

## **Nota Pedagógica: Solucionando problemas na administração pública: três estudos de caso sobre a implementação de inovações na gestão pública federal**

*Elaborado por Murilo Marques  
(2015)*

Os estudos de caso apresentados tratam de três experiências vividas pelo setor público brasileiro e que foram premiadas por seus aspectos inovadores, aferidos, em 2012, pelos Comitês Técnico e Julgador do 17º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Vale ressaltar que o conceito de inovação adotado pela Enap é a mudança em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação dos mecanismos de gestão existentes, que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade.<sup>1</sup> Sendo assim, esses estudos de caso foram construídos com o intuito de apresentar aos servidores experiências que representaram transformações das práticas de gestão então existentes e que experimentaram soluções com boas perspectivas de resultado para o serviço público. Busca-se, com isso, motivar os envolvidos a pensar políticas públicas adequadas a cada contexto e que representem melhorias perceptíveis no serviço ao cidadão.

Cada iniciativa traz diferentes contextos e situações de gestão, implicando em setores e públicos atendidos distintos. Embora a finalidade do serviço público seja, em última instância, o atendimento ao cidadão, as ações desenvolvidas visam à prestação de um serviço eficiente e eficaz, dentro da esfera que lhes compete. Os três casos apresentados foram adaptados para serem aplicados em ações de capacitação e formação de servidores, e tiveram como fonte principal o relato das iniciativas premiadas no Concurso Inovação escrito pelas próprias equipes de servidores responsáveis. Esses estudos de caso podem ser trabalhados, agregados ou individualmente, de diversas formas em sala de aula ou em grupos de estudo ou trabalho. Quanto à introdução da discussão dos casos de inovação no setor público, o facilitador poderá optar entre:

- apresentar inicialmente somente as situações-problemas; ou
- apresentar os relatos completos, com problemas e inovações.

Na primeira opção de apresentação, sugere-se apresentar apenas os problemas (tópico Contexto dos estudos de caso, até o ponto demarcado em cada texto, sem adentrar no tópico Inovação na gestão) e pedir para que os alunos, em grupos, apontem, anotem e discutam possíveis soluções, bem como as possíveis dificuldades advindas de sua aplicação (análise de cenário). Em um segundo momento, pode-se apresentar as soluções e aplicar as seguintes perguntas introdutórias:

- i. A solução dada na prática foi diferente da proposta pelo grupo?
- ii. Foi mais simples ou mais complexa?
- iii. Que dificuldades/desafios o grupo levantou?
- iv. Esses desafios convergem com os relatados nas iniciativas?

Caso prefira, o facilitador poderá apresentar os relatos completos, com problemas e inovações implantadas na realidade, organizando as atividades e recursos didáticos com base no roteiro a seguir.

Independentemente da forma escolhida para introdução e discussão dos casos, os relatos permitem refletir sobre um conjunto de questões sobre a gestão do processo de inovação em políticas e programas públicos. Tais questões serão apresentadas em pequenos blocos temáticos com uma breve reflexão de aplicação aos casos, e poderão nortear, a critério de quem facilitará as atividades, dinâmicas de discussão em sala de aula, apresentações de minisseminários e trabalhos escritos individuais ou em equipe, conforme a disponibilidade do tempo e o perfil do público da capacitação.

A Seção 1 traz um roteiro de aprofundamento da discussão sobre os precedentes, incentivos, obstáculos e implementação da inovação. A segunda seção aborda tópicos relacionados aos resultados e perspectivas futuras das inovações em estudo, com o propósito de despertar nos alunos, gestores e equipes interessados uma reflexão sobre o ciclo de vida das inovações no serviço público. Finalizando, a Seção 3 propõe a elaboração de um plano de ação para implementação de uma inovação no setor público, que poderá versar sobre a área de atuação dos participantes. As atividades e discussões podem, ainda, ser enriquecidas com o enfoque teórico ou prático de domínio do facilitador ou dos alunos.

## **1. Questões para aprofundamento**

### ***Precedentes***

A inovação não surge do nada, nem pode ser reduzida à simples invenção. Antes é uma ação condicionada por fatores contextuais, como, por exemplo, o histórico das políticas públicas do setor, o ambiente político-institucional e as circunstâncias criadas pelas interações dos atores envolvidos no processo.

Nos casos em estudo, determinados precedentes foram importantes balizadores do desenvolvimento da inovação. Assim, no caso da Teleassistência, a pesquisa aplicada ao serviço público e a articulação política dos três níveis federativos foram passos iniciais essenciais. A iniciativa de implantação do projeto Porto sem Papel foi precedida pela criação da Secretaria Especial dos Portos (SEP), forte demonstração de vontade política no sentido de melhorar a capacidade de gestão portuária, que repercutiu no apoio à implantação do projeto. O Compromisso da Cana-de-Açúcar beneficiou-se do conceito dos acordos tripartites, modelo bastante experimentado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Os precedentes podem ser também negativos, como, por exemplo, fracassos nas tentativas anteriores, ou desafiadores, como a existência de pressões políticas que impulsionam inovações nas práticas e estruturas vigentes.

Como diagnosticar uma situação-problema que necessita de uma gestão voltada para a inovação? O que é preciso para se resgatar o histórico das tentativas passadas e os problemas que enfrentaram? Como mapear atores e cenários? Como buscar os entendimentos necessários para o estabelecimento de uma agenda de inovação?

### ***Fatores de incentivo ou obstáculos à inovação***

A literatura sobre inovação dá certa ênfase aos mecanismos de incentivos, razão que, em tese, impulsionaria o esforço inovador. Isso decorre da percepção de que só existirá inovação se houver um bom motivo para tal: uma “utilidade prática”, segundo a teoria de Schumpeter (1982), que aborda o setor privado; ou “retornos sociais”, no dizer de Halvorsen (2005), que focaliza a inovação no setor público.

Seja como for, os mecanismos de incentivos à inovação no setor público, que também podem estar relacionados a fatores como cultura organizacional, incentivos individuais, crenças e valores, entre outros, devem considerar um ambiente político-institucional que envolve geralmente a pactuação entre vários atores. Nesse contexto, os incentivos terão uma complexidade ampliada em relação ao setor privado, e não somente isso, possíveis obstáculos surgirão em decorrência da estrutura da administração pública, do ciclo das políticas públicas e dos interesses políticos em jogo.<sup>2</sup>

Como se planeja o processo de uma inovação? Que ferramentas poderiam ser utilizadas para se descrever com antecipação os incentivos e obstáculos para uma inovação? Quais foram, em cada caso estudado, os obstáculos e incentivos à inovação?

O Anexo 1 contém uma síntese dos incentivos e obstáculos para uma comparação entre os casos analisados.

### **Implementação**

A implementação é a fase do processo das políticas públicas em que tudo que foi construído nas outras etapas desse ciclo não-linear (definição de agenda, formulação, tomada de decisão, avaliação) sofre o crivo da realidade e por essa pode ser modificado. Sucesso ou fracasso, quem perde ou quem ganha, planejamento insuficiente, o resultado prático das escolhas feitas ou não feitas, são exemplos de situações que afloram claramente na implementação.

No campo da inovação, a implementação também pode ser considerada um teste para as intenções e a capacidade de realização dos formuladores, e, ao mesmo, para as dificuldades práticas enfrentadas pelos burocratas do nível de rua, isto é, servidores “na ponta” responsáveis pela operacionalização da inovação da política pública. Dessa diferença entre o enfoque que parte do nível estratégico (*top-down*) e aquele que parte da operacionalização (*bottom-up*) surgem as famosas abordagens da implementação de políticas públicas, conhecidas como “de cima para baixo” e “de baixo para cima”. Ambas se complementam e são bastante úteis para o entendimento da inovação.

Assim, por exemplo, uma abordagem *top-down* da implantação da Teleassistência em Minas Gerais buscava observar se há uma boa estrutura de transmissão dos objetivos do programa para gestores de saúde, profissionais de saúde e equipes de desenvolvedores de sistemas de informática. No mesmo caso, a abordagem *bottom-up* buscava perceber se os incentivos são adequados aos principais *stakeholders*, as equipes estão capacitadas, motivadas e equipadas ou se dificuldades no dia a dia dos servidores na linha de frente requerem uma solução da coordenação do programa. Exemplificando, a coordenação do Teleassistência pareceu ter compreendido essa necessidade quando produziu estudos de viabilidade econômica, comprovando economia de recursos para os gestores municipais aderentes, bem como quando providenciou capacitações específicas para a realidade de cada tipo de servidor aderente ao projeto.

Xun Wu *et. al.* (2014) afirmam que, em uma combinação das perspectivas de cima para baixo e de baixo para cima, percebe-se condicionantes cuja ausência pode obstruir os processos de

implementação: (i) desenvolvimento e explicação dos objetivos nos vários níveis da estrutura de ação, (ii) um forte apoio político e burocrático para a implementação e (iii) capacidade operacional suficiente.

Nos três casos narrados, percebemos esforços para articular os apoios políticos e técnicos necessários. A Telessaúde articulou profissionais da saúde e tecnologia de informação, universidades, entidades de fomento à pesquisa e os governos federal, estadual e municipal. O Porto sem Papel procurou reunir os principais órgãos intervenientes na fiscalização portuária. O Compromisso Nacional da Cana-de-açúcar criou e manteve mesas de negociação tripartite. Esses esforços ou espaços de diálogo permitiram a formulação e uma melhor tradução dos objetivos ao contexto dos participantes.

No tocante à capacidade operacional, as iniciativas se diferenciaram. O Compromisso da Cana-de-Açúcar, por exemplo, não obteve um nível estável de institucionalização, equipes exclusivamente dedicadas ao desenvolvimento da iniciativa, nem instrumentos mais transparentes de monitoramento, uma vez que sua fiscalização foi executada por consultorias privadas remuneradas pelos empresários.

Xun Wu et. al. (2014, p. 68) orientam que a implementação de políticas públicas deve “começar de forma relativamente pequena e, ao mesmo tempo, construir o suporte a políticas públicas mais integradas se justificará quando as questões-chave forem contestadas ou cercadas por grandes incertezas.” Esse modo gradual de implementação pôde ser observado nos casos da Teleassistência e do Porto sem Papel, confluindo com o que recomendam os mesmos autores: “(...) Assim, conceber iniciativas de menor escala como ‘experimentos de políticas’ pode ajudar a facilitar a implementação adaptável – a capacidade de aprender o que funciona e como corrigir o que não está funcionando no próprio processo de implementação” (Wu et al., 2014, p. 68).

Em cada caso, quais problemas de implementação decorreram de erros em outras fases do ciclo de políticas públicas (definição de agenda, formulação, tomada de decisão e avaliação)? Considerando a implementação das iniciativas apresentadas, em quais casos se vislumbra uma perspectiva “de cima para baixo” ou de “baixo para cima”? Em quais iniciativas a articulação de atores políticos e técnicos funcionou? Como o ritmo de implementação influenciou os resultados em cada iniciativa?

## 2. Perspectivas para as inovações

### ***Sucesso da inovação***

É importante ressaltar que cada ação foi desenvolvida para determinado tipo de ambiente. Contudo, algumas características aparecem como fator de sucesso comum, como o apoio do governo e do público atendido, a cooperação entre os diversos órgãos públicos afetados, entre outras.

O que é e como se mede o sucesso de uma inovação no serviço público? As iniciativas obtiveram sucesso? A que se deve eventual sucesso de cada uma das três iniciativas? Quais são as características singulares de cada uma das ações? E as comuns? Os resultados e impactos são aferíveis?

### ***Relevância e Sustentabilidade***

Embora essas iniciativas tenham sido premiadas em 2012 e tenham permanecido ativas até hoje – com exceção do Compromisso da Cana-de-açúcar, que aguarda renovação –, as três foram criadas antes de 2009. Mas o que as levaria a ser sustentáveis? A sustentabilidade é um conceito mais amplo que a simples permanência de uma iniciativa, que diz respeito também à relevância da ação nos aspectos econômico, social, político, administrativo e ambiental, considerando a perspectiva dos diversos públicos da inovação.

O que define a sustentabilidade das iniciativas apresentadas? O que faz com que essas inovações continuem relevantes para seu público alvo? Quais fatores endógenos e exógenos contribuem para a continuidade dessas práticas? Na experiência do Compromisso da Cana-de-açúcar, o modelo do *soft law* (são criados acordos e não legislações) foi o mais adequado para todos os públicos envolvidos?

Ferrarezi *et al.* (2010), pesquisando fatores de sustentabilidade em iniciativas de inovação no Governo Federal, levantaram alguns fatores de permanência das iniciativas. Sobre as principais adaptações ou mudanças que ocorreram nas iniciativas que tiveram continuidade, a pesquisa identificou a incorporação de outras inovações, inclusão de outros setores da organização e mudanças de práticas de coordenação. Quanto às práticas gerenciais mais usadas nas instituições no apoio às inovações, identificou-se a inclusão da iniciativa no planejamento estratégico e a sistematização/disponibilização das informações sobre a iniciativa. Analisando as práticas gerenciais utilizadas pela equipe das inovações que permaneceram ativas, a pesquisa destacou o planejamento das ações e o gerenciamento/acompanhamento da

execução das iniciativas. Outros aspectos podem ser consultados no relatório (ver Referências bibliográficas).

### ***Abrangência e expansão da inovação***

Pode-se modular a abrangência do processo de inovação em vários aspectos que vão desde a cobertura geográfica, passando pela abrangência setorial ou funcional, até a delimitação dos atores políticos, entes federativos e dos grupos envolvidos ou afetados pelo conteúdo da inovação. A expansão no mesmo contexto ou “exportação” do modelo inovador para contextos diferentes deverá levar em conta o tempo de maturação e uma boa estrutura de avaliação e monitoramento que poderá ser usada para balizar as futuras adaptações.

Cada uma das iniciativas expostas originou-se em uma região ou setor específico. A iniciativa de Telessistência foi implantada primeiramente na capital Belo Horizonte, expandindo-se para o interior do Estado de Minas Gerais, o que envolveu negociações com as esferas federativas, seguindo a estrutura institucional do Sistema Único de Saúde (SUS). O Porto sem Papel teve seu projeto-piloto implementado no porto de Santos, com programação de implementação gradual nos demais portos brasileiros. O projeto foi formatado em módulos, sendo o sistema de anuência de estadia de embarcações apenas o primeiro, que deverá ser complementados por outros módulos de gestão, incluindo das cargas por terra. O Compromisso Nacional da Cana-de-Açúcar foi criado para atender trabalhadores do setor sucroalcooleiro, porém serviu de modelo para a pactuação de outros compromissos nacionais em outros setores, com o da construção civil e o setor turístico na esteira da preparação de grandes eventos esportivos.

As três iniciativas podem ser adaptadas em outras regiões/ setores? Quais as condições para a capilarização e reprodução dessas experiências no restante do Brasil? Em que medida as inovações equacionaram questões políticas e federativas?

### **3. Elaborando um plano para implementação de uma inovação no setor público**

Com base nas reflexões acima, o facilitador poderá solicitar que os alunos elaborem um plano de ação para implementação de uma iniciativa de inovação em seus ambientes de trabalho. Xun Wu et al. (2014, p.110-111) trazem um roteiro estratégico para implementação de políticas públicas, que pode ser adaptado à inovação no serviço público:

- formar grupos favoráveis à mudança de políticas públicas entre uma gama de *stakeholders*, que trazem diferentes recursos e interesses;

- definir objetivos gerais e desenhar parâmetros para as políticas;
- garantir, em algum momento, a autorização formal adequada e os recursos necessários para conduzir o processo para a frente. Nesses termos, as tarefas de implementação enfrentadas pelos líderes e gestores envolvem:
  - a identificação de indivíduos e unidades dentro de organizações que vão levar adiante planos e parcerias específicas;
  - a operacionalização de grandes objetivos de políticas públicas em metas específicas e mensuráveis, que, por sua vez, são divididas em Implementação de políticas públicas tarefas de apoio implementadas por grupos identificáveis de pessoas em uma programação;
  - a garantia da capacidade operacional necessária, incluindo a atenção não apenas aos equipamentos e recursos humanos, mas também aos incentivos, para que os implementadores ajam conforme exigido, conseguindo uma execução bem-sucedida da intenção da política pública.

O plano de ação poderá ter um formato livre, mas sugere-se que contenha, no mínimo, uma breve análise de atores políticos, parceiros e seus papéis e intenções (análise de *stakeholders*), um roteiro estratégico para angariar os apoios políticos e recursos necessários e um esboço do sistema de gestão da inovação.



Anexo 1 – Síntese do processo de inovação em três casos

Iniciativa	Descrição	Precedentes	Incentivos	Obstáculos	Implementação
<p><b>Teleassistência</b></p>	<p>Política pública de telessaúde que viabiliza a interpretação de exames e a interação de profissionais de saúde em serviço via tecnologias de informação e comunicação no âmbito do SUS de Minas Gerais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto de pesquisa</li> <li>• Início em Belo Horizonte e expansão para o interior</li> <li>• Estudos de sustentabilidade econômica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação da Rede de Teleassistência de Minas Gerais (RTMG) entre universidades</li> <li>• Desenvolvimento de sistemas TIC</li> <li>• Popularização da <i>internet</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de capacitação</li> <li>• Dificuldade de incorporação da telessaúde na rotina de trabalho (problemas na adesão dos profissionais de saúde)</li> <li>• Pouca oferta de tecnologia especializada</li> <li>• Resistência/indiferença por parte dos gestores municipais</li> <li>• Rotatividade dos profissionais usuários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação por fases</li> <li>• Capacitação presencial das equipes municipais</li> <li>• Articulação política em todos os níveis federativos</li> <li>• Articulação técnica entre universidades, desenvolvimento de Tle serviço de saúde</li> </ul>
<p><b>Porto sem Papel</b></p>	<p>Sistema portuário para troca digital de informação e documentos entre os usuários dos portos e os diversos órgãos atuantes na fiscalização portuária no Brasil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da Secretaria Especial de Portos (SEP)</li> <li>• <i>Benchmark</i> em portos internacionais</li> <li>• Articulação entre órgãos</li> <li>• Parceria preexistente com o Serpro</li> <li>• Comissão nos moldes da Conaero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio dos usuários às mudanças desburocratizantes</li> <li>• Vontade política</li> <li>• Conhecimento prévio da realidade nacional e internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesso de processos burocráticos com base em papel</li> <li>• Pluralidade de órgãos, sistemas e normas próprias de fiscalização</li> <li>• Ausência de tecnologia específica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação de órgãos intervenientes</li> <li>• Gradualismo na implementação e na delimitação do escopo</li> <li>• Continuidade da inovação mesmo com a sucessão de gerentes</li> </ul>
<p><b>Compromisso da Cana-de-Açúcar</b></p>	<p>Compromisso nacional firmado entre empresários, trabalhadores e Governo Federal que busca melhorar as condições de trabalho no setor sucroalcooleiro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa de diálogo na Presidência da República</li> <li>• Modelo de acordos tripartites (OIT) / conceito de <i>Soft Law</i></li> <li>• Conflitos e pressões de movimentos sociais e do mercado internacional por melhores condições de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressão do mercado internacional</li> <li>• Direitos Humanos</li> <li>• Visibilidade política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico de conflitos</li> <li>• Institucionalização precária</li> <li>• Instrumentos de fiscalização capturados pelas empresas (auditorias independentes pagas pelas mesmas)</li> <li>• Assimetrias geográficas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo/negociação/pactuação</li> <li>• Mecanismo de auditoria</li> <li>• Selo (visibilidade)</li> <li>• Dificuldade de continuidade dos compromissos</li> </ul>

---

## Notas

<sup>1</sup> ENAP, 2014.

<sup>2</sup> Oliveira *et al.* (2014, p. 50) assim se referem à inovação no setor público: “Nesses casos, os incentivos passam por outros canais, que não a racionalidade utilitarista, como, por exemplo: altruísmo, aspectos morais e éticos (comuns ao cidadão comum ou do ethos do servidor público), entre outros.” Os autores citam Kock e Hauknes (2005), para quem “o termo ‘entidade social’ se refere ao fato de que a lógica da inovação no setor público implica a ‘pactuação’ entre vários atores, envolvidos na geração dessa inovação”.

## Referências bibliográficas

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Ações premiadas no 17º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal – 2012*. Brasília: Enap, 2013. Organizado por Flavio Schettini Pereira. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman &task=doc\\_download&gid=3825](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=3825)>. Acesso em 6 de março de 2015.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Manual do Candidato – Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, 19ª edição*. Brasília: Enap, 2014. Disponível em: <<http://inovacao.enap.gov.br/>>. Acesso em: 6 de março de 2015.

FERRAREZI, Elisabete; AMORIM, Sônia Naves; TOMACHESKI, João Alberto. *Sustentabilidade de iniciativas premiadas no Concurso Inovação: indícios de mudança da gestão no governo federal?* Brasília: Enap, 2010. (Cadernos Enap, 34).

GRAHAM, Andrew. *Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público*. Brasília: Enap, 2010.

HALVORSEN, T. *On innovation in the public sector*. In: HALVORSEN, T.; HAUKNES, J.; MILES, I.; RØSTE, R. *On the differences between public and private sector innovation*. Oslo: NIFU STEP, 2005.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de; SANTANA, Rafael Liberal Ferreira de; GOMES, Vanessa Cabral. *Inovações no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal*. Brasília: Enap, 2014. (Cadernos Enap, 38).

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

WU, XUN; RAMESH M.; HOWLETT, MICHAEL; FRITZEN, SCOTT. *Guia de políticas públicas: gerenciando processos*. Brasília: Enap, 2014. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=3966&Itemid=307](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3966&Itemid=307)>. Acesso em: 6 de março de 2015.

## Caso Teleassistência

ALKMIM, Maria Beatriz. *Fatores associados à utilização de sistema de teleconsultoria na atenção primária de municípios remotos de Minas Gerais*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2010. Dissertação (Mestre em Medicina).

ALKMIM, Maria Beatriz *et al.* Telecardiología en la atención primaria: la experiencia del estado de Minas Gerais. In: SANTOS, A. F.; FERNÁNDEZ, A. *Desarrollo de la telesalud en América Latina: aspectos conceptuales y estado actual*. Santiago do Chile: Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), outubro de 2013.

ALKMIM, Maria Beatriz *et al.* *Incorporación de la telesalud en el sistema público de salud de Minas Gerais, Brasil*. Santiago do Chile: Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), dezembro de 2012. 103 p.

ALKMIM, Maria Beatriz *et al.* Improving patient access to specialized health care: the Telehealth Network of Minas Gerais, Brazil. *Bulletin of the World Health Organization* (Print). v. 90, p. 373-378, 2012.

ALKMIM, Maria Beatriz; *et al.* Nove Anos de Experiência em Teleconsultorias para Atenção Primária. *Gold Book: Inovação Tecnológica em Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[www.telessaude.uerj.br/resource/goldbook/pdf/14.pdf](http://www.telessaude.uerj.br/resource/goldbook/pdf/14.pdf)>. Acesso em: 10 de dezembro de 2014.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. *Pesquisa demografia médica no Brasil - vol. 1*. Brasília: CFM, 2011. Disponível em : <[http://www.cremesp.org.br/pdfs/demografia\\_medica\\_brasil\\_29112011.pdf](http://www.cremesp.org.br/pdfs/demografia_medica_brasil_29112011.pdf)>. Acesso em: 10 de dezembro de 2014.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. *Pesquisa demografia médica no Brasil - vol. 2*. Brasília: CFM, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estimativas populacionais para os municípios brasileiros*. IBGE, 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Estado de Minas (MG): Minas é o retrato do país*. Ipea, 2013. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content &view=article &id=19168&Itemid=75](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content &view=article &id=19168&Itemid=75)>. Último acesso em: 4 de dezembro de 2014.

MARCOLINO, Milena Soriano *et al.* Teleconsultorias no apoio à atenção primária à saúde em municípios remotos no estado de Minas Gerais, Brasil. *Revista Panamericana de Salud Pública*, v.35, nº 5-6, p.345-352, jun. 2014.

MINAS GERAIS (Estado). Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais. *Atenção Primária à Saúde*. SESMG, 2013. Disponível em: <<http://pt.slide.share.net/SESMG/semin-rio-aps-apresentao-secretrio-a>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2014.<sup>3</sup>

MINAS GERAIS (Estado). Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais. *Relatório de análise regional da assistência à saúde em Minas Gerais*. SESMG, 2013. Mapas e informações disponíveis em: <<http://www.saude.mg.gov.br/sobre/publicacoes/estatistica-e-informacao-em-saude>>. Acesso em: 11 de dezembro de 2014.

SILVA, Angélica Baptista. *Política pública, educação, tecnologia e saúde articuladas: como a telessaúde pode contribuir para fortalecer o SUS?* Fiocruz. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2013. Tese (Doutora em Saúde Pública).

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Relatório sistêmico de fiscalização da saúde no Brasil*. TCU, 2014. Disponível em: <[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/imprensa/noticias/noticias\\_arquivos/032.624-2013-1%20Fisc%20Saude.pdf](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/imprensa/noticias/noticias_arquivos/032.624-2013-1%20Fisc%20Saude.pdf)>. Acesso em: 8 de dezembro de 2014.

UNITED NATIONS CHILDREN'S FUND (UNICEF). *Levels & Trends in Child Mortality – Report 2013*. Nova Iorque: Unicef, 2013. Disponível em: [http://www.unicef.org/media/files/2013\\_IGME\\_child\\_mortality\\_Report.pdf](http://www.unicef.org/media/files/2013_IGME_child_mortality_Report.pdf)>. Acesso em: 9 de dezembro de 2014.

UFMG. *Centro Especializado em Telessaúde*. Portal eletrônico. Disponível em: <<http://www.telessaude.hc.ufmg.br/>>. Acesso em: 10 de maio de 2014.

### **Caso Porto sem Papel**

ANTAQ. Superintendência de Portos. *Boletim informativo portuário – 3º trimestre/ 2014*. Disponível em: < [http://www.antaq.gov.br/Portal/Estatisticas\\_BoletimPortuario.asp](http://www.antaq.gov.br/Portal/Estatisticas_BoletimPortuario.asp)>. Acesso em 6 de maio de 2015.

BRASIL. *Porto sem Papel - Portal de Informações Portuárias*. Disponível em: <<http://www.portosempapel.gov.br/>>. Acesso em: 10 de maio/2014.

BRASIL. Secretaria de Portos da Presidência da República. *Sistema Portuário Nacional*. Disponível em: <[http://www.portos do brasil.gov.br/assuntos-1/sistema-portuario-nacional](http://www.portosdo brasil.gov.br/assuntos-1/sistema-portuario-nacional)>. Acesso em 6 de março de 2015.

KATSOUKAKOS, Takis. *EU maritime single window development guide and check-list*. Inlecom, 2013. Disponível em: <<http://www.emarproject.eu/uploadfiles/EU%20Maritime%20Single%20Window%20Development%20Guide%20Version%20201.1.pdf>>. Acesso em 2 de fevereiro de 2015.

UNIÃO EUROPEIA. The Interregional Cooperation Programme. *Project Port Integration*. Disponível em: <http://www.portintegration.eu/>>. Acesso em: 2 de fevereiro de 2015.

## Caso Compromisso Nacional da Cana-de-Açúcar

AGÊNCIA EMBRAPA DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA. *Cana-de-açúcar*. Ageitec, 2015. Portal eletrônico da Ageitec. Disponível em: <[http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/cana-de-acucar/arvore/CONTAGO1\\_1\\_711200516715.html](http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/cana-de-acucar/arvore/CONTAGO1_1_711200516715.html)>. Acesso em 5 de março de 2015.

ALVES, Francisco. Por que morrem os cortadores de cana? *Saúde e Sociedade*, v. 15, nº 3, p. 90-98, 2006.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Portal MAPA*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/cana-de-acucar>>. Acesso em: 5 de março de 2015.

BRASIL. Secretaria Geral da Presidência da República. *Compromisso Nacional para Aperfeiçoar as Condições de Trabalho na Cana-de-Açúcar*. Disponível em: <<http://www.secretariageral.gov.br/compromissocana>>. Acesso em: 2 de fevereiro de 2015.

BARROS, Carlos Juliano. *As condições de trabalho no setor sucroalcooleiro*. Repórter Brasil: 2014. Disponível em: [http://www.escravonempensar.org.br/wp-content/uploads/2014/10/Folder\\_Sucroalcooleiro\\_web\\_baixa.pdf](http://www.escravonempensar.org.br/wp-content/uploads/2014/10/Folder_Sucroalcooleiro_web_baixa.pdf). Acesso em 2 de fevereiro de 2015.

CARVALHO, Débora. Biocombustíveis - Os desafios do Brasil - Falta organizar a produção e a distribuição e diversificar fontes. *Desafios do Desenvolvimento*, Brasília: IPEA. Ano 6, Edição 53, ago. 2009. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1248&catid=28&Itemid=39](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=1248&catid=28&Itemid=39)>. Acesso em: 5 de março de 2015.

COMISSÃO PASTORAL DA TERRA. *Entidades vão cobrar retomada da lista suja do trabalho escravo*. CTP, fev/2015. Disponível em: <<http://www.cptnacional.org.br/index.php/publicacoes/noticias/trabalho-escravo/2436-entidades-vaocobrar-retomada-da-lista-suja-dotrabalho-escravo>>. Acesso em 4 de março de 2015.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. *Perfil do setor do açúcar e do álcool no Brasil – Safra 2011/2012*. Brasília: Conab, 2013. v. 5. Disponível em: <[http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/13\\_10\\_02\\_11\\_28\\_41\\_perfil\\_sucro\\_2012.pdf](http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/13_10_02_11_28_41_perfil_sucro_2012.pdf)>. Acesso em 2 de fevereiro de 2015.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. *Série Histórica de Produtividade*. Brasília: Conab, 2014. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1252&>>. Acesso em: 2 de fevereiro de 2015.

DATAGRO. *Avaliação e perspectivas do setor sucroenergético no Brasil – 2014*. Disponível em <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/file/camarassetoriais/Acucarealcool/26RO/AppDatagro26ROAlcool.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camarassetoriais/Acucarealcool/26RO/AppDatagro26ROAlcool.pdf)>. Acesso em: 5 de março de 2015. FREDO, Carlos *et al.*

*Emprego formal agropecuário paulista registra mais uma queda em 2013*. Instituto de Economia Agrícola, outubro de 2014. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=13496>> Acesso em: 5 de março de 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa Produção Agrícola Municipal – PAM 2013*. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. v. 40, p.1-102.

LAMBERTUCCI, Antonio Roberto. *Mesa Nacional de Diálogo para Aperfeiçoar as Condições de Trabalho na Cana de Açúcar: um espaço de participação*. Trabalho de especialização apresentado à Universidade Federal de Minas Gerais. Brasília, 2010, p.21.

MATEOS, Simone Biehler. Participação popular: a construção da democracia participativa. *Desafios do Desenvolvimento*, Brasília: IPEA. Ano 8, Edição 65, ago. 2011. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8279](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=8279)>. Acesso em: 5 de março de 2015.

NASSER, S. Desenvolvimento, Costume Internacional e Soft Law. In: Amaral Júnior, Alberto (Org.) *Direito internacional e desenvolvimento*. 1ª Edição Barueri: Manole, 2005. p. 202 – 218.

NEVES, Marcos Fava; TROMBIM, Vinicius Gustavo (Orgs). *A dimensão do setor Sucroenergético: mapeamento e quantificação da safra 2013/14*. Ribeirão Preto: Markestrat, Fundace, FEA-RP/USP, 2014.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *As boas práticas da inspeção do trabalho no Brasil: a erradicação do trabalho análogo ao de escravo*. Brasília: OIT, 2010.

SILVA FILHO *et al.* *Mercado de trabalho formal para os jovens canavieiros no Brasil: o que mudou ao longo dos anos?* In: Encontro Nacional de Estudos Populacionais, 19., 2014, São Pedro/SP. Anais... São Pedro: Abep, 2014. Disponível em: <[http://abep.info/files/trabalhos/trabalho\\_completo/TC-3-23-283-348.pdf](http://abep.info/files/trabalhos/trabalho_completo/TC-3-23-283-348.pdf)>. Acesso em: 2 de janeiro de 2015.

UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA-DE-AÇÚCAR. *Portal Unica*. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/>>. Acesso em: 2 de fevereiro de 2015.