



São Paulo - Brazil - May - 22<sup>nd</sup> to 24<sup>th</sup> - 2013

# Acc4emic INTERNATIONAL WORKSHOP ADVANCES IN CLEANER PRODUCTION

“INTEGRATING CLEANER PRODUCTION INTO SUSTAINABILITY STRATEGIES”

## Políticas Públicas: A Realidade na Prática da Gestão de Convênios

VIEIRA, L. L

*Ministério do Planejamento*

*Universidade de Brasília*

*Luiz.Vieira@planejamento.gov.br*

### Resumo

Este artigo apresenta uma nova versão das políticas públicas para transparência governamental delineando as suas funções necessárias num contexto de globalização econômica, para viabilizar o atendimento das demandas sociais e a inserção competitiva do País nos mercados internacionais.

Nesse sentido, foram ajustadas ao papel de promotor e regulador do desenvolvimento social e econômico e fortalecendo sua capacidade de formulação e avaliação de políticas públicas; O aumento de sua governança, ou seja, sua capacidade de implementação de políticas públicas, sob a ótica de eficiência, eficácia e efetividade, mediante a introdução de novos modelos organizacionais e novas parcerias com a sociedade civil, o estabelecimento de contratos de gestão/termos de compromisso de gestão/termos de parceria e, finalmente, a modernização da gestão.

O Governo Eletrônico contempla três das sete linhas de ação do Programa Sociedade da Informação: Universalização de serviços, Governo ao alcance de todos e Infra-estrutura avançada. E por último o Sistema de Integração e Inteligência em Informações de Governo o i3-Gov, desenvolvido em plataforma abertas. Assim, são contempladas novas tendências de gestão compartilhada e interinstitucional que envolvem o setor público, o setor produtivo e o crescente setor voluntário ou terceiro setor (Frey, 2002).

Enceraremos nosso artigo com o resultado apresentado pelo Siconv – Sistemas de Convênio do governo Federal, que atende adequadamente aos pressupostos de atendimento e transparência, mas necessita de melhorias no que tange ao pressuposto e da participação Governamental sem interferência do Estado.

**Palavras Chave:** *Transparência no governo, novas tecnologias e serviço público, Governo, Sistemas de informação, e-Governo;*

### 1. Introdução e justificativa

No início do Governo FHC, em 1995, o então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, elabora o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE), que é aprovado pela Câmara da Reforma do Estado, vinculada ao Conselho de Governo da Presidência da República.

Essa pesquisa, além de apresentar um diagnóstico da crise do Estado (crise fiscal, crise no modo de intervenção no mercado e crise do próprio aparelho do Estado), delinear a suas funções necessárias

“INTEGRATING CLEANER PRODUCTION INTO SUSTAINABILITY STRATEGIES”

São Paulo - Brazil - May 22<sup>nd</sup> to 24<sup>th</sup> - 2013

num contexto de globalização econômica, para viabilizar o atendimento das demandas sociais e a inserção competitiva do País nos mercados internacionais. (Vieira, 2007).

Nesse sentido, aconselhamos: A revisão da estrutura, ajustando-a ao papel de promotor e regulador do desenvolvimento social e econômico e fortalecendo sua capacidade de formulação e avaliação de políticas públicas; O aumento de sua governança, ou seja, sua capacidade de implementação de políticas públicas, sob a ótica de eficiência, eficácia e efetividade, mediante a introdução de novos modelos organizacionais e novas parcerias com a sociedade civil, o estabelecimento de contratos de gestão/termos de compromisso de gestão/termos de parceria e, finalmente, a modernização da gestão.

Devemos ressaltar o entendimento que faz o Plano Diretor sobre a modernização da gestão. Assim, o objetivo da proposta é aumentar sua efetividade mediante: Introdução de uma cultura gerencial, baseada na avaliação de desempenho; Implantação de uma política de profissionalização do serviço público (carreiras, salários, concursos públicos anuais, educação continuada); Consolidação e convergência de sistemas de informações para instrumentalizar o núcleo estratégico na sua função de formulação e avaliação de políticas públicas; Capacitação gerencial para definição e supervisão de contratos de gestão/termos de compromisso de gestão/termos de parcerias.

Nos segmentos Atividades Exclusivas e Serviços Não-Exclusivos do Estado, o objetivo é aumentar a eficiência e eficácia na prestação de serviços. Dessa forma, nas Atividades Exclusivas, setor responsável por regulação, regulamentação, fiscalização, fomento, segurança pública, certificação etc., ou seja, atividades em que o poder extroverso do Estado é exercido, é proposta a implantação de Agências Autônomas, entendidas como Agências Executivas e Agências Reguladoras.

Nos serviços não-exclusivos, setor que abrange atividades que garantem os direitos humanos e o atendimento à demandas sociais, é proposta a sua execução, com financiamento do Estado, por intermédio de entidades públicas não-estatais, ou seja, as organizações sociais e organizações não-governamentais.

Finalmente, o último segmento, voltado para a produção de bens e serviços para o mercado, é constituído de empresas estatais.

Os fatores relevantes foram identificados para efeito de análise das informações levantadas, efetuada sob o âmbito de duas dimensões: *Âmbito estratégico*: que considera a Organização e a implementação da metodologia de Gerência de Projetos como uma nova opção de gerenciamento, *Âmbito tático*: que relaciona os elementos a serem considerados na implementação de tal metodologia.

Assim, os fatores de âmbito estratégico, foram assim discriminados: a) vontade política dos envolvidos, b) adequação da estrutura organizacional, c) aproveitamento das abordagens existentes, d) implementações frustradas e, e) objetivos e planejamento de projetos.

Os fatores de âmbito tático referem-se à gerência de: a) recursos, b) custo, c) prazo, d) habilidades pessoais, e) cliente/equipe, f) comunicação, g) técnica e h) sistematização das atividades.

Os fatores identificados certamente têm um nível bastante alto de relacionamento e foram assim agrupados para efeito de análise na pesquisa.

Os fracassos em implementações de projetos da natureza de uma Organização governamental acontecem quando a alta administração está ausente, principalmente no que concerne às questões de mudanças, que são muitas e geram conflitos de várias dimensões. Administrá-las requer uma participação ativa e constante. A estrutura da Organização é um outro fator que merece atenção, uma vez que apresenta acentuada característica departamental e hierarquizada, constituída de cinco níveis.

Estas duas características são classicamente inibidoras da gestão por projetos, pois reduz de forma significativa a autonomia dos gerentes e das equipes de projeto.

Desta forma pode-se caracterizar a estrutura como matricial fraca, uma vez que está mais parecida com a estrutura funcional e os gerentes funcionais possuem um maior poder em comparação aos gerentes de projeto.

O planejamento da implementação de um sistema de gerência de projetos e seus objetivos foi identificado como um fator amplo composto de três fatores relacionados: a) aproveitamento das experiências existentes, b) implementações frustradas e c) do fator tático: sistematização das atividades.

O planejamento em si é justificado pela existência, verificada, de experiências frustradas de implementação de programas de gerência de projetos. A inexistência desta etapa, segundo vários autores (Kerzner, 1992), (King, 1983), (Sthub, *et al.*, 1994), implica em fracasso certo.

Após planejamento e implementação da metodologia de gerência de projetos, através do uso de programas de computador já consolidados no mercado, é possível elaborar facilmente o nivelamento de recursos em projetos.

## **2. A realidade dos sistemas de informações governamentais**

Esta seção apresenta as fundamentações teóricas utilizadas no trabalho, abordando-se alguns pressupostos sobre governo eletrônico, a relação entre o Estado, mercado e entidades do terceiro setor, e sobre o Sistema de Convênios do Governo Federal – SICONV.

### *2.1 Pressupostos básicos na implantação de políticas de e-gov*

Basicamente, as ações de implantação de políticas de governo eletrônico devem atender a três aspectos básicos que caracterizam boas práticas de *e-gov*, *Atendimento*, *Transparência* e *Participação*. Uma política governamental de oferta de serviços na *Web*, com regras e padrões a serem obedecidos na produção de páginas, sua atualidade e conteúdo, melhorariam significativamente a qualidade dos serviços oferecidos e o conforto do usuário que os utiliza.

A transparência atende a um dos requisitos da cidadania, pois a administração pública tem a obrigação de divulgar seus atos à sociedade. Pois, ao administrar, o gestor público não deve agir segundo sua vontade, mas de acordo com procedimentos legais que dão suporte à sua administração. No seu art. 49 a LRF determina que as contas apresentadas pelos entes públicos fiquem disponíveis durante todo exercício, no respectivo poder legislativo e no órgão técnico responsável pela sua elaboração, para consulta e apreciação pelos cidadãos e instituições da sociedade, inclusive nos meios eletrônicos. Quanto a participação, Oliveira *et al* (2004, p. 03) delimitam que “é claro que o orçamento participativo, assim como outros instrumentos legais de participação popular são importantíssimos na condução e transparência dos atos públicos, porém, se faz necessário que a população esteja devidamente informada sobre a efetiva utilização dos recursos públicos. A participação da sociedade na administração pública precisa ser complementada com informação adequada a respeito do andamento das obras e projetos sociais, para que de fato haja transparência, e assim se consuma a efetiva relação cidadão-Estado.

A falta de quaisquer desses elementos descaracteriza o controle e a participação social, fazendo surgir, no contexto virtual, o conceito de exclusão digital. Para Cunha e Reinhard (2004, p.12) a concentração nas classes A e B também se observa para a Internet no Brasil, mas se ações não forem tomadas podemos estar observando a formação de um “abismo informacional” difícil de ser transposto. Para os

autores são necessárias medidas que democratizam eventuais ganhos obtidos por uma parcela da população, com a Internet, para os demais usuários de serviços públicos. Como há grupos com características diferentes no perfil de uso e na motivação para o uso entre os usuários dos *sites* de governo, a eles podem ser oferecidas interfaces diferentes, facilidades específicas e as informações propostas pelos portais, nas suas aberturas, podem ser adequadas a quem está nele entrando.

A exclusão do direito ao acesso às novas formas de comunicação pode abrir uma barreira difícil de ser transposta entre “os que têm” e “os que não têm”.

Para Freitas (2004) o papel dos governantes também abrange a responsabilidade, juntamente com a instituição Estado, de promover a educação da sociedade, permitindo aos cidadãos que se tornem cada vez mais cômicos de seus direitos e deveres. Nesse sentido o governo brasileiro implantou três programas com objetivo de possibilitar acesso aos recursos da tecnologia digital, proporcionando uma maior democracia (*e-democracia*). Esses projetos são conhecidos como o projeto da *Sociedade da Informação*, o *be* o projeto de governo *Br@sil.gov*.

Apesar dessas iniciativas, é presente a necessidade de avanço na implantação dessas políticas, principalmente quando são analisados os casos de cidades e pequenos municípios brasileiros, um capítulo a parte na concretização desses objetivos. Muitos nem possuem site, e mesmo os cidadãos não têm a capacidade mínima exigida para manusear ou utilizar serviços eletrônicos.

Fernandes e Afonso (2001), acerca da variação entre o atendimento aos cidadãos através da oferta de serviços, delimitam que à nível de municípios há uma grande variação quanto a complexidade e variedade dos serviços prestados aos cidadãos, e poucas prefeituras prestam serviços em tempo real. Apontam ainda que muitos desses nem têm seus sistemas administrativos informatizados. Concluem dizendo que sem um esforço na busca destes objetivos para a implantação de serviços baseados na tecnologia da informação, e sem a criação de quiosques de acesso à internet, muitos cidadãos não poderão exercer plenamente sua cidadania.

De modo geral, este cenário pode ser associado às entidades de terceiro setor, que apesar do considerável número de ações desenvolvidas em parceria com o Estado, não se apresentam estatísticas globais consoantes às políticas de inclusão e prestação de contas dos recursos conveniados.

## 2.2 *Relação Estado, Mercado e Terceiro Setor*

Entre as discussões latentes do processo de redemocratização, a exigência por um modelo menos burocrático, mais, flexível e eficiente, voltado ao atendimento do cidadão representa um dos principais desafios do Governo Federal.

Reivindicação e conflito passaram a coexistir, segundo os momentos e as circunstâncias, com diálogo e colaboração, BORGES (2008). Desse contexto, surge, nos anos 1990, a palavra “parceria” como expressão de um novo padrão de relacionamento entre três setores da sociedade, Estado, Mercado e Terceiro Setor.

No contexto de discussão, verifica-se um aumento da atuação do terceiro setor, que segundo Fonseca (2000, p. 4), cria uma “relação íntima, formando uma tríade” com o Estado e o Mercado.

Segundo Olak; Nascimento (2006), esses setores são indispensáveis, concluindo que deve haver parcerias em suas atividades de forma independente e autônoma, sendo cada um livre no que se refere à sua gestão e tomada de decisões. Os autores também afirmam que a economia mundial tem buscado harmonia entre os três setores pela impossibilidade do não alcance de seus objetivos de forma isolada.

Segundo Ioschpe (2000, p. 43 apud Olak, 2000), na comparação das organizações do terceiro setor com os outros tipos de organizações, as características mais marcantes e complementares do terceiro setor são: Não têm fins lucrativos, sendo organizações voluntárias; São formadas, total ou parcialmente, por cidadãos organizados voluntariamente; O corpo técnico normalmente é constituído por cidadãos ligados à organização por razões filosóficas; são orientadas para a ação; e comumente são intermediárias entre o cidadão comum e entidades que podem participar da solução de problemas identificados.

Segundo Fischer (2002), assim como nas empresas, essas entidades gerenciam um conjunto de recursos – normalmente escassos – e buscam, incessantemente, a eficácia de suas atividades. Antes fechadas em si mesmas e em suas causas, essas organizações passaram a buscar novas formas de desenvolvimento de atividades, através da incorporação de preocupações com receitas, resultados, avaliações e qualidade em serviços, fatores que se tornaram cruciais à sustentabilidade.

As principais fontes de captação de recursos econômico-financeiros destas entidades são contribuições, doações e subvenções. Borges (2008) apresenta, segundo dados do “*Mapa do Terceiro Setor*”, a distribuição de recursos públicos e privados que ingressaram nessas entidades no ano de 2005, sendo 46% de recursos próprios, 33% de recursos privados, e 21% de origem pública, confirmando a idéia da diminuição do papel do Estado e a transferência para as entidades do terceiro setor de parcela de sua responsabilidade pela prestação de serviços essenciais para a população. Este aporte de recursos exige a manutenção de controles, sob pena do objetivo final não ser alcançado.

Em relação aos recursos públicos recebidos, o Governo Federal, no âmbito das transferências financeiras que realiza com as demais organizações, classifica três modalidades: *Transferências Constitucionais*, *Transferências Legais*, *Transferências Voluntárias*. Na relação direta com as entidades, os instrumentos utilizados para efetivação, representam:

a) **Contratos de Repasses** – Instrumento para transferência de recursos financeiros da União para Estados, DF e Municípios, por intermédio de instituição financeira oficial, destinados à execução de programas governamentais. Instituído pelo Decreto no 1.819/96. Equipara-se à figura do convênio. O órgão concedente deve firmar acordo com a instituição financeira, para que esta celebre, acompanhe e analise as contas;

b) **Termo de Parceria** – Instituído pela Lei no 9.790/99, é ajuste firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), para o desenvolvimento e a execução de atividades consideradas de interesse público; e

c) **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 partícipe, 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.

O SICONV representa uma política pública de governo eletrônico, pautada na relação efetiva entre os atores sociais, que também tem o objetivo de atender aos pressupostos básicos de atendimento, participação e transparência pública, além da gestão efetiva dos convênios mantidos com o poder público federal.

### 2.3 Sistema de Convênios do Governo Federal (SICONV)

O Sistema de Gestão de Convênios do Governo Federal (SICONV) foi criado para aportar transparência e controle aos recursos transferidos voluntariamente a outras esferas de governo e a entidades privadas sem fins lucrativos. Tal iniciativa foi impulsionada por sucessivos escândalos de utilização inadequada dos recursos transferidos. Tomadas de Contas Especiais relativas a recursos transferidos

vinham representando cerca de 80% das Tomadas de Contas Especiais do Tribunal de Contas da União (TCU).

Tal situação era facilitada pela precariedade dos instrumentos de acompanhamento e fiscalização existentes, pois, diferentemente de outras áreas relacionadas às finanças públicas, tais como orçamento, controle da receita e compras governamentais, a área de transferências voluntárias não lançava mão dos avanços da infra-estrutura de Tecnologia de Informação e Comunicação ocorridas nas últimas duas décadas.

Por determinação do TCU (Acórdãos TCU plenário no 788 e no 2066/2006), o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, o Ministério da Fazenda e a Controladoria Geral da União constituíram Grupo de Trabalho Interministerial cujo trabalho culminou com a proposição. Esses instrumentos normativos trouxeram uma revisão profunda no processo de execução e controle das transferências voluntárias, racionalizando, desburocratizando e propiciando um grande transparências aos atos administrativos tanto do órgão concedente quanto do órgão conveniente, conforme determina o Decreto no 6.170/2007 no seu Art. 13:

*"A celebração, a liberação de recursos, o acompanhamento da execução e a prestação de contas dos convênios serão registrados no SICONV, que será aberto ao público via rede mundial de computadores – internet, por meio de página específica denominada Portal dos Convênios".*

O SICONV foi elaborado levando em conta um conjunto de diretrizes, em especial com ênfase na transparência à Sociedade, simplificação/agilização de procedimentos, redução do custo operacional total, automação de todas as fases do ciclo de vida das transferências voluntárias, suporte à Padronização de objetos e forte interoperabilidade com os demais sistemas estruturadores (Receita Federal; SIAFI; Diário Oficial da União; CADIN; CAUC e Instituições bancárias públicas).

Em decorrência dessas diretrizes foram criadas diversas facilidades para os órgãos usuários, com destaque para a centralização da divulgação dos Programas de Transferência num único sítio da internet, criação de um cadastro unificado de convenientes, o envio eletrônico de propostas, demonstrativos on-line dos recursos transferidos e a transferir, status do cronograma físico-financeiro e funcionalidades para acompanhamento e fiscalização.

Na etapa de Celebração os órgãos e entidades interessados em receber recursos, após se cadastrarem e comprovarem sua regularidade e adimplência para com a União registram suas propostas no SICONV de acordo com as regras e cronogramas divulgados pelos órgãos concedentes nos seus programas de transferência. As propostas são então analisadas pela concedente que selecionam aquelas que serão atendidas, solicitando complementações, projetos básicos, e outros elementos necessários. O recurso é empenhado, o termo de convênio é assinado pelas partes e um extrato é publicado automaticamente no Diário Oficial da União.

Na etapa seguinte, de Execução, os recursos federais e a contra-partida são transferidos para conta-corrente específica e exclusiva, criada por meio do SICONV em uma das instituições financeiras públicas. O Conveniente então inicia a execução do convênio de acordo com o plano de trabalho apresentado, o qual poderá sofrer ajustes ao longo da execução. Durante toda a execução do convênio os procedimentos de seleção de fornecedores, o acompanhamento e os pagamentos são tempestivamente registrados no SICONV.

Na etapa de Prestação de Contas a concedente registra os resultados e beneficiários finais, a devolução do valor residual aos cofres públicos e extrai do SICONV um conjunto de informações pré-formatadas que constituirão a prestação de contas e os envia ao órgão concedente para análise. No caso de não aprovação da prestação de contas, o órgão concedente instaura um processo de tomada de contas especial e o encaminha ao TCU.

Como se percebe, a estrutura e o fluxo operacional do SICONV atende aos elementos mínimos que caracterizam a efetiva implantação de uma política pública de e-gov, contendo todos os pressupostos básicos necessários a efetiva participação da sociedade no seu contexto.

### 3 Análise de Resultado

A análise de resultados considera uma descrição crítica dos três aspectos básicos que caracterizam boas práticas de e-gov presente no SICONV: *atendimento, transparência e participação*.

#### 3.1 Atendimento

Muitos são os fatores que desestimulam os cidadãos para o exercício da cidadania, entre os quais destacam-se a impunidade, a ausência de iniciativas com efeitos positivos, as dificuldades no campo educacional e social (sobretudo os altos índices de pobreza absoluta) e gigantismo geográfico do País, ressaltando que são necessárias atitudes objetivas e positivas para mudança desta realidade, e que parte da população que detém o conhecimento e o poder de ação poderia contribuir para inclusão de uma parcela significativa da população no exercício e desempenho seus direitos e deveres como cidadão, e que, este tipo de participação vem produzindo significativos avanços mediante o comprometimento de recursos privados em projetos e ações desenvolvidos em favor de comunidades corporativas ou não.

Das políticas de Governo Eletrônico para atendimento aos cidadãos contidas no site do SICONV (Figura 3) destacam-se:

- Acesso Livre que permite o conhecimento sobre quais entidades mantêm convênios com o poder público;
- Publicações legislação, que se revestem nos normativos legais sobre a estrutura e funcionamento dos sistemas e sobre convênios;
- Capacitação, que se reveste em simuladores sobre o funcionamento do sistema;
- Menu *Ajuda*, que possibilita ao operador acessar e solucionar suas principais dúvidas e questões sobre o funcionamento do sistema e os normativos legais.

#### 3.2 Transparência

Para cumprimento de leis federais de prestação de contas públicas e da LRF, os atos públicos devem ser amplamente divulgados inclusive nos meios eletrônicos, periodicamente. Esta preocupação com o cumprimento das referidas leis deve-se ao fato de que as sanções institucionais e pessoais criadas para garantir a efetividade da LRF deverão ocorrer sempre que houver descumprimento das regras nela estabelecidas. E, nesse sentido, alterações foram processadas no Código Penal Brasileiro por meio da Lei 10.028/00, denominada Lei de crimes de Responsabilidade Fiscal, a fim de assegurar a responsabilização dos seus transgressores, SACRAMENTO (2004, p. 09):

O SICONV apresenta todos os elementos necessários a efetiva prestação de contas dos recursos conveniados, conforme se demonstra na Figura 1. A figura apresenta a interface de análise interna, considerando todo o processo de execução e prestação de contas, através dos registros necessários, como as licitações, a emissão de empenhos, registros de contratos, elementos de liquidação e execução orçamentárias e a efetiva prestação de contas, com informações diretas ao TCU.

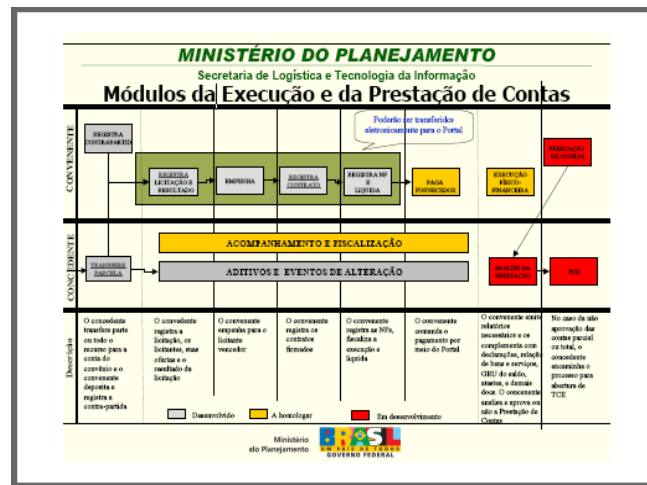


Figura 1- Módulos de Execução e Prestação de Contas do SICONV Fonte: Ministério do Planejamento

Esse processo reflete uma maior transparência nos gastos públicos e um conseqüente aumento da segurança, restringindo a possibilidade de que uma entidade conveniada venha a praticar atos ilegais, uma vez que todas as etapas de execução estão atreladas protocolos de acompanhamento e fiscalização tempestivamente, possibilitando ao gestor público intervir diretamente sobre um eventual problema identificado.

## 5. Conclusão

Ao longo deste trabalho procurou-se analisar os principais aspectos das relações mantidas entre o Estado e as Entidades de Terceiros setor no que tange a manutenção de convênios mantidos entre estas organizações. A estrutura de análise reportou-se as práticas de governo eletrônico com esse objetivo, caracterizando, ES específico, o Sistema de gestão de convenio do Governo Federal – SICONV. A preocupação com a gestão de recursos públicos conveniados com essas entidades dá-se pela representatividade financeira inerentes, citando-se como exemplo o aporte de mais 2,5 bilhões de reais no ano de 2008 para as entidades privadas, nas quais se destacam as entidades do terceiro setor.

Analisando os pressupostos básicos de atendimento na forma de *e-gov*, o trabalho evidencia que o SICONV atende adequadamente aos pressupostos de atendimento e transparência, mas necessita de melhorias no que tange ao pressuposto participação.

Talvez esta constatação seja fruto da ênfase inicial do projeto de implantação, que tem como foco principal a criação de uma cultura de utilização e o conseqüente aprimoramento do sistema, como, aliás, delimita o próprio Ministério do Planejamento no seu planejamento.

Os principais desafios que são elencados pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento compreendem a capacitação dos usuários e a integração do sistema com o setor bancário, e no médio prazo, a efetiva mudança de cultura e o foco nos resultados.

Como proposta de estudos posteriores, recomenda-se a reavaliação das ações do projeto de implantação, a fim de se contatar ou não a inclusão de medidas participativas pelas entidades conveniadas na administração do sistema.

## Referência

FISCHER, André Luiz. Um resgate histórico e conceitual dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.



FONSECA, Luzia Viana da. **O estado, o terceiro setor e o mercado**: uma tríade complexa. Trabalho apresentado ao 16o Congresso Brasileiro de Contabilidade, Goiás, 2000.

FREITAS, Menildo Jesus de Sousa. Artigo **A Contabilidade Pública e sua relevância**. In: 17o Congresso Brasileiro de Contabilidade, São Paulo/SP. **Anais...** 2004.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAGALHÃES, Antônio de Deus F.; LUNKES, Irtes Cristina; MULLER, Aderbal

Nicolas. **Auditoria das organizações: metodologias alternativas ao planejamento e à operacionalização dos métodos e das técnicas**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAGALHÃES, Antônio de Deus F.; SOUZA, Clóvis de Souza; FAÁVERO, Hamilton Luiz; LONARDONI, Mário. **Perícia contábil**. uma abordagem teórica, ética, legal, processual e operacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAUTZ, Robert Kuhn. **Princípios de auditoria**; tradução de Hilário Franco. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1980.

MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

PINHO, José Antonio Gomes; IGLESIAS, Diego Moura; SOUZA, Ana Carolina Pereira de. Artigo: **Governo Eletrônico, transparência, accountability e participação**: o que Portais de Governos Estaduais no Brasil Mostram. Publicado em 2005.

SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Artigo: **A Cultura Política Brasileira e a Lei de Responsabilidade Fiscal : um estudo exploratório**. In: 17o Congresso Brasileiro de Contabilidade, São Paulo/SP. **Anais...** 2004.

**SICONV – Sistema de Convênios do Governo Federal**. Disponível em: <[www.siconv.gov.br](http://www.siconv.gov.br)>. Acesso em: 03 dez. 2009.

VIEIRA, Anna da Soledade. **Redes de Ict e a participação brasileira**. Brasília: IBICT, 1994.

VIEIRA, Luiz Lustosa, **Estudo comparado da gestão dos projetos de sistemas informações governamentais – Uma Proposta** – IV conferência internacional de integração de sistemas – Brasília – DF 2 a 5 de dezembro de 2007

\_\_\_\_\_, **Gerência dos projetos de sistemas informações governamentais – Um Estudo comparado** – I InfoBrasil TI & Telecon \_ Fortaleza – Ceará – Brasil – Maio 2008

WAINWRIGHT, Eric. "**Convergence, Information and Records Management** : Observations from an Australian Government Information Management Perspective". Disponível em: <<http://www.nla.gov.au/>>.

WEINSTEIN, Peter C. **Ontology-Based Metadata: transforming the MARC Legacy**. Digital Libraries, Pittsburg, p. 254-263. 1998.

ZWEERS, K. ; PLANQUE, K. "**Electronic Government. From a Organizational Based Perspective Towards a Client Oriented Approach**". In: PRINS, J. E. J. (Ed.). *Designing E- Government*. [S. l.] : Kluwer Law International, 2001, p. 92