-30, 2007.

PERNAMBUCO. GOVERNO DO ESTADO - Secretaria de Planejamento e Gestão. **MODELO DE GESTÃO TODOSPOR PERNABUCO**. Recife: 2014. Disponível em <<http://www.seplag.pe.gov.br/web/tppe/todos-por-pe-seminarios-regionais-todos-por-pe>>. Acesso em 03 janeiro, 2017.

REZENDE, F. C. Tendências da gestão pública nos países da OCDE. In: LEVY, E.;DRAGO, P. A. (orgs.). **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP: Casa Civil, 2005.In: A construção do Novo Modelo de Gestão do Desempenho por Competências no Governo do Estado de Minas Gerais Etapas Metodologia e Fatores Críticos para o Sucesso Da Implementação, 2014.

REZENDE, Flávio da Cunha. —**As Reformas E As Transformações No Papel Do Estado: O Brasil Em Perspectiva Comparada**”. in *O Estado numa Era de Reformas: Os Anos FHC - Parte 1*. Coleção Gestão Pública, Brasília, 2002. In: Transformando a gestão pública em Pernambuco - Modelo Todos por Pernambuco.

SEN, Amartya K. **¿Por qué la equidade en salud?** *Pan American Journal of Public Health*, Washington, v. 11, n. 5-6, p. 302-309, 2002. [[Links](#)]

_____. *Desigualdade reexaminada*. Rio de Janeiro: Record; 2001. 301p.[[Links](#)]

SIMÕES, G. L. ; **Modelo De Gestão Todos Por Pernambuco: Uma Nova Estratégia De Participação Popular Na Gestão De Políticas Públicas**. 2013.

SOUZA, Celina. **Construção e consolidação de Instituições Democráticas: papel do orçamento participativo**. Revista *São Paulo em Perspectiva*. Dez 2001, vol.15, nº.4, p.84-97.

TEIXEIRA, A. C. C. et al. (2003) **Orçamento Participativo – Democratização da Gestão Pública e Controle Social**. Rio de Janeiro. Fórum Nacional de Participação Popular in: **Modelo De Gestão Todos Por Pernambuco: Uma Nova Estratégia De Participação Popular Na Gestão De Políticas Públicas**. 2013.