



**IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

**CASOS DE ENSINO**

**ARIGÓ DIGITAL: OS DESAFIOS DE MODERNIZAR O  
TRADICIONAL**

**HENRIQUE MONACHESI TOMASO, THAIS SOARES KRONEMBERGER, ANA CLAUDIA PEDROSA DE  
OLIVEIRA ,**

**GRUPO TEMÁTICO: 15 Casos de ensino na Adm. Pública**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## Arigó Digital: os desafios de modernizar o tradicional

### Resumo:

Este caso de ensino aborda as inovações implementadas por Luis Roberto, secretário de planejamento do município de Arigó, direcionadas a reformular a metodologia de elaboração do Plano Plurianual (PPA) ao incluir uma etapa digital e participativa no planejamento municipal. Os conflitos somados as pressões políticas e sociais para o abandono da ferramenta digital foram muitos, sobretudo pela existência de práticas clientelistas e individualistas entre os líderes das associações de moradores e a gestão pública local. Nesse contexto, o secretário de planejamento e sua equipe procuram aperceber o planejamento governamental por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação, ao mesmo tempo em que tentam mitigar os conflitos para que a política participativa não seja descontinuada. A aplicação do caso está direcionada aos cursos de graduação no Campo de Públicas em disciplinas que abordem conteúdos sobre participação social, governo eletrônico, planejamento governamental e cultura política.

Palavras-chave: Plano Plurianual; Participação Social, Planejamento Governamental, Democracia Participativa.

### 1. Introdução

#### Era uma vez o município de Arigó

Arigó, cidade de 274 mil habitantes segundo o último censo, teve como marco de sua história a instalação de uma grande siderúrgica na década de 1940. Este evento representou uma ruptura no estilo de vida local ao ocasionar um amplo êxodo para a região e um desenfreado crescimento urbano. Hoje, mesmo com a economia mais dinamizada, a indústria ainda é o principal motor econômico da cidade.

Nos últimos 25 anos, Arigó contou com quatro mandatos de César Filho, um político de família tradicional da região. Uma característica marcante do período em que Filho comandou a prefeitura era a relação próxima que o prefeito e sua equipe mantinham com os representantes das associações de bairros e lideranças de movimentos sociais. Era comum César Filho organizar churrascos e rodas de samba com aliados políticos e lideranças comunitárias.

Com o tempo, percebeu-se que alguns bairros eram sempre favorecidos com o direcionamento de recursos financeiros, seja para a realização de obras, seja para implantação de equipamentos públicos. Essas ações visavam atender as demandas manifestadas pelas lideranças locais. Os representantes das associações de bairro se orgulhavam dessa proximidade com o prefeito. Por vezes, os mais próximos eram atendidos no gabinete sem hora marcada.

Como resultado dessas características da cultura política local e da baixa rotatividade no poder Executivo de Arigó, as iniciativas voltadas à promoção da participação cidadã via inclusão da sociedade na discussão de assuntos públicos e na tomada de decisão eram bastante tímidas, senão inexistentes. O Plano Plurianual (PPA), por exemplo, sempre foi elaborado pela Secretaria de Planejamento que, por sua vez, estabelecia contato diretamente com os gestores das demais secretarias.

As questões relacionadas à participação social só passaram a ter espaço na agenda de governo em 2016, a partir da vitória eleitoral de um candidato *outsider*. Silvio saiu vitorioso na disputa eleitoral com o apadrinhado de César Filho ao discursar nunca ter ocupado cargo na política e possuir uma trajetória profissional consolidada na área de auditoria e contabilidade. Por várias vezes, ele referia a si como um gestor, negando o rótulo de político. Este era seu diferencial em relação aos seus concorrentes.

Ao montar sua equipe de secretários, Silvio fez contato com a Universidade sediada no município com o intuito de se aproximar de acadêmicos em áreas como Administração Pública, Direito e Ciências Contábeis. Após vários encontros e reuniões, o prefeito convidou Luis Roberto, professor com formação na área pública, para ocupar o cargo de secretário de planejamento. Motivado pelo desafio e pela vontade de transformar seu município natal, Luis Roberto aceitou de prontidão o cargo que lhe foi oferecido.

Ao assumir o cargo, o novo secretário levou para a prefeitura todo o seu conhecimento e experiência na gestão pública. Seu intuito era dar protagonismo às políticas públicas com foco na modernização da gestão, na transparência e no controle social. E a Secretaria de Planejamento era o *locus* institucional certo para isso, já que cabe à secretaria formular as inovações e adotar boas práticas de gestão.

Contudo, já nos primeiros meses de governo, Luis Roberto se deparou com diversos obstáculos no campo administrativo e político, a começar pela reorganização da máquina pública e pela elaboração do PPA, ao liderar medidas nunca antes vistas em Arigó.

## 2. Contexto do caso

### **Uma andorinha sozinha não faz verão: a ajuda dos universitários é sempre bem-vinda**

Para compor sua equipe, Luis Roberto convidou recém-egressos de destaque do curso de graduação em Administração Pública. André e Paulo logo aceitaram o emprego, que descreveram como uma "oportunidade de ouro", já que a empregabilidade e o campo de trabalho para administradores públicos recém-formados são bastante reduzidos em Arigó.

Com base em sua percepção sobre o papel da Secretaria Municipal de Planejamento, Luis Roberto comentou com sua equipe:

— Temos que mudar a racionalidade desta Secretaria de Planejamento! Hoje nossas ações estão voltadas para a resolução de conflitos urbanos ou de mobilidade. Temos que trabalhar com o

foco na gestão pública, promover a transparência e a modernização da gestão. Nossa pauta tem que ser essa!

Com a anuência do prefeito Silvio, em fevereiro de 2017 foram institucionalizadas as novas atribuições da, agora, Secretaria de Planejamento, Transparência e Modernização da Gestão (SEPLAG), que passou a adotar a gestão por resultados e outros mecanismos para aumentar a eficiência da gestão pública, incluindo novos canais de comunicação interna, transparência e controle social. Mudanças essas que alteraram o *modus operandi* de toda a prefeitura.

No início do mandato, os servidores públicos estavam animados com a mudança do grupo político à frente da gestão municipal, pois acreditavam que a partir dali teriam suas antigas demandas atendidas pelo novo prefeito: - “Finalmente teremos uma reestruturação do Plano de Carreira e um aumento salarial!”. Entretanto, essas questões estavam fora do alcance de Luis Roberto, o que gerou insatisfação de parte dos servidores.

— Não possuo qualquer gerência quanto à questão salarial, pessoal... E, infelizmente, mesmo se possuísse, Arigó não tem dinheiro em caixa para se comprometer com aumento salarial para todos os servidores... - explicou Luis Roberto aos funcionários.

Por vezes, André e Paulo escutavam burburinhos e insatisfação entre os servidores públicos:

— De um dia para o outro esse pessoal chega e quer mudar tudo, menos o aumentar o nosso salário - dizia um dos servidores.

### **2.1. Missão impossível? Não, de grão em grão a galinha enche o papo**

Em paralelo às ações da SEPLAG para mobilizar e envolver os funcionários da prefeitura, no final de fevereiro, Luis Roberto convocou uma reunião com sua equipe e anunciou:

— Agora que já reestruturamos a Secretaria de Planejamento, precisamos lidar com um grande desafio, talvez o maior: o PPA! E temos que correr, pois a Lei Orgânica Municipal estabelece 30 de junho como a data limite para enviarmos o documento ao Legislativo. Há muita coisa a ser feita!

E continuou explicando para a equipe:

— Como vocês sabem, pessoal, o primeiro ano de mandato é marcado pela elaboração do PPA, aquele instrumento de planejamento governamental que define as prioridades e direcionamentos do governo, num período de quatro anos. Preciso entender melhor como era elaborado na gestão passada. Vocês poderiam conversar com os servidores mais antigos e buscar

essa informação?

Após alguns dias, Paulo e André retornaram a Luis Roberto com o que encontraram sobre o antigo PPA:

— Um servidor me disse que o PPA daqui sempre foi feito entre quatro paredes, sentava o secretário, umas pessoas do orçamento e eles definiam quanto iam alocar para as principais áreas, como saúde, educação e cultura. Nada muito pensado ou estruturado: - “ah, quanto vamos colocar na cultura? E para saúde? Vamos calcular a média dos últimos anos e acabou?” - descreveu André, relatando o que ouvira.

— Encontrei também que os representantes das associações de moradores são consultados quando o PPA termina de ser elaborado e às vezes suas demandas são incorporadas no documento às pressas. Me parece que as reuniões são realizadas aqui na prefeitura com a presença das lideranças dos bairros – disse Paulo.

— Que coisa... Parece não haver nenhuma método ou critérios para definição das diretrizes e programas prioritários. Deve ser por isso que o último PPA tinha quase 400 programas, algo completamente inviável para o município- constatou Luis Roberto, que aproveitou para introduzir aos colegas como deveria ser o novo PPA:

— O PPA é um dos nossos principais instrumentos de planejamento governamental e está sendo muito subutilizado aqui em Arigó. Quantos desses 400 programas saíram do papel? Penso que deveríamos reestruturar PPA e incluir a população no processo decisório por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).

Luis montou um grupo de trabalho composto por Paulo, André, Maria e Carlos, esses dois últimos servidores efetivos da secretaria. Já na primeira reunião, Luis Roberto propôs a elaboração do PPA 2018-2021 em formato híbrido, inserindo uma etapa digital:

— Estive pesquisando iniciativas de sucesso na implementação de ferramentas digitais nos processos de participação e encontrei dois municípios que utilizaram a tecnologia para elaboração de seus PPAs, um no Nordeste e outro no Sudeste.

— E como funcionará, Luis? – um dos servidores questionou animado.

— A primeira etapa será promover o diálogo entre os representantes das associações de moradores, os movimentos sociais, demais segmentos e as secretarias municipais. Já a segunda fase, nosso diferencial, consistirá numa fase virtual que buscará atrair o maior número possível de participação, como os mais jovens, que são os maiores usuários da internet nos dias atuais. Essa fase



virtual reduzirá as reuniões setoriais que contam sempre com as mesmas pessoas dos grupos mais mobilizados. Do jeito que o PPA está estruturado hoje, ele acaba dando mais visibilidade para as demandas desses grupos mais organizados. Mas, será que essas são as mesmas demandas da sociedade como um todo?

A nova ideia foi recebida com entusiasmo pela equipe. A única dúvida era como a secretaria iria promover a participação de todos, tendo em vista que parte significativa da população não tem acesso à internet em casa. Após algumas conversas e ideias, chegou-se ao consenso que a melhor saída seria disponibilizar computadores com acesso à internet em equipamentos públicos de grande circulação, como em Unidades Básicas de Saúde, por exemplo. Junto dos computadores, funcionários da secretaria iriam explicar à população o que é o PPA, como funciona e a importância de participar.

— Além dessa etapa virtual, pensei em uma terceira e última etapa presencial, com a criação do I Fórum do PPA para debater as propostas levantadas na etapa virtual. Nesse evento iremos apresentar os resultados obtidos nas etapas anteriores e aprofundar a discussão das ideias previamente levantadas, por meio de salas temáticas. Nessas salas temáticas também será possível a proposição de novas ações, já que alguns cidadãos podem ter ficado de fora da fase virtual - concluiu Luis Roberto.

— Podemos utilizar a Árvore de Problemas nessa etapa. Assim, os participantes poderão apontar problemas, refletir sobre seus efeitos na administração pública, suas causas e propor soluções factíveis de serem implementadas – sugeriu Paulo.

Todos os membros da equipe aprovaram as mudanças sugeridas e, desde então, começaram a trabalhar nos detalhes da etapa virtual. Depois de uma semana de reuniões, bateram o martelo. A metodologia consistirá em um formulário eletrônico onde os cidadãos poderão indicar até cinco problemas e cinco sugestões de solução para cada área temática. Definiu-se que as principais áreas temáticas seriam Saúde; Educação; Emprego e Renda; Mobilidade Urbana; Segurança Pública; Direitos Humanos; Assistência Social; Saneamento Básico; Funcionalismo Público; Serviços Públicos; Cultura; Meio Ambiente; Transparência e Controle Social; Esporte e Lazer.

Por fim, Carlos perguntou a Luis Roberto se a Seplag irá enviar convites para as lideranças comunitárias e representantes das associações de moradores, um costume antigo da prefeitura sempre que há reuniões ou audiências públicas.

— Carlos, não gosto dessa ideia de convidar cada uma dessas pessoas... A proposta é que

quanto mais a população participar, melhor! Mas, pode deixar que divulgação não vai faltar. Estou com a ideia de entrarmos em contato com as rádios locais para falarmos sobre o PPA de Arigó. Também pensei em colocar propaganda em outdoors espalhados pela cidade.

### 3. Dilema do caso

#### **Não existe rosa sem espinho: os primeiros conflitos**

Por dias Luis Roberto ficou pensando nos desafios e nos possíveis problemas que surgirão ao tirar essas ideias do papel: “Estamos alterando a forma de planejar a cidade, mexendo em antigas estruturas e antigos poderes...”.

Como residente, professor e pesquisador da área pública, Luis sabia conhecia o *modus operandi* da gestão pública municipal, que há anos era comandada por um mesmo grupo. Sabia também que César Filho e seus aliados ainda mantinham uma estreita relação com lideranças comunitárias em vários bairros da cidade.

Luis se questionava se a primeira etapa do PPA lograria êxito ao buscar aproximar as associações de bairro da atual gestão: “Será que eles compreenderão a ampliação da participação? Será que estarão abertos à participação digital? Irão apoiar as iniciativas da nova gestão?”.

Não demorou para as primeiras resistências e oposições aparecerem na primeira etapa do PPA:

— Quem conhece os problemas do meu bairro sou eu e do bairro X quem sabe é o representante de lá - disse Cida, presidente da Federação das Associações de Moradores (FAM), para Luis Roberto. Ele, ao ouvir essas indagações, ficou perplexo e tentou dialogar:

— Como assim, Cida? Os moradores também sabem da sua realidade.

— Mas, eu sei a realidade de todos! Sempre lutei pelas melhorias do meu bairro! Quem sabe dos problemas dos bairros são as associações, os líderes comunitários! Há anos trabalhamos assim com a prefeitura. Não concordo que agora vocês façam dessa maneira, esse tal de PPA digital... Isso é furada! - disse Cida, que saiu furiosa da conversa.

Não só Cida se declarou contrária à participação digital, como também os vereadores do município que inicialmente eram favoráveis à nova metodologia, mas acabaram mudando de opinião. Não satisfeitos, os vereadores tentaram barrar todas as mudanças do PPA, sobretudo por ser uma iniciativa de um prefeito que pertencia a um partido ao qual eles não estavam coligados.

Os problemas de Luis Roberto e sua equipe não acabaram por aí. André e Paulo, que

estavam acompanhando diariamente as sugestões enviadas pela população no formulário eletrônico, perceberam que muitas delas fugiam do caráter de planejamento que o PPA deve ter e logo foram conversar com Luis:

— O que vamos fazer, Luis Roberto? Os cidadãos estão enviando sugestões de capina em lotes privados, pedidos de manutenção na rede de esgoto doméstica, colocação de quebra-molas, reclamação da coleta de lixo, entre outros apontamentos operacionais e pontuais... - questionou André.

— Eu encontrei uma resposta ao formulário cujo problema apontado era o aumento da população em situação de rua nos espaços públicos de Arigó, porém, a solução apresentada foi ‘tacar água’ nestas pessoas. Como vamos proceder mediante a estas situações? - completou Paulo.

Foram dias de trabalho árduo para a equipe da SEPLAG filtrar o que era relevante e estratégico do que era pontual e irrelevante no âmbito do PPA. - “Acho que passamos da fase mais difícil, será que continuaremos com mais problemas?”, pensou André.

A terceira etapa também foi palco de vários conflitos. Dias antes do I Fórum do PPA, Cida (associação de moradores) reclamou na Seplag:

— Não recebi convite para esse tal Fórum, então, não vou comparecer!

— Como assim, Cida? O evento é público, todos são bem vindos e com direito à participação... - respondeu Luis Roberto sem compreender o questionamento da presidente da FAM.

— Todas as audiências públicas que tinham no passado, eu sempre fui convidada. Por que agora é diferente? É como se você fizesse um churrasco na sua casa e não me convidasse, então eu não vou - rebateu Cida indignada.

— Cida, eu, nos últimos dias, concedi várias entrevistas ao lado do prefeito nas principais rádios e jornais da cidade. Colocamos outdoors convocando a população para o evento. O convite foi feito dessa forma para todo mundo, ninguém recebeu convite individualizado - finalizou Luis Roberto.

Após presenciar esse diálogo, Paulo buscou encontrar motivos para as posições ofensivas de Cida:

— Não se preocupe, Luis. Acho que esse comportamento da Cida é um reflexo da relação que ela tinha com a gestão passada e os benefícios que conquistava a partir disso. Ela teme se tornar menos importante com essa possibilidade dos munícipes levarem suas demandas diretamente aos



gestores municipais.

De maneira geral, as três fases do PPA ocorreram não muito diferente do que Luis Roberto e sua equipe haviam imaginado. Mesmo cientes que este novo planejamento governamental era mais democrático e transparente, a equipe sabia das dificuldades que enfrentariam ao alterar a estrutura de poder e dar voz a novos atores sociais.

#### 4. Encerramento do caso

##### Água mole, pedra dura, tanto bate até que fura: os resultados obtidos

Passado o processo de elaboração do PPA, a equipe da Seplag se reuniu para um balanço dos resultados. André, visivelmente animado, começou passando um *feedback* da etapa virtual para o secretário e demais colegas:

— Olha só, pessoal! A plataforma eletrônica, com 55 dias em funcionamento, apresentou 1.647 manifestações por parte da sociedade. Numa cidade de 274 mil habitantes, algo em torno de 0,6% da população participou... Após nossa filtragem, 857 propostas foram contempladas dentro dos programas e as demais 790 manifestações nos permitiu aperfeiçoar o diagnóstico de áreas importantes, como saúde e transporte público. A participação indicou a falta de médicos, fila para realização de exames em algumas UBS e superlotação no transporte público.

— O I Fórum do PPA também foi um positivo. Contou com a participação de quase 300 pessoas, o que considero uma alta adesão visto que antes esse processo era realizado sob ‘portas fechadas’ - completou Paulo.

— Fico satisfeito com os resultados! Conseguimos reformular o PPA no sentido de, de fato, trazer o caráter de planejamento municipal para os próximos quatro anos e não apenas como obrigação de ser feito por força de lei. Deixou de ser um documento meramente burocrático - disse Luis Roberto.

Com o intuito de registrar as inovações e também como prestação de contas, a SEPLAG elaborou o “Caderno do PPA 2018-2021”, um documento com todos os dados, informações e modificações na metodologia do PPA. O Caderno também especificou cada um dos programas, o órgão responsável, o diagnóstico e os resultados esperados, além dos recursos financeiros e os indicadores que serão utilizados para acompanhar a execução dos programas. Os programas que contaram com a participação popular foram carimbados com o “selo da participação”, a fim dar destaque a tudo que foi construído de forma conjunta.

Dias após à entrega do Caderno do PPA 2018-2021, Luis Roberto foi chamado ao gabinete do prefeito Silvio para discutir os resultados do PPA:

— Concluímos o PPA de forma exitosa. Tivemos adesão da sociedade que passou a pensar nas soluções dos problemas de Arigó. Nossa avaliação foi tão positiva que já estamos pensando em reestruturar o orçamento participativo também com participação digital - disse Luis Roberto animado.

— Olha, Luis... Você mais que ninguém sabe que sou favorável à participação e ao uso das TICs, mas eu tenho recebido muita pressão dos vereadores e dos representantes das associações de moradores, que não gostaram dessas mudanças. E você sabe que às vezes o prefeito acaba tendo que ceder um pouco. Por ora, o melhor é deixar essas metodologias participativas em segundo plano, em *stand by* – disse o prefeito.

Era como se o prefeito tivesse jogado um balde de água fria no secretário, que manifestou preocupação com o futuro das ações da SEPLAG voltadas à ampliação da participação, do fomento ao controle social e da transparência pública. Luis se questionou como seriam os próximos passos da Secretaria com essa onda de pressão política. "O que posso fazer tendo em vista a atual situação? Será que não consigo convencer os opositores sobre a importância do uso das ferramentas digitais para ampliação da participação na gestão do planejamento municipal?"

## Notas de Ensino

### 1. Objetivos Educacionais

O caso evidencia as dificuldades enfrentadas por uma gestão que buscou fomentar a democracia participativa por meio do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na reformulação do PPA de um município marcado por uma cultura política tradicional.

O intuito do texto é possibilitar que o estudante perceba os conflitos e resistências políticas quando a gestão pública insere novos atores sociais no planejamento governamental. A abertura da participação representa, em grande medida, o compartilhamento do poder que antes estava nas mãos de grupos sociais específicos.

Com base nas inovações implementadas por Luis Roberto e os conflitos apresentados no caso de ensino, tem-se os seguintes objetivos educacionais:

- Discutir as resistências políticas e sociais intrínsecas no processo de fomento à democracia participativa.

- Debater a inclusão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para ampliação da participação social na gestão pública.
- Analisar os limites e potencialidades do PPA participativo como instrumento de planejamento governamental.

Sugere-se a utilização deste caso em disciplinas de Gestão Pública, Governo Eletrônico, Planejamento Público e Cultura Política de cursos de graduação em Administração Pública, para abordagem dos seguintes temas: TICs na gestão pública; cultura política brasileira; planejamento governamental participativo, gestão de conflitos e formulação do PPA participativo.

## 2. Fonte de dados

Utilizou-se como fontes de dados para a elaboração deste caso de ensino a pesquisa bibliográfica, a partir de produção acadêmica e jornalística, como também a pesquisa documental na legislação municipal e em documentos elaborados pela SEPLAG, como o Caderno do PPA Participativo 2018-2021 e o relato elaborado para o Prêmio Melhores Práticas do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, em 2018.

Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o ex-secretário da Seplag, o ex-diretor de Transparência e Participação Social e o ex-diretor de Modernização e Inovação, todos diretamente envolvidos na reestruturação do PPA 2018-2021.

## 3. Proposição de Análise e Questões para Discussão

Para que a análise do caso alcance os objetivos previamente propostos, é importante que o docente fomente a discussão e certifique que os alunos perpassem pelos conceitos chave do planejamento governamental participativo.

A gestão pública, se não estiver amparada por um planejamento coeso e com diretrizes bem fundamentadas, dificilmente conseguirá transformar e promover a efetividade e eficácia das políticas públicas (CARDOSO JUNIOR, 2011). Tal ponto evidencia a necessidade de o planejamento governamental ser elaborado com o máximo de responsabilidade e comprometimento por parte do gestor público, assim como Luis Roberto buscou fazer no processo de reformulação do PPA do município de Arigó.

A partir de um diagnóstico, o PPA elenca os objetivos prioritários para os próximos quatro anos e define os meios necessários para alcançá-los. Diferentemente de situações em que o poder

público convoca a sociedade para reafirmar decisões já tomadas, no PPA participativo a população participa das deliberações e elenca as prioridades de acordo com sua vivência e da sua percepção enquanto cidadão e munícipe.

Abaixo, seguem alguns elementos intrínsecos ao planejamento participativo que devem ser abordados na discussão do caso:

- A participação social confere mais legitimidade às decisões ao inserir demandas num movimento de baixo para cima (*bottom up*);
- O envolvimento de vários grupos sociais evita o enviesamento do planejamento, tornando-o mais inclusivo e transparente;
- Em seu processo pedagógico, a participação estimula a comunidade a tomar consciência de suas dificuldades e discussão conjunta das soluções;
- A comunidade tende a acompanhar a implementação dos programas, exercendo o controle social,
- O envolvimento sólido da comunidade tende a diminuir as chances de descontinuidade da política participativa.  
(Cornely, 1980; Tenório, 1998; Cortes, 2005 e Secchi 2012).

De maneira a fomentar a discussão do caso, propõem-se as seguintes questões:

1. Quais as possíveis origens das resistências sociais identificadas no caso de ensino?
2. Quais medidas Luis Roberto e sua equipe poderiam ter tomado para evitar os primeiros conflitos?
3. Como Luis Roberto pode convencer o prefeito de não descontinuar as políticas de participação em Arigó?
4. Quais mudanças na metodologia do PPA participativo podem ser adotadas para diminuir os conflitos da gestão pública com as associações de bairro?
5. Como tornar as contribuições da população mais efetiva, sem sugestões que fujam do caráter de planejamento municipal?

#### 4. Plano de ensino

Sugere-se que os estudantes façam a leitura prévia do caso. Ao iniciar a atividade em sala de aula, é importante que o docente explique o funcionamento da metodologia do caso de ensino para toda a turma. Terminada a explicação, os discentes devem se reunir em grupos de 5 a 7 integrantes para discutir e debater o caso, seus pontos chave e o dilema. Essa discussão pode levar de 20 a 30 minutos.

Após o breve debate, os grupos terão 45 minutos para analisar as questões e elaborar suas

respostas. O docente pode sugerir novas questões baseadas no conteúdo específico da disciplina, desde que seja contextualizado no presente caso.

Após a elaboração das respostas por cada um dos grupos, recomenda-se a realização de uma discussão ampla, em que cada grupo irá expor suas respostas. Cabe ao professor promover o debate a partir das diferentes respostas e perspectivas. Para esta etapa, reservam-se aproximadamente 60 minutos.

### Referências Bibliográficas

CARDOSO JUNIOR, J. C. **Planejamento Governamental e Gestão Pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o estado.** Brasília: Ipea, 2011.

CORNELLY, S. A. Subsídios sobre Planejamento Participativo. In: BRASIL; MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Subsídios ao planejamento participativo.** Brasília: MEC/DDD, 1980, pp. 27-38.

CORTES, S. M. V. Arcabouço histórico-institucional e a conformação de conselhos municipais de políticas públicas. **Educar em Revista** (Impresso), Curitiba, v. 25, pp. 143-174, 2005.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos.** São Paulo, Cengage Learning, 1ª edição. 2012.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social: uma perspectiva conceitual.** Revista De Administração Pública RAP – Rio de Janeiro, v. 32, n.5, pp.7-23, set/out. 1998.

VOLTA REDONDA. Câmara Municipal de Volta Redonda. **Lei Orgânica do município de Volta Redonda.** Volta Redonda, 1990.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 14.750, de 22 de novembro de 2017.** Regulamenta a Lei Municipal 5.367 de 06 de julho de 2017, no que tange a Secretaria Municipal de Planejamento, Transparência e Modernização da Gestão – SEPLAG, apresentando sua Estrutura interna, sem aumento de despesas, e dá outras providências. Prefeitura Municipal de Volta Redonda: Gabinete do Prefeito, Volta Redonda, RJ, p. 1-14, 22 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Planejamento, Transparência e Modernização da Gestão. **VR+Moderna, Transparente e Participativa.** Prêmio Melhores Práticas/TCE-RJ. Volta Redonda, 2018.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Planejamento, Transparência e Modernização da Gestão. **Caderno Plano Plurianual Participativo 2018-2021.** Volta Redonda, 2018.