

Planejamento a Cidade através de um sistema de informações urbanas

Rosana Motta Gomes¹

Resumo

Ferramentas estratégicas tais como o Sistema Municipal de Informações Urbanas da cidade do Rio de Janeiro (SIURB) são fundamentais ao planejamento urbano e à gestão pública contemporânea, por fornecer dados abertos aos cidadãos e diminuir a assimetria de informações entre gestores das cidades e a população – assimetria que inviabiliza boas práticas de governança; adicionalmente, estes sistemas subsidiam o planejamento e acompanhamento das metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela Cúpula das Nações Unidas na Agenda 2030, a qual impulsiona ações para os próximos anos em diversas áreas de atuação, buscando um equilíbrio econômico, social e ambiental do planeta.

Introdução

O aumento da porcentagem da população mundial que habita áreas urbanas e o crescimento das cidades e das metrópoles envolvidas em Regiões Metropolitanas têm como consequência uma complexidade maior das tarefas de planejamento e gestão pública dos municípios; esta situação, bem como as exigências contemporâneas de boas governanças públicas, são desafios que qualquer administração municipal enfrenta atualmente – mesmo as prefeituras de pequenas e médias cidades. É evidente, pois, a necessidade de sistemas de informações urbanas para que os gestores públicos superem os desafios apontados nos diagnósticos locais realizados.

¹ Formada em Arquitetura e Urbanismo pelo Instituto Metodista Bennett/RJ, Perita Judicial em avaliação de imóveis pelo Instituto de Engenharia Legal/RJ e pós-graduada em Administração Pública pela CEPERJ/RJ; arquiteta e urbanista concursada da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro.

1. A Gestão Pública

Navegando entre conceitos similares, Estado, Governo, Administração e Gestão Pública agregam conhecimentos de diversas áreas do Planejamento Urbano, com fortes interligações entre eles e finalidades apontadas para o bem da coletividade.

Neste texto entenderemos Gestão Pública em sentido mais amplo, como um conjunto de processos estratégicos e ações de liderança e controle colocados em prática para planejar, avaliar, direcionar e monitorar as atividades de planejamento urbano. A Gestão Pública vincula-se às leis, às normas técnicas e à política em um processo decisório das cidades que se assemelham a um organismo vivo, com propostas e metas que se modificam de acordo com o tempo e a sociedade.

Na Gestão Pública é necessária uma abordagem funcional de planejamento, organização, direção e controle tendo como foco o atingimento das metas planejadas; planejamento, organização, direção e controle tendem a formar estruturas múltiplas, diferentes, porém interconectadas, tornando a Gestão Pública cada vez mais complexa. Para lidar com esta complexidade impõe-se o uso de técnicas e instrumentos mais eficientes e eficazes.

Tendo em vista que administradores têm a responsabilidade de usar técnicas inovadoras para solucionar problemas, afinal, ser gestor público é ter sabedoria para administrar, destacamos que na abordagem funcional de planejamento, organização, direção e controle, que tem como foco o sucesso organizacional, tendem a modelos múltiplos de gestão mais eficientes e eficazes. Há, pois, necessidade de muitas ferramentas na gestão pública contemporânea.

Apresenta-se aqui o Sistema Municipal de Informações Urbanas² (SIURB) como um exemplo de instrumento estratégico por viabilizar maior integração entre os diferentes órgãos da Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro, visando o aperfeiçoamento da produção de dados e informações, melhorias nas análises espaciais e estatísticas, diagnósticos mais precisos, melhores projeções de desempenho e um melhor monitoramento e avaliação de seus planos e projetos. Sistemas de informações urbanas devem ter capacidade para gerar dados

² Instituído nos artigos 315 e 316 do Plano Diretor da Cidade do Rio de Janeiro (Lei Complementar nº 111/2011), e regulamentado pelo Decreto nº 38.879/2014.

relevantes ao processo decisório; neste contexto, o SIURB cumpre um papel inovador tendo em vista a tecnologia ofertada, consolidando-se como importante base de informações urbanas do Rio de Janeiro.

No SIURB, informações cartográficas apresentadas nos mapas elaborados através de fotos aéreas e de satélites, indicam a posição precisa dos dados necessários ao planejamento; tais mapas são instrumentos valiosos de gestão para subsidiar o ordenamento territorial e propor diretrizes e estratégias em prol da cidade.

Mesmo em meio à complexidade da gestão pública contemporânea, boas práticas de governança são quase uma imposição; tais práticas, como veremos a seguir, têm como um de seus pilares principais a ampla disseminação de informações para os cidadãos.

2. Governança Pública

Embora haja quem localize outras origens, a palavra governança se popularizou e ganhou notoriedade mundial em um movimento que ocorreu nos Estados Unidos na década de 80, dos grandes investidores institucionais (fundos de pensão, etc.) contra corporações que estariam sendo administradas de uma forma contrária aos interesses dos acionistas. O conceito de governança foi posto em uso intensivo ao ser patrocinado por instituições como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional. Este conceito se coloca onde existe o descolamento entre a figura dos gestores e a dos proprietários – o que, obviamente, é o caso do gestor público, o qual deve agir de acordo com os preceitos do direito e da moral administrativa, e realizar apenas ações que as leis autorizam; tais preceitos e princípios éticos e legais compõem o que se denomina atualmente governança pública.

A importância, a notoriedade e a ênfase dada ao tema da governança se hipertrofiaram com os grandes escândalos financeiros que ocorreram em diversas corporações americanas – como a *Enron Corporation*³ e a *Worldcom*⁴ - e que geraram falências por más gestões de empresas privadas, nas quais os relatórios das auditorias não foram capazes de sinalizar a real situação das

³ Companhia de energia americana, localizada em Houston, Texas.

⁴ Provedora de serviços de telefonia de longa distância e de dados nos EUA.

empresas aos proprietários e aos investidores institucionais que, com isso, tiveram grandes prejuízos.

A governança consiste, pois, na criação de mecanismos que minimizem a assimetria de informações entre a gestão e os detentores da propriedade – no caso da governança pública, minimizar esta assimetria entre os governantes e a sociedade civil.

3. Gestão, governança e sistemas de informações

Com grande assimetria de informações, como encaminhar uma boa governança pública? Impõe-se cada vez mais a necessidade de técnicas e instrumentos para não apenas auxiliar o planejamento integrado das cidades, mas também fornecer à sociedade civil instrumentos necessários ao controle e acompanhamento da gestão pública, característicos da boa governança.

O item I do artigo 2º do Decreto 9.203/2017 (BRASIL, 2017) define governança pública como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. O mesmo decreto, em seu artigo 3º, define os princípios da governança pública como:

- I - Capacidade de resposta;
- II - Integridade;
- III - Confiabilidade;
- IV - Melhoria regulatória;
- V - Prestação de contas e responsabilidade; e
- VI – Transparência.

Os sistemas de informações têm a capacidade de gerar dados relevantes para o fomento e auxílio no processo decisório de administradores, que, cientes do alto nível de incertezas presentes nos ambientes internos e externos às organizações, ressaltam a importância de uma reflexão acerca do papel decisivo do planejamento e da estratégia para qualquer tipo de organização. Mais do que isso: no caso público, ao terem seus dados abertos aos cidadãos, os sistemas de informações se constituem em importantes ferramentas para a necessária diminuição da assimetria de informações entre gestores e sociedade civil.

A cidade do Rio de Janeiro ao criar o SIURB colabora com a implantação de boas normas de governança - todas as diretrizes, objetivos, instrumentos, políticas públicas, bem como suas metas e ações contemplam o entrecruzamento de forma matricial das variáveis envolvidas nos diversos processos vinculados ao sistema integrado de planejamento e gestão urbana, objetivando garantir o desenvolvimento sustentável da cidade.

O SIURB estrutura-se na colaboração e na participação da produção, análise e disseminação dos diversos dados produzidos pela Administração Pública e seus parceiros, visando o aperfeiçoamento da produção de dados, das informações, das análises espaciais e estatísticas, dos diagnósticos, das projeções de desempenho e de um melhor monitoramento de seus planos e projetos; além disso, joga um papel integrador das diferentes esferas governamentais.

Para otimização dos serviços e controle dos gastos públicos, fazem parte da política pública urbana municipal: o planejamento contínuo e integrado das ações governamentais, a utilização dos dados obtidos pela aplicação de uma política de informação, a qualidade da ambiência urbana, resultado do processo de planejamento e ordenação do território municipal, e a articulação de políticas públicas de ordenamento, planejamento e gestão territorial.

Com a utilização de sistemas como o SIURB, administradores podem formular políticas públicas que contemplem as características sociais, econômicas e ambientais orientadas para a sociedade, através dos dados inseridos no sistema, identificando as potencialidades físicas e socioeconômicas do território em seus diferentes cenários – “as cidades da Cidade”. A integração dos dados permite um melhor gerenciamento dos territórios, e as atualizações constantes fornecem maior confiabilidade aos processos de planejamento dos diversos órgãos que compõem a esfera municipal.

Os dados são consolidados em uma plataforma de software, em um sistema de informações geográficas composto por ferramentas de mapeamento e raciocínio analítico utilizadas para criar, gerenciar, compartilhar e analisar dados georreferenciados. Os dados primários, os registros administrativos, os dados publicados, as bases cartográficas, as estatísticas, as projeções de desempenho, o monitoramento e as avaliações de impacto são alimentadas por técnicos responsáveis dos órgãos que compõe a Prefeitura do Rio.

Em 2017, para disponibilizar as informações do SIURB à sociedade civil, o Instituto Pereira Passos⁵ (IPP) lançou o portal DATA.RIO⁶, contemplando um vasto acervo de conteúdos tais como mapas, tabelas, indicadores, estudos e aplicações web, inseridos em uma plataforma dinâmica, transparente, com dados abertos e aplicações participativas. O DATA.RIO se consolida como fonte aberta de informações para todos os cidadãos, e é utilizado como instrumento de reflexão e conhecimento sobre a cidade do Rio de Janeiro, e como produtor de informações para as atividades de planejamento urbano e ampliação da cidadania.

4. SIURB, cidadania e desenvolvimento sustentável

O Sistema de Informações Urbanas Municipais – SIURB, é um conceito estratégico, e através do DATA.RIO cumpre um papel importante no urbanismo democrático contribuindo significativamente para a harmonia das relações urbanas e para o aprendizado da cidadania. A democracia participativa promove ampla integração social, fazendo parte dos princípios da política pública urbana do Município do Rio de Janeiro, conforme disposto no Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano Sustentável do Rio de Janeiro (RIO DE JANEIRO, 2011).

A temática do urbanismo democrático, discutida no âmbito do planejamento de cidades, contribui para a harmonia das relações urbanas e para o aprendizado da cidadania; a participação da sociedade é motivada por ferramentas interativas disponibilizadas na internet, tais como mapas participativos, cujos objetivos são a ampliação da participação popular e a transparência da informação.

Ressalta-se que um planejamento representativo deve ser capaz de atuar de forma estratégica no planejamento de curto, médio e longo prazos. Vimos anteriormente que o SIURB tem um papel fundamental na democratização da gestão, dada a diminuição que o sistema promove na assimetria de informações entre gestores e a sociedade civil. Entende-se que mecanismos efetivos de participação e controle social, com transparência e engajamento de grande

⁵ Autarquia da Prefeitura do Rio de Janeiro, responsável pela gestão e operação do SIURB.

⁶ Disponível em www.data.rio

relevância, prioridades elencadas e pontos chave de visão de futuro contribuirão para as políticas públicas da cidade.

No âmbito mundial, a Agenda 2030, proposta pela ONU (Organização das Nações Unidas) para o desenvolvimento sustentável, tornou-se um plano de ação universal onde líderes, em parceria colaborativa, definiram uma agenda para o planeta e para a prosperidade, definindo os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e as 169 metas em busca de medidas ousadas, transformadoras e urgentes para direcionar um mundo melhor, sustentável e resiliente, e que terão a participação popular para elencar as ações prioritárias para esta Agenda.

Considerando a importância do tema, o IPP possui em seu planejamento estratégico, importantes atividades que contribuirão para que a cidade alcance um desenvolvimento mais sustentável, alinhado com os ODS da ONU, e com o Planejamento Estratégico 2017/2020 da cidade do Rio de Janeiro, priorizando a redução das desigualdades e contribuindo para uma cidade socialmente mais inclusiva, com ações baseadas na gestão qualificada de informações. O objetivo geral é, através do SIURB, fornecer informações estatísticas e cadastrais sobre a cidade para todos os cidadãos, em especial para os gestores públicos, implementando atualização constante dos dados.

Aplicativos tais como o participa.rio, criado pela gestão da prefeitura em 2018, potencializam a aproximação entre o planejamento integrado e o cidadão. Neste aplicativo os munícipes podem votar nos ODS e nas metas que consideram prioritárias, entre outras: segurança alimentar, agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudança do clima, cidades sustentáveis, proteção e uso sustentável dos oceanos e dos ecossistemas terrestres, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura e industrialização.

A democracia participativa promove ampla integração social e cumpre um papel importante no urbanismo democrático, contribuindo para a harmonia das relações urbanas e para o aprendizado da cidadania. O SIURB neste contexto tem um papel fundamental na governança participativa e controle social pelo aumento da interação entre as pessoas e os gestores públicos.

Para cumprir as tarefas acima descritas, sistemas de informações urbanas como o SIURB apresentam necessariamente um verdadeiro desafio aos gestores: manter atualizada uma grande quantidade de informações provenientes de diversas fontes. É um permanente desafio lidar com um alto e crescente volume de informações, com a rapidez e agilidade exigidas pela dinâmica da metrópole moderna.

5. *Smart cities* e sistemas de informações urbanas

O objetivo de atualização em tempo real de grandes volumes de dados é inatingível, embora seja desejável em sistemas de informações urbanas; porém, nada impede que seja buscado, e há várias direções para isso – todas elas supondo a imersão desses sistemas em cidades aderentes aos conceitos das assim chamadas *Smart Cities*. Pela complexidade do processo de planejamento contemporâneo, apenas a combinação entre sistemas de informações urbanas e os conceitos de cidades inteligentes pode contribuir para a rapidez necessária à manutenção da base de dados utilizada no ordenamento territorial, articulação de políticas e gestão do território.

Aplicativos e tecnologias digitais com mapeamento por imagens aéreas e por satélites, disponíveis na base de dados destes sistemas de informações, são fundamentais para estudos setoriais e diagnósticos possibilitando novas estratégias urbanísticas e rearranjo das políticas públicas. Entre outros benefícios podemos citar o controle urbano e ambiental, o monitoramento de áreas de ocupação formal e informal pelo acompanhamento histórico da mancha urbana, a atualização de aplicações tributárias e novos processos de captação de dados com aplicativos *mobile* e cadastros de vistoria.

No que tange aos equipamentos previstos para as *Smart Cities*, praticamente todos podem ser conectados a sistemas de informações urbanas, com a utilização de sensores e filtros adequados; para algumas informações, uma rede de captação pode garantir a atualização praticamente em tempo real – como o conceito de rede de IP (Iluminação Pública) por exemplo. Esta rede poderá conter diversas aplicações tais como sensores de tráfego, sensores de barulho e qualidade do ar, *wi-fi* público, mensagens públicas, câmeras de segurança, luzes de emergência, controle luminotécnico, iluminação adaptativa, economia de energia com a utilização de lâmpadas LED etc.

Em uma cidade inteligente, os sistemas de informações urbanas de apoio à gestão pública beneficiam-se da infraestrutura básica para conexão em rede de todos os geradores e consumidores dos dados e informações; com os filtros e tratamentos adequados, não apenas órgãos da administração pública, mas os próprios cidadãos podem e devem participar da manutenção da base de dados do sistema.

Conclusão

Detectar e entender a dinâmica das cidades é essencial ao diagnóstico, planejamento e formulação de políticas públicas. Os estudos aprofundados sobre as cidades apontarão diretrizes, investimentos públicos, articulações políticas, ações, programas e projetos em busca de resultados em prol da qualidade de vida do cidadão. O processo de planejamento contínuo e integrado das cidades, sua organização espacial, seus problemas socioambientais e o monitoramento local apontarão os caminhos para a redução das desigualdades, a construção do bem-estar social e de cidades mais sustentáveis, inovadoras, transparentes e democráticas.

Como organismos vivos em constante mutação, cidades necessitam sistemas de informações para o auxílio a seus planos estratégicos, sendo estes sistemas fortes instrumentos agregadores no processo de transição de uma gestão tradicional e fechada, para uma gestão aberta, participativa e integrada, focada nos resultados e na ampliação das possibilidades de participação social colaborativa, com ações inovadoras e elaboração e parcerias mundiais como o Plano de Desenvolvimento Sustentável da ONU, consolidando um ciclo virtuoso de colaboração e construção do que se denomina *Smart Cities*.

O leitor que seguiu a argumentação do texto com atenção, deve ter tido uma visão mais clara das necessidades de sistemas de informações urbanas para a gestão das cidades contemporâneas e em especial para as práticas de boa governança que, em boa parte, significam diminuir ou idealmente eliminar a assimetria de informações entre os gestores da coisa pública e os cidadãos-proprietários das cidades, que somos todos nós. Deve ter ficado claro, também, que a complexidade das tarefas de manutenção das bases de dados destes sistemas de informações urbanas - bem como a disponibilização aos cidadãos que implante a necessária transparência para boas práticas de

governança - vão depender cada vez mais dos equipamentos urbanos e conceitos capturados pelo que denominamos *idades inteligentes*.

A construção das cidades inteligentes deve ser centrada na criação de um ambiente mais humano, criativo, socialmente responsável e próspero para todos os cidadãos, com foco na sustentabilidade e na qualidade de vida urbana; esta tarefa pressupõe um encontro harmônico entre o planejamento dos espaços urbanos, o meio ambiente e a tecnologia.

Bibliografia

ACIOLY, C. **Densidade urbana**: um instrumento de planejamento e gestão urbana. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil. **Revista BNDES**, v. 12, n. 24, p. 111-148, Rio de Janeiro, dez. 2005.

BRASIL. Decreto nº 9.203/2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Rio de Janeiro, RJ, 22 nov. 2017. Art. 3º. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acessado em: 10 mar. 2019.

BRASIL. Decreto nº 38.879, de 02 de julho de 2014. Dispõe sobre o Sistema Municipal de Informações Urbanas de que trata a **Lei Complementar nº 111, de 01 de fevereiro de 2011**. Disponível em: http://www.sinduscon-rio.com.br/n_agenda/d_220517/879.pdf. Acessado em: 10 mar. 2019.

BRASIL. RIOLUZ. Abertura de licitação pública para a implantação do novo sistema inteligente de iluminação pública, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Rio de Janeiro, R.J., 15/02/2019. p.1.

CALDAS, R. W.; LOPES, B.; AMARAL, J. N. **Políticas Públicas**: conceitos e práticas. Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2008.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico – fundamentos e aplicação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: na administração das organizações. Edição Compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERNANDES, E. O. (coord.). **A Energia nas Cidades do Futuro**. Lisboa: DGOTDU, 2017. Disponível em: www.researchgate.net/profile/Eduardo_De_Oliveira_Fernandes2/publication/312040519_A_energia_nas_cidades_do_futuro/links/586bcf7408ae6eb871bb6bd3/A-energia-nas-cidades-dofuturo.pdf?origin=publication_detail. Acesso em: 10 mar. 2019.

GUEDES, A. L. et al. Smart Cities: The Main Drivers for Increasing the Intelligence of Cities. **Sustainability**, v. 10, n. 9, p. 3121, 2018. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/10/9/3121>>. Acesso em: 19 maio 2019.

GUERRA, S. A. A crise financeira e o papel do conselho no monitoramento de riscos. In: IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa em tempos de crise**. São Paulo: IBGC, 2009. p. 127-148. Disponível em: www.bettergovernance.com.br/Uploads/Docs/AR30042012-72503.pdf. Acesso em: 05 jun. 2019.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 02 mar. 2019.

QULON CMS Smart Street Lighting Management System – **Remote Control & Diagnostics for Street Lighting**, 2018. Disponível em: <<http://qulon.pro/>>. Acesso em: 28 maio 2019.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIO DE JANEIRO. Lei Complementar nº 111, de 1º de fevereiro de 2011 e anexos. **Dispõe sobre a política urbana e ambiental do município, institui o Plano Diretor no Rio de Janeiro e dá outras providências**. Disponível em:

http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/4600307/4117400/lei_compl_111.pdf.

Acesso em: 20 mar. 2018.

RIO DE JANEIRO. **Plano estratégico da prefeitura do Rio de Janeiro 2017 – 2020**. Disponível em:

<http://riocomovamos.org.br/site/noticias/2017/08/prefeitura-divulga-plano-estrategico-2017-2020/>. Acesso em: 08 mar. 2019.

STERN, N. **O caminho para um mundo mais sustentável**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VIANNA, C. T.; LINO, S. R. L. **Novos paradigmas na gestão pública**. 2. ed. Florianópolis: IFSC, 2011. Disponível em:

educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/206393/2/CST%20GP%20-%20Novos%20paradigmas%20na%20GP%20-%20MILOLO.pdf. Acesso em: 19 maio 2019.

SITES

DO ECODESENVOLVIMENTO ao conceito de desenvolvimento sustentável no Relatório Brundtland, da ONU, documento que coloca temas como necessidades humanas e de crescimento econômico dos países, pobreza, consumo de energia, recursos ambientais e poluição. **Em Discussão**. Senado Federal, [s.d.]. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/NOTICIAS/JORNAL/EMDISCUSSAO/rio20/temas-em-discussao-na-rio20/ecodesenvolvimento-conceito-desenvolvimento-sustentavel-relatorio-brundtland-onu-crescimento-economico-pobreza-consumo-energia-recursos-ambientais-poluicao.aspx>. Acesso em: 03 abr. 2019.

FGV Projetos. O que é uma cidade inteligente? Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/noticias/o-que-e-uma-cidade-inteligente>. Acesso em: 18 mar. 2019.

ONU. Nações Unidas Brasil. A ONU e o meio ambiente. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>. Acesso em: 11 mar. 2019.

ONU. Nações Unidas Brasil. Disponível em: nacoesunidas.org/. Acesso em: 11 mar. 2019.

ONU. Nações Unidas Brasil. ONU Meio Ambiente Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente Disponível em: nacoesunidas.org/agencia/onumeioambiente/. Acesso em: 10 mar. 2019.

PARTICIPA.RIO. Secretaria Municipal da Casa Civil. Disponível em: <http://participario-pcrj.hub.arcgis.com/>. Acesso em: 18 abr. 2019.

PERES, U. D. Conceitos Gerais de Gestão pública. Coclo Formativo CPOP. Disponível em: <http://www.escoladecontas.tcm.sp.gov.br/images/cursos/cons-municipais/conceitos.pdf>. Acesso em: 15 maio 2019.