

---

# ATECNOLOGIADA INFORMAÇÃO PROPICIANDO NOVOS RUMOS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

*INFORMATION TECHNOLOGY PROVIDING NEW WAYS FOR THE PUBLIC  
ADMINISTRATION*

---

*Alfredo Nozomu Tsukumo  
Engenheiro com especialização em Qualidade*

*Márcia de Fátima Pimenta  
Mestre em Gestão da Qualidade Total*

*Edson Teracine  
Analista de Sistemas*

*Pesquisadores do Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer, do Ministério da Ciência e Tecnologia da Informação.  
trabalham em Governança, Melhoria de Processos e Qualidade de Tecnologia da Informação, atualmente focados na Administração Pública.*

**SUMÁRIO:** Introdução; 1 Modelos de Administração Pública; 1.1 Modelo Burocrático Weberiano; 1.2 New Public Management (NPM) e Entrepreneurial Government; 1.3 Modelos pós NPM; 2 Governança Corporativa – Governança Pública – Governança de TI; 3 TI – Novas Tecnologias; 4 Conclusões; Referências.

**RESUMO:** A grande evolução das áreas do conhecimento da Administração Pública (AP) e da Tecnologia da Informação (TI) alcançada nos últimos tempos possibilita que a TI seja, mais do que simples importante apoio, um elemento na transformação da AP. Examinamos a evolução dos modelos de Administração Pública desde o burocrático-weberiano, passando pelos modelos gerenciais, com destaque à NPM - New Public Management e, de outro lado, as recentes propostas alternativas, dentre as quais o conceito de Public Value e os modelos New Public Service e Digital-era Governance. Sem negar os benefícios trazidos pela NPM em relação ao modelo burocrático, essas novas propostas ressaltam a dignidade e o valor do serviço público e colocam como objetivo o interesse público – mais que junção de desejos individuais, o compartilhamento de interesses e responsabilidades – visando o cidadão mais que o usuário. O conceito de Governança aplicado às empresas, ao Governo e à TI ressalta a importância da responsabilidade (Accountability) dos gestores. Por outro lado, a TI é considerada como um dos ativos-chave em qualquer organização e, com as novas tecnologias, notadamente a computação em nuvem, a Web 2.0 e a disseminação dos portáteis, ela pode desempenhar papel determinante nas transformações da Administração Pública.

**PALAVRAS-CHAVE:** Modelos de Administração Pública. Tecnologia da Informação. Valor Público. Interesse Público. Computação em nuvem.

**ABSTRACT:** The recent great evolution of the Public Administration (PA) and of the Information Technology make possible to IT, more than a simple important support, to play a determinant role in the PA transformation. We examine the evolution of the Public Administration models, since the Bureaucratic-Weberian, passing through the managerial models, emphasizing the NPM – New Public Management, and on the other side, the recent alternative proposals such as the Public Value concept and the models New Public Service and Digital-era Governance. Not denying the benefits brought by NPM related to the bureaucratic model, these new proposals distinguish the dignity and value of the public service and state as the objective, the public interest – more than a collection of individual desires, the sharing of interests and responsibilities – focusing the citizen, not a regular user. The Governance concept applied to the enterprises, Government, and to IT, highlight the importance of the accountability of the managers. On the other hand, the IT is considered as one of the key assets in any organization and, with the new technologies, notably the cloud computing, the Web 2.0

and the portable dissemination, the IT can play a determinant role in the Public Administration transformation.

**KEYWORDS:** Public Administration Models. Information Technology. Public Value. Public Interest. Cloud Computing.

## INTRODUÇÃO

Este é um trabalho de um grupo de pessoas de TI que, procurando contribuir para a melhor utilização da TI na Administração Pública e, estudando as grandes transformações das áreas do conhecimento da Administração Pública (AP) ocorridas nos últimos tempos, concluiu que se abre a possibilidade de que a TI, com a sua dramática evolução, possa ser um elemento na transformação da Administração Pública.

A dificuldade de pessoas de TI terem uma compreensão clara das questões da Administração Pública e vice-versa, torna necessária a colaboração entre ambas as áreas para que essa tarefa possa ser cumprida a contento. Assim, não existe a pretensão de apresentar uma proposta elaborada, mas sim, abrir as discussões e apresentar pontos que necessariamente precisarão ser abordados nessa tarefa.

A Linha do Tempo na Administração Pública apresentada na Fig.1 resume o contexto político e os principais fatos que marcaram as transformações da Administração Pública no século XX e início do XXI.

A partir da década de 1980, transformações que já vinham ocorrendo na Administração Pública ganham ímpeto, principalmente na Comunidade Britânica, mais especificamente no Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália, e destas para todo o mundo, inspiradas na visão política neo-liberal, no que foi sistematizado por Hood<sup>1</sup> como o *New Public Management (NPM)*. Nos EUA, as mudanças ganham um programa denominado *National Performance Review (NPR)*<sup>2</sup>, iniciado em 1993. No Brasil, a *Reforma da Gestão Pública* é iniciada em 1995, com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) e a EC 19/1998<sup>3</sup>. Em comum, essas mudanças colocavam a necessidade de se dar mais poder e autonomia aos gestores, incentivando

1 HOOD, Cristopher . *Public Management for all seasons?* Public Administration v. 69 Spring 1991. p. 3-19.

HOOD, Cristopher. *The New Public Management in the 1980s: variations on a theme – Accounting Organizations and Society*, v. 20, n.2-3, 1995. p. 93-109.

2 GORE, Al. *A brief history of the National Performance Review* - Government Print Office – updated February 1997

3 BRESSER, Pereira, Luiz Carlos. *Construindo o Estado Republicano*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

a competição, com adoção de práticas da iniciativa privada e a redução do Estado, com ênfase na privatização.

Em meados da década de 1990, já surgiam problemas decorrentes da aplicação estrita desses modelos. As novas propostas, embora reconhecendo a melhoria da eficiência decorrente das várias linhas de mudanças, criticavam principalmente a excessiva fragmentação das unidades governamentais, a ênfase na competição e os mecanismos de incentivos da iniciativa privada.

Embora a Tecnologia da Informação (TI) fosse considerada como um dos fatores para a realização das mudanças propostas, tanto pela NPM como pela NPR, ela continua sendo usada apenas como um poderoso instrumento de apoio. A dramática evolução da TI, tanto no seu papel para as organizações como na tecnologia em si, possibilita novas formas de AP calcadas na TI, de forma semelhante à proposta de Dunleavy<sup>4</sup>, criando instrumentos de participação do cidadão como no exemplo notável da elaboração da Constituição da Islândia.

## 1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Neste artigo, faremos uma apresentação resumida dos modelos para dar sustentação às seções seguintes. Para uma descrição mais detalhada e fundamentada, pode-se ver Secchi<sup>5</sup> e Bresser-Pereira<sup>6</sup>, entre outros.

### 1.1 MODELO BUROCRÁTICO WEBERIANO

Com origens remontando ao século XVIII Secchi<sup>7</sup>, e Bresser-Pereira<sup>8</sup>, o chamado Modelo Burocrático Weberiano, foi o modelo dominante de administração pública durante a maior parte do século XX. Secchi<sup>9</sup> ressalta como características principais desse Modelo:

---

4 DUNLEAVY, Patrick; MARGETTS, Helen; BASTOW, Simon; TINKLER, Jane. New public management is dead – Long live Digital-era Governance . *Journal of Public Administration Research and Theory* – September 2005 – Oxford University Press

5 SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública \_ *Revista de Administração Pública* - Rio de Janeiro 43(2):347-69, MAR./ABR. 2009

6 BRESSER, Pereira, Luiz Carlos. *Reforma da Gestão Pública*. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>>. – acesso em: 13 out. 2011.

7 SECCHI, *ibid.* p. 4.

8 BRESSER, *op. cit.*, p. 4.

9 SECCHI, *ibid.*, p. 4.

- Formalidade: deveres e responsabilidades são impostas aos membros da organização, as ações seguem procedimentos formais padronizados e comunicações e decisões são registradas, restringindo a discricionariedade individual;
- Impessoalidade: a relação entre os membros da organização e o ambiente externo é baseada em funções e linhas de autoridade claras. As posições hierárquicas pertencem à organização e não às pessoas que a estão ocupando;
- Profissionalismo: os ocupantes dos cargos devem demonstrar capacidade técnica e conhecimentos. A hierarquia baseada em competências, com base na meritocracia, se contrapõe ao nepotismo do modelo pré-burocrático patrimonialista.
- Por outro lado, Denhardt<sup>10</sup> caracteriza o modelo burocrático pelos seguintes aspectos;
- A AP é politicamente neutra, valorizando a ideia de competência neutra;
- O foco do governo é o fornecimento direto de serviços. A melhor estrutura organizacional é a burocracia centralizada;
- Programas são implementados por meio de mecanismos de controle de cima para baixo, limitando o arbítrio tanto quanto possível;
- Burocracias procuram ser sistemas fechados na medida do possível, limitando assim, o envolvimento do cidadão;
- Eficiência e racionalidade são os valores mais importantes nas organizações públicas;
- Administradores públicos não exercem papel central na definição de políticas e governança; ao invés, eles são encarregados da implementação eficiente dos objetivos públicos.

---

10 DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, J V. The New Public Service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, v. 60, n. 6, p549-559, 2000.

Esse modelo, característico do Estado Liberal e Liberal-Democrático, substituiu a Administração Patrimonialista do Estado absoluto e garantiu os direitos civis e direitos políticos.<sup>11</sup>

## 1.2 NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM) E ENTREPRENEURIAL GOVERNMENT

Na década de 1980, diante das limitações que o modelo burocrático impunha à AP, foram implementadas reformas em muitos países, com destaque nos países da Comunidade Britânica, que foram muito bem sistematizadas nos marcantes artigos de Hood<sup>12</sup>. A Figura 2- Componentes doutrinários do *New Public Management* resume os principais aspectos: desagregação das unidades, competição, estilos de gestão do setor privado, disciplina e frugalidade no uso dos recursos públicos, gestão ativa e profissional, padrões explícitos e medidas de desempenho e ênfase no controle das saídas.

Denhardt<sup>13</sup> coloca que os princípios do *New Public Management* são claramente superiores aos do modelo burocrático, mas ressalta que nos últimos 100 anos, no campo da AP houve “uma rica e vibrante evolução no pensamento e prática, com importantes e substanciais desenvolvimentos que não podem ser resumidos somente sob o título de *New Public Management*”.

Por outro lado, nos Estados Unidos, Osborne e Gaebler<sup>14</sup> colocavam que:

Nós desenhamos os órgãos públicos para proteger o bem público evitando que os políticos e os burocratas tenham muito poder para fazer mal uso do dinheiro público. Criando dificuldades para o roubo do dinheiro público, nós tornamos virtualmente impossível administrar o dinheiro público... Tentando controlar virtualmente qualquer coisa, nos tornamos tão obcecados em determinar como as coisas devem ser feitas, regulamentando processos, controlando as entradas que ignoramos os resultados de saída.

---

11 BRESSER, 2009, p. 3.

12 HOOD, 1991,1995. p. 3.

13 DENHARDT, Robert B. *Teorias da Administração Pública – Cengage Learning*. São Paulo, 2011.

14 OSBORNE, David; Gaebler, Ted. *Reinventando o Governo*. Brasília: MH Comunicação, 1992.

Osborne e Gabler inspiraram o *National Performance Review* de Clinton e Gore<sup>15</sup>, cujo lema era “Governo que funciona melhor e custa menos”. Os dez princípios da reinvenção do Governo Empreendedor são:

- Governo catalisador: Conduzir ao invés de remar (*steer /row*);
- Governo da Comunidade (pertencente à): Delegar poder ao invés de servir (*empower/serve*);
- Governo competitivo: Competição nos serviços fornecidos;
- Governo orientado por missões: Ao invés de organização regida por regras;
- Governo orientado a resultados: Orçamento voltado a resultados não a entradas;
- Governo orientado ao Cliente: Atender às necessidades do cliente não da burocracia;
- Governo empresarial: Ganhar ao invés de gastar (*earn/spend*);
- Governo preventivo: Prevenção ao invés de cura;
- Governo descentralizado: Ao invés da hierarquia, participação e trabalho em equipe;
- Governo orientado ao Mercado: Alavancar mudança pelo mercado.

Na mesma época em que Clinton e Gore lançavam a *National Performance Review*, o Congresso dos EUA aprovava a *Clinger-Cohen Act* ou “Lei da Reforma da Gestão da Tecnologia da Informação”<sup>16</sup> que definia que:

Em cada órgão do governo, deve haver um Chief Executive Officer (CIO), ligado diretamente à autoridade máxima do órgão, responsável por gerir a TI do órgão.

---

15 GORE, Al, op. cit., p. 3.

16 USA – Clinger Cohen Act. Disponível em: <<http://cio-nii.defense.gov/docs/ciodesrefvolone.pdf>> 1996.

Aquisição, planejamento e gestão da tecnologia deve ser tratada como investimento de capital. As compras de TI devem ser tratadas eficientemente como na iniciativa privada.

Deve ser usado o Federal Enterprise Architecture e seus Modelos de Referência.

Nessa mesma época, no Brasil, era emitido o Decreto 2271/97, conhecido como o decreto que dificultou o avanço no desenvolvimento da TI na Administração Federal. Esse Decreto equiparava, para efeitos de terceirização, a Informática aos serviços de conservação, limpeza, segurança, vigilância, etc., numa demonstração da visão da TI como atividade acessória.

Os dois modelos, apesar de apresentados de formas diferentes, têm características comuns como a ênfase na responsabilidade e o necessário arbítrio do gestor público, que deve prestar contas das saídas obtidas em suas atividades em relação às metas determinadas, com remuneração baseada no cumprimento dessas metas, de forma semelhante ao que é usualmente cobrado dos gestores privados.

### 1.3 MODELOS PÓS NPM

Em meados da década de 1990, começam a surgir problemas na implementação das reformas preconizadas pelo *NPM*. Na Nova Zelândia, país que aplicou as reformas da forma mais radical, em 1999, o *Labour Party* vence as eleições calcadas em uma campanha que enfatizou os diversos problemas causados pelas reformas administrativas dos quinze anos anteriores.<sup>17</sup>

Moore<sup>18</sup> propôs o conceito de “Valor Público”, objetivo que o gestor público deveria alcançar em lugar do objetivo do gestor privado, o lucro. Tal conceito, longe de abandonar a busca da eficiência, acrescenta a essa a procura do real entendimento das necessidades e dos anseios dos cidadãos. Coloca em foco a diferença dos objetivos da AP e os da iniciativa privada, influenciando fortemente essas novas tendências.

---

17 WHITCOMBE, Judy; GREGORY, Robert. Assessing quality of government in *post-NPM New Zealand*: Mediating Social science with social criticism – Structure and Organization of Government (SOG) Confere, Gothenburg - November 2008.

18 MOORE, Mark H. *Creating Public Value*: Strategic Management in Government. Harvard University, 1995.

Interpretando Moore, Kelly<sup>19</sup> coloca como definição que o Valor Público é o valor criado pelo governo por meio de serviços, leis, regulamentos e outras ações. Numa democracia, esse valor é essencialmente definido pelo próprio público, determinado pelas preferências dos cidadãos, expressos por variados meios. Para que algo tenha valor, não é suficiente que os cidadãos digam que é desejável. Só tem valor se os cidadãos estão dispostos a dar algo para obtê-lo, não só recursos monetários (pagando impostos) como concordando com poder coercitivo (em troca de segurança), abrindo informações privadas (em troca de serviços personalizados), tempo (na participação em atividades públicas ou voluntárias) e outros recursos pessoais (por exemplo, na doação de sangue).

O conceito de Valor Público provê uma forma de pensar sobre os objetivos e desempenho da política pública. Ele contempla aspectos como equidade, etos, e responsabilidade. Esse conceito tem influenciado fortemente muitos países na sua revisão das reformas da *NPM*. *The Work Foundation* do Reino Unido, desenvolve vários trabalhos, sistematizando e colocando propostas práticas, fundadas no conceito de “Valor Público”. Num dos trabalhos dessa instituição, Blaugh<sup>20</sup> coloca que “*NPM* tem a tendência de fazer o administrador público perseguir suas próprias metas mais que orientá-las em direção à natureza mutante da legitimidade política...”. Os cidadãos são reduzidos a meros consumidores de serviços e inadequadamente consultados sobre os objetivos políticos.

Em uma linha semelhante, Denhardt<sup>21</sup> argumenta que, em comparação à velha AP, a *NPM* tem evidentes vantagens, mas a importância dada ao cidadão é falha, confundindo-o com o papel de cliente. Para o *New Public Service* por eles proposto, existem dois temas fundamentais: (1) promover a dignidade e o valor do serviço público e (2) reafirmar os valores da democracia, da cidadania e do interesse público como valores de maior importância da AP<sup>22</sup>. A Figura 3 apresenta um quadro comparativo entre os vários modelos.

A partir desses temas, Denhardt estabelece os sete princípios chave para o *New Public Service* (*NPS*):

19 KELLY, Gavin; MUERS, Stephen. *Creating Public Value – An analytical framework for public service reform* – Prime Minister Strategy Unit, Cabinet Office – London: 2002.

20 BLAUGH, Ricardo; HORNER, Louise; LEKHI, Rohit. Public Value, politics and public management . *A literature review*. The work foundation. London, 2006. Disponível em: <[http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/117\\_117\\_politics\\_lit\\_review.pdf](http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/117_117_politics_lit_review.pdf)>.

21 DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, J V. The New Public Service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, v. 60, n. 6, p.549-559, 2000.

22 DENHARDT, op. cit., p. 5.

1. Servir ao invés de pilotar. Um crescente e importante papel do servidor público é ajudar os cidadãos a articular e encontrar seus interesses compartilhados, mais do que procurar controlar ou pilotar a sociedade em novas direções.
2. O interesse público é o propósito, não sub-produto. Administradores públicos devem contribuir para a construção de uma noção coletiva, compartilhada de interesse público. O objetivo não é encontrar soluções rápidas direcionadas por escolhas individuais. Ao contrário, é a criação de interesses e responsabilidades compartilhados.
3. Pense estrategicamente, aja democraticamente. Políticas e programas que atendam a necessidades públicas podem ser mais efetivamente e responsavelmente alcançadas por meio de esforços coletivos e processos colaborativos.
4. Sirva a cidadãos, não a usuários. O interesse público resulta do diálogo sobre os valores compartilhados, mais que da agregação de interesses próprios individuais. Dessa forma, servidores públicos não respondem meramente às demandas dos usuários, mas focam na construção de relacionamentos de confiança e colaboração entre cidadãos.
5. Responsabilização (*Accountability*) não é simples. Servidores públicos devem ter atenção além do mercado: eles devem também atender às leis, aos valores da comunidade, as normas políticas, aos padrões profissionais e interesses dos cidadãos.
6. Valorizar as pessoas e não somente a produtividade. Organizações públicas e redes em que elas participam terão maior possibilidade de sucesso a longo prazo se elas operam em processos de colaboração e liderança compartilhada baseada no respeito de todos.
7. Valorizar a cidadania e os serviços públicos mais que o empreendedorismo. O interesse público é melhor promovido pelos servidores públicos e cidadãos comprometidos em fazer contribuições significativas à sociedade mais do que por gestores empreendedores agindo como se o dinheiro público fosse dele próprio.

Em seu artigo “*New public management is dead – Long live Digital-era Governance*” Dunleavy<sup>23</sup> analisa a aplicação da *NPM* organizada nos três temas que ele considera fundamentais: desagregação, competição e incentivos. Decompõe esses temas em componentes, mostra os problemas causados por eles e se foram revertidos (no todo ou parcialmente), paralisados ou ainda estão sendo implementados. A desagregação é o tema que mais sofreu reversões. As ações voltadas à competição foram em grande parte paralisadas, mas a sua reversão é mais dificultosa. Os incentivos são os que têm maior quantidade de ações continuadas. Uma das grandes críticas a essas ações é da quebra do etos do servidor público quando ele recebe incentivos pecuniários baseado em desempenho.

Diante dos problemas da *NPM* e contando com os novos recursos oferecidos pelo desenvolvimento da Tecnologia da Informação, Dunleavy propõe a “*Digital-era Governance – DEG*”. Em contraposição aos três temas chave da *NPM*, ele propõe três temas para a *DEG*: Reintegração, Holismo baseado nas necessidades e Processos de digitalização. Da mesma forma que na análise da *NPM*, os temas são decompostos em componentes, apresentados na Figura 4, que são descritos com apresentação de vários exemplos.

Muitos outros autores criticam a *NPM* e apresentam propostas. Neste trabalho, por considerarmos mais significativos e influentes, vamos levar em consideração principalmente os trabalhos de Moore, Denhardt e Dunleavy.

## **2 GOVERNANÇA CORPORATIVA – GOVERNANÇA PÚBLICA – GOVERNANÇA DE TI**

A partir da década de 1990, o termo Governança passa a ser muito utilizado com diversos significados, muitas vezes de acordo com o contexto e área de aplicação (ver por exemplo Hirst<sup>24</sup>). Não cabe neste artigo uma discussão mais abrangente sobre esses significados. Vamos aqui partir da conceituação apresentada pela OECD (*Organization for Economic Co-Operation Development*) para a Governança Corporativa, e procurar extrair uma abstração, para depois verificar se essa conceituação abstrata pode ser aplicada nas áreas que nos interessam: AP e TI.

Governança corporativa é um elemento chave no aprimoramento da eficiência e crescimento econômicos e mesmo no aumento

<sup>23</sup> DUNLEAVY, op. cit., p. 4.

<sup>24</sup> HIRST, Paul. Democracy and Governance in: *Debating Governance*. Edited by Jon Pierre – Oxford University press, 2000. p.13-35.

da confiança do investidor. Governança corporativa envolve um conjunto de relacionamentos entre a gerência de uma companhia, seu conselho, seus acionistas e outros interessados. Governança corporativa também provê a estrutura pela qual os objetivos da companhia são definidos e os meios para atingir esses objetivos e o monitoramento do desempenho são determinados. Boa governança deve prover incentivos para que o conselho e a gerência persigam os objetivos e deve facilitar o monitoramento efetivo. A presença de um sistema efetivo de governança corporativa em uma companhia individualmente e pela economia como um todo, ajuda a prover um grau de confiança que é necessário para o próprio funcionamento da economia de mercado. Como consequência, o custo do capital é menor e as firmas são encorajadas a usar os recursos mais eficientemente reforçando o crescimento.<sup>25</sup>

Embora na origem governo e governança sejam sinônimos, a utilização recente dos termos atribui o termo governo à instituição e governança ao conjunto de características necessárias para que se obtenha um bom governo. Pela conceituação da OECD, esse conjunto de características é “elemento chave no aprimoramento da eficiência e do crescimento econômico e [...] aumento da confiança do investidor”, composto por: relacionamentos, estrutura, meios e incentivos para atingir os objetivos e monitoramento do desempenho. A presença da governança corporativa em cada companhia e no conjunto da economia fomenta a confiança e conseqüentemente propicia o bom funcionamento da economia de mercado, reforçando o crescimento.

O conceito chave que se destaca aqui é o de *accountability*: a responsabilização pelos resultados. Esse termo embute vários aspectos:

- a explicitação dos interessados (*stakeholders*), diretos e indiretos a quem devem ser prestadas as contas: acionistas, clientes, fornecedores, a sociedade, conforme os resultados por eles esperados, fomentando a confiança e bom desempenho da economia;
- os gestores têm liberdade para gerir e são incentivados e responsabilizados pelos resultados;

---

25 OECD. *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publication Service, 2004. p.11.

- há mecanismos de controle e acompanhamento e avaliação dos resultados.
- Outros aspectos envolvidos e que são relacionados com a responsabilização, mas merece destaque especial são:
- o alinhamento aos objetivos da organização;
- a estrutura de decisões: quem tem direito e responsabilidade por quais decisões;
- recursos e processos necessários para a realização dos objetivos da organização.

Como no caso da Governança Corporativa, nem sempre a utilização do termo Governança na AP tem uma conceituação clara. Consideramos que esta mesma formulação proposta para a Governança Corporativa pode ser usada com os principais aspectos considerados, com a discriminação específica para a AP:

- os interessados (stakeholders) são o cidadão (individualmente e coletivamente, representado pela sociedade civil), os administradores públicos e os políticos;
- os gestores têm liberdade para gerir e são responsabilizados pelos resultados, conforme definições políticas alcançadas junto com os cidadãos e políticos;
- há mecanismos de controle e acompanhamento e avaliação dos resultados;
- o alinhamento da AP ao interesse público, entendido como “uma noção coletiva e compartilhada do interesse público, não apenas um agregado de preferências individuais. Políticas e programas que efetivamente atendem às necessidades públicas são alcançadas por processos coletivos e colaborativos que enfatizam a importância de cidadãos sobre clientes e pessoas sobre produtividade. Nessa visão, a responsabilidade requer que os administradores públicos se preocupem com um conjunto mais amplo de demandas do que aquelas de mercado. Eles devem também responder às leis, valores comunitários,

normas políticas, padrões profissionais e interesses do cidadão”<sup>26</sup>;

- a estrutura de decisões é definida por legislação e normas, e considera o interesse público;
- devem existir recursos e processos necessários para a realização dos objetivos.

Como em outras áreas, o termo Governança também passou a ser utilizado em TI, para indicar a necessidade de tratá-la como parte importante na administração de uma organização e não apenas como um instrumento acessório. Weill<sup>27</sup> considera a TI um dos seis ativos-chave de uma organização, junto com os ativos: financeiro, físico, pessoal, relações e propriedade intelectual.

Os ativos-chave da organização definem o que ela deve e pode fazer para a realização dos seus objetivos e devem constar de suas análises de forças e fraquezas, e serem considerados no seu planejamento estratégico. Da mesma forma que a situação dos recursos financeiros, das instalações e ativos físicos (máquinas e equipamentos), da capacidade do seu pessoal, das relações de negócio e do seu conhecimento, a capacidade da TI é decisiva para a definição da estratégia da organização.

Weill<sup>28</sup> coloca que as companhias com “Saber em TI” (*IT Savvy*) ligam seus investimentos em TI às suas estratégias de negócio e superam seus concorrentes nas dimensões de desempenho desejadas. Os investimentos em TI podem ser: na Infraestrutura, Transacional, Informacional e Estratégico. Os quatro tipos de investimentos são necessários, sendo os de Infraestrutura e Transacional, em geral maiores e necessários para que seja possível obter bons retornos do Informacional e Estratégico. Estes últimos é que vão trazer os maiores retornos e vantagem competitiva.

Aplicando esses conceitos à AP:

---

26 BLAUGH, op. cit., p. 8.

27 WEILL, Peter; ROSS, Jeanne. *IT Governance*. Boston: Harvard Business Press – 2004 (tradução em português: *Governança de TI*. Makron Books. São Paulo 2006).

28 WEILL, Peter; ARAL, Sinan. *Generating Premium returns on your IT investments – MIT Sloan Management Review*. Winter, 2006.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne. *IT Savvy*. Harvard: Business Press – Boston, 2009 (tradução em português: *Conhecimento em TI – Makron Books – São Paulo 2009*).

- A TI é considerada como um dos ativos-chave, fazendo parte do próprio negócio do órgão público e portanto, constante do planejamento estratégico;
- A necessidade de planejar investimentos em Infraestrutura e Transacional para melhoria das atividades internas e dos serviços ao cidadão; e Informacional e Estratégicos para permitir visualização de conjunto e longo prazo.

### 3 TI – NOVAS TECNOLOGIAS

Inicialmente um instrumento científico, os computadores passaram a desempenhar papéis cada vez mais complexos com a sua explosiva evolução, automatizando atividades manuais ou mesmo mecanizadas (no sentido estrito do termo: por meios mecânicos como eram as máquinas de tabulação). Posteriormente, a então denominada Informática passa a transformar ou mesmo criar as atividades, alterando inclusive as relações de trabalho, como no caso dos bancos, em que a maioria das operações mais frequentes passam a ser executadas diretamente pelo cliente, seja nos caixas eletrônicos, seja via Internet. Mais recentemente, a agora denominada Tecnologia da Informação passa a propiciar novos tipos de relações interpessoais, por meio dos sites de relacionamento, criando novos tipos de negócios, impensáveis anteriormente. Mais ainda, ela passa a permitir que o próprio usuário faça parte da transformação e geração de novas aplicações.

Queremos destacar três recentes evoluções tecnológicas que, aliadas à aplicação dos conceitos de Governança de TI, deverão influenciar negócios e a AP: computação em nuvem, os computadores portáteis (incluindo celulares, *tablets* e novas gerações de *notebooks*) e a Web 2.0.

Computação em Nuvem (*Cloud Computing*) é um modelo que permite de forma conveniente o acesso à rede, sob demanda para um conjunto compartilhado de recursos de computação configuráveis (por exemplo, redes, servidores, armazenamento, aplicativos e serviços) que podem ser rapidamente provisionados e lançados com o mínimo de esforço de gestão ou a interação de um prestador de serviço (NIST).

A Computação em Nuvem não representa uma tecnologia e, sim, um modelo de TI que tem como base serviços e não produtos, e os seguintes princípios:

- Infraestrutura compartilhada: vários clientes dividem uma mesma plataforma tecnológica, o que inclui até uma mesma instância de determinado aplicativo;
- Serviços sob demanda (*on demand*): seja por número de usuários, transações ou a combinação entre vários ítems;
- Serviços escalonáveis: a partir da perspectiva do usuário, existe uma flexibilidade de requisitar uma ampliação das ofertas, sem qualquer limitação;
- Precificados com base no uso: prerrogativa de cobrança pelo serviço utilizado em um determinado período;
- Diversidade: atuação em nuvens públicas e nuvens privadas de forma homogênea e transparente.

Uma das vantagens da Computação em Nuvem é a possibilidade de se utilizar software - aplicativos, assim como arquivos e outros dados relacionados - sem que este esteja instalado ou armazenado no computador do usuário ou em um servidor próximo. Esse conteúdo passa a ficar disponível em “nuvens”, isto é, na internet, e poderá ser acessado de qualquer lugar do mundo, a qualquer hora, não havendo necessidade de instalação de determinados programas ou do armazenamento de dados. Ao fornecedor da aplicação cabe a execução de todas as tarefas de desenvolvimento, armazenamento, manutenção, atualização, backup, escalonamento, etc. O usuário não precisa mais se preocupar com isso, mas apenas com o acesso e a utilização, viabilizando infraestrutura computacional potente, confiável e segura a custos reduzidos para o usuário.

A Web 2.0 não é propriamente uma tecnologia, mas a caracterização presente em parte das novas aplicações na Internet. O’Reilly<sup>29</sup>, que cunhou o termo, aponta as características:

- A plataforma é a Web
- O posicionamento do usuário: controla os seus próprios dados
- Competências centrais:
- Serviços não empacotados como software

---

29 O’REILLY, Tim 2005. *What is Web 2.0*. Disponível em: <<http://oreilly.com>>

- Arquitetura participativa
- Escalabilidade a custos baixos
- Diversas fontes e transformação de dados
- Software em vários dispositivos
- Aproveitamento da inteligência coletiva.

Para a AP, Osimo<sup>30</sup> se propõe a responder às questões:

- As aplicações Web 2.0 são relevantes no contexto de Governo?
- Se são, de que forma a Web 2.0 tem impacto no Governo?
- Quão significativa pode ser esse impacto?
- Como as aplicações Web 2.0 são implementadas no contexto do Governo?

Para responder a essas perguntas, Osimo estudou várias aplicações, tanto no âmbito governamental como fora dele, mas com implicações para o Governo. Encontrou diversos exemplos em várias áreas:

- Regulação: em que o público é instado a participar, no caso exemplo, na validação de patentes requeridas;
- Colaboração entre agências: o exemplo foi o de uma plataforma WIKI da CIA que possibilita a colaboração direta de analistas de diversas agências de inteligência;
- Gestão de conhecimento: sistema que permite o compartilhamento de conhecimento informal através de blogs e grupos;
- Avaliação de serviços: um website que coleta e publica a avaliação dos serviços prestados por hospitais;

---

30 OSIMO, David. *Web 2.0 in Government: Why and How?* - European Commission - Joint Research Center - Institute for Prospective Technological Studies - Luxembourg Office for Official Publications of European Communities, 2008.

- Participação política: serviço que permite a submissão de petições diretamente ao Primeiro Ministro do Reino Unido e permite ver e apoiar petições submetidas por outros cidadãos;
- Cumprimento da lei: sistema que permite que ciclistas coloquem fotos de carros parados ilegalmente em faixas para ciclistas.

Osimo coloca quatro papéis dos usuários da Web 2.0 (Figura 5):

- O primeiro tipo, dos usuários mais ativos, que provêm conteúdo, como no caso dos que submetem petições;
- O segundo, dos usuários que respondem a solicitações feitas pelo sistema, fornecendo, por exemplo, avaliações;
- O terceiro círculo é dos usuários que usam dados fornecidos por outros usuários, como no caso das avaliações dos hospitais;
- O quarto círculo é dos usuários que apenas lêem as informações e dados sem nenhuma ação sobre o sistema.

A implementação de sistemas na Web 2.0 deve considerar os vários tipos de usuários e o alvo pretendido. Deve-se notar que, pelas próprias características da Web 2.0, a iniciativa de implementar um sistema pode ser tanto do Poder Público como do próprio cidadão ou grupos, como no exemplo da faixa para ciclistas ou no site brasileiro “Petição Pública”, que permite criar abaixo-assinados.

Os riscos desse tipo de aplicação não podem ser desprezados e devem ser devidamente previstos e tratados. Eles envolvem, por exemplo, a segurança, a manipulação de dados, a invasão de privacidade e outros, comuns a todo o ambiente da Internet.

Um exemplo notável de utilização inovadora da TI é a elaboração da Constituição da Islândia, com a participação direta dos cidadãos por meio do Facebook. O governo da Islândia está aproveitando as redes sociais da Internet para uma função inusitada: a escrita da nova Constituição do país, em substituição à atual, de 1944. O conceito, no jargão da web, é o de “*crowdsourcing*”, ou seja, a realização de projetos com ajuda maciça de usuários da Internet. No caso da Islândia, isso foi facilitado pelo fato de o país no norte da Europa ter uma população pequena (311 mil habitantes), altos níveis educacionais e praticamente 100% de acesso à Internet.<sup>31</sup>

31 *Folha de S.Paulo*. Islândia reescreve carta com uso de redes sociais – 05/07/2011 p. A11.

As reuniões da Assembleia Constituinte são transmitidas online e os cidadãos dão opinião nas redes sociais (sobretudo no Facebook) a respeito da nova Carta.

Por fim, nas principais evoluções tecnológicas recentes da TI, destacamos os portáteis que, tornando-se cada vez mais potentes e baratos, possibilitam o acesso à infraestrutura e aplicações de praticamente qualquer ponto do planeta, tanto para o cidadão como para o agente.

Informações fundamentais para o debate e a definição de políticas públicas, tanto para os gestores como para os cidadãos, podem ser fácil e universalmente disponibilizadas. E os mecanismos criados pela TI para a manifestação e compilação das posições possibilitam dar sequência às resoluções. Instrumentos de verificação e controle do desenvolvimento dessas políticas possibilitam a transparência de todos os dados e das informações, que facilitam as análises e a aferição dos resultados, tanto de curto como de longo prazo.

#### 4 CONCLUSÕES

Não pretendemos, neste artigo apresentar uma proposta elaborada e estruturada de modelo de AP como a de Denhardt<sup>32</sup>. Procuramos levantar alguns aspectos dos modelos que dominaram a cena desde o início até o final do século XX. Levantamos também algumas propostas alternativas e colocamos as grandes possibilidades abertas pelas novas tecnologias e a visão de Governança de TI.

Nesta seção, apresentaremos uma síntese dos temas apresentados e uma discussão/proposta dos rumos possíveis para a TI como um dos ativos-chave na AP.

Apesar de muito combatido pelos propositores do *NPM*, o Modelo Burocrático Weberiano deixa um legado positivo em aspectos como a profissionalização e capacitação dos servidores públicos, e a definição de estruturas organizacionais e processos, e mesmo a separação entre as funções dos políticos e os administradores, pois permitem estabilidade e continuidade à AP. Ou seja, mesmo sendo necessários reanalisar e revisar os processos, as definições de papéis e responsabilidades, e dar uma nova dimensão à relação político-administrador-cidadão. O Estado construído segundo o Modelo Burocrático Weberiano fornece uma base sólida sobre a qual se podem construir as novas propostas.

Por outro lado, a *NPM* tem aspectos negativos como a desagregação, a competição e os incentivos, mas também positivos como

<sup>32</sup> DENHARDT, 2000, p. 8

a liberdade dada aos gestores junto com a responsabilidade para alcançar metas definidas, por meio de medidas e da busca da eficiência. Porém, a motivação não deve ser o incentivo pecuniário, mas sim, a própria busca do bem público com as metas sendo definidas cuidadosamente para evitar que metas individuais prejudiquem objetivos gerais da AP.

O conceito de Valor público apresentado por Moore e os sete princípios da *NPS* de Denhardt & Denhardt são importantes norteadores para a AP.

Em paralelo à discussão dos modelos de AP, um aspecto merece destaque: a participação do cidadão nas decisões políticas.

Em “Nota sobre Políticas de Administração Pública” a OECD<sup>33</sup> coloca que: “O fortalecimento das relações com os cidadãos constitui-se em importante investimento destinado a aperfeiçoar o processo de formulação de políticas e em elemento fundamental da boa governança, permitindo ao governo obter novas fontes de ideias relevantes, informações e recursos para a tomada de decisões. De igual importância é sua contribuição para a construção da confiança pública no governo, elevando a qualidade da democracia e fortalecendo a capacidade cívica”. É apresentado também um Manual para o desenvolvimento dessa participação, considerando-se três tipos: Informação, Consulta e Participação Ativa<sup>34</sup>.

Considerando-se os aspectos ressaltados dos diversos modelos e as necessidades frente às novas realidades e visões de democracia participativa, listamos o que consideram-se características essenciais para a AP:

1. Ser organizado, estruturado, com definições claras de processos, papéis e responsabilidades
2. Dar poder de decisão ao gestor, para que ele tenha condições de procurar melhores soluções e, ao mesmo tempo, seja responsabilizado pelos resultados
3. A motivação do servidor deve ser a procura do bem para a sociedade e não o incentivo pecuniário
4. A relação entre o Administrador Público, o Político e o Cidadão deve oferecer canais de comunicação nos dois sentidos

33 OECD (a). *Cidadãos como parceiros*. PUMA Nota Política, n. 10, OECD Publication Service, Paris, jul. 2001.

34 OECD (b). *Citizen as partners*. OECD handbook on information, consultation and public participation in policy making – OECD Publication Service – Paris 2001b.

e instrumentos para que o Cidadão possa efetivamente participar de decisões do seu interesse. Essa relação deve conferir legitimidade ao Governo.

Para a construção de um Governo com tais características, a TI pode contribuir:

- Apoiando na melhoria interna dos órgãos da AP;
- Funcionamento dos órgãos – atividades burocráticas, eficiência e correção da atuação;
- Informação interna, possibilitando melhores decisões;
- Controle interno, com sistemas de inteligência que auxiliem na identificação de problemas e desvios dos objetivos;
- Apoiando na melhoria nos serviços ao cidadão;
- Serviços diretos ao cidadão (e-gov);
- Informação utilitária ao cidadão possibilitando-lhe o melhor aproveitamento dos serviços;
- Canais de avaliação dos serviços;
- Apoiando no aprimoramento das relações Político, Administrador Público e Cidadão;
- Informação completa, correta, fácil de consultar e usar;
- Instrumentos para definição do interesse público entendido como a construção de uma noção coletiva e compartilhada do interesse público, não apenas um agregado de preferências individuais<sup>35</sup>.

Como um exemplo de utilização da TI de forma integrada ao negócio da Administração Pública, desenvolvemos um exercício de aplicação da TI na fiscalização de trânsito apresentado na Figura 6.

---

35 BLAUGH, op. cit., p. 8

Percorrendo aplicações de TI existentes na AP de todos os níveis, pode-se verificar a existência de diversos sistemas que atendem em maior ou menor grau a cada um desses aspectos mas, em geral, de forma pouco coordenada e com cobertura desigual.

A proposição que apresentamos é a de desenvolver estudos abrangentes e aprofundados, gerando políticas, orientações e instrumentos de formação de pessoas para que a Tecnologia da Informação contribua na transformação da Administração Pública, na busca de maior efetividade e participação do Cidadão.



Figura 2 Componentes doutrinários do New Public Management (adaptado de Hood (1995))

<b>Caracterização do Serviço Público</b>			
	<b>Doutrina</b>	<b>Justificativa típica</b>	<b>Substitui</b>
1	<b>Desagregação do serviço público em unidades corporativas organizadas por produto</b>	Tomar as unidades gerenciáveis; focalizar a responsabilidade; separar provisão e produção para criar pressão contra o desperdício	Crença no Serviço Público uniforme e inclusivo para evitar lacunas e sobreposição na responsabilização
2	<b>Provisão mais baseada em contratos competitivos com mercados internos e contratos a termo</b>	Rivalidade como chave para menores custos e melhores padrões; contratos como chave para explicar padrões de desempenho	Contratos de emprego não especificados; provisão aberta; ligação da compra, provisão e produção para cortar custos
3	<b>Ênfase nos estilos de gestão do setor privado</b>	Necessidade de aplicar ferramentas de gestão do setor privado no setor público	Pressão na ética do serviço público de pagamento fixo, regras de contratação, orientação do modelo empregador com estrutura e pessoal centralizada
4	<b>Maior ênfase na disciplina e frugalidade no uso dos recursos</b>	Necessidade de cortar custos diretos, incremento da disciplina do trabalho, fazer mais com menos	Orçamento base e normas de estabelecimento estável, padrões mínimos, vetos dos sindicatos

**Regras X arbítrio**

	<b>Doutrina</b>	<b>Justificativa típica</b>	<b>Substitui</b>
5	<b>Mais ênfase na gestão ativa e visível da alta administração</b>	<i>Accountability</i> requer atribuições claras de responsabilidade e não difusão do poder	Tensão suprema nas aptidões políticas e regulamentos, não na gestão ativa
6	<b>Padrões e medidas de desempenho e sucesso explícitos, formais e mensuráveis</b>	<i>Accountability</i> significa objetivos claramente estabelecidos; eficiência necessita visão rigorosa das metas	Padrões e normas qualitativas e implícitas
7	<b>Maior ênfase em controles</b>	Necessidade de maior pressão	Tensão em procedimentos

Gráfico 3. Quadro comparativo dos modelos de administração pública (Denhardt, 2000)

	Old Public Administration	New Public Administration	New Public Service
Modelos prioritários e temáticos	Teoria política; explicação político-social ampliada por ciência social ingêrues	Teoria econômica, diálogo mais sofisticado baseado na ciência social política	Teoria democrática, abordagens variadas para o conhecimento, incluindo positivo, interpretativo, crítico e pós-moderno
Caridade predominante	Racionalidade sistêmica, "homem administrativo"	Racionalidade econômica e técnica, "homem econômico" ou o tomador de decisão em interesse próprio	Multiplidade e estratégia, vestes econômicas, organizacionais
Modelos de comportamento mais associados	Definido politicamente e expresso em lei	Representa a agregação de interesses individuais	Resultado de um diálogo sobre valores compartilhados
Recepção do interesse público	Cientes e eleitores (Clients and constituents)	Cientes (customer)	Gratuidades
quem os servidores públicos vem atender	Remar (row) projetando e implementando políticas focando um único objetivo definido politicamente)	Conduzir (Stree) agindo como catalisador para liberar as forças de mercado)	Seruir (negociando e intermediando interesses entre cidadãos e grupos da comunidade, criando valores compartilhados)
Mecanismos para atingir objetivos políticos	Administração de programas pelas agências governamentais existentes	Criação de mecanismos e estruturas de incentivo para alcançar objetivos políticos por meio de agências privadas e sem fins lucrativos	Construção de coalizões de agências públicas, sem fins lucrativos e privadas para satisfazer necessidades mutuamente acordadas
ordem para a prestação (Approach accountability)	Hierárquico - administradores são responsáveis frente aos líderes políticos eleitos democraticamente	Orientado ao mercado - a acumulação de interesses individuais resultará em resultados desejados por amplos grupos de cidadãos (ou clientes)	Multifacetado - servidores públicos devem seguir a lei, valores da comunidade, normas políticas, padrões profissionais e interesses dos cidadãos
Estilo administrativo	Arbitrário limitado permitido dirigentes administrativos	Ampla liberdade para atingir as metas empresariais	Arbitrário necessário mas restrito e responsabilizado
Cultura organizacional criada	Organizações burocráticas marcadas por autoridade de cima para baixo internamente nas agências e controle ou regulamentação de clientes	Organizações públicas descentralizadas com controle primário mantido na agência	Estruturas colaborativas com liderança compartilhada interna e externamente
Base motivacional dos	Pagamento e benefícios, proteções dos	Espírito empresarial, desejo ideológico	Serviço público, desejo de contribuir

Figura 4 Os componentes chave da Digital-era Governance - DEG (Dunleavy 2005)

Tema	Componente
Reintegração	Reversão da agencificação Governança agregada Re-governamentalização Restabelecimento dos processos centrais Compressão radical dos custos de produção Reengenharia das funções internas Concentração e especialização das atividades de aquisição Simplificação das redes de agências
Holismo baseado nas necessidades	Reorganização baseada no cliente ou nas necessidades Concentração de serviços em um ponto ( <i>one-stop provision</i> ) Fornecimento de informação interativa e imediata ( <i>ask once</i> ) Armazém de dados ( <i>data warehousing</i> ) Reengenharia de serviços <i>end-to-end</i> Processos ágeis de governo
Digitalização dos processos	Oferecimento de serviços eletrônicos Novas formas de processos automáticos – <i>zero touch technologies (ZTT)</i> Desintermediação radical: acesso direto aos sistemas do governo Direcionamento ativo para canais eletrônicos de acesso a serviços Facilitação de administração isocrática ou co-produção para que cidadãos tomem iniciativas voluntárias Direcionamento para governo de livros abertos – acesso às informações

Figura 5 Papéis dos usuários na Web 2.0



Cf. Osimo 2008

**Figura 6 - Um exemplo: Aplicação da TI na fiscalização e informação de acidentes de trânsito**

Este exemplo foi desenvolvido apenas como um exercício rápido, sem pretensão de análise profunda e sem qualquer contato ou informação real. O objetivo é ilustrar de forma concreta as idéias utilizando um tema que permite a um leigo colocar opiniões.

Problema a resolver: fiscalização de trânsito e acidentes

Solução:

- Base de dados nacional incluindo dados dos veículos, motoristas, rede viária e ocorrências.
- Aplicativos que permitem a consulta à base de dados
- Aplicativos que permitem o registro de ocorrências: acidentes, infrações

Investimentos

- Infraestrutura para a base de dados com computação em nuvem para os aplicativos
- Portáteis para agentes
- Desenvolvimento do software

Operação

- Agente utiliza o portátil para consultar base de dados para ações de fiscalização
- Agente utiliza portátil para registro de ocorrências: problemas de tráfego, infrações, acidentes, condições do viário
- Cidadão utiliza portátil para consultar base de dados
- Cidadão utiliza portátil para informar ocorrências: acidentes, problemas de tráfego, condições do viário e mesmo infrações
- Autoridade de trânsito utiliza base de dados e registros para operação

Possíveis usuários: Autoridades de trânsito locais, Denatran, polícia, seguradoras, INSS, Ministério da Saúde, montadoras, ONGs voltadas para prevenção de acidentes de trânsito, Academia para estudos, cidadão, etc.

Algumas possibilidades de uso

- Fornecimento de informações de tráfego em tempo real
- Estudos de diversos tipos para prevenção de acidentes incluindo: comportamentais, condições dos veículos, condições do viário, etc.
- Emissão de multas
- Utilização das informações para agilizar a concessão de indenização de seguro
- Utilização dos dados para estudos das seguradoras
- Utilização dos dados para definir ações e políticas de prevenção de acidentes junto com todos os interessados: Poder público nos vários níveis, cidadãos, seguradoras, montadoras

Comentários:

- Este exemplo mostra a potencialidade aberta pelas novas tecnologias de TI. A partir do atendimento de uma necessidade operacional, abre-se a possibilidade de inúmeras outras ações, com alcance político e estratégico. Mostra também a necessidade de se incluir a TI, numa visão holística, no planejamento das próprias ações de negócio.
- O investimento inicial é na infraestrutura da base de dados e computação em nuvem. As autoridades locais poderão investir nos portáteis na medida da necessidade e possibilidade.
- Seguindo o conceito da Web 2.0, o sistema evolui continuamente com o desenvolvimento de novos aplicativos pelos usuários, que podem ser disponibilizados gratuitamente ou não,

**REFERÊNCIAS**

BLAUGH, Ricardo; HORNER, Louise; LEKHI, Rohit. Public Value, politics and public management. *A literature review*. London: The work foundation 2006. Disponível em: <[http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/117\\_117\\_politics\\_lit\\_review.pdf](http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/117_117_politics_lit_review.pdf)>.

BRESSER, Pereira, Luiz Carlos. *Construindo o Estado Republicano*. Rio de Janeiro: FGV 2009.

BRESSER, Pereira, Luiz Carlos. *Reforma da Gestão Pública*. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>>. Acesso em: 13 out. 2011.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, J V. The New Public Service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*. v. 60, n. 6, 2000.

DENHARDT, Robert B. *Teorias da Administração Pública*. Cengage Learning. São Paulo: 2011.

DUNLEAVY, Patrick; MARGETTS, Helen; BASTOW, Simon; TINKLER, Jane. New public management is dead – Long live Digital-era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Oxford University Press: September 2005.

Folha de S.Paulo. *Islândia reescreve carta com uso de redes sociais*. 05/07/2011.

GORE, Al. *A brief history of the National Performance Review*. Government Print Office. updated February 1997.

HIRST, Paul. *Democracy and Governance in Debating Governance*. Oxford University press: Jon Pierre, 2000.

HOOD, Cristopher. Public Management for all seasons? *Public Administration*, v. 69, Spring: 1991.

HOOD, Cristopher. *The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme*. *Accounting Organizations and Society*, v. 20, n.2/3, 1995.

KELLY, Gavin; Muers, Stephen. *Creating Public Value*. An analytical framework for public service reform. Prime Minister Strategy Unit, Cabinet Office, London: 2002.

MOORE, Mark H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, 1995.

NIST National Institute of Standards and Technology – NIST – Cloud computing program. Disponível em: <<http://www.nist.gov/itl/cloud/index.cfm>>.

O'REILLY, Tim. *What is Web 2.0*. Disponível em: <<http://oreilly.com>>. 2005.

OECD (a). *Cidadãos como parceiros*. PUMA Nota Política n. 10 - OECD Publication Service – Paris julho 2001.

OECD (b). *Citizen as partners*. OECD handbook on information, consultation and public participation in policy making. OECD Publication Service. Paris: 2001.

OECD – OECD Principles of Corporate Governance - OECD Publication Service. Paris: 2004.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventando o Governo*. Brasília: MH Comunicação, 1992.

OSIMO, David. *Web 2.0 in Government: Why and How?* European Commission - Joint Research Center – Institute for Prospective Technological Studies – Luxembourg Office for Official Publications of European Communities, 2008.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 43(2):347-69, mar./abr. 2009.

USA. Clinger Cohen Act. Disponível em: <<http://cio-nii.defense.gov/docs/ciodesrefvolone.pdf>>. 1996.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne. *IT Governance* – Harvard Business Press – Boston, 2004 (tradução em português: Governança de TI – Makron Books. São Paulo: 2006).

WEILL, Peter; ARAL, Sinan. *Generating Premium returns on your IT investments*. MIT Sloan Management Review. Winter: 2006.

WEILL, Peter; Ross, Jeanne \_ IT Savvy – Harvard Business Press – Boston 2009 (tradução em português: Conhecimento em TI – Makron Books – São Paulo 2009)

WHITCOMBE, Judy; Gregory, Robert - Assessing quality of government in post-NPM New Zealand: Mediating Social science with social criticism – Structure and Organization of Government (SOG) Confere, Gothenburg - November 2008