



INOVAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E CULTURA DE RISCO NA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES – SEI, NO INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA - INCRA.

Dra. Ida Claudia Pessoa Brasil (ida.brasil@incra.gov.br)

Msc Leonardo Góes Silva (leonardo.goes@incra.gov.br)

Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – Incra – Brasília (DF)

Resumo: A gestão da inovação digital na administração pública federal é tema preponderante nas transformações de modelos, rotinas e serviços prestados pelo governo, sobretudo no período de 2008 a 2018. Destacam-se como elementos essenciais no desafio de implantar novos modelos digitais na gestão pública o planejamento, governança e a cultura de riscos. O objetivo central desse estudo foi mapear caminhos gerenciais adotados, com sucesso, na implementação do Sistema Eletrônico de Informações- SEI no âmbito do Incra, autarquia federal criada nos anos de 1970, responsável por ações de desenvolvimento sustentável e reforma agrária em todo território nacional. A mudança “SEI” refere-se à quebra de paradigmas entre o tradicional uso de papel e o novo sistema digital na geração, tramitação, arquivamento de processos eletrônicos. O fato impacta na histórica rotina burocrática do trabalho em meio físico por mais de 6000 agentes públicos na sede em Brasília e nas 30 Superintendências Regionais. O sucesso observado no “SEI” refere-se à consolidação simultânea da mudança –“virar a chave” em 2017, com vistas à modernização gerencial e à governança de procedimentos administrativos rumo à eficiência, economicidade, sustentabilidade e desburocratização da administração pública federal.

Palavras-Chave:

Administração Pública, Governança Digital, Sistema Eletrônico de Informações (SEI)

1. Introdução

O sucesso da inovação digital na administração pública pode ser analisado por meio dos elementos gerenciais de planejamento, governança e cultura de riscos. O principal desafio é compreender o alinhamento harmônico e estruturado desses fatores,

Goiânia, 28 de setembro de 2018

aplicando-os em ações práticas institucionais. Este estudo apresenta fundamentos da implementação do Sistema Eletrônico de Informações no Incra (SEI-Incra) e exemplos de resultados obtidos no período de 2016 a 2018.

De acordo com o Ministério do Planejamento (2018), o SEI é uma ferramenta que oferece suporte à produção, edição, assinatura e trâmite de processos e documentos. Reduz o tempo de elaboração de atividades e permite o uso simultâneo de um mesmo processo por várias unidades, ainda que distantes fisicamente. Representa uma solução flexível que pode ser adaptada à realidade de órgãos da Administração Pública Federal, independente dos processos e fluxos de trabalho.

A inovação digital é o foco dessa ferramenta. A visão estratégica no planejamento da implantação do SEI é fundamental, pois a inovação precisa incorporar a missão e a visão de futuro da organização.

De acordo com Vasconcelos Filho (2018) há uma grande dificuldade em se compreender o que é planejamento estratégico. Há elementos complicadores na gestão empresarial considerando que poucos dirigentes realmente exercem a função de “dirigir” e outros tantos não estão atentos a consolidar uma filosofia de empresa que seja saudável, firme e divulgada. Para esse autor, que cita Marvin Bower, há um vínculo entre o planejamento estratégico e o ajustamento da organização com seu ambiente em busca de resolver problemas básicos que são, também, relevantes:

Marvin Bower, consultor de empresas há mais de 30 anos, em 1966, em seu livro *The will to manage*, dedicou um capítulo para o planejamento estratégico. Bower tem observado que os dirigentes comprometidos com um planejamento estratégico sistemático são altamente bem sucedidos porque pensam profunda, criativa e continuamente em termos da pergunta: "O que estamos tentando fazer e como podemos fazer isto de maneira mais rentável considerando a concorrência?" Segundo este mesmo autor, o planejamento estratégico é, principalmente, relacionado com o ajustamento da organização com o seu ambiente, resolvendo problemas básicos, contornando as limitações, capitalizando sobre vantagens herdadas ou desenvolvidas e aproveitando as principais oportunidades. (VASCONCELOS FILHO, 2018)

O conceito de inovação no setor público deve ser caracterizado diante do papel específico do Estado. Ganha uma resignificação e ampliação diante da missão do Estado em propor ações de inovações para a sociedade e, ao mesmo tempo, buscar transformações para a própria gestão pública. No trabalho desenvolvido por Oliveira (2014) sobre inovação no setor

público, percebe-se a requalificação do conceito tradicional de inovação para o ambiente governamental:

No caso específico deste trabalho, a lente sobre o papel do Estado recai sobre a segunda opção, ou seja, sobre o Estado inovador e senhor da ação inovadora. Assim, deve-se analisar o conceito de inovação para o setor público. Para Halvorsen (2005), esse conceito deve ser visto por uma lente mais ampla que abrange a seguinte tipologia: • inovação de serviço; • inovação de processo; • inovação administrativa e organizacional; • inovação do sistema; • inovação de concepção (nova missão, visão, objetivos, estratégias); e • mudança radical de racionalidade. (OLIVEIRA, 2014)

Inovação da administração como parte de uma cultura de risco é outro alinhamento enriquecedor da gestão diante de mudanças de modelos e fluxos organizacionais que afetam serviços, processos e sistemas. Elementos essenciais de inovação executados a partir da concepção do Projeto SEI Inkra consistem na soma de esforços organizacionais previstos para o período de 2016 a 2021. Para tanto, desde 2016, o Inkra realiza uma sequência de atividades relacionadas aos objetivos dos Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 e Decreto nº 8.638 de 15, de janeiro de 2016 (BRASIL, 2018).

A inovação esteve sob o comando da autoridade máxima do órgão - Presidência do Inkra, com suporte e assessoramento de Grupos de Trabalho SEI (GT SEI), na Sede e nas 30 Superintendências Regionais descentralizadas. As ações organizadas pela Coordenação do GT SEI da Sede com planejamento, governança e cultura de risco foram elementos chave para o sucesso de transformar rotinas administrativas tradicionais de “processos em papel” para modalidade de “processos eletrônicos” em toda Autarquia.

2. Elementos de planejamento: mudanças em processos e em pessoas

A implantação do SEI no Inkra foi fruto de uma decisão da alta administração motivada pelo que estabelece o decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 (BRASIL, 2018) sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A adesão ao SEI ocorreu em janeiro de 2016 e tornou-se uma ação prioritária e estratégica do Inkra, considerando os seguintes aspectos:

- a) Uma obrigação a ser cumprida por força do Decreto 8.539/2015;
- b) Uma oportunidade de inovação digital da gestão no órgão criado na década de 1970, com fortes tradições burocráticas associadas a processos em meio físico (papel).

O Incra é uma autarquia federal cuja missão prioritária é executar a reforma agrária e realizar o ordenamento fundiário nacional. O órgão foi criado pelo Decreto nº 1.110, de 9 de julho de 1970. Atualmente está presente em todo o território nacional por meio de 30 superintendências regionais (INCRA, 2018), que são órgãos descentralizados responsáveis pela coordenação e execução das ações de planejamento, programação, orçamento, informática e modernização administrativa com vistas à executar reforma agrária:

A reforma agrária é o conjunto de medidas para promover a melhor distribuição da terra mediante modificações no regime de posse e uso, a fim de atender aos princípios de justiça social, desenvolvimento rural sustentável e aumento de produção (Estatuto da Terra - Lei nº 4504/64) (INCRA, 2018)

Inicialmente, as definições de planejamento para o SEI-Incra foram relacionadas a estratégias de convencimento da alta administração, ao alinhamento do SEI à elementos de cultura tradicionais que indicaram riscos. A superação de riscos é fundamental para um modelo ajustado de implantação à cultura organizacional quando se pretende realizar:

- Rotina e trabalho governamentais “sem papel” em processos eletrônicos
- Valorização de pessoas envolvidas no projeto enquanto “agentes públicos”
- Utilização eficiente da infraestrutura e tecnologia
- Comunicação de novos valores à cultura e normas legais da implantação
- Um plano eficiente para iniciar a solução “SEI”.

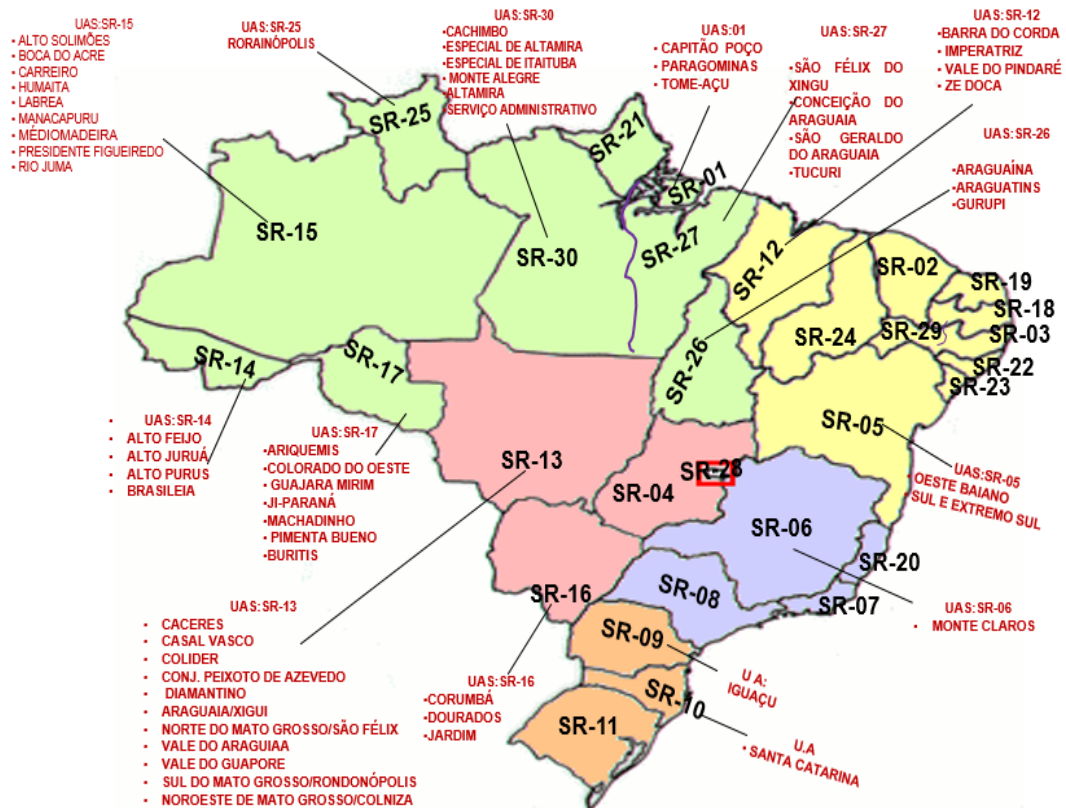
O Plano de Implementação do SEI no Incra representou uma síntese de esforços coletivos em busca de maior eficiência, economicidade, agilidade, sustentabilidade da gestão administrativa em meio eletrônico para viabilizar as ações de inovação.

Esse plano foi elaborado de forma participativa, por meio da reflexão de integrantes dos Grupos de Trabalho do SEI – Sede e das 30 Superintendências Regionais. Seu esboço contempla as diretrizes estabelecidas pela metodologia de Implantação do SEI disponível no Portal do Software Público SEI: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/manuais/metodologia-de-implantacao/sumario> (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2018).

Na implantação do Sistema, há necessidade de melhorias dos fluxos de trabalho. Tradicionalmente no Incra, esses fluxos são inexistentes ou pouco divulgados, indicando uma lacuna e um risco. Assim, cada setor do Instituto, tornou-se parte vulnerável e ao mesmo tempo responsável por identificar pontos passíveis de ajustes da transição entre o físico e o eletrônico, permitindo o desenho ou o redesenho mais adequado.

No planejamento, governança e gestão de riscos no SEI-Incra, o escopo do projeto de inovação foi fundamental para se identificar o tamanho e a abrangência do impacto. O SEI-Incra foi iniciado, simultaneamente, em 02/10/2017, em mais de 850 unidades administrativas da estrutura organizacional do Regimento Interno, conforme ilustra a figura abaixo:

Figura 1 – Escopo da implantação do SEI-Incra – representação das unidades administrativas regimentais do Incra em 2017



Fonte: Inbra

O planejamento exigiu a mobilização de todos os 31 Grupos de Trabalho (GT SEI) para orquestrar as ações em todo território nacional. Vale destacar que não houve, em nenhum momento, abundância de recursos financeiros ou tecnológicos, nem cursos de capacitação presencial para concretização da inovação do SEI no Inbra. O diferencial foi um rigoroso planejamento para mobilização de competências e de ações de servidores e de terceirizados em todos os níveis hierárquicos para o uso de recursos organizacionais existentes, alinhados ao objetivo comum de se iniciar a gestão SEI “*Inbra sem papel*” dentro do prazo legal estabelecido.

3. Governança digital e o SEI: útil, prático e para todos

O sucesso do modelo de implementação do SEI- Inbra está alicerçado e na mobilização de elementos gerenciais, humanos e administrativos disponíveis e articulados por meio da mobilização em busca da modernização. O clima inicial era de descrença, apatia num

“Brasil em que nada dá certo”. Os GT SEI se fortaleceram em acreditar na oportunidade de melhorias técnicas, de qualidade e de autoestima diante da missão da Autarquia e, juntos, cerca de quatrocentos servidores conduziram a missão de “vamos virar a chave do SEI no dia 2/10/2017”. E assim foi!

O SEI integra a possibilidade de ampliação da prática da governança. É uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. De acordo com o Ministério do Planejamento (2018):

Trata-se também de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real – (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2018).

Em sentido amplo, Kissler e Heidmann (2006), em seu artigo *Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?* entendem o conceito de governança dentro de um contexto temático do Estado em busca de soluções inovadoras:

[...] uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes. (Löffer, 2001:212). (KISSLER E HEIDMANN, 2006).

O modelo de implantação do Incra estão fundamentados na busca da consolidação dos princípios da Política de Governança Digital, Decreto nº 8.638 de 15, de janeiro de 2016, que estabelece em seu artigo 3º:

- I - foco nas necessidades da sociedade;
- II - abertura e transparência;
- III - compartilhamento da capacidade de serviço;
- IV - simplicidade;
- V - priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital;
- VI - segurança e privacidade;
- VII - participação e controle social;
- VIII - governo como plataforma; e
- IX - inovação. (BRASIL, 2018)

A forma de implantação paralela (ou híbrida) contemplou fase de transição e de convivência entre processos “em papel” (não digital) e processos SEI (digital), bem como

estabeleceu a etapa para a digitalização do legado permanente da instituição. As principais etapas do modelo de implantação paralela no período de 2017 a 2021 no Inkra são:

Figura 2: Etapas do Plano de Implementação do SEI-Inkra



2017	2018	2019	2020
02/10/2017	Até 31/12/2018	01/01/2019	31/12/2020
SEI “vira a chave”. Só iniciam processos nato-digitais.	Finalizar digitalização em processos em tramitação.	Todos os processos em tramitação no Inkra serão digitais - SEI	Documentação permanente do Inkra sendo inserida no SEI. 2021 – encerramento Plano SEI

Abaixo, seguem exemplos de resultados após sete meses de implantação do sistema (de 02/10/2017 a 02/06/2018)

Figura 3: Quadro-resumo de resultados do SEI_Inkra:

<ul style="list-style-type: none"> – Número de usuários internos: 6.263 (usuários utilizando o SEI) – Número de usuários cadastrados 6.694 (usuários cadastrados no SIP- sistema de permissões) – Relação entre usuários cadastrados e utilizando o SEI = 93,54% de interação. – Número de processos digitais gerados no SEI: 125.692 – Número de processos digitais em tramitação no SEI: 139.357 – Número de documentos digitais gerados no SEI: 490.310 – Número de documentos digitais recebidos no SEI: 336.385
--

Fonte: Coordenação do GT SEI – Inkra.

Percebe-se que em sete meses, a maioria dos agentes públicos do Inkra (93,54%) operam com processos eletrônicos, configurando uma condição de sucesso no Plano de Implementação do SEI-Inkra. Nesse mesmo período, houve a geração de 125.692 processos e 490.310 documentos nato-digitais, representando maior agilidade no fluxo burocrático do órgão, com economicidade e sustentabilidade. Esses processos e documentos nato-digitais geram economia de papel, de tempo e de demais recursos tradicionais em impressão e transporte de documentos.

4. Cultura de riscos: o que se ganha e o que não se perde

Inovar significa enfrentar medos, culturas, valores. Correr riscos é sentir angústias, temer incertezas, fracassos; ter vergonha de não dar certo. O risco organizacional exige o gerenciamento e a avaliação de possíveis perdas, de barreiras, de limites e do surgimento de oportunidades.

Para superar o cenário de riscos e instabilidades, a solução proposta deve ser simples, clara, direta e acessível. Estar ao alcance de todos, com valores internalizados por meio de rotinas, treinamentos, comunicação. Quanto mais ampla a noção de universalidade, praticidade e simplicidade da inovação, melhor se torna a superação de riscos por meio da eliminação de angústias e temores diante das ameaças de mudanças.

O fundamental na gestão dos riscos é a compreensão profunda dos valores e da cultura institucionais e da gestão de pessoas, bem como dos recursos tecnológicos e financeiros disponíveis. São os agentes públicos que dão vida à organização, impactam nas relações interpessoais. Decidem. Agem. São proativos na aceitação de inovações ou reativos a mudanças. Assim, a análise de riscos deve levar em consideração esses aspectos do projeto a ser executado, alinhando:

- O planejamento estratégico;
- O modelo de governança;
- A cultura de riscos.

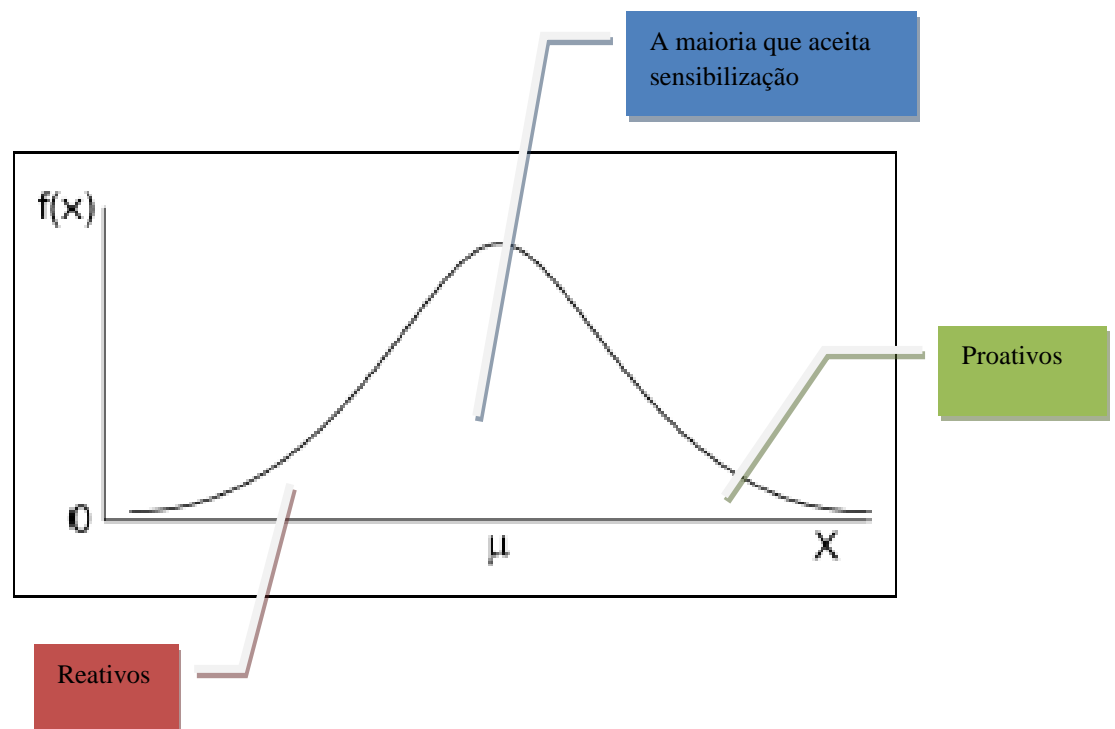
O que se teve como solução na implementação do SEI_Incra foi a elaboração dos itens acima citados, no qual o alinhamento fundamental ocorreu pela identificação “do que se vai ganhar” e a compreensão “do que não se perde” com o novo modelo eletrônico. Todos individualmente se tornaram co-responsáveis por aprender e enfrentar a mudança. Em nenhum momento houve a previsão ou promessa de “salvadores da pátria”. O risco foi assumido e compartilhado entre gestores, servidores, terceirizados, estagiários.

Assumir a cultura do risco, pois essa noção é inerente à execução de qualquer projeto das organizações, como aponta Amaro (2018):

Ignorar o risco e sua gestão pode provocar reacções em cadeia cujas consequências vão afectar a empresa (os trabalhadores, a imagem pública, a reputação, e a confiança) de forma significativa e ameaçar a sua sobrevivência. (AMARO, 2018)

Não há que se pensar na totalidade de adesão a inovações, mas é factível se pautar pela curva de normalidade (Figura 3), em que os extremos estão relacionados a grupos “proativos” de um lado e a grupos “reativos” de outro, ambos em menor proporção. A maior parte da curva, é formada por agentes públicos com graus variáveis de aceitação, mas que são sensibilizados diante dos argumentos de positividade da inovação proposta.

Figura 3: Curva de normalidade - tendência dos grupos diante da inovação do SEI



O que se “ganha” na gestão da inovação precisa ser reconhecido por todos como um novo valor coletivo da organização. Culturalmente a inovação precisa ser sólida, mensurável, filosoficamente saudável. Neste processo de mudança cultural, a ação dos Grupos de Trabalho

SEI (GTs SEI) contou com a participação nacional de cerca de 400 servidores públicos, que foram essenciais para mobilizar talentos e alavancar resultados, mesmo diante de poucos recursos orçamentários disponíveis, baixa tecnologia de infraestrutura de rede. Os cursos de capacitação foram basicamente, aqueles ofertados gratuitamente pela ENAP – Escola Nacional de Administração Pública na modalidade EAD. Na estratégia de superação de riscos as atividades dos GTs SEI foram oportunizadas e disponibilizadas para todos indistintamente: gestores, servidores, terceirizados e estagiários, aplicando-se no Plano SEI o conceito de “agente públicos”.

O ganho econômico operacional também representa fator positivo para adesão de pessoas à inovação. Há percepção de que recursos poupados podem ser aplicados em outras áreas de modernização, gerando eficiência por meio da redução de custos com:

- Aquisição de papel, material de escritório e toners;
- Impressões – Outsourcing;
- Serviços de postagens, de mensageiros, de transportes.

Como exemplo de economia da consolidação da solução SEI_Incra (“virar a chave em 02/10/2017”), em apenas seis meses após a fase de processos eletrônicos houve uma redução de gastos no serviço de malotes (Correios) na ordem de até 25%, com projeção de redução de gastos em até 65% com Correios em um ano de funcionamento do SEI.

As despesas anuais do Incra com serviço de Correios antes do SEI eram cerca de R\$ 999.606,36. No período de outubro/2017 a março/2018 – seis meses - se verificou uma economicidade de R\$ 96.859,62 referentes a “Serviços Postais e Malote”. O Serviço de Malote será encerrado em 2018, com economia anual prevista de R\$ 510.847,68. Um valor considerável a ser alocado em melhorias da qualidade de outros serviços institucionais, permitindo ampliação da prestação de serviços ao público beneficiário da reforma agrária e à sociedade em geral.

A economia do “serviço de transporte” de documentos é uma comprovação dos elementos de utilidade, praticidade, economicidade e eficiência do SEI, considerando que na forma “eletrônica” os processos administrativos podem ser tramitados sem custos. Por

exemplo: a Superintendência Regional do Rio Grande do Sul com sede em Porto Alegre encaminha processo para a Unidade Avançada de “Alto Purus”, no Acre, em segundos, sem custos adicionais do transporte físico de documentos pelo serviço tradicional de malote.

O que parece detalhe operacional ou “coisa menor” da organização não pode ser desprezado pela alta direção das organizações que planeja a gestão de mudanças. O trabalho integrado no período de 2016 a 2018 em todas as ramificações da Incra dá o tom da gestão inovadora do SEI-Incra em que:

- Todas as pessoas são importantes e podem ajudar com seus talentos;
- Rotinas podem ser melhoradas pela governança digital;
- Experiências positivas já disponíveis da Administração Pública devem ser internalizadas com eficiência e economia.

Há, portanto, que se pensar na criação de filosofias organizacionais saudáveis, firmes e de comunicação clara. Quando há uma estratificação de valores muito exagerada entre funções “nobres” e outras “desprezíveis”, o aspecto saudável da inovação digital organizacional permanece em risco constante.

Vasconcelos Filho (2018) esclarece que há muitos erros na condução diária de empresas entre elas a ausência de uma filosofia própria:

Falta de uma filosofia da empresa, saudável, firme e divulgada. Descobriu-se que, na maioria das empresas pesquisadas, "a mão direita não sabe o que (nem por que) a mão esquerda está fazendo". A filosofia da empresa traduz, segundo Marvin Bower, "o conjunto de leis, normas e orientações que gradualmente são estabelecidas na empresa como padrões esperados de comportamento".

Ainda de acordo com Vasconcelos Filho (2018), outros elementos de risco na gestão e planejamento estratégico das empresas, apontados em estudos da *American Management Association (AMA)*, desde a década de 1974, podem ser citados como: falta da compreensão da função de ‘dirigir’; falta de uma perspectiva adequada em cada área da empresa em relação aos impactos na atuação total da companhia; falta de convergência de objetivos considerando que muitos objetivos da organização são dissociados e, às vezes, opostos.

5. Considerações finais

O objetivo central desse estudo foi identificar caminhos gerenciais de sucesso na implementação do Sistema Eletrônico de Informações- SEI, no Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - Incra, autarquia federal criada nos anos de 1970.

A ação de mudança digital refere-se à quebra de paradigmas entre o modelo “tradicional” do uso intensivo de papel para o novo sistema eletrônico na geração, tramitação, arquivamento de processos administrativos, que impactou a histórica rotina burocrática do trabalho dos mais de seis mil agentes públicos que atuam no Incra em todo território nacional.

O sucesso verificado refere-se à consolidação das mudanças a partir do alinhamento positivo das ações de planejamento, governança e cultura do risco frente ao objetivo de “virar a chave do SEI”, no ano de 2017. A mudança ocorreu simultaneamente em todas as mais de 850 unidades administrativas do Incra com vistas à modernização gerencial e de procedimentos administrativos rumo à desburocratização, eficiência, economicidade, sustentabilidade.

O planejamento da gestão de mudanças incluiu uma reflexão continuada sobre a metodologia adotada, permitindo a clareza das diretrizes; definição de apoio institucional e convencimento da alta direção; alinhamento de missão, valores da Instituição; modelo de implantação; cultura organizacional e o uso de papel; gestão e ferramentas de mudanças; etapas a serem seguidas; delimitação do escopo; controle; modelo de governança; treinamentos EAD e palestras de sensibilização; infraestrutura e tecnologia; comunicação; aspectos legais; plano de implantação; migração e parametrização de dados; gestão de risco.

A sensibilização da alta direção, sobretudo da Presidência do Incra, foi fator essencial para disciplinar a gestão da mudança no conjunto de dirigentes, servidores, terceirizados, estagiários e teve no “Plano SEI” e na publicação da Portaria Incra 565/2017 a consolidação de ferramentas estratégicas unificadas que permitiram a viabilidade da mudança do paradigma tradicional do papel para o modelo digital dos processos eletrônicos.

A metodologia de governança das ações de planejamento foi executada pelos 31 Grupos de Trabalho GT-SEI do Incra e incluíram os fundamentos do “conhecimento e aprendizagem colaborativa”; “da inovação em gestão pública” e da “governança digital”, cujos objetivos, diretrizes e princípios encontram-se pautados nos Decretos 8.539/2015 e



8.638/2016, com destaque para a finalidade de gerar benefícios para a sociedade mediante o uso da informação e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação na prestação de serviços públicos.

REFERÊNCIAS

AMARO, António. Consciência e cultura do risco nas organizações. Disponível em: https://www.uc.pt/fluc/nicif/riscos/Documentacao/Territorium/T12_artg/T12art02.pdf Acesso em: 19 jun. 2018.

BRASIL. Decreto nº 1.110, de 9 de julho de 1970. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/> Acesso em: 21 jun. 2018

_____. Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm Acesso em: 19 jun. 2018

_____. Decreto nº 8.638 de 15, de janeiro de 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm Acesso em: 19 jun. 2018

_____. Estatuto da Terra - Lei nº 4504/64 Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4504.htm Acesso em: 20 jun. 2018

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. Disponível em: www.incar.gov.br Acesso em: 20 jun. 2018

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G.. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 40,n. 3,p. 479-499, June 2006 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27 jun. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000300008>.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO (MP). . SOFTWAREPÚBLICO-SEI. Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei> Acesso em: 22 jun. 2018

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de. Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal / Luiz Guilherme de Oliveira, Rafael Liberal Ferreira de Santana e Vanessa Cabral Gomes. — Brasília: ENAP, 2014.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Afinal, o que é planejamento estratégico?. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 18, n. 2, p. 07-14, Junho 1978 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901978000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 jun. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901978000200002>.