

EIXO TEMÁTICO:
Compartilhamento da Informação e do Conhecimento

**O GOVERNO E A GOVERNANÇA ELETRÔNICOS COMO INDUTORES DO
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO E NA SOCIEDADE:
REFLEXÕES E APROXIMAÇÕES TEÓRICAS**

**ELECTRONIC GOVERNMENT AND ELECTRONIC GOVERNANCE AS
INDUCTORS TO ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE PUBLIC SECTOR AND
SOCIETY: REFLECTIONS AND THEORETICAL APPROACHES**

Armando Marques Thomaz Jr. - armando.thomaz@ufpr.br
Maria do Carmo Duarte Freitas - mcf@ufpr.br
Glauco Gomes de Menezes - glaucogm@gmail.com

Resumo: O estudo compreende a aproximação teórica da temática informação como recurso estratégico para as organizações e para a sociedade, na forma de aprendizado e conhecimento. Objetiva analisar o papel das Tecnologias da Informação e Comunicações, por meio de soluções de Governo e Governança Eletrônicos, como indutores do aprendizado organizacional e do conhecimento no setor público brasileiro e na respectiva sociedade. A sua metodologia possui natureza qualitativa, teórica, caracterizada pela análise bibliográfica e documental sobre o tema. Como resultado obtido, verificou-se que uma forma de aprendizado organizacional da sociedade é através da governança pública, por meio da interação entre Estado e cidadãos com suporte das Tecnologias da Informação e Comunicações. Conclui-se que o cidadão, detentor do conhecimento acerca da respectiva gestão pública torna-se empoderado, com capacidade de exercer plenamente a sua cidadania e influenciar a tomada de decisão de seus representantes políticos.

Palavras-chave: Governo eletrônico. Governança eletrônica. Aprendizado organizacional. Setor público. TIC.

Abstract: The study comprises the theoretical approach of the thematic information as a strategic resource for organizations and society in the form of learning and knowledge. It aims to analyze the role of Information and Communications Technologies, through electronic government and electronic governance solutions, as inducers of organizational learning and knowledge in the Brazilian public sector and its society. Its methodology has qualitative nature, theoretical, characterized by bibliographical and documentary analysis of the topic. As a obtained result, it was found that a form of the society organizational learning is through public governance, through interaction between the state and citizens, with support of the Information and Communications Technologies. It is concluded that the citizen, holder of knowledge about their public management becomes empowered with the ability to fully exercise their citizenship and influence the decision making of their political representatives.

Keywords: E-government. E-governance. Organizational learning. Public sector. ICT.

1 INTRODUÇÃO

A velocidade com que a humanidade experimentou as transformações sociais e econômicas nos últimos vinte anos foram decorrentes, em grande parte, da evolução da Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC); mais especificamente com o advento da *Internet*, a qual contribuiu para a popularização de diversos conceitos que exprimem a influência da informação sobre uma população, tais como a “Sociedade da Informação e do Conhecimento” (SIC) e a “Economia Informacional”.

O conhecimento passou a ser um recurso significativo para as organizações, inclusive as públicas. Os tradicionais fatores de produção, tais como os recursos naturais, capital e mão-de-obra, adquiriram um *status* secundário, pois podem ser facilmente obtidos a partir do conhecimento. Este último, por sua vez, transformou-se numa ferramenta imprescindível para a obtenção de resultados sociais e econômicos (DRUCKER, 1993).

O compartilhamento do conhecimento, como estratégia de mercado e como aprendizado organizacional, tornou-se uma característica de uma organização “inteligente”, a qual Rosemberg (2006) define como sendo organizações onde a habilidade de capturar e disseminar o conhecimento, aos que dele necessitam, está no centro de sua excelência operacional. Tornar as pessoas mais colaborativas é o desafio que as organizações devem enfrentar para continuarem a ser competitivas. A aprendizagem organizacional, advinda do conhecimento compartilhado dentro da mesma, passa a ser um recurso estratégico, fundamental para a manutenção da sua competitividade ao ambiente no qual está inserida.

A TIC, em especial a *Internet*, pode ser um vetor para disseminação da aprendizagem e do conhecimento. Para Gilson (2009), considerando-se o contexto do setor público, a inovação, por meio da introdução de novas tecnologias como o *e-gov*, é fundamental para o aprendizado organizacional deste setor, pois o mesmo é altamente sensível às principais influências externas.

A massificação do uso da *Internet* e, como consequência, a crescente profusão de informações transmitidas por esta rede, estimulam, cada vez mais, a interação entre a sociedade e o seu respectivo governo. Entende-se que o emprego da TIC nas organizações públicas, com soluções de Governo Eletrônico (*e-gov*) e Governança Eletrônica (*e-governance*), pode contribuir para o aprendizado organizacional destas, bem como para a respectiva sociedade.

Além da utilização da TIC para melhorar a eficácia e a eficiência de todas as fases processuais de uma instituição pública, a *e-governance* está intimamente relacionada com a “democracia eletrônica” (*e-democracy*), a qual combina o uso da TIC com níveis ampliados de incentivos democráticos, bem como com a promoção da SIC, caracterizada por novas medidas de competitividade por meio da geração de conhecimento, aumento da pesquisa e desenvolvimento e a disponibilização do conhecimento para os cidadãos, para os quais amplia-se a sua capacidade de aprendizado (BERCE *et al*, 2008).

Diante do contexto exposto, o objetivo deste estudo é promover uma reflexão acerca do aprendizado organizacional da sociedade e do setor público em decorrência do emprego da TIC na gestão e governança públicas, por meio da disponibilidade de informações oriundas da transparência e da participação públicas com o respectivo conhecimento adquirido por estes.

2 FUNDAMENTAÇÃO

O *e-gov* é o uso, pelo setor público, da TIC, com o objetivo de melhorar a prestação de informações e serviços aos respectivos cidadãos, incentivando a participação destes no processo de tomada de decisão e tornando o governo mais responsável, transparente e eficiente. A disponibilização dos recursos de *e-gov* tem se mostrado, também, uma tendência mundial. Além de contribuir para a modernização e eficiência da administração pública em âmbito municipal, regional e nacional, este tipo de iniciativa possibilita que as ações de governo sejam direcionadas para o desenvolvimento sustentável (UNESCO, 2005; UNDP, 2010, p. 33).

Sha Zukang, Sub Secretário-Geral para Assuntos Econômicos e Sociais das Nações Unidas e Secretário-Geral da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável RIO+20, afirma que “o Governo Eletrônico pode ser um propulsor para o desenvolvimento de um povo. Na disponibilização do *e-gov* para a população, os serviços públicos são projetados para serem ágeis, orientados ao cidadão e socialmente inclusivos” (UN, 2012, p. iii, tradução nossa).

Considerada como uma expansão do *e-gov*, a Governança Eletrônica (*e-governance*) pode ser entendida como o acompanhamento pela sociedade, por meio da TIC, do desempenho de um governo, a fim de tornar a administração pública

eficiente, participativa e transparente. Segundo Kofi A. Annan, ex-Secretário Geral das Nações Unidas, "a boa governança é, talvez, o fator mais importante na erradicação da pobreza e na promoção do desenvolvimento" (UNESCO, 2005; 2007).

A fim de medir o grau de desenvolvimento dos países na disponibilização de soluções de governo eletrônico, a Organização das Nações Unidas (ONU) criou o *E-Gov Development Index* (EGDI), um indicador composto de três índices distintos e com a mesma ponderação, que consideram a oferta dos seguintes recursos: serviços *on-line*, telecomunicações e capital humano. Nesse documento divulgado e, considerando-se 193 países avaliados, o Brasil ocupava, em 2010, a 61ª posição; em 2012, passou a ocupar a 59ª posição e, em 2014, ocupava a 57ª posição (CESIFO, 2012; UN, 2012, p. 13; 2014, p. 24).

Embora seja visível o avanço obtido pelo Governo Federal brasileiro na área do e-gov, o mesmo não pode ser afirmado sobre a realidade dos pequenos e médios municípios (até 500.000 habitantes), os quais representam 99,3% das 5.570 municipalidades e abrigam, aproximadamente, 71% de toda população brasileira (IBGE, 2011, p. 83). De acordo com a Pesquisa de Informações Básicas Municipais (MUNIC 2014) do IBGE (2015, p. 28), 88,7% dos municípios brasileiros declararam possuir páginas institucionais na Internet, mas apenas 31,3% destes possuíam páginas transacionais, as quais propiciam as melhores experiências de utilidade pública para o cidadão. No cenário municipal brasileiro, em geral, as soluções de e-gov disponíveis auxiliam o cidadão na obtenção de informações ou de serviços públicos, mas não oferecem, de uma forma ampla, a possibilidade do mesmo poder influenciar a respectiva gestão pública na tomada de decisões (*e-governance*). Por exemplo, menos de 2% dos municípios brasileiros declararam adotar o "orçamento participativo", como forma de gestão pública transparente e com a participação ativa do cidadão nas questões dos municípios (REDEOPBRASIL, 2015).

Conforme a realidade demonstrada sobre o setor público brasileiro, em especial as municipalidades, nas quais a adoção de *e-gov* e *e-governance* está aquém das respectivas necessidades, o emprego destas referidas soluções de TIC pode ser um indutor do aprendizado organizacional na gestão pública e na sociedade, podendo contribuir para o desenvolvimento sustentável das mesmas, seja pelo aprimoramento da eficiência administrativa, seja pelo empoderamento social.

3 METODOLOGIA

O estudo apresenta uma abordagem qualitativa, com a finalidade descritiva e exploratória, delineamento não-experimental, caracterizada pela análise bibliográfica e documental de temas publicados nas áreas de “Aprendizado Organizacional”, “Governança Pública”, “Governo e Governança e Eletrônicos”. As variáveis de pesquisa definidas são: como dependente, o “APRENDIZADO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO E NA SOCIEDADE”; como independentes a “O GOVERNO E A GOVERNANÇA ELETRÔNICOS”.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema; a pesquisa descritiva objetiva, dentre outros, o estabelecimento de relações entre variáveis; a bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos; a documental, muito semelhante à bibliográfica, vale-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico (GIL, 2002).

Para Selltiz *et al* (1967), a pesquisa exploratória considera diferentes aspectos de um problema, permitindo uma flexibilidade no procedimento investigatório; já a descritiva, quando estuda a relação entre variáveis, exige maior precisão dos dados obtidos.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 224), “a finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório ou descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de um caráter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos”.

Os dados para análise foram extraídos de artigos científicos, abordando conceitos de gestão, governança pública e tecnologia da informação, com o intuito de estimular reflexões teóricas acerca do aprendizado organizacional do setor público e da sociedade advindo destes. As principais bases de dados pesquisadas foram a EBSCO, *Web of Science*, Scielo e *Google Scholar*, dentre outras.

4 RESULTADOS

Com vistas a analisar as relações entre o aprendizado organizacional do setor público e da sociedade, advindos do *e-gov* e do *e-governance*, alguns conceitos primários, tais como dado, informação e conhecimento, fundamentais para a definição de outros, necessitam ser esclarecidos.

4.1 A INFORMAÇÃO, A TECNOLOGIA E O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

O dado pode ser considerado como um "fato bruto", o qual reflete as características de um evento ou de uma entidade, tal como o "nome do cliente", a "quantidade da ordem", ou o "preço unitário" e que são armazenados dentro de uma organização. A gestão dos dados lida com o armazenamento e o processamento destes, tendo como foco a maximização da velocidade, da precisão e da eficiência do processamento e manutenção de transações ou registros. Além disso, a gestão dos dados é responsável, também, pela criação, aquisição e armazenamento destes em bancos de dados; a sua manipulação ou processamento para a produção de novos dados, relatórios por meio de programas aplicativos e transmissão destes (CHOO, 2002; KARIM e HUSSEIN, 2008; DETLOR, 2010).

A informação pode ser vista como "dados significativos", onde os "dados brutos" foram convertidos para um contexto significativo e útil. Como exemplo, a identificação de um produto *best-seller*, ou o "pior em vendas", a partir de dados históricos das transações comerciais de uma empresa. A informação não está limitada apenas à coleta de dados, mas na sua organização, ordenação e atribuição de significados e contextos. A gestão da informação nas organizações envolve um conjunto variado de recursos, que abrange tanto os dados quanto à informação. Exemplo de gestão de informações em uma empresa poderiam ser os relatórios gerenciais consolidados, gerados a partir de informações extraídas de bancos de dados transacionais (MCGEE e PRUSAK, 1994; BALTZAN *et al*, 2008; DETLOR, 2010). A análise de informações sobre concorrentes e as condições de concorrência em determinados setores é característica da "Inteligência Competitiva" (SUTTON, 1988).

A contribuição da informação para o sucesso das organizações, seja esta considerada como um recurso ou como uma força para a mudança e para o desenvolvimento, é inquestionável, possibilitando o alcance das metas da organização. A mesma é útil para a organização na medida em que ajuda a melhorar a tomada de decisões e, conseqüentemente, a eficiência operacional e a eficácia da organização. O propósito básico da informação é o de contribuir para que a organização alcance seus objetivos, entre eles o uso eficiente dos recursos disponíveis, tais como pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, verbas; a informação propriamente dita propicia um processo dinâmico que permite ao gestor,

posicionar-se diante de qualquer situação (MANGALISO, 1995; KIRK, 1999; FIDELIS e CÂNDIDO, 2006).

A informação está envolvida no processo de definição da estratégia. Uma definição de estratégia eficiente exige informação precisa e em tempo hábil, variada e no volume necessário. A análise de informações dos ambientes externos e internos da organização é um fator crucial para o processo de tomada de decisão. O uso dessas informações contribui para a redução das incertezas neste processo (MCGEE e PRUSAK, 1994; CITROEN, 2011).

Para Targino (2000), a importância da informação como instrumento de progresso social é crescente:

Não há exercício da cidadania sem informação: o cumprimento dos deveres e a reivindicação dos direitos civis, políticos e sociais pressupõem o seu conhecimento e reconhecimento. No campo social e político, impõe-se como a mais poderosa força de transformação do homem, aliando-se aos modernos meios de comunicação para conduzir o desenvolvimento científico e tecnológico das nações, por meio da transferência de informações ou difusão de novas idéias e tecnologias. Insere-se no processo desenvolvimentista, configurando e fortalecendo a relação informação *versus* avanço social (TARGINO, 2000, p. 5).

A tecnologia da informação e comunicações (TIC) influencia o desempenho das atividades individuais, além de ampliar em muito a capacidade da organização de explorar os elos entre as atividades com novos fluxos, tanto no âmbito interno quanto externo da organização. Ela desempenha um papel crítico na gestão da informação nas organizações. Para tanto, deve-se entender que a mesma é o suporte sobre o qual a informação é armazenada, acessada, recuperada, distribuída e utilizada, e não a entidade primária que realiza o gerenciamento da mesma. Neste caso, são os processos que gerenciam a informação (PORTER e MILLAR, 1999; DETLOR, 2010).

O conhecimento, definido como uma transformação da informação registrada em aprendizado assimilado, pode ser classificado em explícito ou tácito. O conhecimento explícito é formal, sistemático e codificado, típico das organizações; o tácito é altamente pessoal, consistindo em habilidades técnicas, bem como com as suas dimensões cognitivas, tais como modelos mentais implícitos e crenças que moldam nossas percepções do mundo. Esta perspectiva conecta o conhecimento individual ao organizacional. Novos conhecimentos originam-se sempre com os indivíduos, os quais, interagindo-se, transformam estes em aprendizado organizacional, agregando valor para a organização como um todo (NONAKA, 1991).

A simples adoção da TIC na organização pública, por meio de *e-gov*, não é suficiente para a disseminação do conhecimento dentro dela. Entretanto, a mesma, em conjunto com a gestão do conhecimento, torna-se fundamental para a efetivação da *e-governance* e do aprendizado organizacional, este último, em menor intensidade (BERCE *et al*, 2008). Holzner e Marx (1979) estipularam que o processo de conhecimento nas organizações é composto de 5 etapas: a construção, a organização, o armazenamento, a distribuição e a aplicação, todos interligados em cadeia, compondo um aprendizado socialmente construído.

Considerando-se o contexto do setor público e da respectiva sociedade, a disponibilidade de informações precisas, advindas do conhecimento organizacional adquirido, tanto pelos agentes públicos, quanto pela sociedade empoderada, esta última decorrente do engajamento na governança pública por meio da fiscalização dos atos e da participação propositiva na administração, poderia contribuir para a correta tomada de decisão, por parte dos respectivos gestores públicos. Além disso, esta disponibilidade poderia ter reflexos positivos sobre a qualidade de vida dos cidadãos, pois poderia sinalizar aos respectivos gestores públicos a correta prioridade na execução das ações e aplicação dos recursos disponíveis.

4.2 O CIDADÃO PARTICIPANDO DA GESTÃO PÚBLICA

Nesta pesquisa é considerada, como pressuposto, que a governança pública é uma forma de aprendizado organizacional, resultado da interação entre o poder público e a respectiva sociedade. O cidadão, de posse de informações sobre os atos públicos, tem a consciência, o conhecimento e, portanto, a capacidade de refletir, opinar e se manifestar. É o seu empoderamento social.

Porém, a governança não é o mesmo que governo. Ambos os conceitos referem-se a um comportamento visando a um objetivo, atividades orientadas a metas; entretanto, “governo” sugere as atividades que são sustentadas por uma autoridade formal com poder de polícia, o que garante a implementação das políticas devidamente instituídas, enquanto que a “governança” refere-se a atividades que são apoiadas em objetivos comuns, que não dependem do poder de polícia para que sejam aceitas. Esta última é um fenômeno mais amplo, abrangendo as instituições governamentais, mas também mecanismos informais, não-governamentais. A governança também pode ser entendida como uma alternativa para a gestão baseada

na hierarquia; em relação à esfera local, ela significa que as cidades fortalecem cada vez mais a cooperação com os seus cidadãos, as empresas e as entidades sem fins lucrativos na condução de suas ações. A cooperação engloba tanto o trabalho conjunto de atores públicos, comunitários e privados, quanto novas formas de transferência de serviços para grupos privados e comunitários (ROSENAU e CZEMPIEL, 2000; KISSLER e HEIDEMANN, 2006).

O Plano Diretor da Reforma do Estado, elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado na gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso (BRASIL, 1995, p. 17), atesta que a administração pública gerencial enxerga o cidadão como contribuinte de impostos e como “cliente” dos seus serviços e que os resultados da ação do Estado são considerados bons, não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do “cidadão-cliente” estão sendo atendidas. Mas para Rech Filho (2004, p. 26) e Slomski (1996), o cidadão não é apenas um cliente dos serviços que o Estado lhe presta, mas também o seu principal “acionista”, pois contribui financeiramente para a sua manutenção e, nesta condição, como em qualquer organização empresarial sob a gestão de uma governança corporativa, lhe é devido o direito de intervir e influenciar nas decisões públicas, bem como exigir a transparência dos respectivos gestores nos seus atos.

Segundo Santos (1997, p.2), a “discussão contemporânea sobre o novo Estado tem se voltado para os requisitos políticos, societários, organizacionais e gerenciais que o tornem eficaz e eficiente, capaz de enfrentar os desafios que se impõem e os dilemas que se apresentam”. Os conceitos de “governança” (*governance*) e “governabilidade” incorporam essas preocupações, sendo este último, sinônimo de capacidade governativa.

Para o acompanhamento da qualidade de uma gestão pública e da sua aderência às leis e normas vigentes, a função da governança pública tem se tornado frequente na administração pública mundial. Embora não exista uma única definição sobre este tema, o Instituto Inglês de Auditoria de Finanças Públicas e Contabilidade (*The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy - CIPFA*), em conjunto com o Escritório de Gestão Pública (*Office for Public Management Ltd. - OPM*), definem que a função do governo é garantir que uma organização pública cumpra o seu objetivo geral, atinja os resultados pretendidos para os seus cidadãos/usuários de seus serviços e opere de forma eficaz, eficiente e com ética. Este princípio deve guiar

toda a atividade de governança (CIPFA; OPM, 2004, p. 7, tradução nossa).

Conclui-se que a “boa governança” pública, por meio da participação do cidadão esclarecido, informado, passa a ser requisito para um desenvolvimento sustentável, que incorpora o crescimento econômico, a equidade e o bem-estar social, todos em harmonia com o meio ambiente. Para uma implementação efetiva da governança pública, o emprego da TIC, através de soluções de *e-gov* e da *e-governance*, torna-se fundamental.

4.3 A TIC NA GOVERNANÇA PÚBLICA E NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A Iniciativa Global para a Transparência Fiscal (GIFT), uma rede de entidades públicas, entre elas o FMI (Fundo Monetário Internacional) e o Banco Mundial, que apoiam a institucionalização de normas globais para a melhoria contínua da transparência fiscal e prestação de contas dos países ao redor do mundo, declara:

As constantes evoluções da TIC reduziram drasticamente o custo da interação direta entre os cidadãos e os atores não estatais com os respectivos governos, ao mesmo tempo que criaram novos espaços para as demandas da sociedade e para a deliberação na formulação de políticas de governo. Os governos e os atores não estatais estão, cada vez mais, trabalhando em conjunto para enfrentar os desafios e oportunidades sociais, ambientais e econômicas. A participação direta da sociedade civil por meio da TIC, como um instrumento de política pública, é um mecanismo efetivo, de baixo custo, para o desenvolvimento da mesma (GIFT, 2015, p. 1, tradução nossa).

A TIC tem sido reconhecida como um instrumento que modificou os valores do mundo e transformou a nossa sociedade em um “ambiente de conhecimento”, onde tudo é realizado eletronicamente. A sociedade da informação (SI) está criando condições sem precedentes para promover a eficiência e a eficácia das operações do governo, por meio de sistemas de governança transparentes. Ferramentas eletrônicas podem melhorar significativamente os serviços e os fluxos de informação das administrações públicas nas suas respectivas jurisdições. A comunicação entre governo e sociedade pode ser aprimorada, pois a TIC oferece oportunidades únicas para a reutilização e exploração da informação do setor público na economia digital emergente que, por sua vez, cria vastas oportunidades econômicas para um país em geral (MARY e SIYANBOLA, 2006).

Além da utilização da TIC para melhorar a eficácia e a eficiência de todas as fases processuais de uma instituição pública, a *e-governance* está intimamente

relacionada com a “democracia eletrônica” (*e-democracy*), a qual combina o uso da TIC com níveis ampliados de incentivos democráticos, bem como com a promoção da SIC, caracterizada por novas medidas de competitividade por meio da geração de conhecimento, aumento da pesquisa e desenvolvimento e disponibilização do conhecimento para os cidadãos, para os quais amplia-se a sua capacidade de aprendizado (BERCE *et al*, 2008).

Para Punie (2007), o desenvolvimento da SIC e a difusão generalizada da TIC requerem que novas competências digitais sejam desenvolvidas na sociedade, pois são necessárias para o emprego, para a educação, para o auto-desenvolvimento e para a cidadania.

A governança pública também pode ser considerada uma forma de aprendizado organizacional entre governo e sociedade. Para Gilson (2009), este aprendizado, no governo, pode ser obtido através da interação entre ambos, por meio dos processos de recursos dos cidadãos, do *feedback* obtido junto às pesquisas de satisfação e da análise de dados transacionais dos mesmos.

A *e-governance* pode aprimorar a entrega de serviços do governo, proporcionar o empoderamento dos cidadãos por meio do acesso às informações, possibilitar a participação destes na gestão pública, ampliar as oportunidades econômicas e sociais, melhorando a qualidade de vida da sociedade (SUNDAY, 2014).

O emprego da TIC na governança pública (*e-governance*) pode levar a uma mudança na forma como os cidadãos se relacionam com os seus governos, trazendo novos conceitos de cidadania, tanto em termos de necessidades quanto responsabilidades. Em conjunto com a adoção de políticas públicas, as soluções de *e-gov* e *e-governance* podem se transformar num poderoso instrumento de inovação e modernização do Estado e da sua sociedade.

5 CONCLUSÕES

Tanto as soluções de governo quanto as de governança eletrônicas, podem levar a uma mudança na forma como os cidadãos se relacionam com os seus governos. Não apenas a administração pública é beneficiada pela disponibilidade de informações estratégicas proporcionadas pela TIC; o cidadão, de posse das mesmas, também se torna um protagonista na respectiva gestão, por meio da governança pública, pois passa a assumir o papel de fiscal das ações dos gestores o que, em

suma, se caracteriza como um verdadeiro “empoderamento social”. A mesma informação que pode auxiliar o gestor público na tomada de decisão é a mesma que pode engajar o cidadão para o ativismo cívico. Esta relação biunívoca contribui para um aprendizado mútuo: o gestor profissionalmente aprimorado e eficiente e o cidadão mais consciente e esclarecido. Em ambos os casos, o conhecimento adquirido e aplicado por estes atores sociais pode ser classificado como um aprendizado organizacional.

Neste aspecto, o emprego da TIC, por meio de soluções de *e-gov* e *e-governance*, é condição *sine qua non* para a obtenção da eficiência administrativa, da efetiva governança pública e do consequente aprendizado organizacional. O aprendizado obtido pelo corpo funcional, de natureza tácita e individual, deve ser retroalimentado nos fluxos processuais, a fim de que este se torne um aprimoramento a ser incorporado nos sistemas de informação, consolidando-se como um aprendizado organizacional sistêmico e acessível a todos. Estes sistemas devem ser projetados para serem escaláveis e maleáveis, permitindo que as transformações ocorram constantemente. A capacidade de tornar estas organizações mais “inteligentes”, com a otimização do fluxo de processos administrativos, extrapola o simples treinamento de funcionários. Os sistemas de informação públicos devem ser projetados para que permitam esta otimização, a agilidade e a racionalização de recursos materiais, financeiros e humanos, a fim de que hajam ganhos mensuráveis na produtividade.

Assim como no mundo corporativo, onde os atos administrativos dos gestores precisam estar disponíveis para auditoria e anuência dos acionistas da empresa, o Estado democrático tem a obrigação de informar aos seus cidadãos, verdadeiros acionistas majoritários deste, os atos praticados pelos respectivos gestores públicos. O exercício pleno da cidadania passa, necessariamente, pela participação livre, ativa e pelo engajamento nas causas públicas. Para tanto, a garantia da efetividade da governança dar-se-á, principalmente, pela adoção de políticas públicas de informação e da democratização do seu acesso, por meio do uso intensivo da Tecnologia de Informação e Comunicações.

REFERÊNCIAS

BALTZAN, P.; PHILLIPS, A., DETLOR, B. **Business-driven information systems**. 2ª ed. Ontário: McGraw-Hill, 2008.

BERCE, J.; LANFRANCO, S.; VEHOVAR, V. **eGovernance: Information and Communication Technology, Knowledge Management and Learning Organization Culture**. 2008. Disponível em: <<http://www.informatica.si/index.php/informatica/article/viewFile/191/191>>. Acesso em: 07 out. 2015.

BRASIL – Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2015.

CESIFO. **DICE Report**. 2012. Disponível em: <http://www.cesifo-group.de/ifoHome/facts/DICE/Public-Sector/Public-Governance-and-Law/Transparency/E-Gov-Dev-Index_DICE-Report_4_2012/fileBinary/E-Gov-Dev-Index_DICE-Report_4_2012.pdf>. Acesso em: 07 Maio 2015.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: The art of environmental scanning**. 3ª ed. Medford, NJ, 2002.

CIPFA - The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy; OPM - Office for Public Management Ltd. **The good governance standard for public services**. 2004. Disponível em: <http://www.cipfa.org/~media/files/publications/reports/governance_standard.pdf>. Acesso em: 07 Maio 2015.

CITROEN, C. L. The role of information in strategic decision-making. **International Journal of Information Management**. v. 31, p. 493–501, 2011.

DETLOR, B. Information management. **International Journal of Information Management**. v. 30, p. 103-108, 2010.

DRUCKER, P. **Post-Capitalist Society**. New York, 1993.

FIDELIS, J.R; CÂNDIDO, C. M. A administração da informação integrada às estratégias empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**. V.11 n.3, p. 424-432, set./dez. Belo Horizonte, 2006.

GIFT – GLOBAL INITIATIVE FOR FISCAL TRANSPARENCY. **Principles of Public Participation in Fiscal Policy**. December, 2015. Disponível em: <http://fiscaltransparency.net/PP_Approved_in_General_13Dec15.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILSON, C.; DUNLEAVY, P.; TINKLER, J. **Organizational Learning in Government Sector Organizations: Literature Review**. LSE Public Policy Group. 2009. Disponível em: <http://eprints.lse.ac.uk/59228/1/Gilson_Dunleavy_Tinkler_Organizational-learning-in-government-sector-organizations_2009.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2016.

HOLZNER, B.; MARX, J. **Knowledge application: The knowledge system in society.** Allyn-Bacon. Boston, 1979.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores Sociais Municipais – Uma análise dos Resultados do Universo do Censo Demográfico 2010.** Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv54598.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2015;

_____. Perfil dos estados e dos municípios brasileiros: 2014 / IBGE,

Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://servicodados.ibge.gov.br/Download/Download.ashx?http=1&u=biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94541.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

KARIM, N. S.; HUSSEIN, R. Managers' perception of information management and the role of information and knowledge managers: The Malaysian perspectives. **International Journal of Information Management.** v. 28, p. 114–127, 2008.

KIRK, J. Information in organizations: directions for information management. **Information Research.** v. 4 No. 3, February 1999.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?** 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300008>. Acesso em: 07 mai. 2015.

MANGALISO, M. P. The Strategic Usefulness of Management Information as Perceived by Middle Managers. **Journal of Management.** v. 21, p. 231-250, 1995.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARY, H. O.; SIYANBOLA, W. O. **E-Governance And Capacity Building – Case Study of The Local Government Areas In Ile-Ife, Osun State Of Nigeria.** Ile-Ife, 2006. Disponível em: <<https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/35749/Hassan%20Wunmi.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2015.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. Gerenciamento Estratégico da Informação: Aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. **The Ernst&Young Center for Information Technology and Strategy.** 12ª ed. 1994.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review.** V. Nov/Dec., p. 96-104, 1991.

PUNIE, Y. Learning Spaces: an ICT-enabled model of future learning in the Knowledge-based Society. **European Journal of Education.** vol. 42, no. 2. 2007.

PORTER, E. M.; MILLAR, V. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** Editora Campus. 14ª ed. 1999.

RECH FILHO, A. **Serviços públicos na internet: no interesse maior do estado ou do cidadão?** Estudo de caso dos serviços ao cidadão de Curitiba. Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4229.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2015.

REDEOPBRASIL. **Rede Brasileira de Orçamento Participativo.** Dados sócio-econômicos (IBGE) – Cidades participantes. Canoas, 2015. Disponível em: <http://www.redeopbrasil.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=18&lang=pt.> Acesso em: 19 set. 2015.

ROSEMBERG, M. J.; **Beyond E-Learning** – Approaches and Technologies to Enhance Organizational Knowledge, Learning, and Performance. Pfeiffer. San Francisco, 2006.

ROSENAU, J.; CZEMPIEL, E. **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial.** Tradução Sérgio Bath. 2000. Disponível em: <http://www.fflch.usp.br/dcp/assets/docs/BibliografiaSelecaoPos/ROSENAU_2000.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2015.

SANTOS, M. H. **Governabilidade, Governança e Democracia: Criação de Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte.** 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52581997000300003>. Acesso em: 07 Maio 2015.

SELLTIZ, C. *et al.* **Research Methods in Social Relations.** Revised One-Volume Edition. Holt, Rinehart and Winston, Inc. January, 1967.

SLOMSKI, V. **Mensuração do resultado econômico em entidades públicas: uma proposta.** São Paulo, 1996. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SUNDAY, J. E-governance: An imperative for sustainable grass root development in Nigeria. **Journal of Public Administration and Policy Research.** v. 6(4) p. 77-89. 2014. Disponível em: <<http://www.academicjournals.org/journal/JPAPR/article-full-text-pdf/A30B59247324>>. Acesso em: 07 out. 2015.

SUTTON, H. Competitive intelligence. **The Conference Board Inc.** New York, 1988.

TARGINO, M. G. **COMUNICAÇÃO CIENTÍFICA: uma revisão de seus elementos básicos.** 2000. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/326/248>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

UN – United Nations. **E-Government survey 2012: E-Government for the People.** February 2012. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan048065.pdf>>. Acesso em: 07 Maio 2015.

_____. **E-Government survey 2014: E-government for the future we want.** New York, 2014. Disponível em: <http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2015.

UNDP - United Nations Development Programme. **Building Bridges Between The State & The People - An Overview Of Trends And Developments In Public Administration And Local Governance**. September, 2010. Disponível em: <<http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/dg-publications-for-website/overview-of-trends-and-developments-in-public-administration---local-governance/An%20Overview%20of%20Trends%20and%20Developments%20in%20Public%20Administration%20&%20Local%20Governance.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2015.

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. **Defining E-Governance**. 2005. Disponível em: <http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=3038&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html>. Acesso em: 07 mai. 2015.

_____. **E-Governance Capacity Building**. 2007. Disponível em: <http://portal.unesco.org/ci/ev.php?URL_ID=2179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201&reload=1033575035>. Acesso em: 07 mai. 2015.