

**50 ANOS ENBRA**  
**XXIV ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO**

**XI CONGRESSO MUNDIAL DE ADMINISTRAÇÃO**

*Certificado*

Certificamos que


**IDA CLAUDIA PESSOA BRASIL e NATÁLIA HELENA AMORIM**

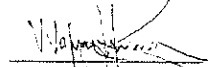
é (são) autor(es) do artigo científico intitulado

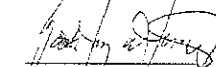
**"INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MODELO DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DE CONVÊNIOS DO SICONV POR ÓRGÃO CONCEDEENTE DA UNIÃO"**


apresentado durante o XXIV Encontro Brasileiro de Administração / XI Congresso Mundial de Administração, realizado de 1ª a 4 de setembro de 2015, no Centro de Eventos São Rafael, na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Porto Alegre/RS/Brasil, em 4 de setembro de 2015.

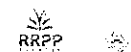
  
 Adm. Afonso Victor Vianna de Andrade  
 Presidente do CRA/MG

  
 Adm. Wagner Siqueira  
 Presidente do CRA-RJ

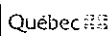
  
 Adm. Valtair Luiz de Lencos  
 Presidente do CRA-RS

  
 Adm. Sebastião Luiz de Mello  
 Presidente do CFA

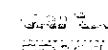
Organização Agência



Apoio



Patrocínio



Patrocínio e Realização



Associação Brasileira de Recursos Humanos



Nome

Assinatura

Data

TÍTULO:

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MODELO DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DE CONVÊNIOS DO SICONV POR ÓRGÃO CONCEDENTE DA UNIÃO.

## RESUMO

A análise sobre modelos de monitoramento de recursos públicos da União no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – Siconv - busca a estruturação de metodologias gerenciais que tenham como fundamento a inovação tecnológica na Administração Pública. A relevância desse estudo consiste em apresentar formas eficientes de gestão do ciclo de vida dos convênios celebrados no Siconv/Portal dos Convênios, visando o acompanhamento e controle dos dados registrados e executados no Sistema por parte de órgãos federais concedentes. O objetivo das considerações e dos resultados aqui apresentados é contribuir com a construção e consolidação de procedimentos administrativos, com etapas ordenadas de planejamento e controle. O fluxo aqui sugerido consubstancia um modelo de acompanhamento dos convênios nas etapas de propostas, execução e prestação de contas. Os resultados observados em unidade gestora de Autarquia federal no período de 2013-2015 são relevantes para validação preliminar do modelo, e inclui a realização de diagnóstico, definição de metas e indicadores para tomada de decisões e planejamento estratégico do órgão.

**Palavras chave:** Monitoramento Siconv. Inovação Tecnológica. Modelo. Administração Pública.

## ABSTRACT

*The analysis about Union's public resources monitoring systems in "Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – Siconv" – seeks to structure management methodologies that have as foundation the technology innovation in Public Administration. The relevance of this study consists in presenting efficient ways to manage the life cycle of the agreements celebrated in "Siconv/Portal dos Convênios", aiming the monitoring and control of the data registered and executed in the system by the granting federal organs. The main purpose of the considerations and results hereby presented is to contribute with the construction and consolidation of administrative procedures with organized steps of planning and control. The flux suggested here substantiates a model of monitoring the agreements in the proposal steps, execution and accountability. The results observed in a federal's Autarchy management unit in the period of 2013-2015 are relevant to the preliminary validation of the model, and includes the diagnosis realization, goals definition and indicators for the decision-making and strategic planning of the organ.*

**Key words:** Monitoring Siconv. Innovation. Technology. Model. Public Administration.

## Introdução

A análise sobre modelos de monitoramento de recursos públicos da União no Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – Siconv - busca a estruturação de metodologias gerenciais que tenham como fundamento a inovação tecnológica na Administração Pública.

Essa área temática é recente na gestão pública e pressupõe a construção de modelos de acompanhamento e controle de transferências voluntárias da União, que executam ações por meio do Portal dos Convênios ([www.convenios.gov.br](http://www.convenios.gov.br)).

A relevância desse estudo consiste em apresentar formas eficientes de gestão do ciclo de vida dos convênios celebrados no Siconv visando o acompanhamento e controle dos dados registrados e executados no Sistema por parte de órgão federal concedente. Os convênios têm por finalidade executar programas de governo, com a realização de projetos, atividades, serviços, aquisição de bens ou eventos de interesse recíproco entre a União e entes públicos municipais, distritais, estaduais, bem como entidades privadas sem fins lucrativos.

O objetivo das considerações e dos resultados aqui apresentados é contribuir com a reflexão para elaboração de rotinas administrativas que delimitem um fluxo ordenado de rotina de trabalho para setores federais que atuam no monitoramento sistemático de dados do Siconv. Esse fluxo administrativo consubstancia em um modelo de acompanhamento dos convênios nas etapas de propostas, execução e prestação de contas.

O monitoramento da gestão de convênios em Siconv tem por finalidade dar suporte a decisões institucionais para fins de planejamento estratégico de atividades dos órgãos concedentes da União que atuam de forma descentralizada por meio das transferências voluntárias. É uma ferramenta eficaz e eficiente de controle, que possibilita a gestão continuada do conhecimento das ações públicas com riqueza de detalhes em tempo oportuno para ajustes favoráveis à execução dos objetivos pretendidos pelos programas governamentais.

O Sistema Siconv atua como plataforma eletrônica da gestão de recursos da União em que são realizados projetos diversos, apresentados em forma de propostas por entidades públicas e entidades privadas sem fins lucrativos. No ambiente Siconv as propostas são analisadas, aprovadas, executadas, além de ocorrer a apreciação da prestação de contas e registro da instauração de Tomadas de Contas Especial \_TCE nos previstos em Lei. De acordo com o Portal dos Convênios:

[...] Siconv é a iniciativa do Governo Federal responsável por todo o ciclo de vida dos convênios, contratos de repasse e termos de parceria, no qual são registrados os atos, desde a formalização da proposta até a prestação de contas final. O SICONV inaugurou uma nova era na gestão pública, pois renovou a relação entre a Administração Pública Federal com os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as Organizações da Sociedade Civil, automatizando os processos de transferências e desburocratizando as atividades fins, com foco na substituição do processo físico pelo eletrônico e no registro de todos os procedimentos, o que permite maior transparência e celeridade na execução das transferências voluntárias da União. (BRASIL – Portal Convênios, 2015)

## Metodologia

A metodologia de pesquisa utilizada nesta investigação incluiu uma pesquisa biográfica necessária à revisão conceitual do que se entende por “Administração Pública”, “inovação” e “gestão de convênios”. A compreensão sobre administração pública avança no ambiente do que se denomina de e-governo, com destaque para as formas inovadoras de utilização de tecnologias da informação e comunicação (TICs), promotoras de ampliação do acesso a informação e gestão eletrônica de ações e serviços.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada pesquisa documental, com destaque para a legislação específica que trata da matéria, com destaque para o Decreto 6.170/2007 e a Portaria Interministerial 507/2011. (BRASIL - Portal dos Convênios, 2015).

Os elementos teóricos, conceituais e legais são essenciais na área temática de transferências voluntárias, diante da implantação do novo modelo de gestão a partir de 2007 e abertura do Sistema Siconv em 2008. Entretanto, esse conteúdo bibliográfico e documental é insuficiente para elaboração de um modelo pragmático e funcional de acompanhamento e controle de convênios no Siconv em órgãos concedentes da União.

Para o processo de inovação em plataformas eletrônicas é necessário viver a interação com o ambiente do Portal em seus componentes de produção - Módulos (acesso mediante login e senha) que gera interfaces de diálogo indispensáveis para o domínio dos dados nele registrados e realizados em módulos, bem como conviver com as possibilidades de consulta a seus conteúdos, filtros de pesquisa, etc.

### Principal – Módulos no Siconv

- Cadastramento
- Inf. Gerenciais
- Cadastros
- TCE
- Programas
- Propostas
- Execução
- Acompanhamento e Fiscalização
- Prestação de Contas
- Banco de Projetos

Esse estudo tem destaque na investigação do Sistema Siconv a partir de métodos de observação continuada do ambiente eletrônico do Portal dos Convênios e do Siconv por meio da vivência operacional no ambiente de produção dos convênios do Governo Federal no período de 2008 a 2015. Essa atividade é realizada por meio de perfil de senha e acesso de usuários aos módulos, em vínculo de trabalho com Autarquia Federal que celebrou nesse período 1032 instrumentos no Siconv, com um volume de recursos firmados de aproximadamente 1,5 bilhão de reais.

## Fundamentação

Inovação Tecnológica na Administração Pública Federal é fator preponderante para se efetivar um modelo de excelência considerando os caminhos do desenvolvimento social e sustentável. Registra-se a obrigação de aplicar recursos de forma eficiente, com publicidade, legalidade, moral, impessoalidade, conforme estabelece a

Constituição Federal, nos artigos 37 a 43, Capítulo VII. (BRASIL – Constituição Federal, 2015).

As ações do Estado devem estar voltadas para cidadãos e partes interessadas da iniciativa privada e entidades sem fins lucrativos, bem como o próprio governo nas relações de interação no Estado. Os modelos de gestão pública estão em pauta de reflexão em busca da excelência (BRASIL – MPOG, 2015), e o tema é abordado por diversos autores na perspectiva histórica e contemporânea (ANDION; ARAGÃO; POSSAMAI; SARTURI; SECCHI; 2015):

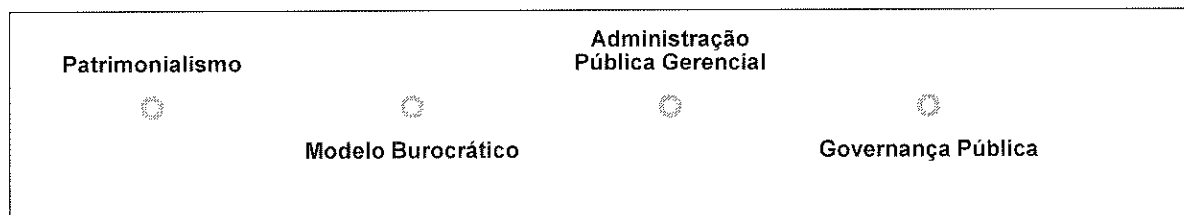


Figura 01: Linha do tempo com modelos de gestão pública no Brasil

O século XXI tem registrado grandes avanços no desenvolvimento de programas de gestão em busca da excelência (BRASIL – Governo Eletrônico, 2015) por meio de tecnologias da informação (TI) que ampliam o acesso a informação e prestação de serviços de forma mais democrática, dando ênfase aos modelos de administração gerencial e governança pública:

O desenvolvimento de programas de Governo Eletrônico tem como princípio a utilização das modernas tecnologias de informação e comunicação (TICs) para democratizar o acesso à informação, ampliar discussões e dinamizar a prestação de serviços públicos com foco na eficiência e efetividade das funções governamentais. No Brasil, a política de Governo Eletrônico segue um conjunto de diretrizes que atuam em três frentes fundamentais: 1) Junto ao cidadão; 2) Na melhoria da sua própria gestão interna; 3) Na integração com parceiros e fornecedores. O que se pretende com o Programa de Governo Eletrônico brasileiro é a transformação das relações do Governo com os cidadãos, empresas e também entre os órgãos do próprio governo de forma a aprimorar a qualidade dos serviços prestados; promover a interação com empresas e indústrias; e fortalecer a participação cidadã por meio do acesso a informação e a uma administração mais eficiente. (BRASIL – Governo Eletrônico, 2015)

No que se refere especificamente ao Portal dos Convênios é um ambiente de inovação tecnológica da Administração Pública em que é possível o encontro de todos os atores envolvidos na gestão de convênios. Nele são realizadas atividades ou registradas aquelas que ainda não podem ser executadas de forma eletrônica. Constitui um ambiente de trabalho, de banco de dados, permitindo a participação e o controle social na gestão de recursos do Governo Federal.

O Portal dos Convênios é o sítio eletrônico que abriga o Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV, bem como todo o conjunto de informações relacionadas à Convênios e Contratos de Repasse tais como: - Legislação (Leis, Decretos, Portarias, Instruções Normativas e Jurisprudência); - Manuais, Glossário, Perguntas Frequentes, Tutoriais e informações sobre treinamentos no SICONV; - Comunicados, Informações Gerenciais, Atas e Diretrizes da Comissão Gestora do SICONV. O Portal dos

Convênios promove o encontro entre todos os atores envolvidos no processo de transferências voluntárias, dinamizando essa relação e oferecendo à sociedade transparência e controle social sobre a aplicação dos recursos públicos. (BRASIL. Portal dos Convênios, 2015).

O histórico recente de programas de governo eletrônico indica o surgimento do Sistema Siconv no ambiente do Portal dos Convênios no ano de 2008:

No ano de 2008, os Padrões Brasil e-GOV surgem como recomendações de boas práticas agrupadas em formato de cartilhas, com o objetivo de aprimorar a comunicação e o fornecimento de informações e serviços prestados por meios eletrônicos pelos órgãos do Governo Federal. A Cartilha de codificação foi a primeira a ser lançada. Na mesma época, foi lançado o Portal de Convênios para a realização, por meio da internet, de convênios e contratos de repasse com recursos voluntários da União, inaugurando uma nova relação entre a Administração Pública Federal e os demais entes federativos. Esse novo portal automatiza os atos de credenciamento, celebração, alteração, liberação de recursos, acompanhamento da execução do projeto e a prestação de contas. (BRASIL – Governo Eletrônico, 2015).

A temática de “Inovação Tecnológica na Administração Pública” busca a eficiência, a eficácia em modelos de gestão pública de excelência que utilizam ferramentas de administração digital (e-governo). São considerados convênios instrumentos específicos que celebram acordos, tendo de um lado a União e do outro lado do acordo entes públicos e entidades privadas sem fins lucrativos:

Convênios - acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União e tenha como participe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando a execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação. (BRASIL – Decreto 6.170/2007, 2015)

A legislação específica sobre convênios é dinâmica e regularmente atualizada, estando o conteúdo teórico de seus fundamentos estabelecidos no Decreto 6170/2007 e na Portaria Interministerial 507/2011 (BRASIL – Portaria 507, 2015). Um sistema de Monitoramento em Siconv ainda se constitui em um desafio para construção de modelos fundamentados em gerar dados, refletir sobre realidade específica; tomar decisões; promover o acesso a informações.

Um elemento indispensável à inovação da gestão pública é a criação de estruturas que promovam a gestão do conhecimento sistêmico e que permitam o monitoramento do processo em curso e dos resultados finais. O conhecimento pressupõe a base da inovação, que por sua vez, carece de uma gestão da inovação (FREITAS FILHO, 2013). O modelo apresentado por esse autor inclui a visão de um planejamento estratégico para a criação de um sistema coordenado e controlado por gestores da alta direção. A inovação terá menos resistência em um ambiente de acolhimento a mudanças por parte dos servidores de todos níveis hierárquicos. Segundo Freitas Filho (2013, p. 50) possui quatro etapas:

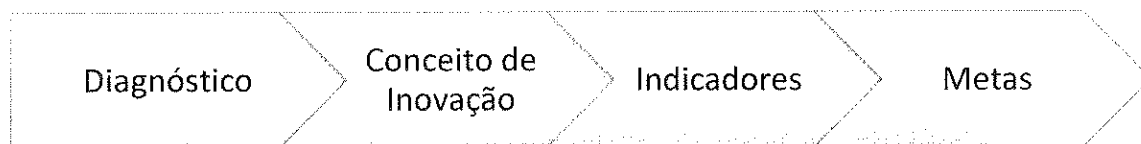


Figura 02: Etapas do planejamento estratégico de inovação (FREITAS FILHO, 2013, p. 13) com adaptações.

No Brasil, a interface entre inovação em gestão pública e conhecimento científico conta com o suporte de órgãos públicos federais, distrital, estaduais e municipais: escolas de governo e dados de pesquisa elaborados por órgãos especializados, além da produção acadêmica de universidades e instituições de ensino superior.

### Resultados

Inovação na Administração Pública Federal por meio de sistemas gerenciais informatizados possibilita novos modelos de monitoramento em transferências voluntárias de recursos: convênios, termos de parcerias, contratos de repasse.

O modelo de inovação da Administração Pública no que se refere ao monitoramento do Siconv por parte dos órgãos que integram a União (concedentes) deve ter ferramentas de suporte a análise do processo de gestão aliado a indicadores que permitam a tomada de decisão. Em todas as etapas há o componente de divulgação ampla, inclusive por meio de pastas compartilhadas no órgão de acesso amplo.

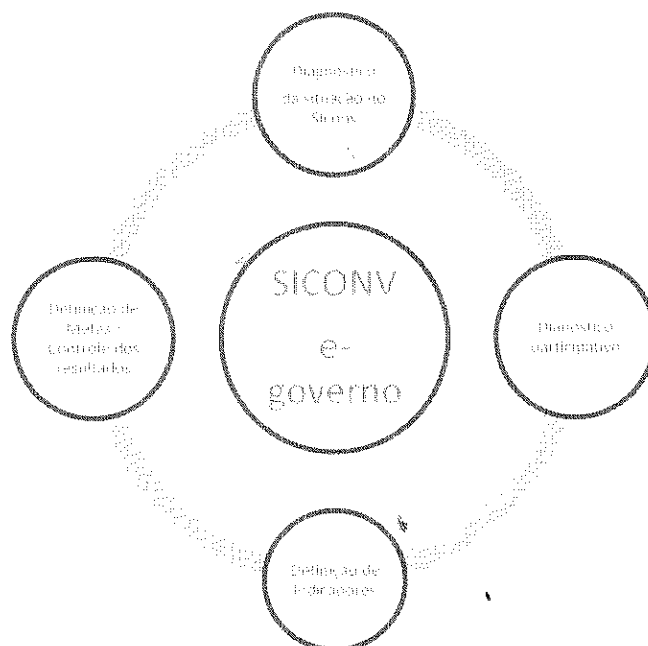


Figura 03: Modelo simplificado de acompanhamento e controle de convênios

Em termos do detalhamento do ciclo acima temos a percepção da interação dos dados do diagnóstico com um sistema planejado de monitoramento. O objetivo do monitoramento é permitir o correto diagnóstico e orientação na aplicação dos recursos, cumprimento do objeto e dos objetivos pactuados no Convênio celebrado. Todo processo é permeado por ferramentas eletrônicas que permitem a participação



dos atores envolvidos em sintonia com os princípios da transparência. Abaixo, modelo preliminar para atividade de monitoramento de órgão concedente:

### Modelo Gerencial de Acompanhamento e Controle de Convênios Siconv por órgão concedente da Administração Pública Federal

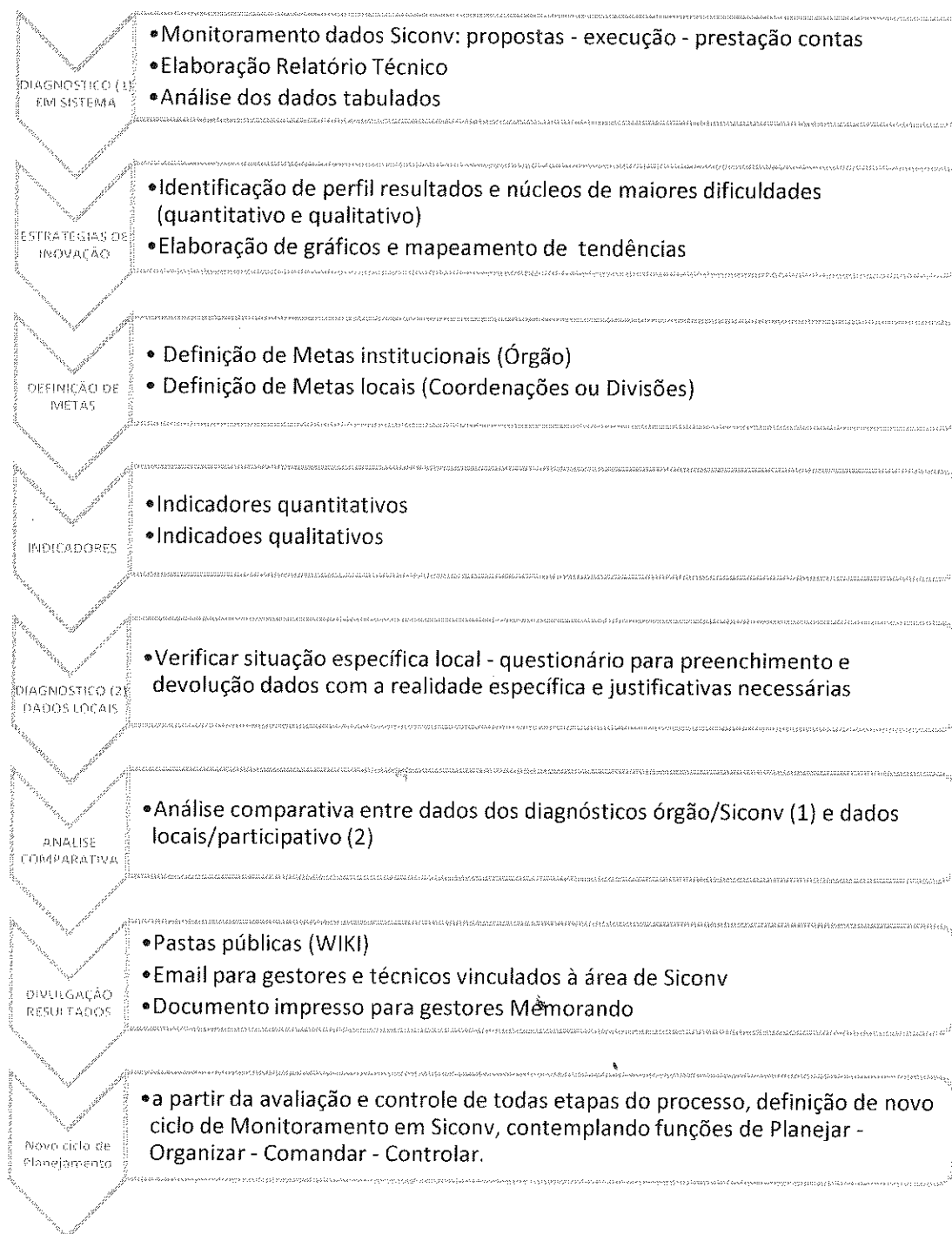


Figura 04: Modelo de acompanhamento e controle de convênios no Siconv

Cada órgão federal concedente tem objetivos específicos vinculados à natureza da instituição que exigirá a formação de indicadores, preferencialmente em sintonia com gestão estratégica do órgão (metas institucionais). Com a estrutura compreendida e internalizada pelos gestores e técnicos da área, ficam estabelecidas as bases para o Controle dos Resultados

O modelo gerencial de acompanhamento e controle de convênios do Siconv aqui apresentado acompanha a lógica das funções básicas da administração: planejar – organizar – comandar – controlar. Para órgãos concedentes da União, sugere-se o modelo sistêmico continuado abaixo representado, com a periodicidade de realização desse fluxo duas vezes ao ano (bianaual). Essencial nesse processo a divulgação ampla de todas as etapas para gestores e técnicos envolvidos no Siconv, nos diversos perfis de senha que cada um dos módulos permite.

Como resultado desse modelo em uma unidade gestora descentralizada e que possui em março de 2015 o total de 87 convênios publicados, temos os seguintes considerações para o período de 2013 a 2015:

(a) Elaboração de fluxos e rotinas administrativas em Siconv, identificando as etapas do trabalho no módulo de propostas, execução, prestação de contas e TCE, com realização de Relatório Técnico específico;

(b) Considerando as características específicas da unidade gestora, uma nova forma de gestão com vários níveis de organização e hierarquia foi criada a partir de 2014 com adequação à estrutura local de Gestão, Acompanhamento e controle de convênios com quatro diferentes níveis: (1) Grupo Gestor de Convênios; (2) Núcleo de Convênio; (3) Setor de Contabilidade; (4) Núcleo de Fiscais;

(c) Manter em caráter permanente Coordenação continuada a partir do Grupo Gestor de Convênios – além das reuniões ordinárias, promovendo duas reuniões gerais ampliadas desde 2014;

(d) Avaliação do cumprimento de metas. Meta de eliminar o passivo de convênios anteriores ao Siconv atingiu 100% das metas, com parceria institucional. Técnicos de outras unidades gestoras foram deslocados provisoriamente para apoio e finalização das tarefas;

(e) Promover capacitação continuada dos servidores em Siconv, com foco na Gestão por Competências – conhecimentos, habilidades e atitudes;

(f) Investir em formação continuada, inclusive por meio de “treinamento em serviço”. A unidade já possui 100% de convênios do Siconv com Fiscais Técnicos e pretende atingir a meta de 100% de Fiscais Financeiros em 2015, constituindo comissões de fiscais para o correto acompanhamento e controle de convênios em execução;

(g) A gestão inovadora inclui definição e atualização de metas e indicadores. Pretende-se avançar no estabelecimento de novos indicadores de resultados por meio de dados comparativos do Siconv e do Siafi Tesouro/2015;

(h) Realização de reunião conjunta da unidade gestora com a Controladoria Geral da União – CGU. Análise de solicitação de auditoria (AS). Pretende-se ampliar estratégias de diálogo e parceria de trabalhos com os órgãos de controle interno e externo (CGU e TCU) e com a Procuradoria Federal Especializada (Advocacia Geral da União - AGU);

(i) Estabelecer como rotina a realização de duas (2) reuniões ampliadas do Grupo Gestor de Convênios para definição de estratégias de ação, inclusive orientação aos fiscais e metodologia de acompanhamento e fiscalização no ambiente do Siconv com técnicos vinculados em nível nacional;

(j) Divulgação de resultados de forma ampla e continuada: Comunicação Social e página WIKI de acesso compartilhado no órgão.

### **Conclusão**

É de suma importância a inovação da gestão governamental por meio de portais de operacionalização de projetos e execução de recursos que permitam uma interface entre o governo, os órgãos executores e a sociedade com vistas à consolidação da transparência, correta aplicação de recursos, controle social.

A busca por modelos de excelência inclui a obrigação de aplicar recursos de forma eficiente, com publicidade, legalidade, moral, impessoalidade, conforme estabelece a Constituição Federal, com auxílio crescente de ambientes eletrônicos mediados por tecnologias de informação e comunicação (TICs).

A gestão de transferências voluntárias da União por meio de convênios iniciou a operacionalização por meio do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – Siconv em 2008, e se constitui em um dos exemplos de programas de Governo Eletrônico no Brasil, carente de pesquisas acadêmicas especializadas.

Os órgãos da Administração Pública Federal têm a obrigação de acompanhar e fiscalizar a realização de projetos no Siconv com acompanhamento e controle necessários, em tempo real, monitorando as etapas de propostas – execução – prestação de contas – tomada de contas especial.

O modelo preliminar ora sugerido inclui a elaboração de diagnóstico, definição de metas, indicadores e avaliação de resultados permite cumprir um fluxo sistêmico, com transparência de informação, possibilitando tomadas de decisão e planejamento estratégico em órgãos federais que operam com convênios no Siconv.

### **Referências Bibliográficas.**

ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512012000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000100003)  
Acesso em: 30 jun. 2015.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. Disponível em:

<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1334/1997%20vol.48.n.3%20Araq%E3o.pdf?sequence=1> Acesso em: 30 jun.2015.

BRASIL – Constituição Federal. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm) Acesso em: 10 jul. 2015.

BRASIL – Decreto 6170/2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm) Acesso em: 7 jul. 2015.

BRASIL – Governo Eletrônico. Sítio Oficial do Governo Federal. Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br> Acesso em: 7 jul. 2015.

Brasil – MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **GESPÚBLICA** - Programa GESPÚBLICA, **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014. xx p.1. Gestão Pública 2. Excelência 3. Inovação 4. Administração Pública. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/pasta.2014-06-12.8013949452/Modelo%20de%20Excelencia%20em%20Gestao%20Publica%202014%20vs%2005062014.pdf> Acesso em: 30 jun. 2015.

BRASIL – Portaria 507 – Portaria Interministerial 507/2011 – regula os convênios, os contratos de repasse e os termos de cooperação celebrados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal com órgãos ou entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos. Disponível em: <https://www.convenios.gov.br/portal/legislacao> Acesso em: 11 jul. 2015.

BRASIL –Portal Convênios. Disponível em: <https://portal.convenios.gov.br/sobre-o-portal> Acesso em: 2 jul. 2015.

FREITAS FILHO, Fernando Luiz. **Gestão da inovação**: teoria e prática para implantação. São Paulo: Atlas, 2013.

POSSAMAI, Ana Júlia. Democratização do Estado digital: governança eletrônica e e-participação no ciclo de políticas públicas. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area9/area9-artigo8.pdf> Acesso em: 22 jun. 2015.

SARTURI, Claudia Adrielle. Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial - – Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/os-modelos-de-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-patrimonialista-buocr%C3%A1tica-e-gerencial> Acesso em: 30 jun. 2015.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf> Acesso em: 21 jun. 2015.