

Lei de Acesso à Informação: uma análise dos fatores de sucesso da experiência do Poder Executivo Federal

Sérgio Nogueira Seabra

Secretário de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas da Controladoria-Geral da União (CGU)

Renato de Oliveira Capanema

Coordenador-Geral de Promoção da Ética, Transparência e Integridade da Controladoria-Geral da União (CGU)

Renata Alves de Figueiredo

Analista de Finanças e Controle da Controladoria-Geral da União (CGU)

Introdução

A Lei de Acesso à Informação (LAI), publicada em 18 de novembro de 2011 (Lei nº. 12.527), foi uma resposta do governo a uma demanda da sociedade por mais transparência e participação na gestão pública. Esse direito já havia sido reconhecido e ratificado pela Constituição Federal de 1988, que assim dispõe:

“Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

...

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado;

...

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

...

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

...

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII.”

Ao regulamentar esses dispositivos constitucionais, a LAI possibilita o pleno exercício desses direitos pelo cidadão, que, por meio de acesso a informações sobre atos e fatos da gestão, pode acompanhar, auxiliar, fiscalizar e até mesmo influir na gestão dos recursos públicos e na qualidade dos serviços prestados pelo poder público.

A LAI estabeleceu procedimentos e regras específicas para possibilitar o exercício desse direito constitucional de acesso a informações públicas pela sociedade. Entre outras medidas, ela definiu os meios de atendimento ao cidadão; prazos para atendimento dos pedidos; instâncias recursais; obrigação de divulgação de informações na internet, independentemente de pedido (transparência ativa); e punições para o agente público que descumprir a lei. Ao definir casos possíveis de sigilo, a LAI estabelece que o acesso à informação é a regra, e o sigilo, a exceção.

A partir da publicação da LAI, todos os órgãos e entidades públicas teriam apenas 6 meses para adotar as medidas necessárias ao seu pleno cumprimento. Os órgãos deveriam, nesse prazo, criar os canais e fluxos por meio dos quais os pedidos seriam recebidos, processados e

respondidos; o Serviço de Informação ao Cidadão (Sic), com equipamentos e pessoal capacitado para prestar atendimento ao cidadão; e a página na internet contendo informações determinadas pela LAI.

O cenário em que o Brasil se encontrava naquele momento era bastante complexo, com variáveis que, a depender da estratégia adotada, poderiam determinar o sucesso ou o fracasso do processo de sua implementação. De um lado, havia forte envolvimento de alguns órgãos de Estado para impulsionar o tema – notadamente a Controladoria Geral da União (CGU), o Ministério da Justiça e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – além de compromissos firmados pelo país no cenário internacional no sentido de regulamentar, de forma efetiva, o direito à informação preceituado em nossa Constituição. Por outro lado, havia uma cultura de segredo ainda enraizada no âmbito da Administração Pública pátria, bem como o prazo exíguo estipulado pela Lei para preparar e estruturar os órgãos públicos a fim de atender aos pedidos dos cidadãos.

Apesar do prazo exíguo para a implementação das medidas necessárias ao cumprimento da Lei, todos os órgãos do Poder Executivo Federal, em 16 de maio de 2012, tinham implementado tais medidas e estavam prontos para receber e processar os pedidos dos cidadãos. Aproximadamente um ano após a entrada em vigor da lei, os números revelam que ela vem sendo satisfatoriamente cumprida no âmbito do Poder Executivo Federal.

Dos 87.000 pedidos, 97% foram respondidos no primeiro ano de vigência da LAI, com o tempo médio de resposta de aproximadamente 11 dias, bem menor que o prazo máximo estabelecido pela Lei. Dentre os pedidos que foram respondidos, apenas 9% foram negados por tratarem de informações cujo sigilo estava amparado pela Lei ou de hipóteses que inviabilizam o atendimento das solicitações, como pedidos incompreensíveis ou genéricos¹. Além disso, o baixo percentual de recursos (apenas 7%) pode ser considerado um bom indicador da satisfação do cidadão quanto à resposta recebida, especialmente se levada em consideração a facilidade que este encontra para interpor recurso se não concordar com a resposta fornecida.

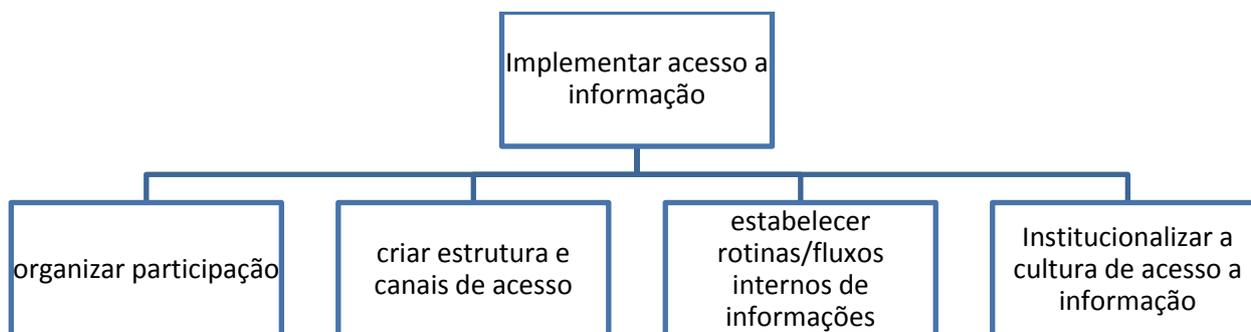
Entretanto, os avanços em relação ao cumprimento da LAI no Poder Executivo Federal não foram verificados com a mesma intensidade nos estados e municípios. Poucos estados e municípios estavam prontos para cumpri-la plenamente quando da sua entrada em vigor. De fato, um ano depois, a LAI ainda não havia sido regulamentada em 50% dos estados. E apenas 10% dos municípios com mais de 100 mil habitantes a haviam regulamentado.

Esse quadro leva ao seguinte questionamento que será objeto deste artigo: dado o prazo exíguo para entrada em vigor a LAI, como o Poder Executivo Federal conseguiu implementá-la de forma satisfatória? Que lições podem ser extraídas da experiência do governo federal na implementação da lei? Ou seja, quais foram e por que os esforços do governo federal levaram a um avanço no cumprimento da Lei por seus órgãos e entidades, mesmo considerando o prazo exíguo e um ambiente cultural historicamente adverso ao acesso à informação?

Para responder essas perguntas, faremos uso de um método analítico conhecido como “protocolo de engenharia reversa”, que tem sido bastante útil para analisar “práticas que funcionam” (Barzelay, Ongaro). Esse protocolo, aplicado a um estudo de caso, permite que se identifiquem as características da prática adotada que contribuíram para as mudanças desejadas. De forma bem simples, consiste, primeiramente, em identificar as funções que precisam ser operadas para que a mudança desejada seja efetivamente realizada. Funções são aqui definidas como sub-processos do processo de mudança mais amplo que se deseja implementar. No caso da LAI, a função mais ampla - implementar o acesso à informação em todos os órgãos e entidades - pode ser dividida nos seguintes sub-processos (figura 1): (i) organizar participação; (ii) criar estrutura e canais de acesso à informação em todos os órgãos e entidades; (iii) estabelecer rotinas e fluxo de informações; (iv) institucionalizar cultura de acesso à informação.

Figura 1.

¹ Dados fornecidos pela Controladoria-Geral da União, referentes ao dia 08 de maio de 2013



Uma vez identificados os sub-processos que precisavam ser operados, o próximo passo, com base no protocolo de engenharia reversa, foi identificar as características do processo desenhado para alcançar os resultados de cada um deles (intervenção) e do contexto dentro do qual eles se desenvolvem (contexto). O resultado de cada um dos sub-processos é, portanto, influenciado pela conjugação das características da intervenção e dos fatores do contexto. O restante desse artigo detalhará como as características do desenho do processo de implementação da LAI no Poder Executivo Federal que contribuiu para o resultado de cada um desses sub-processos.

1. Organizando participação

O sub-processo de organizar a participação é efetivamente desenvolvido quando lideranças são mobilizadas para fazer contribuições significantes ao esforço de implementação da LAI. No Poder Executivo Federal, duas características desse processo contribuíram para a efetiva mobilização de lideranças em prol da implementação e operação do acesso à informação: (i) a liderança da CGU durante todo o processo e (ii) a criação da Rede de Acesso à Informação.

(i) Liderança da CGU

Qualquer plano para a implementação da LAI dependia, à época, do tratamento do tema como prioridade máxima nos órgãos e entidades e do envolvimento, pelo menos inicial, de seus altos dirigentes como propulsores de mudança. Dependia, sobretudo, de que algum órgão tomasse a liderança de todo esse processo, em um momento de incertezas e dúvidas quanto à viabilidade de se implementar uma lei tão revolucionária em tão pouco tempo.

Coube à CGU, sob o auspício e orientação da Casa Civil, liderar o processo de implementação da LAI no Poder Executivo Federal. São diversas as razões para esse protagonismo: atribuições regimentais relacionadas ao tema da transparência; participação ativa nas discussões desde o nascedouro do projeto de lei enviado ao Congresso Nacional em 2009; vontade política de cumprir os acordos internacionais de prevenção e combate à corrupção; e, principalmente, conhecimento técnico e atuação destacada de seus servidores e dirigentes, em especial da Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas, responsáveis diretos pela implementação.

A liderança da CGU foi, como veremos à frente, garantiu a institucionalização de procedimentos, *expertises* e estruturas basilares ao funcionamento da LAI no âmbito dos órgãos e entidades, bem como propiciou ferramentas transversais que facilitaram o controle e a entrega das respostas em tempo hábil, além da geração de estatísticas de monitoramento e avaliação contínua da política de acesso à informação no Poder Executivo Federal.

(ii) Estabelecimento da Rede de Acesso à Informação

A implementação da LAI se mostrou um grande desafio, desde o princípio, em função de vários fatores. É uma lei bastante abrangente, que institui uma nova lógica de atuação do setor público perante à sociedade, demanda uma mudança cultural, uma melhor organização dos processos e uma adequada gestão das informações públicas. Para superar as dificuldades que surgiriam ao longo do processo, o êxito da implementação dependeria de grande capacidade de articulação entre os coordenadores do processo e pontos de contato nos diversos órgãos e entidades que compõem o Poder Executivo Federal.

Nesse aspecto, a fim de garantir a implementação na fase inicial e a futura operacionalização da Lei após a entrada em vigor, foi fundamental estabelecer uma rede de responsáveis pelo acesso à informação em cada órgão e entidade, com papéis definidos e integrados. O contato da CGU com esses responsáveis – que são as autoridades de monitoramento dos órgãos e entidades, os gestores do Serviço de Informação ao Cidadão (Sic), interlocutores indicados e as ouvidorias – permite que o monitoramento preventivo e a análise de recursos em terceira instância sejam exercidos com maior efetividade.

A autoridade de monitoramento foi instituída expressamente pela própria Lei nº. 12.527/2011, em seu artigo 40, que determina que o dirigente máximo de cada órgão ou entidade da administração pública federal direta e indireta designe autoridade que lhe seja diretamente subordinada para exercer importantes atribuições relacionadas ao cumprimento da LAI no âmbito da respectiva instituição. Posteriormente, o Decreto nº 7.724/2012 detalhou ainda mais as atribuições dessa autoridade, no artigo 67:

- I - assegurar o cumprimento das normas relativas ao acesso à informação, de forma eficiente e adequada aos objetivos da Lei nº 12.527, de 2011;
- II - avaliar e monitorar a implementação do disposto neste Decreto e apresentar ao dirigente máximo de cada órgão ou entidade relatório anual sobre o seu cumprimento, encaminhando-o à Controladoria-Geral da União;
- III - recomendar medidas para aperfeiçoar as normas e procedimentos necessários à implementação deste Decreto;
- IV - orientar as unidades no que se refere ao cumprimento deste Decreto; e
- V - manifestar-se sobre reclamação apresentada contra omissão de autoridade competente, observado o disposto no art. 22.”

O gestor do Sic é a pessoa indicada pelo órgão ou entidade para gerenciar a organização de sua instituição no sistema centralizado de gestão e processamento dos pedidos de informação, o e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão), sendo responsável pela atualização dos dados do Sic do seu órgão, e entidades a ele vinculadas, e também por autorizar outros servidores a utilizarem o sistema de acordo com os diversos perfis de responsabilidade, seja na forma de cadastradores ou de respondentes. Ou seja, ele é o responsável por manter em pleno funcionamento, no sistema e-SIC, a estrutura que foi pensada no seu órgão para viabilizar o atendimento dos pedidos de acesso à informação.

Os interlocutores são pessoas indicadas pelos órgãos e entidades à CGU para atuar como ponto de contato direto para esclarecimento de dúvidas, levantamento de informações específicas sobre boas práticas ou regulamentações internas da instituição ou resolução de questões pontuais. A colaboração dos interlocutores é importante, na medida em que contribuem para se ter uma visão sobre eventuais lacunas da LAI, sobre procedimentos que poderiam facilitar o trâmite dos pedidos, sobre assuntos que precisam ser estudados e debatidos para se criar soluções apropriadas, sobre possíveis melhorias no sistema e-SIC, entre outras questões importantes.

Quanto às ouvidorias públicas federais, observou-se que grande parte delas assumiu diretamente a responsabilidade pelos trabalhos relacionados à LAI, desde o período da implementação até a coordenação e operacionalização dos procedimentos de atendimento dos pedidos dos cidadãos. Embora não exista determinação legal para que as ouvidorias assumam esse papel, percebeu-se que, em virtude da experiência acumulada no relacionamento direto com demandas da sociedade, toda a expertise pôde ser aplicada por essas unidades de forma exitosa em relação à LAI.

2. Implementação de canais de acesso e rotinas de processamento de informações

O segundo sub-processo – criação de estrutura e canais de acesso – é bem implementado quando possibilita que os cidadãos tenham meios acessíveis para encaminhar os pedidos e receber as informações solicitadas. O estabelecimento de rotinas e fluxos internos nos órgãos e entidades para processamento dos pedidos de informação (terceiro sub-processo) é bem executado quando o órgão ou entidade dispõe de rotinas internas para recebimento e resposta dos pedidos a eles submetidos. No Poder Executivo Federal, esses sub-processos foram satisfeitos por meio de duas características do processo, notadamente: (i) a definição de um plano

da ação único que todos os órgãos/entidades deveriam seguir; e (ii) o desenvolvimento de um sistema eletrônico centralizado para processamento e gestão dos pedidos de informação.

(i) Plano de Ação único

A estratégia adotada pelo Poder Executivo Federal teve como marco inicial o estabelecimento de plano de ação único para todos os órgãos e entidades, a fim de garantir que, na entrada em vigor da LAI, todos tivessem condições mínimas de atender aos pedidos dos cidadãos. O plano de ação foi apresentado às altas autoridades dos órgãos/entidades, que foram sensibilizados por equipes da Casa Civil e da CGU sobre a importância da LAI, seus principais dispositivos e sobre os prazos e esforços necessários para sua implementação em tempo hábil. Foi solicitado que o secretário-executivo de cada ministério indicasse um interlocutor que pudesse participar ativamente do processo, com a devida autoridade e capacidade de conduzir os trabalhos dentro do órgão.

Os esforços foram então direcionados para o cumprimento do cronograma de providências imediatas, distribuídas em quatro grupos, conforme explicitado no quadro abaixo²:

Providência nº 1 - Transparência Ativa

Descrição: criação de uma seção específica nos sites dos órgãos e entidades, denominada 'Acesso à Informação', para divulgação das informações de interesse geral que, pela LAI, são de publicação obrigatória pelos órgãos e entidades.

Objetivo: facilitar o acesso da sociedade a essas informações, mediante o uso de um *banner* padrão, nomenclatura padronizada e conteúdo específico. Apesar de boa parte delas já estar divulgada, seja nos sites das instituições, no Portal da Transparência ou nas Páginas de Transparência, a criação de uma área específica com estrutura padronizada tornaria o acesso mais rápido, ágil e fácil para o cidadão.

A CGU disponibilizou um Guia que orientou a criação dessa seção, com detalhamento da estrutura, nomenclaturas e conteúdos a serem ofertados em cada item.

Providência nº 2 - Transparência passiva

Descrição: implantação do Serviço de Informações ao Cidadão (Sic), pelo menos na sede dos órgãos e entidades, em local de fácil acesso e devidamente identificado, com telefones e e-mails exclusivos, e servidores treinados para atendimento aos cidadãos e encaminhamento dos requerimentos.

Objetivo: facilitar o acesso aos órgãos e entidades, criando referencial único para ser o ponto de contato da instituição com o cidadão, para fins de atendimento das solicitações de acesso à informação abrangidas pela Lei nº 12.527/2011, com o mesmo padrão visual adotado para a seção 'Acesso à Informação' na Internet.

Além de providenciar a estrutura física, os responsáveis por sua implementação trabalharam na elaboração de um fluxo interno específico para tramitação dos pedidos de acesso à informação dentro de seus respectivos órgãos e entidades, para assegurar o cumprimento do prazo máximo de resposta estabelecido na Lei e a qualidade da resposta a ser enviada ao cidadão.

Providência nº 3 - Monitoramento

Descrição: constituição de grupo de trabalho e designação da autoridade responsável pelo monitoramento do cumprimento da LAI no órgão ou entidade, ambas por meio de Portaria publicada no Diário Oficial da União.

Objetivo: garantir o cumprimento do cronograma de providências imediatas, por meio de um grupo de trabalho multissetorial, capaz de planejar, coordenar e executar as ações necessárias

² CGU (2013)

à implementação da LAI no órgão/entidade e propiciar o envolvimento imediato da autoridade de monitoramento, prevista no art. 40 da Lei nº 12.527/2011, para atuação não somente no período de implementação mas, principalmente, após a sua vigência efetiva.

Providência nº 4 - Gestão da Informação

Descrição: levantamento, avaliação e organização das informações produzidas ou detidas pelos órgãos e entidades que seriam de maior interesse da sociedade, por meio da avaliação das questões encaminhadas pelos canais existentes (ouvidoria, fale conosco e outros canais de atendimento).

Objetivo: facilitar o atendimento imediato aos requerimentos de acesso, em virtude do mapeamento prévio de possíveis demandas, assim como orientar uma eventual possibilidade de publicação proativa dessas informações por parte da instituição.

Além disso, os órgãos/entidades deveriam buscar estabelecer algumas regras e procedimentos para revisão e classificação das informações sigilosas, segundo os novos preceitos da LAI. Esta ação teve início no período de implementação mas, conforme a própria Lei estabelece, os órgãos/entidades terão prazo de até dois anos, a partir da sua entrada em vigor, para concluir a revisão das informações secretas e ultrassecretas, ou seja, até maio de 2014.

Como pode ser observado, esse plano de ação único, cuja implementação no âmbito do Poder Executivo Federal foi incansavelmente monitorada pela CGU, garantiu que todos os órgãos e entidades tivessem condições suficientes de trabalho, com unidades específicas para lidar com o assunto constituídas; procedimentos mínimos de organização e classificação documental; e o maior número possível de informações divulgadas na internet de forma proativa. Foi, sem dúvida, determinante para o sucesso dos esforços de operacionalização da LAI no Executivo Federal.

(ii) Desenvolvimento do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)

Para facilitar e desburocratizar o envio de solicitações e respostas no âmbito da LAI, vislumbrou-se a possibilidade de se conceber um sistema único para todo o Executivo Federal, disponível na *web* e de fácil acesso ao cidadão. Assim, a CGU desenvolveu o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)³, que funciona como porta de entrada única para os pedidos de informação. Para o solicitante, é uma garantia de que todos os procedimentos previstos na Lei serão atendidos; para o órgão, a segurança de que cumpriu seu papel.

O e-SIC permite que qualquer pessoa encaminhe pedidos de acesso à informação para qualquer órgão/entidade, de qualquer lugar onde possa acessar a internet. Por meio do sistema, além de fazer o pedido, o solicitante pode acompanhar o prazo de atendimento pelo número de protocolo gerado e receber resposta da solicitação por e-mail, entrar com recursos, apresentar reclamações e consultar as respostas recebidas.

O e-SIC também possibilita aos órgãos/entidades, e à CGU, acompanhar a implementação da Lei e produzir estatísticas sobre seu cumprimento, com a extração de relatórios com dados referentes a todas as solicitações de acesso à informação e seus respectivos encaminhamentos.

3. Institucionalizando cultura de acesso à informação

O sub-processo 'institucionalizar cultura de acesso à informação' consiste em instituir uma cultura no serviço público, na qual o acesso à informação passa a ser a regra e o sigilo, a exceção. Essa mudança cultural passa pela conscientização dos servidores e das autoridades públicas de que as informações custodiadas e/ou produzidas por seus órgãos/entidades pertencem aos cidadãos e, portanto, é um direito deles ter acesso a elas, e um dever do Estado providenciar esse acesso. No Poder Executivo Federal, o terceiro sub-processo foi satisfeito mediante eventos de capacitação e campanhas de conscientização dos servidores públicos.

³ <http://www.acessoainformacao.gov.br/sistema>

Capacitação e conscientização de servidores

Além do cronograma de providências, monitoramento dos órgãos e entidades e desenvolvimento do e-SIC, a capacitação dos servidores públicos para a entrada em vigor da LAI foi outro ponto fundamental no seu processo de implementação. O treinamento dos servidores federais preparou órgãos e entidades para cumprir os procedimentos da Lei no dia seguinte à sua entrada em vigor, para garantir que os primeiros pedidos dos cidadãos fossem bem recebidos e que a LAI fosse apoiada e reconhecida pela sociedade.

A Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas da CGU desenvolveu ações de capacitação concentradas em duas frentes de atuação: uma presencial - voltada para todos os servidores incumbidos de atuar diretamente no SIC e autoridades de monitoramento dos órgãos e entidades - e uma virtual - destinada a todos os servidores públicos, independentemente da área de atuação, para conhecimento sobre os princípios do direito de acesso à informação e sobre a lei de acesso à informação brasileira.

O treinamento presencial capacitou aproximadamente 700 servidores, de 38 órgãos superiores, 80 entidades vinculadas e 52 estatais. Foram onze turmas entre março e maio de 2012. Foram abordados os princípios gerais de transparência, a LAI, o Serviço de Informações ao Cidadão, Transparência Ativa e atendimento ao cidadão.

Já o curso virtual para servidores públicos em geral foi desenvolvido pela CGU como parte de um amplo processo de sensibilização e capacitação sobre a LAI, visto que a conscientização sobre a importância da Lei e os impactos no setor público é um dos pilares para garantir sua efetividade.

Além desses treinamentos, a CGU lançou, logo após a publicação da LAI, cartilha de orientação denominada 'Acesso à Informação Pública: uma introdução à Lei 12.527', que apresenta visão geral sobre a Lei e sobre o direito de acesso à informação. A cartilha teve um papel importante na disseminação da Lei e tem se tornado ferramenta útil de trabalho aos agentes públicos envolvidos no processo de atendimento às demandas da sociedade, sendo utilizada também pelos demais órgãos e entidades em suas capacitações específicas sobre o tema.

A CGU divulga a cartilha em seu site (www.cgu.gov.br/Publicacoes), no portal sobre acesso à informação (www.acessoainformacao.gov.br/acessoainformacaogov/publicacoes/index.asp), e em todos os eventos de capacitação promovidos sobre o tema. Já foram distribuídas, até o momento, 261.600 cartilhas em eventos realizados pela CGU ou em atendimento à demanda de diversos órgãos e entidades.

Conclusão

A análise da experiência de implementação da LAI no Poder Executivo Federal, com base no protocolo de engenharia reversa, permite identificar com clareza os fatores determinantes para o sucesso alcançado e, conseqüentemente, permite estabelecer um modelo de implementação que pode ser adotado em outras instâncias governamentais.

O protocolo aplicado nesse caso concreto evidencia que é possível, mesmo diante de um cenário desafiador e repleto de adversidades, concretizar mudanças efetivas para acabar com paradigmas enraizados no serviço público, de forma a aproximá-lo mais da sociedade e do seu real sentido de existir. É preciso, para isso, que os líderes do processo se dediquem a identificar claramente as frentes que precisam ser atacadas e, em função disso, definir o que precisa ser feito, em que prazos, quais são os responsáveis e que haja, além disso, um ou alguns agentes com legitimidade para coordenar o processo e atuar como ponto de referência para todos os envolvidos.

Conclui-se que a identificação dos quatro sub-processos - organizar participação; criar estrutura e canais de acesso; estabelecer rotinas/fluxos internos de informações; e institucionalizar a cultura de acesso à informação - aliada ao detalhamento das características do desenho do processo de implementação de cada um deles, demonstra um caminho viável para qualquer governo cumprir a complexa tarefa de implementar a LAI; sendo importante avaliar as especificidades relacionadas ao contexto em que se insere esse governo e, em função disso, promover eventuais adaptações.

Referências Bibliográficas

Barzelay, Michael (2012) 'Studying public management as a design science'. *Artigo apresentado no XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Cartagena, Colômbia, 30 oct. - 2 nov. 2012

Barzelay, Michael e Campbell, Colin (2005). *Preparing for the Future: strategic planning in the U.S. Air Force*. Washington, D.C., Brookings Institution Press.

Controladoria-Geral da União - CGU (2013) *Lei de Acesso à Informação: 1º Relatório de Poder Executivo Federal*. Brasília. CGU.

Edoardo, Ongaro (2009). 'A protocol for the extrapolation of 'Best' Practices: How to draw lessons from one experience to improve public management in another situation'. *Artigo apresentado no Awarding Ceremony of the 2009 edition of EPSA (the European Public Sector Award)*