

Maurício José Ribeiro Rotta

**AS PLATAFORMAS DE GOVERNO ELETRÔNICO E SEU  
POTENCIAL PARA A PROMOÇÃO DOS PRINCÍPIOS DOS  
*COMMONS*: O CASO DOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Denilson Sell

Coorientador: Prof. Dr. Aires José Rover

Florianópolis

2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rotta, Maurício José Ribeiro

As plataformas de governo eletrônico e seu potencial para a promoção dos princípios dos commons: o caso dos municípios brasileiros / Maurício José Ribeiro Rotta ; orientador, Denilson Sell, coorientador, Aires Jose Rover, 2018.  
567 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Maturidade de Governo Eletrônico. 3. Commons. 4. Gestão do Conhecimento. 5. Novo Serviço Público. I. Sell, Denilson. II. Rover, Aires Jose. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

**Maurício José Ribeiro Rotta**

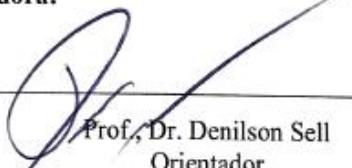
**AS PLATAFORMAS DE GOVERNO ELETRÔNICO E SEU  
POTENCIAL PARA A PROMOÇÃO DOS PRINCÍPIOS DOS  
COMMONS: O CASO DOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS**

Florianópolis, 24 de agosto de 2018.

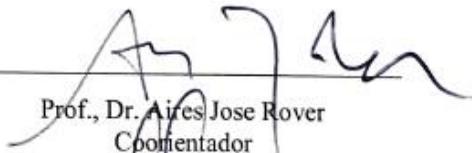


\_\_\_\_\_  
Prof.a, Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini  
Coordenadora do Curso

**Banca examinadora:**



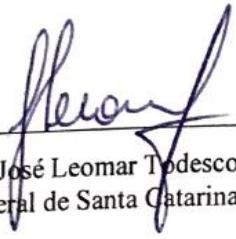
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Denilson Sell  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC



\_\_\_\_\_  
Prof., Dr. Aires Jose Rover  
Comentador  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

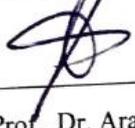


\_\_\_\_\_  
Prof., Dr. Roberto Carlos dos Santos Pacheco  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC



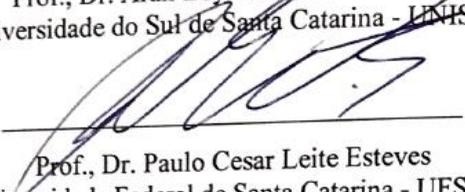
---

Prof., Dr. José Leomar Todesco  
Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC



---

Prof., Dr. Aran Bey Tcholakian Morales  
Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL



---

Prof., Dr. Paulo Cesar Leite Esteves  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Dedico este trabalho a minha esposa,  
Andréa, meu farol e meu porto seguro,  
cuja energia, força de vontade e amor,  
são inesgotáveis.

Dedico este trabalho também à minha família,  
a meus queridos pais,  
Hamilton e Leocádia,  
aos meus pais emprestados,  
Claudio e Ana,  
a meus amados irmãos, Marcelo e Marianne,  
a minha irmã do coração,  
Luciane,  
exemplos de perseverança e amor,  
e por estarem ao meu lado sempre,  
apoiando, incentivando e acolhendo.



## AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a Deus, por ter abençoado todos os dias da minha vida, por iluminar meu caminho, me dar forças para seguir sempre em frente, e me cercar de pessoas especiais, as quais colaboram e apoiam minha jornada terrena.

A minha esposa, Andréa, por ser tão importante na minha vida. Sempre a meu lado, me desafiando, estimulando, e me fazendo crer que posso mais do que imagino. Seu companheirismo, amizade, paciência, compreensão, apoio, alegria e amor, foram essenciais para que este trabalho viesse a ser concretizado, e nunca me deixar desistir. Por me fazer imensamente feliz.

A meus pais, Hamilton e Leocádia, meu infinito agradecimento. Sempre acreditaram em minha capacidade, proporcionando as melhores condições para que eu pudesse estudar, aprender e crescer como ser humano. Seu exemplo, apoio e amor incondicional me fortaleceu, me orientando a fazer o melhor de mim, em todas as circunstâncias. A eles, toda a minha gratidão.

Agradeço aos meus irmãos, Marcelo e Marianne, por demonstrarem apoio incondicional aos meus projetos, pessoais ou acadêmicos. Por serem verdadeiros amigos, sempre torcendo e se colocando a postos para qualquer necessidade, a qualquer momento. Vocês são muito especiais para mim!

Ao meu orientador, amigo e uma das grandes referências de minha vida, Prof. Denilson Sell, a quem tenho imensa gratidão por todo o apoio, generosidade, amizade, compreensão e compromisso, durante meu mestrado, e agora, no doutorado. Certamente, sem sua participação, ideias e desafios, este trabalho não chegaria ao final. Muito obrigado por ter acreditado em mim.

Igualmente, também agradeço ao meu co-orientador, Prof. Aires José Rover, cujo exemplo e dedicação à Academia, bem como o conhecimento e sabedoria, são fontes inesgotáveis de inspiração e estímulo.

Aos membros da Banca que aceitaram o desafio de avaliar o trabalho

realizado: Prof. Roberto Pacheco, Dr. José Leomar Todesco, Prof. Paulo Esteves e Prof. Aran Bey Tcholakian Morales.

Faltam palavras para agradecer aos Prof. Roberto Pacheco, por ter compartilhado preciosos conhecimentos sobre o tema principal desta pesquisa – a Teoria dos *Commons*; a Profa. Patrícia de Sá Freira, pelo entusiasmo, pela luz e pelas energias positivas, que muitas vezes me movimentou a seguir em frente, com confiança e vontade de vencer; ao Prof. Paulo Esteves, pela amizade, companheirismo e por ser uma pessoa incrível, e contagiar a todos que o cercam com sua alegria pela vida; a Profa. Solange, cuja habilidade em valorizar, acolher e se relacionar de forma generosa com as pessoas, é um exemplo a ser seguido.

Também agradeço a todos os professores do EGC, pela competência, dedicação aos alunos e maestria demonstrada por meio dos conteúdos ministrados em sala de aula – Profa. Gertrudes Dandolini, Prof. João Artur de Souza, Prof. Marcio Vieira de Souza, Profa. Andrea Steil, Prof. João Bosco, Prof. Cristiano Cunha, Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Prof. Neri dos Santo, Profa. Ana Maria Benciveni Franzoni, Profa. Édis Mafra Lapolli, Prof. Fernando Alvaro O. Gauthier e Prof. Fernando José Spanhol.

Agradeço o apoio, a motivação e a valiosa presença de muitas pessoas especiais: Pablo Procópio Martins, Helio Ferenhof, Thiago Nunes Angulski, Felipe Durante, Rafael Tezza, Paloma Santos, Alexandre Ueno, Beatriz Marcondes, Fred Leite Siqueira Campos, Carlos Adriano Figueiredo, Caubi Arraes Jr, Carlos Pereira, Cesar Saupe, Cezar Bornia, Debora Spenassato, Flávio José Moritz, Alexandre Souza, Janderson Reis, João Zaroni, Mariana Mezzaroba, Tamires Lucietti, Cássia Emidio e Yuri Vefago.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina, por proporcionar-me esta oportunidade em participar como doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma participaram desta jornada (professores, colegas de curso e profissão, amigos e familiares), mas que seria impossível nomear um por um, sintam-se homenageados. Muito obrigado!

“E conhecereis a verdade, e a verdade vos libertará.”  
João 8:32

## RESUMO

Esta tese analisou a maturidade das plataformas de e-Gov de municípios brasileiros, como potenciais promotoras de *Commons*, considerando elementos do Novo Serviço Público (NSP) e do Compartilhamento de Conhecimento Organizacional. *Commons* são bens compartilhados de uso coletivo, sujeitos a conflitos sociais, e foram objeto de diversas pesquisas, com destaque para o trabalho de Elinor Ostrom, que em 1990 publicou o livro “*Governing the Commons*”, no qual propõe oito princípios para gestão sustentável dos *commons*: delimitação, Adequação de contexto, participação, monitoramento, sanções proporcionais, resolução de conflitos a custo acessível, autonomia e Adocracia. Estes princípios, quando identificados nas comunidades ou instituições, explicam o sucesso dessas instituições na gestão e perpetuação dos *commons* (bem comum), geração após geração, durante longos períodos. A partir desses princípios gerais, surgiu o interesse em investigá-los em um cenário específico, um ambiente digital e de uso intensivo do conhecimento, configurado em plataformas e-Gov de municípios brasileiros, e também a relação entre o nível de maturidade da plataforma e-Gov e os *commons* por ela disponibilizados. A capilaridade, facilidade de acesso e proximidade ao cidadão tornam as plataformas municipais e-Gov um importante canal para a interação entre o governo e o cidadão, ampliando o exercício da cidadania e o aperfeiçoamento da democracia (os quais são um tipo de *commons*), de acordo com os princípios do NSP e o compartilhamento do conhecimento. Assim, 903 plataformas eletrônicas de municípios brasileiros foram analisadas, buscando identificar se estas viabilizam os *commons* ofertados pelo governo à sociedade civil e às instituições públicas e privadas, e também, quanto ao seu nível de maturidade. A partir dos resultados, restou demonstrado que as plataformas e-Gov municipal pouco incluem a população, e não oferecem meios suficientes para que as partes interessadas possam participar na elaboração e coprodução de leis, projetos, orçamentos, bem como dos próprios serviços e funcionalidades oferecidas pela plataforma, dependendo exclusivamente da iniciativa dos órgãos públicos para disponibilizar serviços, ou seja: as plataformas de e-Gov não apresentam nível de maturidade suficiente para a coprodução e disponibilização dos *commons* - cidadania, dados abertos, democracia e participação, dentre outros. Poucos municípios efetivamente disponibilizam serviços para que a população possa realizar seu papel de participação e coprodução, em

conformidade com suas expectativas e reais necessidades. Para tanto, os projetos de e-Gov precisam ser repensados, em termos de serviços, infraestrutura, governança e recursos financeiros a serem aportados. A consolidação de um governo democrático e inclusivo demanda transformações, para que as plataformas eletrônicas viabilizem efetivamente a geração e distribuição de valores para a sociedade.

**Palavras-chave:** Governo Eletrônico; Análise de Plataformas de Governo Eletrônico; Maturidade de Governo Eletrônico; *Commons*; Novo Serviço Público; Compartilhamento do Conhecimento.



## ABSTRACT

This thesis analyzed the maturity of the e-Gov platforms of Brazilian municipalities, as potential promoters of Commons, considering elements of the New Public Service (NSP) and Organizational Knowledge Sharing. Commons are shared goods of collective use, subject to social conflicts, and have been object of several investigations, notably the work of Elinor Ostrom, who in 1990 published the book "Governing the Commons". She proposed eight principles for the sustainable management of commons: delimitation, appropriateness of context, participation, monitoring, proportional sanctions, resolution of conflicts at affordable cost, autonomy and Adocracy. These principles, when identified in communities or institutions, might explain the success of these institutions in the management and perpetuation of the commons, generation after generation, over long periods. Based on these general principles, the interest arose in investigating them in a specific scenario, a digital and knowledge-intensive environment, configured on e-Gov platforms of Brazilian municipalities, as well as the relationship between the maturity level of the platform, e-Gov and the commons it made available. Capillarity, easy access and proximity to the citizen make e-Gov municipal platforms an important channel for the interaction between government and citizen, expanding the exercise of citizenship and the perfection of democracy (which are a type of commons) in accordance with the principles of NSP and the sharing of knowledge. Thus, 903 electronic platforms of municipalities were analyzed in order to identify whether the platforms enable the commons offered by the government to civil society, public and private institutions, as well as the level of maturity of the platforms. From the results, it has been demonstrated that the municipal e-Gov platforms do not include the population, and do not provide enough means for the stakeholders to participate in the elaboration and coproduction of laws, projects, budgets, as well as the services and functionalities offered by the platform, depending exclusively on the initiative of public agencies to provide services, i.e.: e-Gov platforms do not have enough maturity for the coproduction and availability of commons - citizenship, open data, democracy and participation, among others. Few municipalities effectively provide services so that the population can fulfill its role of participation and coproduction, in accordance with their expectations and real needs. To do so, e-Gov projects need to be rethought in terms of

services, infrastructure, governance and financial resources to be contributed. The consolidation of a democratic and inclusive government requires transformations, so that electronic platforms effectively enable the generation and distribution of values for the society.

**Keywords:** Electronic Government; Analysis of Electronic Government Platforms; Electronic Government Maturity; Commons; New Public Service; Sharing Knowledge.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Representação do método <i>SystematicSearchFlow</i> .....	54
<b>Figura 2</b> – Revisão Sistemática da Literatura .....	56
<b>Figura 3</b> – Exemplo da matriz de síntese utilizada. ....	58
<b>Figura 4</b> –Fatores Críticos de Sucesso para Projetos de governo eletrônico software EndNote®.....	63
<b>Figura 5</b> –Fatores Críticos de Sucesso para Projetos de governo eletrônico software EndNote®.....	65
<b>Figura 6</b> – Relação entre e-Gov, Governança, Commons e GC no software EndNote®.....	68
<b>Figura 7</b> – Estrutura do Trabalho .....	73
<b>Figura 8</b> – Modelos organizacionais da administração pública. ....	82
<b>Figura 9</b> – Princípios do Novo Serviço Público.....	86
<b>Figura 10</b> – Pressupostos e benefícios da Coprodução. ....	96
<b>Figura 11</b> – Elementos e estratégia de implementação da Coprodução. ....	98
<b>Figura 12</b> – Princípios da Governança Corporativa.....	104
<b>Figura 13</b> – Mecanismos de governança, de acordo com o RBG. ....	110
<b>Figura 14</b> – Objetivos Estratégicos de governança eletrônica. ....	122
<b>Figura 15</b> – Relação entre princípios da governança digital, eixos estratégicos e benefícios.....	122
<b>Figura 16</b> – A tragédia dos <i>commons</i> .....	127
<b>Figura 17</b> – Os 8 princípios dos <i>commons</i> . ....	134
<b>Figura 18</b> – <i>News commons</i> .....	137
<b>Figura 19</b> – <i>Commons Digital</i> . ....	146
<b>Figura 20</b> - Interdisciplinaridade da Gestão do Conhecimento.....	151
<b>Figura 21</b> – Ciclo de Gestão do Conhecimento .....	158
<b>Figura 22</b> – Processos de GC .....	159
<b>Figura 23</b> - Relações do Governo Eletrônico com os stakeholders.....	170
<b>Figura 24</b> – Cinco graus da democracia digital .....	177
<b>Figura 25</b> – Modelo de Maturidade e-Gov, conforme Holmes (2001)	187
<b>Figura 26</b> – Componentes chave de um ecossistema de dados abertos	196
<b>Figura 27</b> – Pesquisa quali-quantitativa. ....	201
<b>Figura 28</b> – Elaboração dos itens do instrumento de coleta de dados e suas respectivas referências .....	203
<b>Figura 29</b> – Anotação das referências bibliográficas empregadas para a elaboração dos itens .....	203
<b>Figura 30</b> – Associação dos itens, trechos dos artigos e suas respectivas referências .....	204

<b>Figura 31</b> – Exemplo de associação entre os grupos, itens e respectivas dimensões.....	219
<b>Figura 32</b> – Detalhamento dos itens e suas respectivas dimensões....	226
<b>Figura 33</b> – Dimensões do questionário e frequência de respostas positivas.....	273
<b>Figura 34</b> – Porte do Município e frequência de respostas positivas .	274
<b>Figura 35</b> – Região do Município e frequência de respostas positivas.....	276
<b>Figura 36</b> – Município de São Paulo.....	285
<b>Figura 37</b> – Município de Recife.....	286
<b>Figura 38</b> – Município de Porto Alegre .....	288
<b>Figura 39</b> – Município de Apiuna .....	289
<b>Figura 40</b> – Rede Colab.re - Município de Maringá .....	291
<b>Figura 41</b> – Município de São Leopoldo.....	292
<b>Figura 42</b> – Município de Sapucaia do Sul .....	294
<b>Figura 43</b> – Município de Almirante Tamandaré.....	294
<b>Figura 44</b> – Município de Sinop.....	295
<b>Figura 45</b> – Município de Apucarana.....	295
<b>Figura 46</b> – Município de Parnaíba.....	296
<b>Figura 47</b> – Dimensões do questionário e frequência de respostas positivas.....	330
<b>Figura 48</b> – Itens do Instrumento de Coleta de Dados e frequência de respostas positivas.....	334
<b>Figura 49</b> – Porte do Município e frequência de respostas positivas .	335
<b>Figura 50</b> – Região do Município e frequência de respostas positivas.....	337
<b>Figura 51</b> – Distribuição dos principais Municípios por Região.....	344
<b>Figura 52</b> – Distribuição dos principais Municípios por Estado .....	345
<b>Figura 53</b> – Distribuição dos principais Municípios por Porte.....	345
<b>Figura 54</b> – Distribuição dos principais Municípios por IDH.....	346
<b>Figura 55</b> – Distribuição dos principais Municípios por PIB.....	347
<b>Figura 56</b> – Princípios dos Commons e os Elementos do NSP.....	356
<b>Figura 57</b> – Modelo de maturidade e-Gov e princípios dos <i>commons</i>	367
<b>Figura 58</b> – Porte do Município e frequência de respostas positivas .	371
<b>Figura 59</b> – Município de São Paulo .....	373
<b>Figura 60</b> – Café Hacker .....	374
<b>Figura 61</b> – Observa Sampa .....	375
<b>Figura 62</b> – Planeja Sampa.....	375
<b>Figura 63</b> – PoupaTempo .....	376
<b>Figura 64</b> – Município de Recife.....	378
<b>Figura 65</b> – Município de Cuiabá.....	380

<b>Figura 66</b> – Município de João Pessoa.....	382
<b>Figura 67</b> – Município de Porto Alegre .....	384
<b>Figura 68</b> – Município de Florianópolis .....	386
<b>Figura 69</b> – Município de Orleans .....	387
<b>Figura 70</b> – Município de Porto Velho .....	389
<b>Figura 71</b> – Município de Imperatriz .....	391
<b>Figura 72</b> – Cidade de Londres.....	393
<b>Figura 73</b> – Termo de Uso da Plataforma .....	393
<b>Figura 74</b> – Feedback dos usuários sobre a Plataforma .....	394
<b>Figura 75</b> – Redes sociais e Microblogs .....	395
<b>Figura 76</b> – Participação Cidadã e Coprodução.....	395
<b>Figura 77</b> – Informação contextualizada acerca de regiões e bairros da cidade de Londres .....	396
<b>Figura 78</b> – Governo de Singapura .....	398
<b>Figura 79</b> – Funcionalidade para avaliação da plataforma eletrônica do governo de Singapura .....	398
<b>Figura 80</b> – Termos de uso da plataforma do governo de Singapura..	399
<b>Figura 81</b> – Participação na elaboração do Orçamento Anual.....	399
<b>Figura 82</b> – CitizenConnect .....	400
<b>Figura 83</b> – Plataforma Colab.re.....	401
<b>Figura 84</b> – Relação entre os Princípios dos <i>Commons</i> , Modelo de Maturidade de e-Gov e NSP .....	403

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Forma nos campos de buscas das bases de dados científicas .....	60
<b>Quadro 2</b> - Fatores Críticos de Sucesso para Projetos de Governo Eletrônico .....	61
<b>Quadro 3</b> - Práticas e métodos de Gestão do Conhecimento e projetos de Governo Eletrônico .....	64
<b>Quadro 4</b> - Expressões de busca utilizadas na terceira revisão sistemática de literatura.....	67
<b>Quadro 5</b> – Teses e Dissertações do PPGEGC sobre temas correlatos a presente tese.....	72
<b>Quadro 6</b> – Elementos do NSP empregados nesta pesquisa .....	91
<b>Quadro 7</b> - Conceitos de coprodução, conforme alguns autores.....	93
<b>Quadro 8</b> – Mudanças oriundas da Governança Pública.....	108
<b>Quadro 9</b> - Classificação geral dos Bens.....	131
<b>Quadro 10</b> – Definições de Gestão do Conhecimento .....	155
<b>Quadro 11</b> – Modelos de maturidade de e-Gov .....	185
<b>Quadro 12</b> - Benefícios dos dados governamentais abertos.....	193
<b>Quadro 13</b> - Artigos utilizados para criação do instrumento de coleta de dados .....	208
<b>Quadro 14</b> – Conjunto de itens desenvolvido para a etapa de pré-teste, e seu referencial teórico .....	217
<b>Quadro 15</b> – Grupos de itens e sua respectiva descrição .....	218
<b>Quadro 16</b> - Análise Semântica dos Itens e Análise dos Juízes .....	256
<b>Quadro 17</b> – Conjunto de itens desenvolvidos para o pré-teste, e suas respectivas dimensões .....	270
<b>Quadro 18</b> - Agrupamento das categorias de resposta do instrumento pré-teste.....	271
<b>Quadro 19</b> – Achados (pré-teste) relativos ao Município de São Paulo.....	284
<b>Quadro 20</b> – Achados (pré-teste) relativos ao Município de Recife..	286
<b>Quadro 21</b> – Achados (pré-teste) relativos ao Município de Porto Alegre.....	287
<b>Quadro 22</b> – Achados (pré-teste) relativos ao Município de Apiuna.	289
<b>Quadro 23</b> – Achados (pré-teste) relativos ao Município de Maringá	290
<b>Quadro 24</b> – Achados (pré-teste) relativos ao Município de São Leopoldo .....	292
<b>Quadro 25</b> – Achados (pré-teste) relativos ao Município de São Leopoldo .....	293

<b>Quadro 26</b> – Ajustes preliminares realizados no questionário, após o pré-teste.....	306
<b>Quadro 27</b> – Questionário com ajustes preliminares (após o pré-teste).....	309
<b>Quadro 28</b> – Itens resultantes .....	319
<b>Quadro 29</b> – Princípios dos <i>Commons</i> e os Elementos do NSP .....	348
<b>Quadro 30</b> – Achados (teste) relativos ao Município de São Paulo....	373
<b>Quadro 31</b> – Achados relativos ao Município de Recife .....	377
<b>Quadro 32</b> – Achados relativos ao Município de Cuiabá .....	379
<b>Quadro 33</b> – Achados relativos ao Município de João Pessoa .....	381
<b>Quadro 34</b> – Achados relativos ao Município de Porto Alegre .....	383
<b>Quadro 35</b> – Achados relativos ao Município de Florianópolis .....	385
<b>Quadro 36</b> – Achados relativos ao Município de Orleans .....	387
<b>Quadro 37</b> – Achados relativos ao Município de Porto Velho .....	389
<b>Quadro 38</b> – Achados relativos ao Município de Imperatriz .....	390
<b>Quadro 39</b> – Achados relativos à Cidade de Londres.....	392
<b>Quadro 40</b> – Achados relativos à Singapura.....	397
<b>Quadro 41</b> – Relação entre os Princípios dos <i>Commons</i> , Modelo de Maturidade de e-Gov e NSP .....	402
<b>Quadro 42</b> – Interpretação dos Princípios dos <i>Commons</i> , Modelo de Maturidade de e-Gov e NSP .....	405

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Agrupamento das categorias por Dimensão .....	272
<b>Tabela 2</b> - Agrupamento das categorias por Porte do Município .....	274
<b>Tabela 3</b> - Agrupamento das categorias por Região.....	275
<b>Tabela 4</b> - Questões relativas a comunicação entre a população e a administração pública.....	279
<b>Tabela 5</b> - Questões relativas a transparência.....	280
<b>Tabela 6</b> - Questões relativas a notícias, ou acesso a redes sociais, e também dados abertos .....	282
<b>Tabela 7</b> – População e Amostra – Pré-teste .....	320
<b>Tabela 8</b> – População e Amostra – Aplicação em larga escala .....	320
<b>Tabela 9</b> - Agrupamento das categorias por Dimensão .....	330
<b>Tabela 10</b> - Itens do Instrumento de Coleta de Dados.....	331
<b>Tabela 11</b> - Agrupamento das categorias por Porte do Município .....	334
<b>Tabela 12</b> - Agrupamento das categorias por Região .....	336
<b>Tabela 13</b> - Visão por Municípios .....	338
<b>Tabela 14</b> - <i>Commons</i> e o NSP.....	353
<b>Tabela 15</b> - Questões relativas a transparência, publicidade e monitoramento .....	358
<b>Tabela 16</b> - Questões relativas a comunicação, ouvidoria, integração e uso de redes e mídias sociais.....	360
<b>Tabela 17</b> - Questões relativas aos Dados Abertos.....	361
<b>Tabela 18</b> - Questões relativas a Participação e Coprodução .....	362
<b>Tabela 19</b> - Questões relativas a Adocracia.....	364
<b>Tabela 20</b> - Questões relativas a Gestão do Conhecimento.....	365
<b>Tabela 21</b> – Modelo de maturidade para portais e-Gov .....	366
<b>Tabela 22</b> – Peso das dimensões .....	369
<b>Tabela 23</b> – Faixas dos Níveis de Maturidade.....	370
<b>Tabela 24</b> – Quantidade de municípios por nível de maturidade .....	370

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas  
APF - Administração Pública Federal  
APO - Organização Asiática de Produtividade  
B2G - Business to Government  
BTD – Banco de Teses e Dissertações  
CIPFA - The Chartered Institute of Public Finance And Accountancy  
CNJ – Conselho Nacional de Justiça  
CVM - Comissão de Valores Mobiliários  
CPR – Common Pool Resource  
C2G - Citizen to Government  
DA – Dados Abertos  
DGA – Dados Governamentais Abertos  
EGD – Estratégia de Governança Digital  
EGC - Engenharia e Gestão do Conhecimento  
e-Gov – Governo Eletrônico  
e-PING - Padrões de Interoperabilidade em Governo Eletrônico  
G2B - Government to Business  
FCS – Fatores críticos de sucesso  
GC – Gestão do Conhecimento  
GESPUBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização  
GNU - GNU's Not Unix  
G2C – Governo para Cidadão  
G2B – Governo para Empresa  
G2G – Governo para Governo  
HTML - Hyper Text Markup Language  
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IAD – Framework de Análise e Desenvolvimento Institucional  
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano  
IFAC - Federação Internacional de Contadores  
PBE - Prática Baseada em Evidências  
PIB – Produto Interno Bruto  
NC – New Commons  
NSP – Novo Serviço Público  
OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
OGP - Open Government Partnership  
ONU – Organização das Nações Unidas  
OS – Organizações Sociais

OSCIP - Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público  
PMBOK - Project Management Body of Knowledge  
PPP – Parceria Público Privada  
PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Gestão do Conhecimento  
RBG - Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública  
SCIELO – Scientific Electronic Library Online  
SSF – Systematic Search Flow  
TI – Tecnologia da Informação  
TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação  
TCU - Tribunal de Contas da União  
UN – United Nations  
UNPAN - United Nations Online Network in Public Administration and Finance  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
WoS - Web of Science  
WWW – World Wide Web  
W3C – World Wide Web Consortium (Consórcio da Rede Mundial Web)

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	29
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	29
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	42
1.3	OBJETIVOS .....	45
1.3.1	Objetivo geral.....	45
1.3.2	Objetivos específicos.....	45
1.4	JUSTIFICATIVA.....	46
1.5	ESCOPO .....	50
1.6	INEDITISMO .....	52
1.6.1	Revisão Sistemática de Literatura .....	53
1.6.2	Execução da Revisão Sistemática da Literatura .....	59
1.7	ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PPGEGC.....	69
1.8	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	73
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	75
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	75
2.1.1	Introdução .....	75
2.1.2	Modelos Organizacionais da Administração Pública.....	77
2.2	NOVO SERVIÇO PÚBLICO .....	83
2.2.1	Elementos do NSP empregados nesta pesquisa.....	89
2.2.2	Coprodução .....	91
2.3	GOVERNANÇA.....	98
2.3.1	Introdução .....	98
2.3.2	Governança Corporativa .....	100
2.3.3	Governança Pública.....	104
2.3.4	Governança em rede.....	114
2.3.5	Governança Eletrônica .....	116
2.4	COMMONS .....	123
2.4.1	Introdução .....	123

2.4.2	A Tragédia dos <i>Commons</i> .....	126
2.4.3	Conceituando <i>Commons</i> (Bem Comum).....	128
2.4.4	Os princípios dos <i>Commons</i> .....	132
2.4.5	Os <i>Commons</i> e a governança .....	135
2.4.6	Os New <i>Commons</i> .....	136
2.4.7	Knowledge <i>Commons</i> .....	138
2.4.8	<i>Commons</i> Digitais .....	145
2.5	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	147
2.5.1	Introdução.....	147
2.5.2	Conceito de Conhecimento.....	149
2.5.3	Conceito de Gestão do Conhecimento.....	151
2.5.4	Processos da gestão do conhecimento .....	157
2.5.5	Gestão do Conhecimento e Organizações Públicas.....	161
2.6	GOVERNO ELETRÔNICO (e-Gov).....	164
2.6.1	Introdução.....	164
2.6.2	Conceito de governo eletrônico.....	167
2.6.3	Relações internas e externas do Governo Eletrônico.....	169
2.6.4	Governo Eletrônico e Democracia Digital .....	171
2.6.5	Modelo de maturidade para portais e-Gov .....	177
2.7	GOVERNO ABERTO E DADOS GOVERNAMENTAIS ABERTOS.....	187
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	197
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	197
3.2	PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA A COLETA DE DADOS.....	202
3.2.1	Elaboração do Conjunto de Itens do instrumento de coleta de dados	202
3.2.2	Detalhamento das Dimensões correspondentes aos princípios dos <i>commons</i> .....	219
3.2.3	Detalhamento dos itens e suas respectivas dimensões.....	225

3.2.4	Submissão do instrumento aos especialistas .....	254
3.2.5	Elaboração do instrumento de coleta de dados para pré-teste ...	262
3.2.6	Aplicação do pré-teste .....	263
3.2.7	Resultados do pré-teste.....	270
3.2.8	Análise intermediária do questionário (após pré-teste) .....	296
3.2.9	Submissão do instrumento aos especialistas (segunda rodada).	310
3.2.10	Questionário para aplicação em larga escala.....	313
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	319
3.3.1	População e Amostra – Pré-teste.....	319
3.3.2	População e Amostra – Aplicação em larga escala .....	320
3.4	COLETA DOS DADOS .....	321
3.4.1	Coleta dos Dados – Pré-teste.....	321
3.4.2	Coleta dos Dados – Aplicação em larga escala .....	324
4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	327
4.1	Aplicação do questionário em larga escala .....	327
4.2	Resultados da aplicação em larga escala .....	328
4.2.1	Visão Geral por Dimensões.....	328
4.2.2	Visão Geral pelos Itens do Instrumento de Coleta de Dados ....	331
4.2.3	Visão Geral pelo Porte do Município.....	334
4.2.4	Visão Geral dos Municípios por Região do Brasil.....	336
4.2.5	Visão dos Municípios.....	337
4.2.6	Princípios dos <i>Commons</i> e os Elementos do NSP.....	347
4.2.7	Considerações acerca dos princípios dos <i>Commons</i> , com os elementos do NSP e Compartilhamento do Conhecimento .....	356
4.2.8	Princípios dos <i>commons</i> e o modelo de maturidade de e-Gov ..	366
4.2.9	Boas práticas e destaques identificados na aplicação em larga escala	371
4.2.10	Prefeitura de Londres .....	391
4.2.11	Prefeitura de Singapura .....	396

4.2.12 Ofertantes de Serviços – Plataforma Colab.re.....	400
4.2.13 Princípios dos <i>Commons</i> , Modelo de Maturidade de e-Gov e elementos do Novo Serviço Público .....	401
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	406
5.1 CONCLUSÕES.....	413
5.2 RECOMENDAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS .....	420
REFERÊNCIAS.....	422
APÊNDICE I - Primeira versão preliminar do questionário .....	472
APÊNDICE II - Segunda versão preliminar do questionário.....	477
APÊNDICE III - Achados oriundos da aplicação do pré-teste .....	486
APÊNDICE IV - Resultados da aplicação do pré-teste.....	494
APÊNDICE V – Formulário para registro das boas práticas .....	496
APÊNDICE VI – Ranking dos municípios pesquisados.....	498
APÊNDICE VII – Ranking dos municípios por nível de maturidade.	525
APÊNDICE VIII – Relato dos Bolsistas.....	551



## **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta a visão geral da pesquisa realizada. Primeiramente, são apresentadas a contextualização e a problematização do estudo, identificando o problema de pesquisa. Posteriormente, são expostos o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa realizada. Em seguida, são descritas a justificativa e relevância da pesquisa e os argumentos que amparam seu ineditismo e originalidade. Por fim, são apresentados, neste capítulo, a delimitação do estudo e a aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Ao final, é apresentada a estrutura dos capítulos, que compõem esta tese.

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO**

Os governos têm empregado as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), em especial a internet, para a informatização de suas atividades, e para a disponibilização de novos serviços e canais de interação com o público externo (cidadãos, fornecedores, empresas, ou outros setores do governo e da sociedade), proporcionando acesso mais conveniente à informação e ao conhecimento, melhorando a qualidade dos serviços, e oferecendo maiores oportunidades para a participação em processos democráticos, constituindo assim, o governo eletrônico – e-Gov (FANG, 2002).

O governo eletrônico não é produto tão somente da tecnologia, mas também da sociedade, da cultura e da política (KIM, 2008); neste sentido, ao desenvolver iniciativas e projetos relativos ao e-Gov, a

administração pública pode utilizar uma abordagem mais humanística, empregando os princípios do Novo Serviço Público<sup>1</sup> (NSP) – cujo foco é o interesse público e a coprodução<sup>2</sup> do bem comum, e os administradores públicos a serviço dos cidadãos (DENHARDT, 2012).

No contexto do e-Gov e do NSP, a coprodução é requisito essencial para a disponibilização de bens e serviços públicos em rede, pressupondo o engajamento de cidadãos, governantes e organizações (DENHARDT; DENHARDT, 2007; SALM; MENEGASSO, 2010), sendo que o cidadão é o principal elemento para definir “o que” e “como” deverá ser produzido, e participar da elaboração, avaliação e responsabilização pelo processo, por meio de redes de atores estatais e não estatais (SCHOMMER, 2015).

Por meio de plataformas ou portais e-Gov, a administração pública apresenta sua identidade, finalidade e realizações, disponibiliza serviços e informações, propiciando o acesso e a interação com o cidadão, bem como o entendimento de suas necessidades, e o aumento da transparência e participação da sociedade nas ações governamentais (PINHO, 2008), de acordo com o nível de maturidade que estas plataformas apresentam.

Os modelos de maturidade<sup>3</sup> para plataformas e-Gov, por sua vez,

---

<sup>1</sup> O Novo Serviço Público se caracteriza por servir os cidadãos, contribuindo para uma noção compartilhada de interesse público, pela valorização da cidadania e das pessoas (e não somente a produtividade) e pela ação democrática (DENHARDT; DENHARDT, 2007).

<sup>2</sup> A coprodução dos serviços públicos se caracteriza pelo envolvimento de organizações formais, públicas e privadas, organizações não governamentais, grupos da comunidade e cidadãos que podem compartilhar entre si responsabilidades e poder na produção dos serviços públicos. A coprodução pode ocorrer pelo ajustamento entre essas organizações, assim como pela constituição de uma rede que coproduz serviços públicos (MORETTO Netto; SALM; BURIGO, 2014)

<sup>3</sup> Nesta tese, o modelo de maturidade de plataformas e-Gov empregado foi proposto por Holmes (2001).

são estruturados por estágios (do básico ao avançado). Estes modelos oferecem uma forma de classificar as plataformas e-Gov (de acordo com os serviços, características e funcionalidades oferecidas), e podem ser empregados como um guia para ajudar a administração pública a melhorar a qualidade de seu portal e-Gov (FATH-ALLAH et al, 2014).

Entregas típicas de projetos de e-Gov, as plataformas eletrônicas (LUNA-REYES; GIL-GARCÍA, 2011; BHATTACHARYA; GULLA; GUPTA, 2012; ALADWANI, 2016) podem empregar a Gestão do Conhecimento (GC) para atender as necessidades de cidadãos, governantes e organizações (NAH et al., 2005), e possibilitar o compartilhamento de conhecimento, pelas partes interessadas (YOUSUF AL-AAMA, 2014), uma vez que, não há coprodução do bem público sem compartilhamento de conhecimento.

As plataformas e-Gov podem compartilhar conhecimento, disponibilizando aos usuários recursos tais como: redes e mídias sociais, *e-mail*, *wikis*, salas de bate-papo, fóruns, notícias personalizadas e mecanismos de busca, os quais estimulam a troca de conhecimento (HASSAN, ALIREZA, MAJIDEH, 2012).

A importância da GC é reconhecida nos domínios do setor público, uma vez que lida com informações e conhecimentos sobre os cidadãos, empresas, mercado, leis e política. Os órgãos públicos são organizações intensivas em conhecimento<sup>4</sup>, pois apresentam uma alta porcentagem de profissionais e pessoal especializado em diversos domínios de conhecimento (METAXIOTIS; PSARRAS, 2005).

Assim, a administração pública pode empregar as plataformas e-

---

<sup>4</sup> Organizações cuja atividade principal é baseada no emprego do conhecimento como fator de produção (ANDREEVA, 2009).

Gov como instrumento para a coprodução do bem público, compartilhamento do conhecimento e a promoção de transparência, participação, efetividade e outros princípios de governo aberto<sup>5</sup> (GAVELIN et al., 2009), a partir da articulação de cidadãos, governantes e organizações que atuam na esfera pública.

E ainda, as plataformas podem mediar processos de inovação, visando a proposição de soluções para necessidades e problemas típicos de e-Gov, possibilitando a governança e a participação das partes interessadas (MADISON; STRANDBURG; FRISCHMANN, 2016), e a disponibilização, pela administração pública, de *commons*<sup>6</sup> a serem propiciados pela plataforma eletrônica (PACHECO, 2016), em conformidade com seu nível de maturidade.

A plataforma em si, suas funcionalidades e serviços, e o bem comum<sup>7</sup> (democracia, cidadania, coprodução, transparência, publicidade, *accountability*) propiciados aos cidadãos, governantes e organizações (públicas ou privadas) são entendidos como recursos compartilhados, denominados *commons*.

Os *commons*, por sua vez, apresentam-se como um arranjo institucional, o qual determina como e onde os *membros da comunidade* (cidadãos, governantes e organizações) irão interagir, suas responsabilidades e papéis, a forma como irão se articular, bem como o monitoramento e avaliação do *status* dos recursos públicos, e respectivas

---

<sup>5</sup> O governo aberto se baseia nos princípios da transparência, colaboração e participação, para que o cidadão não seja mais um sujeito passivo (mero consumidor) e se torne coautor das políticas públicas (CALDERÓN; LORENZO, 2011).

<sup>6</sup> *Commons*, de acordo com Ostrom (1990), são bens de uso coletivo que podem ser compartilhados por indivíduos, sujeitos a conflitos sociais.

<sup>7</sup> A água, as riquezas naturais, a infraestrutura, o transporte, a comunicação, a educação, a saúde, o patrimônio artístico, a ordem pública, a honestidade das instituições, a moralidade pública e familiar, o conhecimento, são exemplos de bem comum da sociedade (OSTROM, 2011).

sanções (MELIN; AXELSSON, 2009).

Cabe considerar que, um *commons* não é somente um recurso (bem comum); é uma comunidade definida, com seus protocolos, valores e normas – por ela elaborados – para gerir seus recursos. Não há *commons* sem o uso comum – práticas e normas sociais para gerir um recurso para benefício coletivo – e as formas de uso comum variam de um *commons* para outro. Portanto, não há "modelo padrão" para os *commons*; meramente, "afinidades fractais" ou padrões e princípios compartilhados entre eles. Os *commons* devem ser entendidos, tanto como um verbo, como um substantivo, e são sustentados pela participação, responsabilidade pessoal, transparência e *accountability* (BOLLIER, 2011).

Os *commons* foram originalmente estudados por meio do emprego do *framework* de Análise e Desenvolvimento Institucional (*Institutional Analysis and Development* – IAD) de Ostrom (1990). À medida que, os estudos nesta área evoluíram, outros tipos de *commons* atraíram a atenção dos pesquisadores, tais como: **a)** os *commons* do conhecimento e da cultura (HESS; OSTROM, 2005), **b)** os *news commons*, a exemplo dos *commons* da cidadania e da democracia (HESS, 2008), **c)** os *commons* dos dados abertos<sup>8</sup>, os quais podem ser disponibilizados pelas plataformas e-Gov, observando formatos e padrões abertos, facilitando o acesso e permitindo a reutilização, e **d)** os *commons* digitais<sup>9</sup>, resultantes do compartilhamento de recursos de

---

<sup>8</sup> Dados são abertos quando qualquer pessoa pode livremente acessá-los, utilizá-los, modificá-los e compartilhá-los para qualquer finalidade, estando sujeito a, no máximo, a exigências que visem preservar sua proveniência e sua abertura (BRASIL, 2018).

<sup>9</sup> “Recursos baseados em conhecimento, disponíveis em plataformas de Tecnologia de Informação e Comunicação, compartilhados por grupos e integrados em uma cadeia de valor, sob princípios de equidade, coprodução e sustentabilidade (PACHECO, 2016, p. 34)”.

conhecimento entre grupos, por meio das TICs e integrando uma cadeia de valor, disponíveis em plataformas e-Gov, sob princípios de equidade, coprodução e sustentabilidade (PACHECO, 2016).

A cidadania, a democracia e os dados abertos, ao serem considerados como um tipo de *commons*, podem ser fortalecidos ou viabilizados por meio das plataformas de e-Gov.

Os *commons* digitais dizem respeito à forma como a coordenação e a governança do conhecimento distribuído em ambientes dispersos globalmente ocorrem, e como realizar a gestão destes recursos (PACHECO, 2016; BECKER, 2001; ORLIKOWSKI, 2002). Os *commons* digitais integram contribuições individuais em um *pool* comum, o que aumenta a interdependência e a necessidade de coordenação e governança (MORELL, 2014).

Os princípios e ideias dos *commons* podem ampliar o conceito de governo eletrônico, melhorando as relações entre cidadãos, governantes e organizações, para que os resultados do governo sejam realmente efetivos, visando a democracia e a coprodução do bem público (DANNEELS; VIAENE; VAN DEN BERGH, 2017; DENIS; USHER, 2017).

*Commons* não é somente uma plataforma e-Gov, o conhecimento a ser compartilhado, os dados abertos ou mesmo, a democracia e a cidadania; mas também, os membros da comunidade que irão utilizar ou usufruir do *commons*, uma vez que tais recursos não podem ser produzidos ou preservados sem a coprodução dos membros da comunidade que os utiliza; logo, a "coprodução" da comunidade é uma condição prévia para a possibilidade de produzir os recursos (MORELL, 2014).

De acordo com Bollier (2011), o papel da comunidade é essencial, uma vez que os *commons* constituem um sistema social auto organizado para a gestão a longo prazo de recursos (tanto esgotáveis como renováveis), que preservam valores compartilhados e identidade comunitária. Logo, os membros da comunidade irão decidir como será realizada a gestão de um recurso, de forma coletiva, com especial atenção ao uso e acesso equitativo, e a sustentabilidade dos *commons*.

Assim, os membros da comunidade têm uma grande responsabilidade, que é a gestão do *commons*. Por isso, a necessidade em conhecer melhor como e quais são as maneiras pelas quais esses membros se organizam e se estruturam, bem como, de que forma se relacionam com o governo, o terceiro setor e outras comunidades. Para fins da pesquisa apresentada nesta tese, os membros da comunidade são entendidos como partes interessadas ou *stakeholders*.

De acordo com Freeman e Mcvea (2001), a partir da década de 1980, diversos pesquisadores contribuíram para a elaboração de uma teoria para a gestão estratégica de *stakeholders*, tomando por base os trabalhos de James Emshoff em 1978, Ian Mitroff e Richard Mason em 1981, e R. Edward Freeman em 1984, para responder às preocupações dos gestores, frente aos níveis crescentes (e sem precedentes) de turbulência e mudança ambiental.

Os *stakeholders* (partes interessadas), conforme Wicks, Gilbert Jr e Freeman (1994), “são pessoas que afetam ou são afetadas pela corporação, mas não são parte integrante da sua identidade básica”; para Mason e Mitroff (1981), "os interessados são todos aqueles requerentes dentro e fora da empresa que têm interesse no problema e na solução"; para Freeman (1984), "um participante em uma organização é (por

definição) qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou seja afetado pela realização dos objetivos da organização". Logo, a gestão dos *stakeholders* emprega métodos para gerenciar diferentes grupos e relacionamentos, que influenciam as organizações, públicas ou privadas.

Nesta ótica, os gestores precisam compreender as preocupações e necessidades dos acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, credores e da sociedade, a fim de propor objetivos, que os *stakeholders* venham a apoiar, em busca do sucesso a longo prazo. A administração deve explorar ativamente seus relacionamentos com os *stakeholders*, a fim de desenvolver estratégias de negócio (FREEMAN e MCVEA, 2001).

Sendo assim, evidencia-se a necessidade da Administração Pública gerir o relacionamento com os *stakeholders*, conhecendo-os com clareza e profundidade. Os cidadãos, empresas, órgãos públicos e do terceiro setor, dentre outros, devem ser identificados e ter mapeadas suas necessidades, valores, dificuldades, expectativas e interesses específicos e coletivos. Em relação à teoria dos *commons*, é necessário o envolvimento efetivo dos *stakeholders*, para a coprodução de serviços e produtos públicos.

Afinal, na sociedade do conhecimento<sup>10</sup>, a disponibilização de recursos em meio digital é fundamental, ao se considerar a necessária redução de custos, atenção às necessidades dos *stakeholders* e melhoria da logística de acesso aos serviços e produtos públicos, os quais podem ser disponibilizados por meio de plataformas e-Gov, uma vez que, diversos *stakeholders* – direta ou indiretamente – poderão se beneficiar

---

<sup>10</sup> Termo criado por Daniel Bell em seu livro *The coming of the post-industrial society*, publicado em 1973 (COUTINHO, 2003).

de seus recursos, podendo resultar na ampliação do exercício da cidadania participativa e da coprodução do bem público.

A disponibilização dos *commons* à comunidade, viabilizada pelas plataformas eletrônicas e oferecida pelo governo, precisa ser garantida e exercitada, por meio de práticas de governança, coprodução e inovação (EZZ; PAPAZAFEIROPOULOU; SERRANO, 2009). Para melhor ilustrar este aspecto, apresentam-se alguns exemplos encontrados na literatura:

**a)** O governo Esloveno utilizou *wikis* para a implementação e gestão de legislação processual administrativa, permitindo a participação aberta de qualquer pessoa interessada, resultando numa plataforma democrática de coprodução de políticas públicas e proteção da igualdade perante a lei (KOVÁČ; DECMAN, 2009);

**b)** Emprego das TICs pelos Estados Unidos para promover o acompanhamento público dos gastos do governo ([www.usaspending.gov](http://www.usaspending.gov)), ou o rastreamento de transações, para que seja possível acompanhar o progresso de solicitações, aplicações e / ou outros serviços / recursos governamentais ([www.uscis.gov](http://www.uscis.gov)), como forma de aumentar a transparência do governo, a governança, e reduzir a corrupção (BERTOT; JAEGER; GRIMES, 2010a);

**c)** Iniciativas de mídia social e *crowdsourcing* para incentivar o uso, melhorar continuamente ferramentas e políticas e desenvolver processos de governança que incorporem a participação cidadã nas redes sociais em suas diversas formas (BERTOT; JAEGER; GRIMES, 2010b);

**d)** Inovação aberta e colaboração por meio da participação cidadã e redes governamentais (LUKENSMEYER; TORRES, 2008);

**e)** Iniciativas de governo eletrônico cujo foco é a abordagem

centrada no cidadão, conforme pesquisa realizada pelo *Pew Internet and American Life Project* (NAM, 2014);

**f)** Utilização de estratégias de *crowdsourcing* pelas agências governamentais (concursos, *wikis*, redes sociais e votação social) para inovação e a participação dos cidadãos (NAM; SAYOGO, 2011);

**g)** Uso de ferramentas de colaboração e coprodução, por alunos e professores, por meio do acesso ao patrimônio histórico e cultural do museu de um município brasileiro – em meio digital – via *web*, com base em comunidades de prática, para elaboração de legendas de fotos digitais, até então, sem identificação, gerando *wikis*, a serem publicadas futuramente (VELOSO; TRIERWEILLER; ESTEVES, 2017);

**h)** O Governo Brasileiro disponibilizou o Portal Brasileiro de Dados Abertos (<http://dados.gov.br/>) para que os interessados possam encontrar e utilizar os dados e as informações públicas, visando promover a interlocução entre atores da sociedade e com o governo, para discutir a melhor utilização dos dados, e como promover impactos positivos sob os pontos de vista social e econômico (BRASIL, 2018).

**i)** Gestão do conhecimento (GC), empregada no planejamento, na definição de metas e objetivos, na elicitação de requisitos, durante a execução, na recepção e validação das entregas de projetos de e-Gov, e posteriormente, na sua operação e utilização dos produtos e serviços (ZACARKIM, 2017).

O governo é tanto fomentador de transformações, como beneficiário destas (LIPS; FLAK; GIL-GARCIA, 2017). As transformações almejadas, por meio da ação dos governos, podem ocorrer a partir da coprodução de serviços públicos, a qual está associada à eficiência, à gestão privada dos serviços públicos e à participação do

cidadão na administração pública (DENHARDT; DENHARDT, 2007; ARENDT, 2008).

A coprodução (DENHARDT; DENHARDT, 2007), bem como o governo eletrônico, podem transformar as relações entre governos e empresas (G2B), governos e cidadãos (G2C) e diferentes agências governamentais (G2G), objetivando a redução de custos, melhoria da eficiência e eficácia, da prestação de serviços aos cidadãos e das interações com as empresas e indústrias, maior transparência e *accountability*, por meio do acesso à informação (HASSAN; ALIREZA; MAJIDEH, 2012).

A participação e a coprodução, por parte da população, (GOLDFINCH, 2007; MELIN; AXELSSON, 2009; SARANTIS et al, 2010) como membros da comunidade, em um arranjo característico de *commons*, são fatores críticos de sucesso para que uma determinada plataforma e-Gov seja exitosa em seus resultados e entregas (LOUKIS; CHARALABIDIS, 2011; ELKADI, 2013; FRANKE et al, 2015), minimizando a chance de ocorrência de cenários de falhas, durante a utilização da plataforma (HEEKS, 2002; HEEKS, 2003), por desinteresse, rejeição ou desuso do sistema (CHOI et al, 2016; MADISON; STRANDBURG; FRISCHMANN, 2016; MELIN; AXELSSON; SÖDERSTRÖM, 2016).

Peruzzo (1998), por sua vez, apresenta uma visão pessimista quanto à participação e mobilização democrática dos cidadãos, no caso do Brasil. Para ele, a população não possui a cultura ou a tradição de participar efetivamente da tomada de decisão nas esferas federal, estadual e municipal e, quando alinhado à falta de incentivo do poder público, a participação é quase nula. Logo, visando a maior democratização dos

processos provenientes da administração pública, e o fortalecimento da *accountability*, é importante aproximar o governo e a sociedade por meio das TICs, conforme Pinho (2008).

Este processo se inicia pela base, o que aproxima a gestão municipal e os cidadãos, por meio das plataformas eletrônicas, construindo e reforçando a cidadania deliberativa, para que se assegurem espaços em que cidadãos, empresas, e outros órgãos da administração pública possam acompanhar ou participar ativamente das decisões, presenciais ou virtuais (PINHO, 2008).

A tomada de decisão extrapola, por exemplo, a votação on-line – pois, muitas vezes, os *stakeholders* não participam da discussão que resultará na votação, tampouco da elaboração dos temas a serem votados – buscando privilegiar a ampla participação dos cidadãos no processo de elaboração das políticas públicas e do bem comum (DENHARDT; DENHARDT, 2007), legitimadas pelo voto no ambiente eletrônico.

A administração municipal, conjuntamente com os *stakeholders*, podem empregar o conhecimento organizacional e as TICs, por meio da definição de prioridades, papéis e responsabilidades e os padrões tecnológicos, para que os programas do município tenham eficácia e efetividade, criando condições para a coprodução de diversos tipos de *commons*: a democracia digital, a cidadania participativa, os dados abertos e a própria plataforma e-Gov, de forma sustentável, conforme os princípios do NSP (DENHARDT; DENHARDT, 2007), atendendo aos anseios dos cidadãos, empresas, universidades e outros órgãos do governo.

A coprodução do bem público, no contexto desta tese, traduz-se na participação ativa dos membros da comunidade que contribuem para

a elaboração e prestação de serviços públicos, buscando melhorar a qualidade e/ou a quantidade dos serviços que eles utilizam (VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012), por meio de plataformas e-Gov, as quais viabilizam os *commons* disponibilizados pelo governo.

O conhecimento organizacional é um elemento essencial na coprodução do bem público (PACHECO et al, 2012): os processos de criação, aquisição, distribuição, uso e reuso, armazenamento e evolução, e em especial, compartilhamento do conhecimento, disponíveis nos portais e plataformas do governo, precisam ser devidamente empregados, para que a participação dos diferentes *stakeholders* seja beneficiada e atendida com o conhecimento necessário, no momento certo (DANNEELS; VIAENE; VAN DEN BERGH, 2017). Inclusive, para que a oferta de serviços eletrônicos a partir de portais e-Gov, seja condizente com a necessidade da sociedade civil e da democracia cidadã (DENIS; USHER, 2017), instrumentalizando a promoção dos *commons*, em conformidade com as expectativas e a serviço do cidadão. E também, ao conhecer o nível de maturidade da plataforma, que seja possível definir ações de aperfeiçoamento.

Ao alcançar maior compreensão do nível de maturidade das plataformas e-Gov, tal entendimento auxiliará na definição e priorização de atividades e projetos para sua melhoria, em termos de serviços oferecidos as partes interessadas. Um nível maior de maturidade das plataformas e-Gov, pode significar, maiores progressos na coprodução e disponibilização de *commons* para a população, por parte da administração pública, de forma sustentável e duradoura.

Por fim, cabe considerar a existência de diversos estudos acerca

da temática envolvendo plataformas e maturidade de e-Gov. Todavia, esta tese se propõe a analisar o papel viabilizador das plataformas de e-Gov na oferta de *commons* pelo governo municipal – e assim, poucos trabalhos foram identificados abordando Governo Eletrônico e Novo Serviço Público em conjunto, utilizando os princípios dos *commons* e maturidade como elemento de análise das plataformas de e-Gov. A exemplo do relatório de pesquisa do projeto da Plataforma *Aquarius* - Arquitetura de Governo Eletrônico para Governança Pública em Ciência, Tecnologia e Inovação (PACHECO et al, 2012), que se apresentou como uma fonte de referência, para balizar os temas tratados nesta tese.

Sendo assim, com base nessas considerações surge o seguinte problema de pesquisa.

## **1.2 PROBLEMA DE PESQUISA**

Em 1990, no livro “*Governing the Commons*”, Elinor Ostrom elaborou o *framework* de Análise e Desenvolvimento Institucional (*Institutional Analysis and Development* – IAD), para estudar hipóteses sobre comportamento em diversas situações, em múltiplos níveis de análise, investigando como regras, condições físicas e materiais, e atributos da comunidade afetam a estrutura das redes políticas (Ostrom utiliza o termo “arena de ação”), os incentivos que os indivíduos recebem e os resultados alcançados.

De acordo com Ostrom (1990), o IAD se diferencia de outras formas de análise política por ser de caráter institucional e, desta maneira, ter seu foco nas regras de interação, buscando examinar um problema que determinado grupo de indivíduos (ou organizações) enfrenta, e as regras empregadas para a sua resolução. Trata-se de um processo cíclico,

o qual requer entendimento sobre a natureza do problema, a natureza (cultura) dos indivíduos, e o quadro institucional no qual os indivíduos estão imersos.

Conforme Pacheco (2016), o trabalho de Ostrom incluiu a identificação de 8 (oito) princípios de *commons* sustentáveis, quais sejam: (1) Delimitação, (2) Adequação de contexto, (3) Participação e coprodução, (4) Monitoramento e avaliação, (5) Sanções e recompensas proporcionais, (6) Resolubilidade, (7) Autonomia e (8) Adocracia.

Ostrom (1990) verificou em seus estudos que os oito princípios, empregados pelas comunidades ou instituições na gestão dos *commons*, auxiliavam a explicar o sucesso dessas instituições na manutenção dos *commons*, geração após geração.

Esses princípios, foram formulados originalmente pela autora a partir de um exame e análise de mais de 5.000 estudos de caso, por meio dos quais foi possível verificar porque algumas comunidades ou indivíduos se organizam de forma bem-sucedida para gerir os *commons*, e outras não. Ostrom (1990) comparou os casos de sucesso e fracasso, e identificou os fatores internos e externos que podem impedir ou estimular os indivíduos e comunidades no uso e gestão dos *commons*.

Assim, Ostrom (1990) identificou os princípios empregados pelas comunidades ou instituições que administram com sucesso os *commons* durante longos períodos, e as razões pelas quais estes princípios podem influenciar na motivação para que os participantes continuem investindo tempo e esforço na governança e gestão de seus *commons*.

A partir desses princípios gerais, despertou-se o interesse em investigar sua presença em um cenário específico, um ambiente digital,

de internet e das redes, e de uso intensivo do conhecimento<sup>11</sup>, neste trabalho, configurado em plataformas de governo eletrônico de municípios brasileiros, analisando se a presença daqueles princípios, por meio das funcionalidades, facilidades e serviços oferecidos pela plataforma eletrônica, viabilizam os *commons* ofertados pela Administração Pública, e se estes podem ser associados a modelos de maturidade de e-Gov.

A capilaridade, facilidade de acesso e proximidade ao cidadão tornam as plataformas municipais de e-Gov, um importante canal para a prestação de serviços públicos e para a integração entre o governo e o cidadão, ampliando o exercício da cidadania e o aperfeiçoamento da democracia, em conformidade com os princípios do NSP.

As plataformas oferecem diferentes serviços, em termos de abrangência, escopo e qualidade, influenciando a interação entre as partes interessadas e o governo, e a possibilidade da coprodução do bem público de forma sustentável e duradoura, de acordo com o nível de maturidade em que se encontram.

As instituições governamentais utilizam de forma intensiva o conhecimento para o desempenho de suas funções. Ao constatar este aspecto no âmbito das plataformas eletrônicas, faz-se necessário refletir como os processos e ferramentas relativos ao compartilhamento de conhecimento podem colaborar junto aos governos (GUPTA; SINGH, 2014), para que os serviços disponibilizados por tais plataformas, de acordo com sua maturidade, efetivamente entreguem os *commons* (a exemplo dos *commons* digitais, da cidadania, da democracia e dos dados

---

<sup>11</sup> Uso intensivo de conhecimento diz respeito às atividades e ativos contabilizados como fator de diferenciação para as empresas, ditos agora intangíveis, baseados no saber, no conhecimento e no capital intelectual das organizações (OECD,2003)

abertos) ofertados pelos governos, em conformidade com as expectativas e a serviço do cidadão.

Dessa forma, o problema de pesquisa apresentado neste trabalho busca responder as seguintes questões: “Como relacionar a maturidade de plataformas e-Gov com a instrumentalização da promoção de *commons*?” e “Qual a situação das plataformas de e-Gov dos municípios brasileiros, em relação ao seu potencial de promoção dos princípios dos *commons*?”

### **1.3 OBJETIVOS**

Para responder às questões supracitadas, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos, apresentados a seguir:

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar a maturidade das plataformas de e-Gov de municípios brasileiros como potenciais promotoras de *Commons*.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- 1) Analisar o NSP e o Compartilhamento de Conhecimento como fatores de relação entre maturidade e-Gov e *commons*;
- 2) Estabelecer um quadro comparativo entre as dimensões e fatores de maturidade e-Gov e os princípios de *commons*;
- 3) Criar instrumento de análise de maturidade de plataforma e-Gov como promotoras de *commons*;
- 4) Aplicar o instrumento de análise aos municípios brasileiros

e verificar o grau de maturidade de suas soluções e-Gov na promoção dos *commons*.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Esta seção descreve a origem, a motivação do estudo e busca explicar a razão pela qual esta pesquisa se constitui em um tema importante para investigação.

Inicialmente, cabe destacar que a temática é de interesse pessoal do autor da presente tese, uma vez que, a contribuição do e-Gov e TICs junto à administração pública pode resultar em transformações efetivas, positivas e necessárias para a população, em especial, na esfera da participação cidadã, democracia deliberativa e governo aberto, alinhado aos preceitos do NSP.

Partindo da premissa de que o e-Gov é causa, e também resultado, de mudanças no papel da Administração Pública, por meio das TICs, vislumbra-se a possibilidade em ampliar a democracia, cidadania, coprodução, transparência, visibilidade e o *accountability*<sup>12</sup> e, consequentemente, a melhoria dos serviços, que são oferecidos às instituições públicas e privadas e à sociedade em geral.

As mudanças tecnológicas propiciadas pelas TICs fazem parte de uma abordagem mais ampla, levando em consideração o nível de maturidade das plataformas e-Gov, e as mudanças organizacionais (novas instituições requerem formas inovadoras de interação entre a administração pública), redesenho de processos (novos processos para novos modos de prestação de serviços), governança e capacitação de

---

12 Responsabilidade do gestor em prestar contas, de forma clara, concisa e compreensível (IBGC, 2017).

recursos humanos (treinamento em novas tecnologias). Assim, conhecendo a maturidade de uma plataforma e-Gov, a administração pública terá mais clareza de onde se encontra, e qual direção poderá tomar. (VALDÉS et al, 2011).

A tecnologia não é um fim em si mesma; mas o meio para que transformações ocorram nas diversas esferas da sociedade, as quais se concretizam por programas ou projetos e-Gov, tendo como um de seus resultados, portais ou plataformas *web*, e por meio destas, o governo aberto, a participação cidadã e a coprodução do bem público.

Para que os projetos e programas e-Gov sejam bem-sucedidos e alcancem seus objetivos, deve-se considerar: **a)** o emprego das TICs (ROVER, 2008); **b)** o uso intensivo e o compartilhamento de conhecimento (CHOI et al, 2016); **c)** a diversidade de *stakeholders* (FREEMAN, 2017); **d)** longos períodos de execução, quantidade e porte dos projetos, ditos de alta complexidade (HEEKS, 2003); **e)** esforço, envolvimento, monitoramento e controle para disponibilização e uso dos serviços e produtos oferecidos pela plataforma (CHAN; PAN, 2008); **f)** papel mediador - em potencial - das plataformas eletrônicas, para viabilizar a coprodução e a participação cidadã (PINHO, 2008), **g)** o nível de maturidade e-Gov (VALDÉS et al, 2011); e modelo organizacional em uso pela administração pública (SALM; MENEGASSO, 2009).

Projetos de plataformas e-Gov apresentam altos índices de insucesso – principalmente em países em desenvolvimento, como o Brasil, ou em países subdesenvolvidos – e muitos destes projetos são considerados um fracasso total, sem sequer terem sido iniciados, como afirmam Hellberg e Grönlund (2013). Dessa forma, planejar, executar e manter um projeto de e-Gov em operação, como é o caso das plataformas

eletrônicas, apresenta-se como um grande desafio. Por exemplo, ao analisar projetos de e-Gov, Heeks (2003) verificou que cerca de 35% apresentaram falhas totais e 50%, falhas parciais. Conforme Heeks e Stanforth (2007), pesquisas estimam que a proporção de projetos de e-Gov, que apresentarão falhas, é de 60% a 85%.

Tendo em vista a combinação dos elementos supracitados – nível de maturidade e-Gov, TICs aplicadas à administração pública, preceitos do NSP e do governo aberto, juntamente com processos de governança e de gestão do conhecimento, e a complexidade inerente a estes temas – voltados para a coprodução do bem público, a partir das plataformas e-Gov, verifica-se a relevância do estudo do tema, uma vez que essas plataformas podem viabilizar a oferta de diferentes tipos de *commons* à população, aos empresários, ao terceiro setor, a outros setores e departamentos do governo, de acordo com o seu nível de maturidade.

Com base nestas ponderações, a pesquisa foi desenvolvida, especificamente, para as plataformas e-Gov municipais, em função da proximidade entre os municípios, a população e as empresas. Afinal, em um país de dimensões continentais como o Brasil, com cerca de 208 milhões de habitantes e, aproximadamente, 5.570 municípios, a administração municipal é um dos fundamentos da organização do país (IBGE, 2018). Assim, as transformações necessárias na administração pública serão mais efetivas se iniciadas pela base da organização política, por meio dos municípios, uma vez que os cidadãos se encontram mais próximos da administração (ABRUCIO, 1997).

Desta maneira, os portais municipais podem configurar um meio de comunicação, relacionamento direto, participação, monitoramento e transparência entre governantes e cidadãos, potencialmente autônomo e

acessível (PINHO, 2008), constituindo-se em um espaço para coprodução do bem público (SALM; MENEGASSO, 2009).

Nesta perspectiva, a modernização da administração municipal e dos serviços públicos, resultará na melhoria da comunicação com a sociedade, empresas e terceiro setor (SILVA, 2011), convergindo para a potencialização da participação cidadã, democracia deliberativa e a coprodução (DENHARDT; DENHARDT, 2007).

Uma que vez que, esta pesquisa é interdisciplinar, é relevante considerar o conhecimento como um fator de produção essencial (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). O perfil das organizações muda com rapidez em face às novas tecnologias, e o conhecimento constitui um ativo estrategicamente imprescindível (DEWAH; MUTULA, 2014), que necessita ser amplamente compartilhado nas organizações públicas (MBHALATI, 2014), armazenado e disseminado para o desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos ou sistemas, e para a coprodução do bem público.

O estudo dos princípios dos *commons*, elementos do NSP e de compartilhamento de conhecimento, voltados para plataformas e-Gov, considerando seu nível de maturidade, pode resultar no melhor entendimento das necessidades e expectativas de diferentes *stakeholders*, e no seu respectivo envolvimento, e ainda, na melhoria da comunicação, articulação, monitoramento, participação e autonomia, fortalecendo a coprodução e o engajamento das partes interessadas, reduzindo a descontinuidade ou o boicote aos serviços e produtos de e-Gov durante seu desenvolvimento e sua posterior utilização.

Além disso, o tema pesquisado pode colaborar para a disseminação de boas práticas e recomendações relativas ao emprego dos

princípios dos *commons*, do NSP e de compartilhamento de conhecimento nas plataformas e-Gov dos municípios brasileiros, considerando seu nível de maturidade, e contribuir para que os esforços empreendidos pelas instituições públicas municipais tenham a participação ativa da sociedade, e tragam benefícios diretos aos cidadãos. Uma vez que o órgão público conhece e compreende seu nível de maturidade, poderá promover as mudanças e melhorias necessárias com mais propriedade.

Concluindo, o nível de complexidade e relevância da sociedade do conhecimento e e-Gov, bem como, o caráter democrático e inclusivo da Teoria dos *Commons* e do NSP, justificam a realização desta pesquisa. Ao analisar o nível de maturidade de plataformas e-Gov dos municípios brasileiros, e se estas promovem a instrumentalização da oferta de diferentes tipos de *commons*, ter-se-á maior compreensão de como tornar os serviços e produtos de e-Gov bem-sucedidos, e como disponibilizar recursos para os *stakeholders* coproduzirem o bem público, permitindo a melhor gestão e envolvimento de todos, por meio da tecnologia e inovação. Desta forma, os serviços prestados pelo governo serão acessíveis, inclusivos, adequados a sua finalidade, em prol da participação, cidadania e democracia.

## **1.5 ESCOPO**

As pesquisas acadêmicas apresentam, em algum grau, limitações ocasionadas pela escolha do tema, pelos métodos de execução e validação, ou ainda, pela seleção dos sujeitos para observação, dentre outras. Diferentes partes interessadas (cidadãos, governantes e organizações) podem interagir e se relacionar com o governo por meio

eletrônico (BRASIL, 2000); em especial, o interesse deste trabalho é considerar o nível de maturidade de plataformas e-Gov e as diferentes formas de relação e interação<sup>13</sup> (G2B, G2G, G2C), que propiciam a coprodução do bem público, baseadas no compartilhamento do conhecimento, e que estejam alinhadas aos princípios dos *Commons* e do NSP.

Assim, cabe considerar que, a escolha *a priori* de um Modelo Organizacional de Administração Pública (como é o caso do Novo Serviço Público), juntamente com os princípios dos *Commons* e um Modelo de Maturidade e-Gov, pode representar um viés da pesquisa, pois estas escolhas direcionam o foco para questões específicas. Cabe ao pesquisador, portanto, ter clareza sobre tais limitações, ao tentar manejar a complexidade dos temas no decorrer do trabalho. Por outro lado, estas escolhas também definem o ineditismo da pesquisa.

Os itens e dimensões que compõem o instrumento de coleta de dados, para a análise do nível de maturidade das plataformas e-Gov na viabilização dos *commons* em plataformas eletrônicas de municípios brasileiros, ainda que elaborados com base na literatura, estão limitados ao universo de referências consultadas; assim, a forma encontrada para minimizar o impacto de tal limitação, será o emprego de especialistas no processo de validação dos itens do questionário.

Uma limitação diz respeito à seleção do *corpus* desta pesquisa (plataformas analisadas na coleta de dados). É sabido que as plataformas e-Gov da esfera federal podem ser mais completas ou apresentar um maior grau de refinamento, funcionalidades e facilidades; contudo, a

---

<sup>13</sup> G2B = Government to Business, G2C = Government to Citizens, G2G = Government to Government (ALVES; MOREIRA, 2004)

esfera municipal é mais representativa, e está mais próxima ao cidadão (AKUTSU; PINHO, 2002; AMORIM, 2012), motivo pelo qual se optou pela execução da pesquisa neste contexto.

Por fim, cabe salientar a limitação relativa à temporalidade da pesquisa, por não apresentar um caráter longitudinal.

## 1.6 INEDITISMO

Nos esboços iniciais do objeto de pesquisa, a temática acerca dos fatores críticos de sucesso relativos aos projetos de e-Gov, juntamente com o emprego de práticas e métodos de GC, mostrou-se promissora, tendo o trabalho de pesquisa sido iniciado a partir deste ponto. Inclusive, esta temática foi desenvolvida em dissertação do PPGEGC/UFSC, em fevereiro de 2018, pelo pesquisador Pablo Procópio Martins. Contudo, ao avançar no entendimento do tema, verificou-se que a governança e participação ativa das partes interessadas, juntamente com o compartilhamento do conhecimento (MARTINS, 2018), é essencial para que tais projetos sejam bem-sucedidos, e para que as plataformas de e-Gov efetivamente sejam utilizadas e realizem entregas de valor as partes interessadas.

Neste contexto, foi identificada uma oportunidade para tratar deste tema de forma inédita: investigar se os *commons* ofertados pela administração pública, podem ser viabilizados por plataformas de e-Gov, considerando elementos da GC e do NSP, voltados para a coprodução do bem público.

Tendo em vista a lacuna teórica que esta tese se propõe a preencher, foram realizadas **três revisões sistemáticas de literatura**. A primeira e a segunda revisão buscaram identificar fatores críticos de

sucesso de projetos de e-Gov, e as práticas e métodos de GC que podem auxiliar na execução bem-sucedida daqueles projetos. Após a análise dos resultados obtidos, uma terceira revisão foi realizada, buscando maior compreensão sobre *commons* e governança, bem como, o envolvimento dos *stakeholders*, dados governamentais abertos, o compartilhamento de conhecimento e o NSP, e como estes influenciam a coprodução do bem público mediada por plataformas e-Gov, conforme será apresentado a seguir.

### **1.6.1 Revisão Sistemática de Literatura**

Conforme Ferenhof e Fernandes (2016), a revisão sistemática de literatura é um método efetivo de investigação científica, pois traduz a visão de um determinado tema sem vieses, a qual pode ser alcançada por meio de um planejamento para sistematizar a pesquisa nas bases científicas de dados.

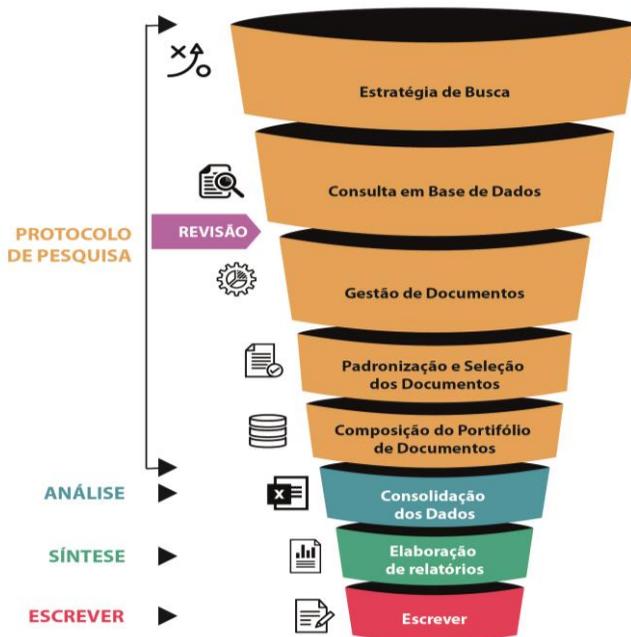
Para Toledo (2008), a utilização da revisão sistemática à literatura é proveniente do método conhecido como Prática Baseada em Evidências (PBE), ou Medicina Baseada em Evidências, de origem inglesa, muito utilizado nas ciências humanas, sendo que sua aplicação pode ser estendida para outras áreas de conhecimento.

A revisão sistemática difere da revisão tradicional, conhecida como narrativa de literatura, pois responde a uma pergunta de pesquisa claramente formulada (DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO; TAKAHASHI; BERTOLOZZI, 2011).

As revisões sistemáticas são planejadas para serem metódicas, explícitas, passíveis de reprodução e atualização. Elas partem de uma pergunta de pesquisa claramente formulada, da definição de uma

estratégia de busca, do estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão dos artigos e, acima de tudo, de uma análise criteriosa da qualidade da literatura selecionada (SAMPAIO; MANCINI, 2007)

Para a realização da revisão sistemática, foi empregado o método SSF – *SystematicSearchFlow*, de Ferenhof e Fernandes (2016), o qual é composto por quatro fases distintas: Protocolo de pesquisa; Análise dos dados obtidos; Síntese e Escrita, como pode ser visto na Figura 1.



**Figura 1** – Representação do método *SystematicSearchFlow*.  
**Fonte:** Ferenhof e Fernandes (2016).

Conforme relatado anteriormente, foram realizadas três revisões sistemáticas de literatura, conforme segue:

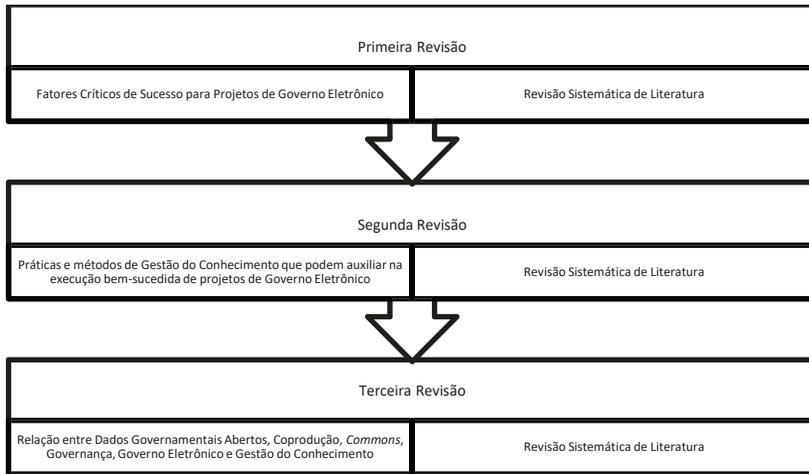
- a) Inicialmente, buscou-se maior compreensão sobre quais

fatores podem contribuir para a execução bem-sucedida de projetos de governo eletrônico, bem como, os principais riscos que podem afetar estes projetos e suas entregas, tais como, corrupção, envolvimento insuficiente de *stakeholders*, falta de investimentos, dentre outros. A **primeira revisão sistemática** identificou na literatura os Fatores Críticos de Sucesso para projetos de governo eletrônico;

- b) A **segunda revisão sistemática**, por sua vez, identificou na literatura práticas e métodos de Gestão do Conhecimento que podem auxiliar na execução bem-sucedida de projetos de governo eletrônico;
- c) Após a execução das duas revisões anteriormente descritas, e tomando por base os resultados encontrados, percebeu-se que a governança e auto regulação, em conjunto com o efetivo compartilhamento de conhecimento, e o envolvimento pleno dos *stakeholders* durante o planejamento, execução e operação de projetos e-Gov, são cruciais para o sucesso das entregas deste tipo de projeto, e também, para a coprodução do bem público. Assim, o objetivo original da tese foi redefinido, em função do amadurecimento e do esclarecimento resultantes da sistemática adotada;
- d) Logo, foi realizada uma **terceira revisão sistemática**, buscando na literatura subsídios sobre a relação entre Dados Governamentais Abertos, Coprodução, *Commons*, Governança, Governo Eletrônico e Gestão do

Conhecimento.

A execução das três revisões sistemática de literatura pode ser melhor compreendida, conforme a Figura 2:



**Figura 2** – Revisão Sistemática da Literatura

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017).

A seguir será apresentada o método SSF – *Systematic Search Flow*, de Ferenhof e Fernandes (2016), o qual foi empregado no contexto desta pesquisa, para a realização das três revisões sistemáticas de literatura.

### 1.6.1.1 Definição do protocolo de pesquisa – fase 1

Na primeira fase, de acordo com Ferenhof e Fernandes (2016), devem ser delineadas as regras e procedimentos para a revisão, os critérios de inclusão e exclusão dos dados da pesquisa. A pergunta de pesquisa que norteará a busca sistemática às bases de dados acadêmicos também deve ser elaborada, juntamente com a definição de quais bases

são as mais apropriadas para realização do estudo e outros temas relevantes.

#### 1.6.1.2 Análise dos dados obtidos – fase 2

Após a seleção dos trabalhos para análise completa, assim como sugere o método SSF de Ferenhof e Fernandes (2016), estes são exportados para uma planilha eletrônica. Neste caso, empregou-se o software MS Excel® para criação e uso da planilha “**matriz síntese**”, na qual os artigos foram incluídos e ordenados por ordem alfabética nas linhas; por sua vez, os trechos e elementos de maior relevância de cada artigo foram registrados nas respectivas colunas da planilha.

Por meio desta matriz, é possível visualizar dados bibliométricos e também realizar combinações (exemplo): autores mais citados, *journals* que mais publicam sobre aquela temática, origem dos trabalhos, ano com maior frequência de publicações e outros (FERENHOF; FERNANDES, 2016).

A título ilustrativo, a organização e estruturação da matriz pode ser observada no exemplo a seguir, por meio da Figura 3 (*print screen*) de uma das matrizes síntese utilizadas nesta pesquisa.

	Objetivo do estudo	Práticas/Ferramentas (práticas)	Fatores Críticos de Sucesso
Quali	De acordo com Chen et al (2011), o objetivo do estudo é destacar a importância do governo eletrônico para apoiar a integração da cadeia de suprimentos entre Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Foi relatado que as organizações precisam integrar suas infraestruturas de TI para apoiar a integração de suas cadeias de suprimentos para aumentar sua eficiência. No entanto, a pesquisa atual sugere que as pequenas e médias empresas (PMEs), devido à sua falta de experiência e recursos financeiros para investir nas tecnologias necessárias, precisam de mais apoio do governo em seus esforços para adotar TIC. Assim, o papel do governo é fundamental para apoiar as PMEs na adoção de tecnologias de integração e gerenciamento da cadeia de suprimentos. Assim, os autores buscam responder a seguinte pergunta de pesquisa: "As decisões de adoção de tecnologias de integração das PME são altamente dependentes do fomento externo como o governo?" e o caso do Programa de Automação Industrial do governo de Taiwan é apresentado.	Conforme Chen et al (2011), embora esforços tenham sido feitos pelas empresas para usar tecnologias de integração para apoiar sua estratégia de integração da cadeia de suprimentos, ainda existem problemas de adoção. Isto é devido uma vez que a maioria dos fornecedores são PME e sua capacidade e recursos são limitados. Portanto, integrar seus sistemas com suas organizações de compra parece ser um problema significativo para eles. A cadeia de suprimentos não pode ser eficientemente integrada sem apoio e cooperação de forças externas como fabricantes, fornecedores ou o governo (Pari et al., 2006). De acordo com Kawanishi et al. (2007), o governo desempenha um papel crucial no apoio à adoção de TI por parte das PME. Gronzki et al. (2008) afirmam que a implementação da cadeia de fornecimento do governo eletrônico si é viável se for introduzida de mãos dadas com o governo e empresas privadas. O sucesso de um sistema de e-procurement requer a análise e o projeto de processos internos novos e eficientes conectados a fornecedores, afin de minimizar a circulação de informações sem sentido (Panayiotou et al., 2004, Gronzki e Trikan, 2009).	Conforme Chen et al (2011), os e-ativos são categorizados em: (1) organizacional ambiental (Goi Sarca e Pariso, 2) um ambiente de comércio eletrônico suportar transações de nível (1) plataformas (2) rede; (3) free warehouse. Uma plataforma de livre-varejo adequados entre as et público e salvaguarda de
Quali	Conforme Cheng et al (2012), a adoção das TIC promovem mudanças no conceito de serviços, no sistema de entrega e na interface com o cliente das iniciativas de governo eletrônico, e o objetivo do estudo é explorar a inovação das iniciativas de governo eletrônico no que diz respeito a como duas instituições estratégicas de sites oferecem novos benefícios para os cidadãos / empresas, sob a forma de plataformas integradas de informação ou transações on-line completas. O artigo procura explorar os padrões de comportamento inovador entre indivíduos ou grupos habilitados pela adoção de TI, em contexto do governo eletrônico.	De acordo com Cheng et al (2012), governos de todo o mundo fizeram esforços desde meados da década de 1990 para disponibilizar serviços e informações pela internet. Assim, as TICs transformaram a natureza da prestação de serviços, gerando inovações nos serviços governamentais prestados através da Internet. No entanto, os governos são perseguidos como aderentes passivos de inovações tecnológicas. Este artigo examina como a TI pode permitir atividades de inovação no contexto do governo eletrônico.	

**Figura 3 – Exemplo da matriz de síntese utilizada.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 1.6.1.3 Síntese dos dados obtidos – fase 3

Com base nas matrizes síntese elaboradas na execução da revisão sistemática de literatura, é possível criar conhecimentos (FERENHOF; FERNANDES, 2016), relacionando os temas previamente, definidos para busca. Nesta pesquisa, como já mencionado, serão identificados e apresentados a seguir, como síntese das buscas efetuadas na literatura: a) os principais fatores críticos de sucesso (FCS) de projetos de governo eletrônico relacionados na literatura, b) as principais práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento indicadas pela literatura como preponderantes para o sucesso em projetos de governo eletrônico, e c) a relação entre Dados Governamentais Abertos, Coprodução, *Commons*, Governança, Governo Eletrônico e Gestão do Conhecimento.

#### 1.6.1.4 Escrita do relatório das buscas – fase 4

De posse da síntese dos dados obtidos com a busca sistemática, foi realizada a escrita científica dos achados (FERENHOF; FERNANDES, 2016). Os autores recomendam verificar se a forma escolhida para o relatório final contempla os objetivos traçados, atende as normas cultas de escrita e outras.

### 1.6.2 Execução da Revisão Sistemática da Literatura

Seguindo o método SSF, para a **Definição do protocolo de pesquisa**, as bases de dados científicos foram escolhidas, tendo como principal norte sua relevância e abrangência na comunidade acadêmica, de preferência que sejam multidisciplinares, e tenham rigorosos critérios para os periódicos que compõem sua base (FERENHOF; FERNANDES, 2016).

Para a **primeira e a segunda revisão sistemática**, foram escolhidas as bases: ISI-Web of Knowledge/ Web of Science (WoS)®; Scopus®; Ebsco®; Compendex®; ProQuest® e SciELO - Scientific Electronic Library Online® por preencherem os requisitos acima elencados. Para a **terceira revisão sistemática**, utilizou-se as seguintes bases: ISI-Web of Knowledge/ Web of Science (WoS)®; Scopus®; Ebsco®; Compendex® e ProQuest®, e o Google Acadêmico;

Também foram definidos os termos de busca (*string* de busca), o período de busca, onde a pesquisa booleana irá efetuar a busca, e outros elementos.

Quanto ao período de buscas, foi definido desde início de cada

base de dados científicas até o ano de 2016 para a **primeira e a segunda revisão sistemática**, e até o ano de 2017 para a **terceira revisão sistemática**, buscando assim os trabalhos mais recentes na área pesquisada.

A pesquisa booleana deu-se nos campos que traziam artigos com os termos pré-definidos nos campos *títulos, resumos e palavras-chaves*, de acordo com o Quadro 1 a seguir. No entanto, a busca só pôde ser efetuada por alguns destes campos em algumas bases de dados científicas, por exemplo as bases ProQuest® e Scielo®, nas quais a pesquisa só aconteceu no campo resumo, pois não possuíam campos de busca para abranger as opções delimitadas.

<b>Bases de Dados</b>	<b>Campo de Busca</b>
WoS	Topic
Scopus	Abstract, Title, Keywords
Compedex	Subject/Title/Abstract
ProQuest	Ab – Abstract
Scielo	Resumo

**Quadro 1** - Forma nos campos de buscas das bases de dados científicas

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Posteriormente foi realizada a aplicação de filtros, elaborados na fase de planejamento. Para execução do procedimento de busca sistemática, utilizou-se o software EndNote®, por meio do qual todos os artigos selecionados foram identificados e analisados. Após a seleção dos trabalhos para análise completa, estes foram exportados para uma planilha eletrônica do MS Excel®, na qual os artigos foram ordenados por ordem alfabética (nome do autor).

Nas próximas sessões, serão apresentados os achados na

literatura por meio da revisão sistemática, conforme acima descrito.

### 1.6.2.1 Primeira Revisão Sistemática - Fatores Críticos de Sucesso para Projetos de Governo Eletrônico

Para a **primeira revisão**, utilizou-se a seguinte fórmula para realizar as buscas nas bases de dados: ("*e-Gov\**" or "*egov\**" or "*electronic government*" or "*digital democracy*" or "*online government*") and ("*project*" or "*case study*") and ("*success*" or "*failure*" or "*adoption*" or "*implementation*" or "*usage*"). A fórmula é composta de três partes, conforme o Quadro 2:

<b>Trecho da Fórmula</b>	<b>Descrição</b>
<i>("e-Gov*" or "egov*" or "electronic government" or "digital democracy" or "online government")</i>	Utilização de sinônimos em inglês para o construto governo eletrônico, buscando trabalhos nesta área;
<i>And ("project" or "case study")</i>	Busca trabalhos no contexto de projetos ou estudos de caso, visando artigos de caráter empírico;
<i>And ("success" or "failure" or "adoption" or "implementation" or "usage")</i>	Busca trabalhos sobre fatores críticos de sucesso (sucesso, fracasso, adoção, implementação e uso).

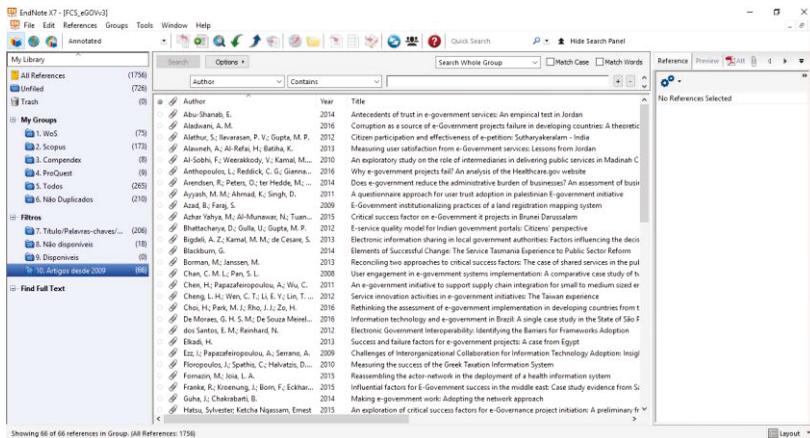
**Quadro 2** - Fatores Críticos de Sucesso para Projetos de Governo Eletrônico

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A aplicação nas bases de dados científicas obteve os seguintes resultados:

- a) WoS: 129 artigos
- b) Scopus: 330 artigos
- c) Scielo: 3 artigos
- d) Compendex: 169 artigos
- e) ProQuest: 362 artigos
- f) Total: 993**

Após a verificação dos artigos em duplicidade, a leitura dos resumos para verificação da aderência a pesquisa, restaram 206 artigos para a leitura completa, dos quais, não se obteve acesso completo a 18 artigos. Devido à grande quantidade de artigos, estipulou-se restringir a linha temporal de obtenção dos artigos no período compreendido de 2009 até 2016; decidiu-se por esta restrição após avaliar alguns cenários que retornaram um número factível (sem perder a qualidade dos resultados obtidos) para a análise completa dos artigos resultantes. Restaram, então, 66 artigos para a leitura completa. A disposição dos dados após aplicação dos filtros pré-estabelecidos, pode ser melhor observada e resumida na Figura 4 - tela do software de apoio de pesquisa acadêmica EndNote®.



**Figura 4** –Fatores Críticos de Sucesso para Projetos de governo eletrônico software EndNote®

**Fonte:** elaborado pelo autor (2017).

Como relatado anteriormente, os 66 artigos foram exportados para uma planilha eletrônica a fim de melhor analisar os dados obtidos, e documentar os trechos/elementos dos artigos que se mostraram relevantes para a pesquisa em andamento.

### 1.6.2.2 Segunda Revisão Sistemática - Práticas e métodos de Gestão do Conhecimento e projetos de Governo Eletrônico

Para a **segunda revisão**, utilizou-se a seguinte fórmula para realizar as buscas nas bases de dados: *("e-Gov\*" OR "egov\*" OR "electronic government" OR "digital democracy" OR "online government") AND ("knowledge management" OR "tacit knowledge" OR "explicit knowledge" OR "knowledge sharing" OR "knowledge retrieval" OR "knowledge acquisition" OR "knowledge elicitation" OR*

*"knowledge capture" OR "knowledge engineering" OR "knowledge repository"*). A fórmula é composta de duas partes, conforme o Quadro 3:

Trecho da Fórmula	Descrição
<i>("e-Gov*" OR "egov*" OR "electronic government" OR "digital democracy" OR "online government")</i>	Utilização de sinônimos em inglês para o construto governo eletrônico, buscando trabalhos nesta área;
<i>AND ( "knowledge management" OR "tacit knowledge" OR "explicit knowledge" OR "knowledge sharing" OR "knowledge retrieval" OR "knowledge acquisition" OR "knowledge elicitation" OR "knowledge capture" OR "knowledge engineering" OR "knowledge repository")</i>	Busca trabalhos no contexto da gestão do conhecimento, com a utilização de palavras-chave mais relevantes para esta área de domínio;

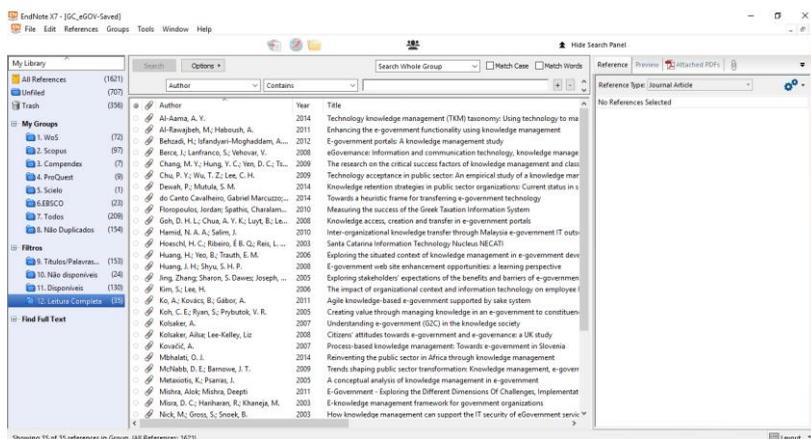
**Quadro 3** - Práticas e métodos de Gestão do Conhecimento e projetos de Governo Eletrônico

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A aplicação nas bases de dados científicas obteve os seguintes resultados:

- a) WoS: 72 artigos
- b) Scopus: 97 artigos
- c) Compendex: 7 artigos
- d) ProQuest: 9 artigo
- e) EBSCO: 23 artigos
- f) SciELO: 1 artigo
- g) Total: 209**

Após a verificação dos artigos em duplicidade, a leitura dos resumos para verificação da aderência a pesquisa, e a exclusão dos artigos que não foi possível obter acesso ao texto completo, restaram 35 artigos para a leitura completa. A disposição dos dados após aplicação dos filtros pré-estabelecidos pode ser melhor observada e resumida na Figura 5 - tela do software de apoio de pesquisa acadêmica EndNote®.



**Figura 5** –Fatores Críticos de Sucesso para Projetos de governo eletrônico software EndNote®

**Fonte:** elaborado pelo autor (2017).

Como relatado anteriormente, os 35 artigos foram exportados para uma planilha eletrônica a fim de melhor analisar os dados obtidos, e documentar os trechos/elementos dos artigos que se mostraram relevantes para a pesquisa em andamento.

Com base nos achados referentes as buscas sistemáticas das primeira e segunda etapas, foi decidido alterar o objetivo inicial da Tese, e assim, foi realizada terceira etapa, conforme segue.

### 1.6.2.3 Terceira Revisão Sistemática - Relação entre Dados Governamentais Abertos, Coprodução, *Commons*, Governança, Governo Eletrônico e Gestão do Conhecimento

Nesta revisão, decidiu-se pela inclusão da palavra-chave “Dados Governamentais Abertos”, por dois motivos: primeiramente, trata-se de um tema com muitas publicações recentes e atualizadas, o qual se apropria e aplica os conceitos de governança, coprodução, transparência, publicidade, participação e *accountability*, basilares para a pesquisa ora em desenvolvimento. Em segundo lugar, existe uma relativa escassez de publicações que tratem de Governo Eletrônico, Gestão do Conhecimento, *Commons* e Governança. Por conta disso, optou-se por incluir esta palavra-chave nas expressões de busca, visando enriquecer o resultado das pesquisas.

Ainda assim, a terceira revisão sistemática de literatura foi a mais complexa a ser realizada, uma vez que praticamente inexistem artigos científicos que explorem os temas Dados Governamentais Abertos, Coprodução, *Commons*, Governança, Governo Eletrônico e Gestão do Conhecimento de forma conjunta. Após uma série de testes, decidiu-se pelo agrupamento do resultado de algumas expressões de busca. No Quadro 4, as expressões de busca utilizadas, bem como as bases de dados pesquisadas são apresentadas:

Crítérios de consulta	WoS	Compendex	Scopus	EBSCO	Proquest
("Open Government Data" and coproduction)	2	0	1	1	2
("Open Government Data" and commons)	6	1	6	7	99
("Open Government Data" and (governance OR egovernance))	7	28	6	12	55
("Open Government Data" and ("e-gov*" or "egov*" or "eletronic government"))	10	21	13	5	24
("Open Government Data" and "knowledge management")	0	9	0	1	19
	25	59	26	26	199
("governo eletrônico" or egov) and (coprodução OR "co-produção") and "gestão do conhecimento" filetype:pdf ((google 183 results))					
("e-gov*" or "electronic government") and "knowledge management" and coproduction filetype:pdf (google 261 results)					

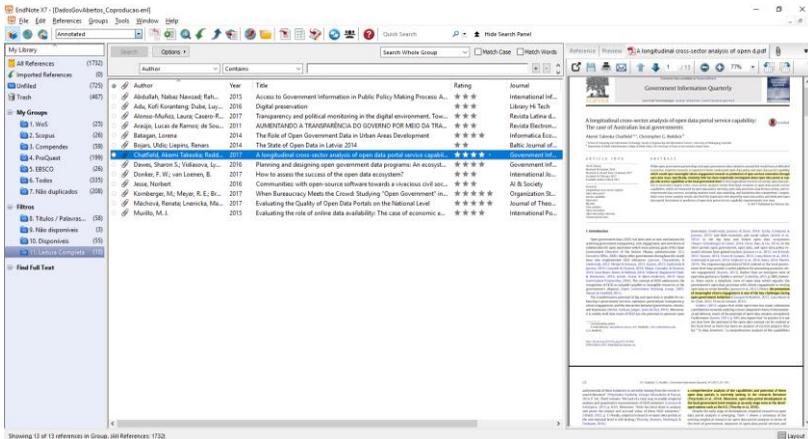
**Quadro 4** - Expressões de busca utilizadas na terceira revisão sistemática de literatura

**Fonte:** elaborado pelo autor.

O agrupamento das expressões de busca é composto das seguintes partes:

- a) Primeira parte: artigos relativos a DGA e coprodução;
- b) Segunda parte: artigos relativos a DGA e *Commons*;
- c) Terceira parte: artigos relativos a DGA, governança ou e-Governança;
- d) Quarta parte: artigos relativos a DGA e Governo Eletrônico;
- e) Quinta parte: artigos relativos a DGA e GC;
- f) Sexta parte: foi realizada uma busca utilizando-se o google, agregando palavras-chave relativas a e-Gov, coprodução e GC, em português e inglês, filtrando os documentos pela extensão PDF.

Após a verificação dos artigos em duplicidade, a leitura dos resumos para verificação da aderência a pesquisa, e a exclusão dos artigos que não foi possível obter acesso ao texto completo, restaram 13 artigos para a leitura completa. A disposição dos dados após aplicação dos filtros pré-estabelecidos pode ser melhor observada e resumida na Figura 6 abaixo da tela do software de apoio de pesquisa acadêmica EndNote®.



**Figura 6** – Relação entre e-Gov, Governança, Commons e GC no software EndNote®

Fonte: elaborado pelo autor.

Os 13 artigos foram exportados para uma planilha eletrônica a fim de melhor analisar os dados obtidos, e documentar os trechos/elementos dos artigos que se mostraram relevantes para a pesquisa em andamento. Estes artigos, juntamente com mais 41 artigos selecionados, relativos a pesquisa realizada no *Google* e nas Etapas 1 e 2, foram analisados como candidatos para a elaboração do instrumento de coleta de dados. Assim, do total de 54 artigos, 35 foram utilizados diretamente para a elaboração do instrumento de coleta de dados.

Dada a escassez de pesquisas acadêmicas na área, pode-se constatar que as propostas apresentadas em nada se sobrepõem ao objetivo geral atribuído para esta tese, dando indícios de que a problemática introduzida é, de fato, inédita.

## 1.7 ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PPGE GC

Este trabalho se propõe a analisar o nível de maturidade das plataformas e-Gov e seu potencial de viabilização dos *commons* ofertados pelos municípios brasileiros, considerando a teoria dos *commons*, juntamente com elementos da GC e do NSP, com vistas a contribuir para este campo de estudo. Estando assim inserido na área de concentração Engenharia do Conhecimento, do PPGE GC, linha de pesquisa “Engenharia do Conhecimento Aplicada às Organizações”, e vinculada ao Grupo de Governo Eletrônico, Inclusão Digital e Sociedade do Conhecimento (e-Gov).

Ao empregar os processos e práticas da GC, a administração pública poderá cumprir melhor seu papel e responsabilidades, em suas diversas instâncias. Seu desempenho pode ser potencializado com o emprego das TICs e pela internet, por meio de aplicações de e-Gov, como é o caso das plataformas eletrônicas.

Se bem empregada, a GC pode colaborar para os governos atenderem às necessidades da população, de forma participativa, transparente e democrática, incorporando recursos baseados no compartilhamento de conhecimento às plataformas de e-Gov, que permitam aos *stakeholders* participarem de forma ativa junto ao governo, coproduzindo o bem público. Assim, o estudo é aderente à linha “Engenharia do Conhecimento Aplicada às Organizações”, pois aborda a concepção, desenvolvimento e implantação de soluções da Engenharia do Conhecimento em organizações públicas e privadas.

O PPGE GC considera o conhecimento sob a ótica da interdisciplinaridade, sendo esta uma forma de interação entre duas ou mais disciplinas (JAPIASSÚ, 1973; JAPIASSU; MARCONDES, 2001).

A interdisciplinaridade é vista como condição basilar do ensino e da pesquisa na sociedade contemporânea (LEIS, 2005; RAYNAUT, 2011), e importante recurso para responder à complexidade, aos desafios à produção e à aplicação de conhecimentos (RAYNAUT, 2011).

Uma vez que os grupos de pesquisa são compostos por pessoas de diferentes formações e áreas de conhecimento, a interdisciplinaridade se apresenta como uma forma alternativa e complementar para produção do conhecimento (ALVARENGA et al., 2010), permitindo a observação dos fenômenos por diferentes perspectivas, possibilitando uma visão transversal, para além da especialização (POMBO, 2005).

Assim, a aderência ao PPGEGC é alcançada, à medida que as dissertações e teses tenham por base estudos que empregam o conhecimento como diferencial competitivo, e que possibilitem a análise interdisciplinar (JAPIASSU; MARCONDES, 2001).

Esta tese contribui, dentre os temas, para os estudos sobre Governo Eletrônico, *Commons* e Governança, Administração Pública e Novo Serviço Público, e Compartilhamento do Conhecimento. Ao realizar o levantamento junto à base de teses e dissertações do PPGEGC, empregando as palavras chaves "governo eletrônico", "governança", "commons", "novo serviço público", "portais eletrônicos", "plataformas eletrônicas", "compartilhamento de conhecimento", os seguintes trabalhos de pesquisa foram identificados, conforme o Quadro 5:

<b>Tema</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>T/D</b>	<b>Orientador</b>	<b>Grupo de Pesquisa</b>
Identificação de ferramentas e técnicas da gestão	Martins	2018	D	Denilson Sell	

<b>Tema</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>T/D</b>	<b>Orientador</b>	<b>Grupo de Pesquisa</b>
do conhecimento para a promoção do sucesso de projetos de governo eletrônico					
O compartilhamento do conhecimento em portais de e-participação legislativa	Almeida	2017	D	Aires Jose Rover	e-Gov
Capacidade de Absorção de Conhecimentos na Administração Pública	Abreu	2016	T	Neri dos Santos	
Requisitos para a Avaliação de Portais de Governo Eletrônico do Poder Judiciário a partir das Resoluções de Metas do CNJ	Mezzaroba	2015	D	Aires Jose Rover	e-Gov
Framework de Apoio à Democracia Eletrônica em Portais de Governo com Base nas Práticas de Gestão do Conhecimento	Santos	2014	T	Aires Jose Rover	e-Gov

<b>Tema</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>T/D</b>	<b>Orientador</b>	<b>Grupo de Pesquisa</b>
Método para Inclusão de Conhecimento Presente em Mídias Sociais no Aprimoramento de Plataformas de Governo Eletrônico	Dziekaniak	2012	T	Roberto Carlos dos Santos Pacheco	
Padrão de projeto de ontologias para inclusão de referências do novo serviço público em plataformas de governo aberto.	Salm Júnior	2012	T	Roberto Carlos dos Santos Pacheco	
Gestão do Conhecimento em Portais Virtuais de Turismo: Uma Abordagem Empreendedora	Quevedo	2009	D	Édis Mafra Lapolli	
Avaliação dos Portais Turísticos Governamentais Quanto ao Suporte a Gestão do Conhecimento	Biz	2009	T	José Leomar Todesco	

**Quadro 5** – Teses e Dissertações do PPGE GC sobre temas correlatos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir do BT D do PPGE GC.

Frente ao exposto, com base na interdisciplinaridade deste estudo e seu alinhamento com as linhas de pesquisa do PPGE GC, confirma-se a aderência às diretrizes do Programa.

## 1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

Tendo em vista responder aos objetivos inicialmente definidos, esta tese está organizada em cinco capítulos (Figura 7):

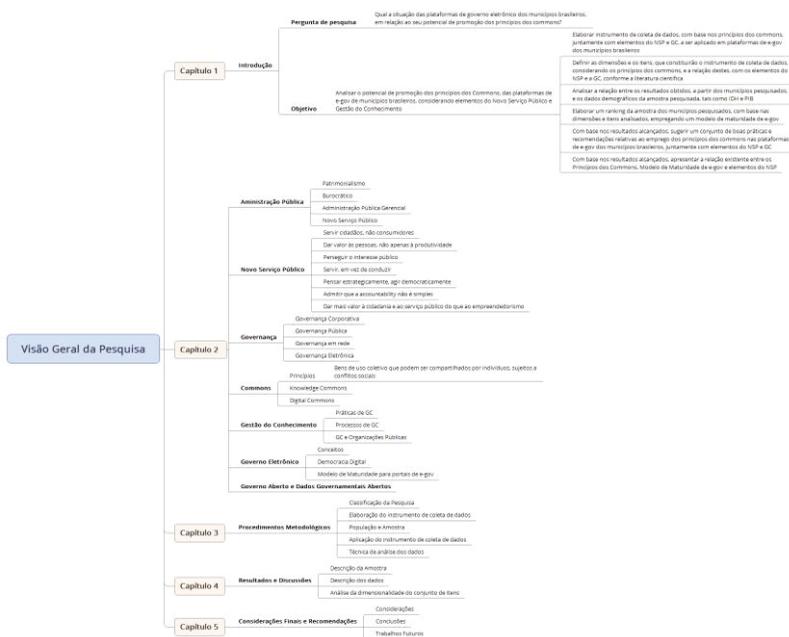


Figura 7 – Estrutura do Trabalho

Fonte: elaborado pelo autor.

O **capítulo 2** apresenta os principais conceitos e referências acerca dos construtos utilizados no trabalho: **(a)** os modelos organizacionais relativos a Administração Pública, suas principais características e seu contexto histórico, iniciando pelo modelo Patrimonialista, seguindo pelo modelo Burocrático, pela Administração Pública Gerencial, pelo Novo Serviço Público e pela Governança Pública; **(b)** o conceito e as características do Novo Serviço Público; **(c)**

Governança, seus conceitos e desdobramentos; **(d)** *Commons*, seus princípios e fundamentos; **(e)** Gestão do Conhecimento, com a apresentação dos tipos de conhecimento, as práticas e os processos de Gestão do Conhecimento; **(f)** conceitos e princípios de Governo Eletrônico, bem com suas principais aplicações e relevância para este estudo e, **(g)** conceitos e princípios de Governo Aberto e Dados Governamentais Abertos.

O **capítulo 3** tem como objetivo descrever os Procedimentos Metodológicos aplicados para realização da pesquisa, com a descrição da classificação da pesquisa, o processo de revisão sistemática realizado, o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados com base nos artigos encontrados na revisão sistemática, a validação com especialistas, a caracterização da população e da amostra desta pesquisa e, as fases da aplicação do instrumento de coleta de dados, e o pré-teste realizado.

O **capítulo 4** discute os resultados alcançados nesta pesquisa, iniciando pela descrição da amostra de pesquisa e dos dados encontrados, os resultados alcançados e sua respectiva análise.

O **capítulo 5** traz as considerações finais, conclusões e as oportunidades de trabalhos futuros.

Por fim, são apresentadas as referências que contribuíram para o desenvolvimento do trabalho como um todo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O capítulo de Fundamentação Teórica fornece o embasamento desta tese. Ou seja, busca-se apresentar os principais construtos que devem ser considerados para alcance do objetivo, qual seja: Analisar os recursos de coprodução disponibilizados nas plataformas de governo eletrônico dos municípios brasileiros, considerando os princípios dos *commons*, elementos do Novo Serviço Público e Gestão do Conhecimento.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Esta seção apresenta, de forma sucinta, alguns modelos organizacionais relativos a Administração Pública, suas principais características e seu contexto histórico, iniciando pelo modelo Patrimonialista, seguindo pelo modelo Burocrático, pela Administração Pública Gerencial, pelo Novo Serviço Público e pela Governança Pública. A compreensão desses modelos organizacionais é necessária, uma vez que o referencial para o desenvolvimento de plataformas de governo eletrônico se encontra na administração pública, na maneira como os gestores percebem sua relação com a sociedade, e como entendem o que é a administração pública.

#### **2.1.1 Introdução**

A Administração Pública pode ser considerada como um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para a promoção dos serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em

suas múltiplas dimensões, e como cidadão participe de uma sociedade multicêntrica, articulada politicamente (SALM; MENEGASSO, 2009).

A Administração Pública passa por mudanças com rapidez crescente, requerendo a adaptação das competências, conhecimentos técnicos e comportamentos dos atores públicos. O processo de modernização da Administração Pública deve considerar esta questão, uma vez que, para evoluir os fundamentos e políticas que sustentam os modelos organizacionais mais tradicionais – ancorados em aspectos de carácter normativo e burocrático - importa não somente a adoção de novas tecnologias (indubitavelmente, facilitadoras em potencial de novas formas de organização), mas sobretudo, de novos comportamentos, decorrentes da percepção das organizações, grupos e indivíduos. Desta forma, a realidade administrativa poderá acompanhar os novos contextos políticos, sociais, econômicos e organizacionais, da qual faz parte (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006).

O debate acerca da modernização da Administração Pública é relevante, tendo várias causas associadas, tais como, a melhoria da gestão pública e a necessidade de maior eficiência do governo (DINIZ et al., 2009). Tópicos como desempenho, eficiência, eficácia (BRESSER PEREIRA, 1996; ARAGÃO, 1997; ABRUCIO, 2007), transparência (PLATT NETO et al., 2007; SACRAMENTO; PINHO, 2008), mecanismos de controle (BRESSER PEREIRA, 1996; SECCHI, 2009), qualidade do gasto público (MAIA et al., 2007; REZENDE; CUNHA; BEVILACQUA, 2010), prestação de contas (ABRUCIO, 2007; PLATT NETO et al., 2007) e modelos organizacionais da Administração Pública (SALM; MENEGASSO, 2009), estão relacionados ao processo de reforma e modernização da gestão pública.

Em especial, a próxima seção irá se aprofundar nos modelos organizacionais da Administração Pública.

## **2.1.2 Modelos Organizacionais da Administração Pública**

Ao tratar da renovação da administração pública, a literatura apresenta modelos organizacionais e seus graus de influência (DE ALMEIDA AFONSO; TEIXEIRA, 2017; PACHECO et al., 2012; SECCHI, 2009; KISSLER E HEIDEMANN, 2006), apontando para quatro modelos predominantes: patrimonialista, burocrático, administração pública gerencial e o novo serviço público, com forte influência da governança pública, os quais são apresentados a seguir.

**O modelo patrimonialista** é típico dos Estados absolutistas europeus do século XVIII, no qual a máquina do Estado era a extensão do poder do governante, e os servidores públicos eram vistos como integrantes da nobreza. O patrimônio do Estado, por sua vez, confundia-se com o patrimônio do soberano e os cargos públicos eram tidos como ocupações bem pagas e de pouco trabalho. A corrupção e o nepotismo faziam parte deste modelo de administração (MATIAS-PEREIRA, 2014).

**O modelo burocrático**, segundo Secchi (2009) e Bresser Pereira (1998a), tem por precursor Max Weber - a época do Estado Liberal - e surgiu como uma reação contra o patrimonialismo, e como uma forma de combater os vícios do modelo anterior. Para Aragão (1997), a administração pública burocrática ganhou importância em função da necessidade de maior previsibilidade e precisão no tratamento das questões organizacionais.

Este modelo, baseou-se na administração voltada para os

profissionais de carreira, com a centralização das decisões e estrutura hierárquica de comando, voltada para a execução de regras, normas e rotinas rígidas, com ênfase nos processos (meios). Consiste no emprego de meios administrativos, a fim de combater a corrupção e o nepotismo, com destaque para a profissionalização do serviço público, bem como, para a construção de carreiras, impessoalidade, formalismo e racionalidade do sistema administrativo, visando a padronização das atividades (SECCHI, 2009).

O modelo burocrático se mostrou lento, ineficiente e custoso, diante de suas propostas e das novas demandas dirigidas ao Estado. O foco no controle dos processos e não, dos resultados, não atendia aos anseios da sociedade, em função do alto grau de responsabilidades do Estado em suas atividades e serviços prestados (BRESSER PEREIRA, 1998a, 1998b; ABRUCIO, 1997). A Administração Pública Burocrática não garantia rapidez, qualidade, nem mesmo custo baixo para os serviços prestados (SALM; MENEGASSO, 2009).

No modelo burocrático, o envolvimento do cidadão com os afazeres da administração pública não é considerado como uma das estratégias para a produção do bem público, a menos que seja para cooptá-lo para lograr maior eficiência e menor custo na execução dos serviços (SALM; MENEGASSO, 2009).

Como resposta ao esgotamento do modelo burocrático weberiano, foram introduzidos, em larga escala, novos padrões gerenciais na administração pública, primeiramente e com mais vigor, em alguns países do mundo anglo-saxão (Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia), e posteriormente, de forma gradual, na Europa continental e Canadá, impulsionados por governos de cunho

neoliberal, notadamente, as administrações de Thatcher (Grã-Bretanha) e Reagan (Estados Unidos) (ABRUCIO, 1997).

A crise do Estado da década de 80 afetou diretamente a organização das burocracias públicas. De um lado, os governos tinham menos recursos e mais déficits. O corte de custos se tornou prioridade, seja pela redução dos gastos com pessoal, ou pelo incremento da eficiência governamental, resultando em uma profunda modificação do modelo weberiano, classificado como lento, ineficiente e excessivamente apegado às normas. Além disso, o Estado contemporâneo vinha perdendo seu poder de ação, em função da sobrecarga administrativa e também, dos efeitos da globalização. Ou seja, os Estados passaram a ter menos poder e recursos e, então, para enfrentar tal situação, a máquina governamental precisava ser ágil e flexível, tanto em sua dinâmica interna como em sua capacidade de adaptação às mudanças externas. Desta maneira, **a Administração Pública Gerencial** substituiria o modelo weberiano, introduzindo a lógica da produtividade, já existente no setor privado (ABRUCIO, 1997).

Ao descrever este modelo organizacional, Salm e Menegasso (2009), o identificam como tendo, dentre seus pressupostos: busca pela produtividade (maior produtividade e menores gastos); adoção de mecanismos de mercado para superar as deficiências da burocracia; descentralização dos serviços; o usuário dos serviços públicos passa a ser considerado um consumidor; responsabilização dos fornecedores de serviços; privatização dos serviços; e, gestão por resultados. Ou seja, adota-se a lógica da competitividade e eficiência inerentes ao setor privado.

**A Administração Pública Gerencial** (ou *managerialism*)

priorizou a eficiência da Administração, o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos (OSBORNE, GAEBLER, 1994). Este modelo de gestão, na verdade, apresentou como base a separação entre a política e a administração. Assim, caberia aos reformadores implantar o *managerialism* na administração pública, independentemente, do que ocorre na política (ABRUCIO, 1997).

Buscou-se desenvolver uma cultura gerencial nas organizações, com ênfase nos resultados, aumentando a governança do Estado. Isto é, sua capacidade de gerenciar com efetividade e eficiência. O cidadão passa a ser fator essencial para o correto desempenho da atividade pública, por ser considerado seu principal beneficiário, o cliente dos serviços prestados pelo Estado (BRESSER PEREIRA, 1998a).

A Administração Pública Gerencial é considerada um avanço, porém, sem romper em definitivo com a administração burocrática, ao conservar seus preceitos básicos, tais como a admissão de pessoal segundo critérios estritos, avaliações de desempenho, aperfeiçoamento profissional e um sistema de remuneração estruturado. A diferença está na forma como o controle é feito: o foco está nos resultados, não mais nos processos em si, buscando assegurar a autonomia dos servidores para atingir tais resultados (OLIVEIRA; GONÇALVES, 2010).

Com a popularização do paradigma da Administração Pública Gerencial, houve maior participação da sociedade civil na prestação de serviços que não são exclusivos do Estado, por meio de corpos paraestatais do chamado terceiro setor: entidades da sociedade civil de fins públicos e não lucrativos, tais como organizações sociais e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

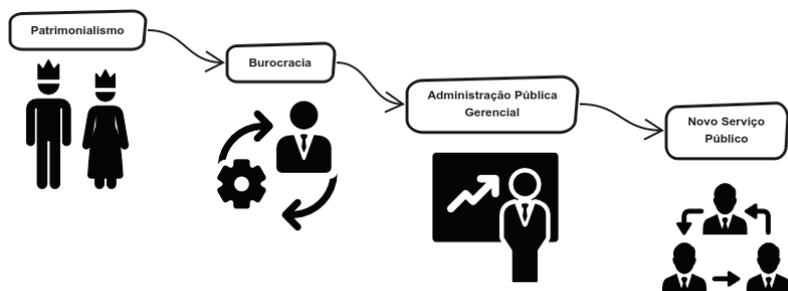
Juntamente com a Administração Pública Gerencial, outro paradigma aplicado à gestão pública foi o **Novo Serviço Público – NSP**. A Administração Pública Gerencial tem seu foco em aspectos como a descentralização, privatização e a competição, com intuito de alcançar a eficiência e melhor responder aos anseios do cidadão/cliente. Por outro lado, o NSP sugere que a privatização e os valores do empreendedorismo empresarial podem desvalorizar o interesse público e valores como equidade, representatividade e justiça (DENHARDT; DENHARDT, 2015).

O NSP descreve um conjunto de normas e práticas que enfatizam a democracia e a cidadania (engajamento do cidadão na condução da administração pública) como base para a teoria e prática da administração pública. O NSP aborda questões centrais sobre a natureza do serviço público, o papel da administração na governança e as tensões de valor em torno da burocracia, eficiência, equidade, responsividade e responsabilidade, equilibrando as preocupações técnicas e políticas para garantir o valor público (DENHARDT; DENHARDT, 2015).

A **governança pública**, por sua vez, irá orientar a maneira pela qual governo e sociedade irão definir o exercício da autoridade, do controle, da gestão e do uso de recursos econômicos, ambientais, sociais e culturais, segundo o paradigma do NSP (PACHECO et al., 2012).

A governança pública é originária das ciências políticas e administração pública, e se apresenta como um modelo horizontal de relação entre os agentes públicos e privados no processo de idealização e desenvolvimento de políticas públicas (SECCHI, 2009).

A Figura 8 apresenta os quatro modelos organizacionais da administração pública:



**Figura 8** – Modelos organizacionais da administração pública.

**Fonte:** Adaptado de Pacheco et al (2012)

Os modelos de administração pública não podem ser analisados e criticados como se cada um fosse um fenômeno único, isolado, aplicado à sociedade como um todo homogêneo. Em outros termos, os modelos de administração pública se aplicam à realidade social, na qual há diversos espaços para a existência humana, cada qual com suas exigências e necessidades próprias (SALM; MENEGASSO, 2009).

O referencial fundamental para o desenvolvimento de aplicações de governo eletrônico se encontra na administração pública, a qual define os componentes da visão estratégica dos gestores públicos. Assim, a maneira como o gestor percebe sua relação com a sociedade, bem como, sua responsabilidade pela gestão das informações enviadas ou recebidas, e suas expectativas em relação aos resultados das aplicações de governo eletrônico estão inerentemente ligadas ao seu entendimento do que é a administração pública. Tais componentes, via de regra, não se apresentam de forma explícita nos requisitos da aplicação, mas fazem parte das expectativas futuras do gestor e deveriam ser clarificados. Por isso, é necessário identificar o modelo de gestão pública mais aderente à

visão do gestor, promotor do projeto (PACHECO et al., 2012).

Por fim, a modernização da administração pública é associada ao processo de implementação de projetos de governo eletrônico (DIAS, 2006; GUIMARAES; MEDEIROS, 2005; BRAGA, 2008; PINHO, 2008; ROVER, 2008), os quais requerem políticas públicas e iniciativas concretas, bem como, o uso racional e adequado da tecnologia. Assim, os projetos de governo eletrônico são elementos impulsionadores de novos patamares de eficiência da administração pública (SANTOS et al., 2010; CARVALHO; ROVER, 2017).

A seguir, as principais características do Novo Serviço Público serão apresentadas, em função da relevância deste modelo organizacional para a realização da presente pesquisa.

## **2.2 NOVO SERVIÇO PÚBLICO**

O NSP estabelece um novo modelo de gestão que tem por fundamentos **a)** as teorias democráticas e da cidadania, com ênfase no interesse público, extrapolando a soma dos interesses individuais; **b)** os modelos de comunidade e da sociedade civil, que evidenciam a importância do poder local; e **c)** o humanismo organizacional e a teoria do discurso, que ressaltam o diálogo e a mediação entre os diferentes agentes, que atuam na esfera pública (DENHARDT; DENHARDT, 2007).

O NSP oferece uma nova perspectiva para melhor compreender a administração pública, cabendo destaque para a coprodução do bem público, rompendo com a visão do usuário do serviço público como cliente ou beneficiário. O cidadão torna-se, nessa perspectiva, protagonista na prestação do serviço público e promoção da

transformação social; assim, o sucesso das políticas públicas não é determinado apenas pela aplicação de leis e normas ou pelo desempenho técnico; depende do envolvimento dos cidadãos na tomada de decisão – comportamento cooperativo (BRUDNEY; ENGLAND, 1983; MARSHALL, 2004; KATHI; COOPER, 2005; NADIR; SALM; MENEGASSO, 2007).

O NSP se caracteriza por servir aos cidadãos, contribuindo para uma noção compartilhada de interesse público, pela valorização da cidadania e das pessoas (e não somente a produtividade) e pela ação democrática (DENHARDT; DENHARDT, 2007).

O cidadão é um ente político que atua na comunidade da qual faz parte, e uma comunidade politicamente articulada, demanda a participação das pessoas para a construção do bem comum; e que o bem comum precede a busca do interesse privado, denotando assim, os fundamentos do NSP (SALM; MENEGASSO, 2009).

O NSP traz uma nova significação para a ação pública, como ilustrado na Figura 9 (DENHARDT; DENHARDT, 2007):

- **Servir cidadãos, não consumidores:** uma vez que o serviço público é percebido como uma extensão da cidadania, governo e cidadãos devem abrir mão de seus interesses de curto prazo, e assumir a responsabilidade pela construção de uma nova sociedade civil;
- **Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade:** as organizações públicas podem ser bem-sucedidas, ao empregar a colaboração e liderança compartilhada, tomando por base o respeito pelas pessoas;
- **Perseguir o interesse público:** O foco dos agentes

públicos deve ser os interesses e responsabilidades compartilhadas junto aos cidadãos e não aos consumidores. Para isso, faz-se necessário uma transição de interesses individuais, para interesses coletivos e gerais;

- **Servir, em vez de conduzir.** Mais do que conduzir a máquina pública, os agentes públicos devem agir como árbitros e mediadores de ações coletivas. A legitimidade do Estado está ligada à sua capacidade de agir como um negociador junto aos vários atores e seus interesses;
- **Pensar estrategicamente, agir democraticamente.** Políticas e programas públicos podem ser mais efetivos se elaborados e implementados por meio de processos colaborativos (coprodução), uma vez que os problemas públicos são muito mais complexos para serem resolvidos somente pelo Estado;
- **Admitir que a *accountability* não é simples.** A *accountability* (mecanismos de responsabilização dos gestores) não se esgota na prestação de contas, em termos financeiros e de resultado. Tem-se que considerar a legislação, normas, valores comunitários e os interesses dos cidadãos;
- **Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo.** A ênfase excessiva na eficácia pode ofuscar a promoção do interesse público.



**Figura 9** – Princípios do Novo Serviço Público.

**Fonte:** Adaptado de Denhardt e Denhardt (2007)

Há diversos atores no NSP: Empresas Públicas e Privadas, organizações sociais (OS), Igrejas, organizações de Sociedade Civil de interesse público (OSCIP), comunidades, ONGs, Administradores e Servidores Públicos. Estas instituições são muito importantes, pois contribuem com a Administração Pública para uma gestão mais eficiente e justa (DE CAMARGO DIAS, 2016).

Neste sentido, cidadãos e servidores públicos têm a responsabilidade mútua de identificar problemas da população e encontrar soluções pela prestação de serviços de qualidade. Tal como, os administradores públicos têm a responsabilidade de construir uma noção coletiva, desenvolvendo a consciência da responsabilização compartilhada (DENHARDT, 2012).

Deste modo, no NSP, não somente o alcance dos serviços públicos (eficientes, eficazes e efetivos) é almejado, mas também, valores compartilhados, engajamento cívico, respeito ao próximo e colaboração. A Administração Pública deve reconhecer o cidadão como

cidadão, e não simplesmente, como um consumidor de produtos e serviços públicos. Logo, as decisões sobre programas, projetos e atividades não podem ser definidas de forma unilateral, uma vez que é o cidadão quem irá usufruir dos serviços públicos (DE CAMARGO DIAS, 2016).

O NSP é inspirado em uma democracia participativa, enquanto busca fortalecer a conexão entre cidadãos e seus governos. Questões de interesse individual são tratadas com menor prioridade, quando discutidas as relações do bem comum e do interesse coletivo (RONCONI, 2011).

De acordo com Abrucio (2007), Milani (2008) e Motta (2013), a influência das ideias do NSP é percebida na descentralização entre as esferas de governo (com a municipalização), e também, na criação de novos espaços de participação da sociedade civil na esfera pública (plebiscitos, audiências públicas, conselhos públicos, etc.), com o surgimento de novos direitos (direitos difusos) e com o estímulo à mobilização social. Contudo, ainda não houve uma mudança substancial nos padrões de relação entre Estado e sociedade, permanecendo um alto grau de centralização de poder no executivo.

O envolvimento dos cidadãos, agentes públicos e privados em formas democráticas de coprodução e interação é desafiador, uma vez que a administração pública contemporânea se caracteriza pelo dinamismo, fragmentação e heterogeneidade do poder político (DURAN; THOENIG, 1996).

Os agentes públicos perderam a sua centralidade, dependendo cada vez mais de terceiros. Muitos agentes e instâncias podem interferir sobre a mesma situação ou problema, uma vez que as questões públicas

se tornaram mais complexas, demandando atuação e inteligência transversal. Situações complexas requerem comunicação e cooperação por parte dos agentes públicos, para então alcançar soluções inovadoras e mais adequadas ao contexto a que se destinam. A coordenação de agentes públicos e privados, bem como, o terceiro setor, para alcançar resultados que atendam às necessidades difusas ou fragmentadas, pode gerar diversos impasses, cuja solução não é evidente (DURAN; THOENIG, 1996).

Estudos no campo da governança pública (HEIDEMANN; KISSLER, 2006; RHODES, 2006; SECCHI, 2009), evidenciam o surgimento de novas formas de regulação da ação coletiva, uma vez que os modelos tradicionais de regulação socioeconômica, identificados pela centralidade do Estado ou do mercado, coexistem com outras formas de ação coletiva, tais como a coprodução. Assim, há um movimento dos meios tradicionais de governar, em direção aos modelos de governança.

A parceria é outra abordagem possível para um novo modo de regulação, de acordo com Milani (2008); Oliveira e Schwanka (2009), na qual a governança se apresenta como de extrema importância. Articular a ação de diferentes atores sociais é uma condição necessária para a parceria, mas tão somente conectar ações individuais não constitui a parceria em si. A parceria demanda acordo e investimento de recursos que ultrapassam o compartilhamento de ações, ao alinhar atores que precisam seguir sua própria lógica, mas também, buscar áreas de compatibilidade institucional para ampliar a cooperação e a coprodução (BERNIER; BOUCHARD; LÉVESQUE, 2003).

## 2.2.1 Elementos do NSP empregados nesta pesquisa

Para fins desta pesquisa, serão considerados os seguintes elementos do NSP, conforme o Quadro 6:

Elementos do NSP	Descrição
Transparência e Publicidade	A busca pela transparência na gestão pública é regra, condição necessária, ainda que não suficiente, para o estabelecimento de um regime democrático (MARQUES, 2004), e tem relação com a divulgação de informações de interesse dos stakeholders, e não apenas aquelas impostas por leis ou regulamentos (IBGC, 2017). Além de reforçar a atuação democrática dos governos, a transparência resulta do atendimento aos princípios constitucionais que regem a organização e o funcionamento do Estado, bem como da urgência de modernização imposta ao modelo de gestão pública (AMORIM, 2012).
Engajamento Cívico	Tratam-se de atividades voluntárias exercidas pelos cidadãos em suas comunidades, locais de trabalho, igrejas, e demais contextos sociais, relativas ao livre associativismo, por meio do qual buscam fazer valer seus interesses, prover bens coletivos e, em última instância, influenciar o processo de tomada de decisões políticas (FIORINA, 2001). Para favorecer o engajamento cívico, conforme Machado (2007), a Internet se apresenta como um importante instrumento de articulação e comunicação (entre ONGs, movimentos sociais, grupos de cidadãos e o Governo), pela sua rapidez, baixo custo e grande alcance. A rede pode ser empregada como um espaço público, voltado para o fortalecimento das demandas dos atores sociais, para ampliação do alcance de suas ações, e no desenvolvimento ações de inclusão e participação eficazes. Para tanto, as plataformas de e-Gov devem oferecer recursos e funcionalidades para tal finalidade.

Elementos do NSP	Descrição
Inclusão e acesso	Conjunto de ações que combatem a exclusão aos benefícios da vida em sociedade, provocada pelas diferenças de classe social, educação, idade, deficiência, gênero, preconceito social ou preconceitos raciais (BARTALOTTI, et al., 2008), a serem promovidos pela administração pública, pelos cidadãos e outras instituições.
Responsabilização Compartilhada	A administração pública deve incentivar e contribuir para a construção de uma noção coletiva e compartilhada, incluindo os cidadãos, empresas, representantes eleitos e os administradores públicos, em um sistema mais amplo de governança. O propósito do governo é fundamentalmente diferente do propósito dos negócios, e está voltado para os valores compartilhados, tendo como uma das diferenças mais importantes a responsabilidade de promover a cidadania e servir o interesse público (DENHARDT; DENHARDT, 2007)
Reafirmação de valores de democracia e cidadania	Buscar por uma gestão pública cada vez mais democrática, aberta e participativa (DENHARDT, 2012), que impulse a criação de valor público, oferecendo respostas efetivas às necessidades ou demandas da coletividade, política e legitimamente desejadas e que requeiram a geração de mudanças sociais (MOORE; KHAGRAM, 2004).
Descentralização do poder	Trata-se da passagem de parcelas de poder, competências e funções, entre unidades, esferas ou entre órgãos governamentais, ou ainda, da administração pública para a sociedade civil. A descentralização também é concebida como estratégia para o estabelecimento de modalidades de parcerias com os setores sociais, assim como de transferência, para o setor privado, da execução de tarefas antes consideradas de competência exclusiva do setor público (GUINMARÃES, 2002).
Coprodução	É um dos fundamentos basilares do NSP, pois demanda o envolvimento de todos na participação ativa da decisão de como o serviço público será

Elementos do NSP	Descrição
	entregue (VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012).
<i>Accountability</i>	Diz respeito à ideia de responsabilidade, controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, premiação e/ou castigo (SACRAMENTO; PINHO, 2008). A accountability requer instrumentos que permitam que o Estado seja cobrado por suas decisões políticas e seus atos administrativos, seja pela sociedade civil ou pelas agências reguladoras (VALENTE, 2004).

**Quadro 6** – Elementos do NSP empregados nesta pesquisa

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 2.2.2 Coprodução

Nesta seção, serão apresentados conceitos e um maior detalhamento acerca da coprodução, em função da sua importância para o NSP.

A coprodução dos serviços públicos é um fenômeno complexo e ainda, necessita ser definido com maior precisão (SALM; MENEGASSO, 2010). Tal complexidade tem suas razões; a coprodução de serviços públicos está associada à eficiência, à diminuição de custos, à gestão privada dos serviços públicos e à participação do cidadão na administração pública (DENHARDT; DENHARDT, 2007; ARENDT, 2008).

A coprodução dos serviços públicos está relacionada aos modelos de administração pública, os quais se estruturam sobre uma maior ou menor participação do cidadão e na concepção de esfera pública e esfera privada (SALM; MENEGASSO, 2009); portanto, a coprodução

dos serviços públicos se ordena de acordo com o modelo de administração pública a que ela serve e, conforme o grau de participação do cidadão (SALM; MENEGASSO, 2010).

A coprodução pode ser definida como a combinação de atividades que tanto os atores públicos, como os cidadãos contribuem para a prestação de serviços públicos. Os primeiros estão envolvidos como profissionais, enquanto a "produção cidadã" é baseada em esforços voluntários de indivíduos e grupos para melhorar a qualidade e/ou a quantidade dos serviços que eles utilizam. (VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012; OSTROM, 1999; PARKS, 1999).

A coprodução pode ter diversas conceituações, de acordo com o Quadro 7:

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Conceituação de Coprodução</b>
Ostrom e Ostrom	1971	Sistema de administração pública composto por uma variedade de arranjos multiorganizacionais e dependente da mobilização do apoio dos cidadãos, voltado para manter alto nível de desempenho na melhoria do bem público.
Brudney e England	1983	A coprodução do bem público caracteriza o processo de entrega de serviços que envolvem a participação dos cidadãos na construção da democracia. É o processo de execução dos serviços públicos em que o cidadão, junto com servidores profissionais, participa diretamente no desenho e na produção do serviço público.
Marschall	2004	A coprodução é a entrega dos serviços como arranjo e processo, no qual cidadãos e governo compartilham responsabilidades na produção dos serviços públicos.

Autor	Ano	Conceituação de Coprodução
Bovaird	2007	Fornecimento de serviços por meio de relações regulares e duradouras entre fornecedores e receptores, em que ambos contribuem substancialmente para a prestação de serviços.
Menegasso, Salm e Ribeiro	2007	A coprodução do bem público envolve a participação ativa e direta do cidadão nos processos de elaboração, implementação e avaliação das políticas públicas voltadas ao interesse público e, em última instância, à construção do bem comum.
Boyle e Harris	2009	Coprodução significa fornecer serviços públicos em condições de igualdade e reciprocidade de relacionamento entre os profissionais, as pessoas que utilizam os serviços, as suas famílias e os seus vizinhos. Quando as atividades são coproduzidas desta maneira, tanto os serviços quanto as comunidades se tornam muito mais eficazes agentes de mudança.

**Quadro 7** - Conceitos de coprodução, conforme alguns autores.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A coprodução é um processo que busca o envolvimento do cidadão, não apenas para eficácia e redução de custos para o Estado, mas como direito e dever subjetivo de participar da vida pública em busca de um bem comum. Assim, as atividades coprodutivas se caracterizam por abranger (DE MATTIA; ZAPPELLINI, 2014):

- a) A participação ativa da população na produção dos serviços públicos (ao invés da participação passiva);
- b) A cooperação voluntária dos cidadãos (ao invés da obrigatória);
- c) A produção de serviços públicos (ao invés da destruição).

Essa é a visão de coprodução compreendida pela maioria dos estudiosos do assunto no Brasil, a qual se alinha à concepção do NSP. Desse modo, o usuário do serviço público é considerado cidadão, estabelecendo uma forte ligação entre ele e o governo, já que não se trata de mero consumidor (DE MATTIA; ZAPPELLINI, 2014).

Os agentes públicos não respondem simplesmente à demanda de consumidores, mas se concentram na construção de relações de confiança e na colaboração com e entre os cidadãos. Desta forma, a cidadania é concebida não como um status legal, mas como uma questão de responsabilidade e moralidade (DENHARDT, 2012).

A coprodução tem duas atribuições principais: a) original: maneiras para envolver o cidadão, visando a diminuição dos custos do serviço prestado, e b) a mais recente: envolver o cidadão, buscando valores democráticos (DE MATTIA; ZAPPELLINI, 2014).

Ao estudar os fatores motivacionais para a coprodução, Alford (2002) concluiu que quando indivíduos coproduzem, não o fazem necessariamente, visando maximizar seus interesses próprios. Logo, fatores como sanções e recompensas materiais são ineficientes para incentivar a coprodução. Contudo, além da disposição para coproduzir, importa a capacidade das pessoas para a realização de uma tarefa coprodutiva. Uma forma de vencer tais obstáculos, e contribuir para o estímulo da coprodução, é facilitar as tarefas para as pessoas, e para isso, a tecnologia é uma poderosa aliada.

As TICs podem ajudar no processo coprodutivo, mas dependem das políticas postas em prática pelo governo, e da existência de cidadãos capazes de vincular coprodução com tecnologia (VERSHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012).

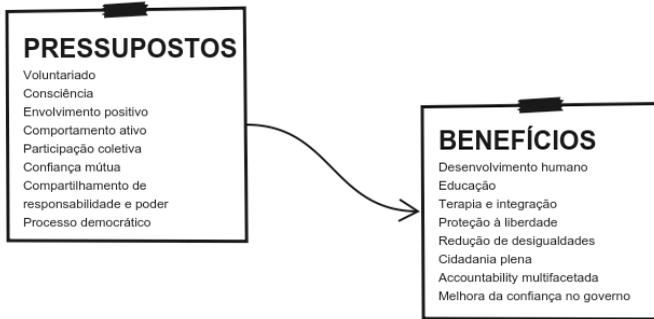
Brudney e England (1983) definiram tipos de coprodução, segundo a organização das pessoas, criando uma hierarquia de atividades coprodutivas, de acordo com seus benefícios. Essa hierarquia é formada conforme o grau de sobreposição entre cidadãos e servidores públicos:

**a) coprodução individual:** refere-se ao envolvimento individual nas atividades coprodutivas. Em geral, trata-se de um pequeno esforço coprodutivo cujos benefícios são maiores para o indivíduo do que para a sociedade;

**b) coprodução de grupo:** trata-se de vários cidadãos cujas atividades coprodutivas envolvem trabalho voluntário e participação ativa. Além disso, esse grupo pode requerer mecanismos de coordenação formal no relacionamento entre cidadãos e servidores públicos. O benefício, apesar de ser para um maior grupo de cidadãos, ainda se restringe a uma comunidade;

**c) coprodução coletiva:** há o envolvimento de vários cidadãos, e a produção do bem ou serviço é um benefício de todos, independentemente, de quem participe. O grau de envolvimento entre servidores públicos e cidadãos é alto, bem como, os benefícios que essa atividade coprodutiva gera.

De acordo com Klein Jr et al (2012), a coprodução apresenta os seguintes pressupostos e benefícios, conforme a Figura 10:



**Figura 10** – Pressupostos e benefícios da Coprodução

**Fonte:** Adaptado de Klein Jr. et al. (2012)

A facilidade de envolvimento e a disposição das pessoas para participar da coprodução de serviços são questões importantes, e reforçam os fatores pelos quais decidem coproduzir. Alguns questionamentos que possivelmente surgirão e que afetam o envolvimento dos cidadãos, é o grau de facilidade/dificuldade que sua participação exige, bem como, os motivos pelos quais deve se envolver no assunto. E ainda, a distância do provedor de serviços, a informação disponível aos cidadãos sobre os serviços, e o seu respectivo fornecimento. Nesse sentido, para que cidadãos participem ativamente da coprodução de um serviço, é necessário reduzir os custos de transação (tempo e esforço por parte do cidadão) o que facilitará a sua realização. Contudo, quanto maior o esforço necessário para que os cidadãos se envolvam, menor será a chance de fazê-lo (PESTOFF, 2012).

A motivação dos cidadãos para se envolver como coprodutores dependerá, por sua vez, da importância ou da relevância do serviço prestado: a) trata-se de um serviço importante para o cidadão, sua família, entes queridos, parentes ou amigos? b) o serviço oferece impacto direto sobre a vida do cidadão, ou somente um efeito indireto? Uma vez que o

cidadão percebe que determinado serviço é importante para ele ou causa impacto direto em sua vida, estará motivado a participar da coprodução do mesmo (PESTOFF, 2012).

O NSP se baseia na coprodução, efetivada pelos vários atores envolvidos (públicos, privados, organizações da sociedade civil e cidadãos), além de sua motivação, que é a contribuição com a sociedade e o fortalecimento da cidadania (DENHARDT; DENHARDT, 2007).

Tal perspectiva abre uma porta para estudos sobre coordenação de redes complexas de coprodução, *accountability* e *empowerment*, fomento do capital social e articulação comunitária, temas associados à concepção da administração pública quando os serviços públicos são coproduzidos com a participação do cidadão, quer como partícipe de organizações sociais ou como membro da comunidade (SALM; MENEGASSO, 2010).

A partir das considerações supracitadas e tomando por base o pensamento dos autores referidos nesta seção, é possível identificar na Figura 11, os elementos e estratégia de implementação da coprodução:



**Figura 11** – Elementos e estratégia de implementação da Coprodução.

Fonte: Adaptado de Salm e Menegasso (2010)

## 2.3 GOVERNANÇA

A colaboração entre Estado, sociedade e terceiro setor para a prestação de serviços públicos sustentáveis, conforme os preceitos do NSP e da coprodução, requer organização e articulação entre uma complexa rede de atores, a qual pode se dar por meio da governança e seus princípios: confiança, transparência, equidade, participação cidadã e *accountability*. Para tanto, no âmbito desta pesquisa, faz-se necessário compreender melhor a governança, bem como, seus conceitos e desdobramentos.

### 2.3.1 Introdução

Ao realizar estudos sobre governança, Santos (1997) apresenta

uma discussão sobre o desafio da reforma do Estado e seu ajuste à nova ordem global, em que a redefinição de suas funções é imprescindível, tanto para a adaptação ao novo ordenamento econômico e financeiro, como para a adequação à nova sociedade e às novas formas políticas de representação de interesses.

Partindo deste cenário, o autor faz referência ao conceito de governança do Banco Mundial (1992), cuja definição “é o exercício da autoridade, controle, gestão e poder do governo”, ou ainda, “a forma pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos econômicos e sociais de um país, para seu desenvolvimento”, implicando ainda “a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções”. A noção de governança se encontra então, intrinsecamente associada à capacidade governativa, e passa a ser requisito indispensável para o desenvolvimento sustentado, que incorpora ao crescimento econômico, equidade social e também, direitos humanos.

Segundo Stoker (2000), é indubitável a mudança dos conceitos tradicionais, baseados no princípio da autoridade do Estado, para abordagens de governança enfatizando novas tendências de gestão compartilhada, envolvendo o setor público e o privado, bem como, o terceiro setor, a exemplo das parcerias público-privadas.

Ao abordar o conceito de governança, Gonçalves (2005) aponta para a imprecisão do conceito, pois parece estar acontecendo um movimento de uso amplo da expressão “governança”, sem que sua utilização esteja cercada do necessário cuidado analítico. O autor recomenda que o seu significado seja mais preciso, no contexto em que é aplicado, posto que, a governança tem aplicação em variados campos, com sentidos diversos.

Para Frey (2002), é possível distinguir diferentes conceitos de governança, que enfatizam como objetivos principais o aumento da eficiência e efetividade em aspectos governamentais, e outros, que enfocam o potencial emancipatório de novas abordagens da governança, tais como, a governança em rede. Segundo o autor, é na abordagem de governança em rede que a dimensão do poder se torna mais evidente, uma vez que estratégias de gestão baseadas na coordenação de redes dependem da existência de confiança mútua e de um ambiente de cooperação, além da interdependência entre as organizações e do princípio da auto-organização. Nessa perspectiva, a abordagem da governança pode ser vista como uma possibilidade de restaurar a legitimidade do sistema político, pela criação de novos canais de participação e parcerias entre o setor público e privado ou iniciativas voluntárias, contribuindo para novas formas democráticas de interação público-privada.

A seguir, são apresentados alguns conceitos de governança e seus respectivos significados.

### **2.3.2 Governança Corporativa**

O conceito de governança corporativa é largamente empregado na administração de empresas. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2017): “Governança Corporativa são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital”.

Tal é o entendimento da Organização para Cooperação e

Desenvolvimento Econômico – OECD (1999): a governança corporativa é definida como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Assim, pode ser compreendida como um conjunto de práticas que tem por objetivo regular a administração e o controle das instituições.

A Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002), a define como:” um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”.

Por sua vez, Siffert Filho (1998) define governança como a forma pela qual os controladores instituem mecanismos de monitoramento e controle em relação aos administradores e fazem com que estes ajam de acordo com o interesse dos controladores. Goyos Jr. (2003) a define como um esforço contínuo e organizado de acionistas e executivos no sentido de obter o melhor alinhamento de interesses possível.

A governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica da empresa e o monitoramento da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

Após os escândalos contábeis ocorridos nos Estados Unidos, o conceito de governança corporativa se tornou mais conhecido, denotando a necessidade de as instituições desenvolverem maior transparência em

relação aos processos de tomada de decisão e dos atos praticados pelos seus administradores. Assim, na década de 1980, a governança corporativa ganhou força nos EUA, depois na Inglaterra, e seguiu avançando pelo restante da Europa, chegando ao Brasil na década de 1990 (BORGES; SERRÃO, 2005).

De acordo com Siffert Filho (1998), a governança corporativa surge, a partir da teoria econômica tradicional, para superar o chamado “conflito de agência”, presente com a separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Este problema é tratado pela literatura econômica através da teoria do agente principal ou da agência, e é uma das principais vertentes da Teoria dos Contratos, juntamente com a teoria dos custos de transação. A teoria da agência se interessa por tipos de relações econômicas bastante frequentes no sistema econômico, ou seja, as relações bilaterais entre um indivíduo (o principal) e um outro (o agente), na qual três condições necessárias se fazem presentes:

- a) o agente dispõe de vários comportamentos possíveis a serem adotados, ou seja, em uma corporação, por exemplo, os administradores são aqueles que detêm o controle sobre os ativos da empresa;
- b) a ação dos agentes/administradores afeta não apenas seu próprio bem-estar (estabilidade, crescimento), mas também o bem-estar do principal/acionista (valorização das ações, dividendos);
- c) e as ações do agente dificilmente são observáveis pelo principal, havendo assimetria informacional entre as partes.

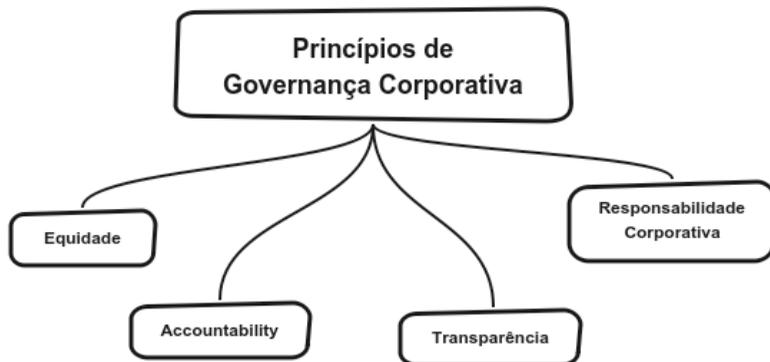
A literatura do agente principal se volta para a análise de como um indivíduo (o principal) estabelece um sistema de compensação

(contrato) que motive outro indivíduo (o agente) a agir de acordo com o interesse do principal. São levados em conta, também, as dificuldades de monitorar as atividades do agente (SIFFERT FILHO, 1998).

As práticas de governança são baseadas em princípios gerais, aplicáveis às empresas públicas ou privadas de um modo geral, independentemente de seu porte, pois todas objetivam a melhoria dos controles e da transparência (SILVA, 2011). Os princípios de governança corporativa são um conjunto de valores e regras, que orientam a gestão para que possam atender aos interesses dos *stakeholders* envolvidos (CARVALHO, 2008):

- a) **Transparência** (*disclosure*), que diz respeito à divulgação de informações que sejam de interesse dos *stakeholders* e não apenas, aquelas impostas por leis ou regulamentos. As informações não devem se restringir ao desempenho econômico-financeiro, mas devem contemplar outros fatores que norteiam a ação gerencial e que podem preservar e otimizar o valor da empresa (IBGC, 2017);
- b) **Equidade** (*fairness*), caracterizada pelo tratamento justo de todos os sócios e *stakeholders*. Deve levar em consideração direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2017);
- c) **Accountability**, que é a responsabilidade do gestor profissional de prestar contas, de forma clara, concisa e compreensível (IBGC, 2017);
- d) **Responsabilidade Corporativa**, zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzindo as externalidades negativas de seus negócios e suas operações

e aumentando as positivas, considerando os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2017).



**Figura 12** – Princípios da Governança Corporativa.

Fonte: Adaptado de IBGC (2017)

### 2.3.3 Governança Pública

As origens da governança pública datam de meados de 1990, traduzindo um consenso de que a eficácia e a legitimidade da atuação pública se apoiam na qualidade da interação entre diferentes níveis de governo, e entre as organizações empresariais e a sociedade civil (OLIVEIRA, 2008).

O conceito de governança pública não se restringe aos aspectos gerenciais e administrativos do Estado, tampouco ao funcionamento eficaz do aparelho estatal, incorporando questões atinentes aos padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos, e arranjos

institucionais que coordenam e regulam transações, dentro e através, das fronteiras do sistema econômico, incluindo-se aí, não somente os mecanismos tradicionais de agregação e articulação de interesses, tais como partidos políticos e grupos de pressão, como também, redes sociais informais, hierarquias e associações de diversos tipos (SANTOS, 1997).

A governança pública opera em um plano mais amplo, englobando a sociedade como um todo (SANTOS, 1997). A governança pública é um fenômeno mais amplo que governo, ao abranger não somente instituições governamentais, mas também mecanismos informais, de caráter não-governamental, que fazem com que os cidadãos e as instituições, dentro da sua área de atuação, tenham uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas (ROSENAU; CZEMPIEL, 2000).

A governança pública estabelece a forma como o governo e a sociedade definem o exercício da autoridade, controle, gestão e uso de recursos econômicos, ambientais, sociais e culturais, podendo ocorrer tanto no plano interno das organizações públicas – governança corporativa e desempenho organizacional – quanto na relação com outras organizações públicas e com a sociedade (PACHECO et al., 2012).

Nesta temática, para Rosenau e Czempiel (2000) e Gomes (2005), a governança pública não é ação isolada da sociedade civil buscando maiores espaços de participação e influência. Ao contrário, o conceito compreende a ação conjunta de Estado e sociedade na busca de soluções e resultados para problemas comuns. Mas é inegável que o surgimento dos atores não-estatais é central para o desenvolvimento da ideia e da prática da governança.

Para autores como Kooiman et al (2008) e Frederickson (2005),

a governança pública abrange uma mudança na administração pública para incorporar novos meios de interação que diminuem as fronteiras entre o Estado e a sociedade, estimulando a participação e o envolvimento de novos atores no processo de gestão pública. Tal é o pensamento de Denhardt e Denhardt (2007) e do NSP, ao considerar que a administração pública é influenciada por ideias e práticas que demonstram a evolução e mudanças nas formas de gestão pública, uma vez que o Estado é visto como uma entidade que existe para assegurar as escolhas dos cidadãos e os seus interesses. A administração pública serve aos cidadãos e não aos clientes.

De acordo com o NSP, a governança pública adquire maior importância no contexto do setor público, que se pretende mais interativo e participativo. Argumenta-se que, os gestores públicos devem buscar a confiança dos cidadãos por meio de três princípios: a) a responsabilidade; b) o engajamento social com vistas ao fortalecimento dos interesses coletivos; e c) a dependência mútua alinhada à elevação do diálogo comum. Para o NSP, as políticas são um resultado complexo dos interesses de vários grupos e opiniões. Neste cenário de relações, o papel do governo se transforma, tornando-se um ator não exclusivo que controla a sociedade e oferece serviços; agrega, negocia, facilita e busca soluções com outros atores privados e a sociedade civil (DENHARDT; DENHARDT, 2007).

A governança pública, enquanto um tipo de gestão do Estado, pressupõe a existência de vontade política para implementar um projeto democrático que propicie maior articulação entre Estado e sociedade civil; e também, para a construção de espaços públicos, que possibilitem de forma efetiva a participação e ampliação da política, considerando a

importância da sociedade civil nas decisões (fruto de debate e deliberação ampliada) e formulação de políticas públicas (RONCONI, 2011).

O setor público exerce um papel fundamental para a sociedade, e a governança nesse setor pode contribuir para o uso eficaz dos recursos, bem como, para a exigência de responsabilidade em prestar contas para o administrador dos recursos, o aperfeiçoamento na administração e entrega dos serviços, contribuindo assim, para oferecer uma melhora sensível na vida das pessoas (HEIDEMANN; KISSLER, 2006).

Por meio da governança pública, a articulação dos interesses coletivos se dá a partir de padrões negociados de coordenação entre o público e o privado, e pela participação direta e vários arranjos de articulação com o público. Logo, as implicações práticas da governança são a coprodução dos serviços, melhor interação entre Estado, mercado e sociedade civil, bem como o compartilhamento de responsabilidades, cooperação e diálogos mais democráticos com os cidadãos (RONCONI, 2011).

A governança pública é uma mudança na gestão política, por meio da negociação, a comunicação, a confiança, o fortalecimento da cooperação entre os diversos atores e a elaboração conjunta (por meio de redes) de estratégias consistentes. Desta maneira, a governança pública pode propiciar a consolidação de processos de coprodução, bem como a inclusão, ação conjunta e participação dos cidadãos na vida política (HEIDEMANN; KISSLER, 2006).

Nessa concepção, Estado, mercado, redes sociais e comunidades constituem mecanismos institucionais de regulamentação, que se articulam em diferentes composições ou arranjos. Esse modelo rompe com a concepção tradicional do Estado como núcleo exclusivo da

formulação e implementação das políticas públicas; cidadãos passam a ser coprodutores e parceiros, na perspectiva de compartilhamento de responsabilidades (HEIDEMANN; KISSLER, 2006).

No Quadro 8, de acordo com Ronconi (2011), as seguintes mudanças proporcionadas pela governança pública podem ser apresentadas:

<b>Mudanças oriundas da Governança Pública</b>	
Estado de serviço, produz o bem público	Estado que garante a produção do bem público
Estado ativo que provê solitário o bem público	Estado ativador que aciona e coordena outros atores a produzirem o bem público com ele
Estado dirigente ou gestor	Estado cooperativo, que em conjunto com diversos atores produz o bem público

**Quadro 8** – Mudanças oriundas da Governança Pública.

**Fonte:** Adaptado de Ronconi (2011)

Em 2013, a Federação Internacional de Contadores (IFAC), juntamente com o CIPFA (*The Chartered Institute of Public Finance And Accountancy*), publicou o documento “Boa Governança no Setor Público” (*Good Governance in the Public Sector: Consultation Draft for an International Framework*), no qual a governança foi definida como estruturas e práticas para garantir que os resultados almejados pelos *stakeholders* sejam definidos e alcançados (CIPFA e IFAC, 2013).

O papel da boa governança no setor público é garantir que as organizações alcancem os resultados desejados, atuando em prol do bem comum da sociedade (CIPFA e IFAC, 2013), conforme segue:

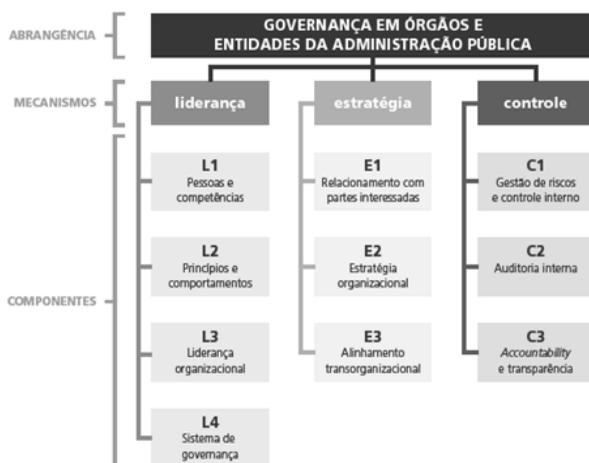
- a) Garantir comportamento íntegro, compromisso com valores éticos e respeito às leis;
- b) Garantir a transparência e engajamento dos *stakeholders*;
- c) Definir resultados econômicos, sociais e ambientais sustentáveis;
- d) Definir as intervenções necessárias para otimizar a realização dos resultados almejados;
- e) Desenvolver a capacidade da instituição, incluindo a capacidade de sua liderança e de cada indivíduo;
- f) Gerenciar riscos e desempenho, através de controle interno e gestão financeira pública;
- g) Implementar boas práticas de transparência, comunicação e auditoria, para que a prestação de contas seja eficaz.

O Tribunal de Contas da União – TCU (2014), elaborou o documento intitulado “Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública” (RBG), o qual estabelece que a Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

De acordo com o RBG (TCU, 2014), diversas leis e decretos foram publicados para institucionalizar, direta ou indiretamente, as práticas de governança: a) o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171/1994) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000), que têm por objeto aspectos éticos e morais e o comportamento da liderança; b) o

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005 e revisado em 2009 e em 2013, cujos fundamentos são norteados pelos princípios constitucionais da administração pública e pelos fundamentos da excelência gerencial contemporânea; c) a Lei 12.813/2013, que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal; e d) os instrumentos de transparência, como a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), que asseguram o direito fundamental de acesso à informação e facilitam o monitoramento e o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos.

A Figura 13 apresenta o modelo proposto pelo TCU (2014), por meio do RBG. O modelo é composto três mecanismos de governança - liderança, estratégia e controle - que são divididos em 10 componentes. Os componentes, por sua vez possuem práticas, e as práticas são mensuradas por meio da implementação dos seus itens de controle:



**Figura 13** – Mecanismos de governança, de acordo com o RBG.

**Fonte:** Adaptado de TCU (2014).

O RBG (TCU, 2014), destaca a liderança como um dos principais fundamentos da boa governança; assim, a liderança se refere ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho.

Ainda, conforme o RBG (TCU, 2014), os líderes são responsáveis pela condução do processo de estabelecimento da estratégia necessária à boa governança, abrangendo aspectos como: escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas. Para que esses processos sejam executados, riscos devem ser avaliados e tratados, por meio do estabelecimento de controles e sua respectiva avaliação, transparência e *accountability*.

A seguir, é apresentado uma breve descrição do modelo proposto pelo TCU (2014):

- 1) Componentes da liderança:
  - a. Pessoas e Competências - Seleção, capacitação, avaliação de desempenho e sistema de benefícios dos membros da Alta Administração/conselhos. Avalia a capacidade da organização em garantir que seus profissionais detenham as competências necessárias ao exercício do cargo;

- b. Princípios e Comportamentos - Comprometimento da Administração/conselhos com valores éticos, integridade e observância e cumprimento da lei. Avalia a capacidade de as organizações públicas estabelecerem mecanismos para garantir a atuação de suas lideranças e agentes de acordo com princípios da ética, legalidade e legitimidade;
- c. Liderança Organizacional - Monitoramento da gestão; responsabilidade por alcance de resultados e pela gestão de riscos e controle interno; avaliação do atingimento de metas; e delegação de competências. Essas práticas estimulam a alta administração a monitorar e avaliar a gestão, com vistas ao alcance de resultados;
- d. Sistema de Governança - Estabelecimento do sistema de governança da organização, e do balanceamento de poder e segregação de funções críticas. O sistema de governança representa o modo como os diversos atores se organizam, interagem e atuam para obter boa governança. Já, o balanceamento de poder e segregação de funções são conceitos complementares e essenciais para evitar a concentração de autoridade nas mãos de um ou poucos indivíduos, ou ainda, o exercício, por um único agente, de funções incompatíveis entre si.

2) Componentes da estratégia:

- a. Relacionamento com partes interessadas - Composto por quatro práticas que direcionam a organização a considerar a atuação e opinião das partes interessadas na formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas;
  - b. Estratégia organizacional - Constituído por três práticas relativas ao estabelecimento da estratégia da organização, bem como ao monitoramento e avaliação da sua execução. Avalia a capacidade das organizações públicas formularem estratégias a partir da visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo, e da missão institucional, implementando-a com vistas ao alcance de objetivos e maximização de resultados;
  - c. Alinhamento transorganizacional - Estimula as organizações a trabalharem em conjunto para formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas, evitando assim, superposições ou esforços improdutivos.
- 3) Componentes do controle:
- a. Gestão de riscos e controle interno - Estabelecimento, monitoramento e avaliação da estrutura de gestão de riscos. Avalia a capacidade da organização em assegurar que a gestão de riscos seja eficaz e contribua para a melhoria de desempenho organizacional;
  - b. Auditoria interna - Existência, independência e

utilidade da função de auditoria interna. Avalia a estruturação e independência da função de auditoria interna, bem como sua capacidade de adicionar valor à organização;

- c. *Accountability* e transparência - Transparência, prestação de contas e avaliação da satisfação das partes interessadas. Essas práticas estimulam a organização a adotar mecanismos de prestação de contas e de responsabilização dos resultados dos sistemas de governança e gestão.

Ainda, de acordo com o TCU (2014), a importância da adoção das boas práticas de governança pública está em guiar a atuação da gestão das organizações governamentais, possibilitando assim, o alinhamento dos objetivos organizacionais aos interesses da população, a otimização na produção de resultados, a melhoria na eficiência da aplicação dos recursos públicos e, conseqüentemente, a oferta de mais e melhores serviços públicos à sociedade.

### **2.3.4 Governança em rede**

A definição de governança em rede pode ser entendida como uma articulação estável de atores interdependentes, mas operacionalmente autônomos, que interagem uns com os outros através de negociações que se realizam dentro de um quadro regulatório, normativo, cognitivo e imaginário, auto regulável dentro dos limites estabelecidos pelas autoridades externas, e contribuem para a produção do propósito público. Como tal, a noção de governança em rede aponta para a existência de interações institucionalizadas entre Estado, mercado

e sociedade civil, que optam por reunir seus recursos e coordenar suas ações na busca de entendimentos comuns e objetivos compartilhados, para beneficiar o público maior (SØRENSEN e TORFING, 2005).

O conceito da governança em rede é relevante. Como David P. Reed mostrou em seu trabalho seminal de 1999, o valor gerado pelas redes aumenta exponencialmente à medida que as interações se movem de um modelo de transmissão baseado no "melhor conteúdo", para uma rede de transações *peer-to-peer*, e que as redes mais valiosas são as que facilitam as afiliações em grupo para alcançar objetivos compartilhados.

Conforme ressalta Denhardt (2012), é um desafio conciliar o governo hierárquico tradicional com as demandas por redes, devido à mudança de paradigma que se apresenta para tal. É crescente o envolvimento de numerosos grupos no desenvolvimento e na implementação das políticas públicas, por meio das redes de governança; assim, é necessário melhor compreender os processos democráticos por meio dos quais essas redes se estabelecem, assim como o seu potencial para contribuição do fortalecimento da própria democracia.

A governança em rede tem por fundamento os princípios de cooperação e colaboração de natureza não-hierárquica, onde as relações entre os partícipes se dão horizontalmente, sem nenhum tipo de poder hierárquico estabelecido quando da formulação da política pública (WACHHAUS, 2009; DENHARDT, 2012).

A governança em rede se caracteriza por complexos contextos sociopolíticos, nos quais se articulam diferentes atores para concretizar ações junto a comunidades locais, com seus respectivos aspectos sociológicos, políticos, tecnológicos e ideológicos, os quais sustentam e dão sentido a fluxos informacionais estruturantes de arranjos

organizacionais. Nesses arranjos, a comunicação e a interação catalisam forças para gerar, ampliar e democratizar espaços de governança pública emergentes, apoiando a formação de constelações sociopolíticas compostas por atores públicos, privados e do terceiro setor, todos com interesses diversos, mas convergindo para determinadas esferas da vida sociopolítica (PROCOPIUCK; FREY, 2009).

### **2.3.5 Governança Eletrônica**

A governança eletrônica é decorrente dos investimentos dos governos em soluções baseadas nas TICs, por meio de projetos de governo eletrônico. Inicialmente, o centro de atenção estava em superar os desafios técnicos para a implementação dos projetos de governo eletrônico, em linha com a primeira onda de sites e serviços públicos online. Assim que o nível básico de presença on-line foi assegurado, e os governos começaram a implementar serviços mais maduros, transacionais e transparentes; a extensão dos desafios organizacionais a serem abordados, rapidamente superou questões puramente técnicas, especialmente, em vista das estruturas e modos de operação tradicionais do governo (DAVIES, 2007).

A governança eletrônica é a utilização das TICs, pelo setor público, para ofertar aos cidadãos serviços de qualidade, informação confiável e mais conhecimento, de modo a facilitar o acesso aos processos de governo e encorajar a participação do cidadão. É um comprometimento inequívoco dos tomadores de decisão em estreitar as parcerias entre o cidadão comum e o setor público (UNITED NATIONS, 2002).

A crescente percepção de que os investimentos em TICs devem

ser avaliados em termos de criação de valor público, fizeram com que o foco se movesse para questões organizacionais, incluindo o alinhamento das iniciativas do governo eletrônico com a ampla agenda da Reforma do Setor Público. A disponibilidade de serviços públicos, contudo, não significou que estes serão usados automaticamente. Assim, o foco mudou outra vez, agora em relação às questões sociais, e o escopo expandiu a partir do governo eletrônico - melhorias tecnológicas nas operações governamentais, para a Governança Eletrônica - melhorias tecnológicas nas interações entre atores governamentais e não governamentais (DAVIES, 2007).

A governança eletrônica permitiu a reinvenção dos governos, aproximando-os dos cidadãos, e também, a criação de alianças e parcerias mais estreitas com comunidades de interesse, prática, experiência, convicção e interdependência no contexto das agendas nacionais de desenvolvimento, empregando as TICs nos processos e estruturas em vários níveis de governo e do setor público, melhorando a governança pública. A governança eletrônica demanda novos estilos de liderança, novas formas de debater e decidir estratégias, de acesso aos serviços, de acesso à educação, de ouvir os cidadãos e as comunidades, e de organização e entrega de informações (OKOT-UMA, 2000).

A governança eletrônica permite aos cidadãos a escolha de quando e onde acessar informações e serviços governamentais; possibilita a prestação de serviços e informações do governo ao público utilizando meios eletrônicos; permite a interação com seus governos, envolvendo aspectos de comunicação cívica, evolução de políticas e expressão democrática da vontade; e pode ser um meio de participação para a mudança social e democratização das relações entre o governo e

os cidadãos (MELLO; SLOMSKI, 2010).

A governança eletrônica emprega diversos elementos da governança tradicional: transparência, *accountability*, participação, integração social, reforma da gestão financeira pública e desenvolvimento, incluindo a oferta de uma ampla gama de serviços para quase todos os segmentos da sociedade (PAUL, 2007).

Segundo a EGD – Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal (BRASIL, 2016), o Governo Federal iniciou a implementação de um novo paradigma de gestão pública, explorando o emprego das TICs para a promoção de eficácia, eficiência, efetividade e economicidade do Estado Brasileiro. Conforme a EGD, a estruturação da governança ampliará as possibilidades de participação social e de construção colaborativa de políticas e iniciativas de governo eletrônico, visando a oferta de melhores serviços para responder à demanda de transparência e prestação de contas para a sociedade. Nesse sentido, a EGD busca a simplificação e agilização na prestação dos serviços públicos, e a melhora do ambiente de negócios e da eficiência da gestão pública, conforme o Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. A seguir, alguns dos principais desafios e oportunidades a serem respondidas, visando aprimorar a efetividade das ações de governança digital:

- a) ampliar os canais de relacionamento entre a sociedade e o Estado;
- b) levar ao conhecimento dos cidadãos e empresas a estrutura organizacional e o funcionamento do governo, visando facilitar o acesso a serviços digitais e canais de participação social;

- c) articular investimentos em TIC, aumentando a eficiência na aplicação dos recursos públicos;
- d) integrar processos, sistemas e serviços, reduzindo iniciativas de busca de soluções em silos;
- e) ampliar o compartilhamento de sistemas, serviços e dados, estimulando a integração e a interoperabilidade entre sistemas transversais e sistemas de informações do governo;
- f) orquestrar o reuso de sistemas administrativos, reduzindo a duplicidade de esforços e a geração de informações fragmentadas e não-padronizadas e, conseqüentemente, de desperdício de recursos e tempo;
- g) otimizar o compartilhamento da infraestrutura governamental de TIC;
- h) acelerar a execução e reduzir os riscos dos processos de aquisições de TIC;
- i) ampliar (ou incentivar) o aproveitamento do potencial de tecnologias emergentes;
- j) incrementar a capacidade de gestão, governança e inovação;
- k) mitigar as vulnerabilidades de segurança nos sistemas de informação governamentais;
- l) democratizar o acesso aos serviços públicos prestados por meios digitais (e-serviços);
- m) convergir iniciativas de governo e de democracia digital.

Ainda, segundo a EDG (BRASIL, 2016), foram definidos nove princípios de governança digital na Administração Pública Federal (APF):

- 1) **Foco na necessidade da sociedade:** tanto de pessoas físicas

quanto jurídicas, são os principais insumos para o desenho e a entrega de serviços públicos digitais;

- 2) **Abertura e transparência:** ressalvado o disposto em legislação específica, dados e informações são ativos públicos que devem estar disponíveis para a sociedade, de modo a dar transparência e publicidade à aplicação dos recursos públicos nos programas e serviços, gerando benefícios sociais e econômicos;
- 3) **Compartilhamento da capacidade de serviço:** órgãos e entidades deverão compartilhar infraestrutura, sistemas, serviços e dados, de forma a evitar duplicação de esforços, eliminar os desperdícios e custos e reduzir a fragmentação da informação em silos;
- 4) **Simplicidade:** reduzir a complexidade, a fragmentação e a duplicação das informações e dos serviços públicos digitais, otimizando processos de negócio, com foco na eficiência da prestação de serviços à sociedade;
- 5) **Priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital:** sendo disponibilizados para o maior número possível de dispositivos e plataformas;
- 6) **Segurança e privacidade:** os serviços públicos digitais devem propiciar disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade dos dados e informações, além de proteger o sigilo e a privacidade pessoais dos cidadãos na forma da legislação;
- 7) **Participação e controle social:** possibilitar a colaboração dos cidadãos em todas as fases do ciclo das políticas

públicas e na criação e melhoria dos serviços públicos. Órgãos e entidades públicas devem ser transparentes e dar publicidade à aplicação dos recursos públicos nos programas e serviços do Governo Federal, fornecendo informação de forma tempestiva, confiável e acurada para que o cidadão possa supervisionar a atuação do governo;

- 8) **Governo como plataforma:** o governo deve se constituir como uma plataforma aberta, sobre a qual os diversos atores sociais possam construir suas aplicações tecnológicas para a prestação de serviços e o desenvolvimento social e econômico do país, permitindo a expansão e a inovação;
- 9) **Inovação:** devem ser buscadas soluções inovadoras que resultem em melhoria dos serviços públicos.

Os princípios supracitados são complementares a outros expressos na legislação brasileira, como, por exemplo, os listados no artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 2016).

O EGD também definiu objetivos estratégicos, os quais foram categorizados em três eixos: acesso à informação, prestação de serviços e participação social, conforme a Figura 14:

EIXO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Acesso à informação	OE.01 - Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos. OE.02 - Ampliar o uso de TIC para promover a transparência e dar publicidade à aplicação dos recursos públicos. OE.03 - Garantir a segurança da informação e comunicação do Estado e o sigilo das informações do cidadão.
Prestação de Serviços	OE.04 - Expandir e inovar a prestação de serviços digitais. OE.05 - Melhorar a governança e a gestão por meio do uso da tecnologia OE.06 - Facilitar e universalizar o uso e o acesso aos serviços digitais. OE.07 - Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura.
Participação Social	OE.08 - Fomentar a colaboração no ciclo de políticas públicas. OE.09 - Ampliar e incentivar a participação social na criação e melhoria dos serviços públicos. OE.10 - Aprimorar a interação direta entre governo e sociedade.

**Figura 14** – Objetivos Estratégicos de governança eletrônica.

**Fonte:** Adaptado de EGD (BRASIL, 2016)

A Figura 15 apresenta as relações entre os princípios da governança digital, os eixos estratégicos e os benefícios para a sociedade brasileira.



**Figura 15** – Relação entre princípios da governança digital

**Fonte:** Brasil (2016b, p.16).

## 2.4 COMMONS

A coprodução do bem público, com a participação do Estado, sociedade e do terceiro setor, de acordo com os princípios do NSP e da Governança, requer a interação e a comunicação entre redes de *stakeholders*, podendo originar conflitos entre os interesses particulares e coletivos, pelo uso compartilhado de recursos comuns (*commons*). Estes recursos precisam ser conhecidos, delimitados, monitoradores e avaliados; suas regras de utilização, bem como sanções e recompensas pela forma de utilização devem ser de conhecimento de todos os *stakeholders*. Assim, é importante conhecer os *commons*, seus princípios e fundamentos.

### 2.4.1 Introdução

O conceito de *commons* se baseia no trabalho desenvolvido pelo matemático William Forster Lloyd (1833), no livro “*Two Lectures on the Checks to Population*” sobre a posse comunitária da terra em aldeias medievais, e foi popularizado pelo ecologista Garrett Hardin no trabalho “*The Tragedy of the Commons*”, publicado em 1968 na revista *Science* (HARDIN, 1968).

*Commons*, de acordo com Ostrom (1990), são bens de uso coletivo que podem ser compartilhados por indivíduos, sujeitos a conflitos sociais. É um termo geral que se refere a um recurso compartilhado por um grupo de pessoas, o qual pode servir a um pequeno grupo (a geladeira da família), pode ser comunitário (calçadas, *playgrounds*, bibliotecas, etc), ou pode se estender a níveis internacionais e globais (atmosfera, internet, conhecimento científico, etc). Os

*commons* podem ser bem delimitados (um parque comunitário ou biblioteca); transfronteiriços (rio Amazonas, fauna migratória, internet); ou sem limites claros (conhecimento, camada de ozônio).

Os *commons* são caracterizados pela **a)** ênfase na interação social; **b)** objetivos, regras e normas em comum; **c)** práticas de compartilhamento e distribuição das relações de poder; **d)** instituições para tomada de decisão e **e)** governança (HESS; OSTROM, 2007; HARDT; NEGRI, 2009).

Muitos grupos podem efetivamente administrar e sustentar seus respectivos *commons* se tiverem condições adequadas, tais como regras apropriadas, bons mecanismos de resolução de conflitos e limites bem definidos. Os *commons* são um instrumento eficaz de governança comunitária, e o seu entendimento envolve regras, decisões e comportamentos, que as pessoas exercitam em grupo, no tocante ao recurso que está sendo compartilhado (HESS; OSTROM, 2007).

Em seu estudo, Hess e Ostrom (2007), apresentaram os principais elementos para a compreensão de bens comuns: **equidade, eficiência e sustentabilidade**. Equidade se refere a questões de igualdade e justiça na apropriação e contribuição para a manutenção de um recurso. Eficiência lida com a melhor produção, gestão e utilização do recurso. E a sustentabilidade, busca resultados a longo prazo.

A ação coletiva de grupos voluntários que buscam objetivos compartilhados é um ingrediente chave para a compreensão dos *commons*, os quais, sendo de caráter coletivo e voluntário, se mostram mais sustentáveis do que a propriedade privada ou governamental, uma vez que sejam respeitados princípios gerais de uso do bem comum (HESS; OSTROM, 2007).

Em *Smart Mobs*, Rheingold (2002) apresenta exemplos internacionais de tecnologias móveis para cooperação, as quais possibilitam novos tipos de ações coletivas. Este tipo de ação coletiva de massa, conforme Hess (2008), ilustra a cooperação e escala sem precedentes em um *commons*; e em muitos dos *commons* de ação coletiva, percebe-se um tipo persistente de pensamento: a crença no bem comum, voltado para resultados compartilhados com base na participação voluntária e na reciprocidade.

Uma vez que o conceito de *commons* pode se referir a uma forma de gestão ou governança, aplicada a um recurso, envolvendo grupos ou comunidades de pessoas que compartilham o acesso ou o uso daquele recurso, a principal característica que distingue os *commons* é o compartilhamento institucionalizado de recursos entre os membros de uma comunidade (MADISON; FRISCHMANN; STRANDBURG, 2010).

Desta maneira, os *commons* não denotam estritamente um recurso, uma comunidade, um lugar, ou uma coisa; *commons* é o arranjo institucional desses elementos e sua coordenação através da combinação de leis e outras regras formais, bem como, normas sociais e costumes (MADISON; FRISCHMANN; STRANDBURG, 2010).

Ao realizar estudos de propriedade intelectual, Hess e Ostrom (2007) verificaram que a noção de *commons* pode ser aplicada ao conhecimento e ao estudo dos dilemas provenientes da informação distribuída e digital, incluindo a exploração excessiva (*over-exploitation*), o parasitismo no uso de sistemas (*free riding*) e a propriedade coletiva de conhecimento. Os pesquisadores concluíram que o conhecimento é um tipo distinto de *commons*, pois pode ser cumulativo

e ter como fator impulsionador o interesse público. Diferentemente de recursos naturais e de bens concretos, o uso do conhecimento por um indivíduo não impede que outro possa acessá-lo.

Ainda, tais distinções não eliminam os conflitos sociais no uso do conhecimento, que são observados em recursos naturais e bens produzidos (HESS; OSTROM, 2007).

A seguir, é apresentado o detalhamento sobre os *commons*.

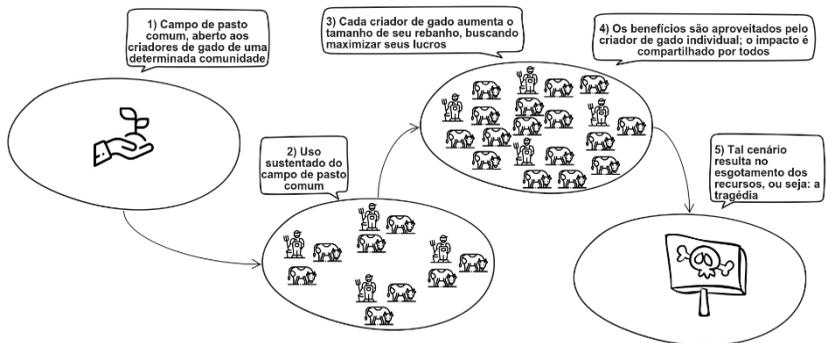
#### 2.4.2 A Tragédia dos *Commons*

A Tragédia dos *Commons*, ou dos bens comuns, de autoria de Garrett Hardin (HARDIN, 1968), foi desenvolvida a partir da ideia de um campo de pastagem comum (ou seja, o bem comum) que é aberto a todos os criadores de gado de uma determinada comunidade ou região. Neste cenário, cada criador tenta manter o máximo possível de gado próprio. Sob a ótica da economia, a racionalidade do criador de gado faz com que cada um procure maximizar seus ganhos. Explícita ou implicitamente, de forma mais ou menos consciente, o criador de gado irá se perguntar: qual a utilidade em adicionar um animal a mais ao meu rebanho? Tal utilidade tem um elemento positivo e outro negativo:

- a) O **elemento positivo** será o resultado da adição de um animal, uma vez que o criador receberá a totalidade do ganho obtido pela venda daquele animal adicional; assim, o elemento positivo da utilidade é próximo de +1;
- b) Por outro lado, o **elemento negativo** será o resultado do aumento do consumo de pasto, devido ao animal adicional. Logo, como o aumento de consumo do pasto em função do novo animal adicionado por um criador é dividido entre

todos os criadores, o elemento negativo da utilidade por cada decisão particular é uma fração de  $-1$ .

Somando todos os elementos das utilidades parciais, um determinado criador pode concluir que é vantajoso adicionar mais um animal ao seu rebanho e, seguindo o mesmo raciocínio, outro animal e outro, indefinidamente. Contudo, cada um dos criadores que utilizam o campo de pastagem em comum pode chegar a esta mesma conclusão. Tem-se então a **tragédia**, em que cada criador, em particular, é impelido a aumentar seu rebanho sem limites - em um mundo limitado (Figura 16).



**Figura 16** – A tragédia dos *commons*.

**Fonte:** Adaptado de Hardin (1968)

Hardin (1968) advoga que a ruína é o destino ao qual os homens se encaminham, quando cada pessoa procura apenas o que é melhor para atender aos seus interesses. Tal acesso ilimitado aos bens comuns traz a ruína a todos, em especial, aos bens naturais comuns, como pastagens e parques nacionais e a pesca em mares internacionais. No tocante ao acesso ilimitado aos oceanos, o autor preconizou como consequência, a extinção de baleias e algumas espécies de peixes.

A agressão ao meio ambiente pela poluição consta do texto original de Hardin. O problema não é a retirada de parte do bem comum,

como a caça e extinção de baleias, mas o lançamento de esgotos humanos, químicos, ou radioativos à água; de fumaça, poeiras e gases tóxicos ao ar. Desta forma, o ser humano pode compartilhar uma fonte de bens comuns, como nos casos de parques e da pesca, ou a capacidade de absorção e recuperação do meio ambiente; contudo, seguindo o seu comportamento racional, independente e egoísta, pode ocasionar uma tragédia (HARDIN, 1968).

### **2.4.3 Conceituando *Commons* (Bem Comum)**

Em 1990, o trabalho da Prêmio Nobel de Economia Elinor Ostrom, “*Governing the Commons*” (OSTROM, 1990), refutou os argumentos de Hardin e da inevitabilidade da tragédia dos *commons*, apresentando a autogestão como a estratégia mais eficiente para o enfrentamento das questões relativas aos bens comuns. Ao realizar estudos sobre casos de governança de bens comuns em comunidades cooperativas como, por exemplo, o manejo da pastagem no Japão e na Suíça e os sistemas de irrigação em comunidades das Filipinas, Ostrom identificou práticas e critérios que favoreceram a sustentabilidade. Para a autora, o sucesso na autogestão dessas comunidades é decorrente de alguns princípios, dentre eles: limites claramente definidos da comunidade envolvida; monitoramento do comportamento dos participantes; escala de sanções graduais para quem viole as regras comunitárias.

Ostrom (1990) empregou o conceito de Hardin como um de seus três pilares na discussão dos *commons*, juntamente com o dilema do prisioneiro e a lógica da ação coletiva de Olson. Com esses outros dois conceitos, a discussão da Tragédia dos *Commons* avança com a

identificação de dois aspectos específicos dos bens propensos à tragédia: o objeto e o sujeito. O objeto é o meio ambiente, finito e comum. Os sujeitos são todos aqueles que atuam sobre o meio ambiente, direta ou indiretamente. Os sujeitos, frente à situação propensa à tragédia terão um comportamento que pode ser analisado pela teoria dos jogos ou pela lógica da ação coletiva; a cooperação, por sua vez, poderá fazê-los evitar a tragédia.

Para Ostrom (1990), muitas pessoas interpretaram o *Tragedy of the Commons* como um exemplo de indivíduos destruindo seus próprios recursos, causando a degradação ambiental. Como resultado, alguns administradores públicos e políticos argumentam que os recursos comuns devem ser colocados sob o controle direto das agências governamentais, enquanto outros, argumentam por sua privatização, tornando os proprietários individuais responsáveis por seus próprios bens.

Ostrom (1990) acredita que, tanto a privatização quanto o controle governamental são políticas baseadas em presunções generalizadas e totalizadoras. Além disso, Elinor Ostrom refuta a suposição de Hardin, de que os indivíduos são incapazes de autogovernar seus recursos. Ao contrário, para Ostrom (1990), "as comunidades de indivíduos confiaram em instituições que não se assemelhavam nem ao Estado nem ao mercado para governar alguns sistemas de recursos com razoável grau de sucesso em longos períodos". Os indivíduos não estão "presos" na tragédia do paradigma comum, mas são capazes de criar suas próprias instituições, regras e mecanismos de aplicação, que garantam o uso sustentável desses recursos.

Ao comparar estudos de caso em que os indivíduos foram bem-

sucedidos na superação da tragédia dos *commons* com os casos que resultaram em fracassos, Ostrom (1990) apresenta um conjunto de variáveis e pré-requisitos que fornecem um quadro geral para instituições autônomas e autofinanciadas. Estes incluem monitoramento mútuo, concordância com as regras escritas pelos usuários do recurso comum, definição de árbitros legítimos e a instituição de políticas que incentivem a colaboração e desencorajem o parasitismo.

Ostrom (1990) trata, em seu livro sobre os *common pool resources* (CPR): 1) produzem um fluxo constante de unidades de recursos (benefícios decorrentes do recurso) e 2) são recursos tão grandes (um oceano por exemplo) que, para excluir os indivíduos que os utilizam de forma insustentável, torna-se quase impossível. Por isso, ela enfatiza a maximização da colaboração entre usuários dos *common pool resources*. O sucesso destes, conclui Ostrom (1990), prova que as políticas de privatização e controle governamental, não são as únicas alternativas disponíveis e factíveis.

Para a categorização adequada de um determinado bem, no contexto dos *commons*, requer-se uma nomenclatura que explique os bens, baseada na rivalidade e na limitação/exclusão para ter acesso ao bem. Assim, os bens comuns, conforme Quadro 9, podem ser classificados de acordo com:

- a) **Limitação/Exclusão (*excludability*)**: é possível impedir o acesso ao bem;
- b) **Rivalidade**: o uso ou consumo do bem previne ou afeta o consumo por parte de outros.

<b>Classificação Geral dos Bens</b>		
	<b>Rivalidade Baixa</b>	<b>Rivalidade Alta</b>
<b>Exclusão Difícil</b>	<b>Bens Públicos Puros:</b> Segurança pública, Justiça, Defesa Nacional, Farol na orla marítima, iluminação pública, canais abertos da televisão, praças, ruas, software livre.	<b>Bens comuns (<i>Common-pool Resource</i>):</b> Recursos naturais, tais como o estoque de peixes num lago, caça, cogumelos na floresta, estrada, recursos de madeira, jazidas de carvão, pedreiras, praia fluvial, praia de mar, água de uma nascente.
<b>Exclusão Fácil</b>	<b>Bens taxáveis:</b> Cursos de dança, cinema, museus, parques privados, televisão a cabo, serviços sociais e recreativos para seus sócios, bens de acesso restrito.	<b>Bens privados:</b> comida, vestuário, automóveis, combustível, eletrodomésticos, eletricidade, gás e água canalizados, telecomunicações, mobiliário, casa

**Quadro 9** - Classificação geral dos Bens.

**Fonte:** Adaptado de Ostrom et al (1994) e Blankart (1994)

Dois conceitos são essenciais para compreensão do Quadro 4, **rivalidade e exclusão**. Ao ser passível de exclusão, as pessoas poderão ter seu acesso limitado a determinado recurso, por meio de um valor. A existência de rivalidade, por sua vez, significa que o acesso de uma pessoa limita o acesso de outra. Ambas são rivais entre si para acesso ao recurso, independentemente de seu valor, pois dispendo do mesmo valor, cada pessoa tem acesso a um único recurso. Quando alguém acessa um recurso, outra pessoa só poderá acessar um recurso diferente. Muitos recursos, contudo, são uma mistura de situações de rivalidade e exclusão em diferentes intensidades. Para definir que há diferentes intensidades de exclusão e rivalidade, Ostrom (1990) empregou a palavra "continentes" para cada uma das quatro áreas. Ao avaliar o cruzamento das variáveis

(rivalidade e exclusão), conforme Ostrom et al. (1994) e Blankart (1994), tem-se o seguinte:

- a) **Bens Públicos Puros:** não existe exclusão, tampouco rivalidade de acesso pelos cidadãos, sendo que a administração desses bens é encargo do Poder Público;
- b) **Bens Privados Puros:** há exclusão e rivalidade. Duas pessoas são excluídas do acesso a um determinado bem (um carro, uma peça de roupa) por um valor de troca, independentemente do processo de aquisição, não podendo ambos terem o mesmo bem;
- c) **Bens taxáveis:** considerados mistos, por possuir características típicas dos bens privados e dos bens públicos: há exclusão, mas não há rivalidade. Algumas pessoas são excluídas do acesso por uma taxa, no entanto, ao ser paga esta taxa, não há rivalidade. Exemplos típicos desse tipo de bem são TVs a cabo e as rodovias com pedágios. Em algumas situações o provedor pode ser privado ou estatal;
- d) **Bens Comuns:** neste caso não há exclusão, no entanto há uma rivalidade de acesso: ruas centrais de uma cidade (onde a rivalidade provoca engarrafamento e a perda do tempo de cada motorista), ou estacionamento nestas ruas (quando não é cobrado).

#### 2.4.4 Os princípios dos *Commons*

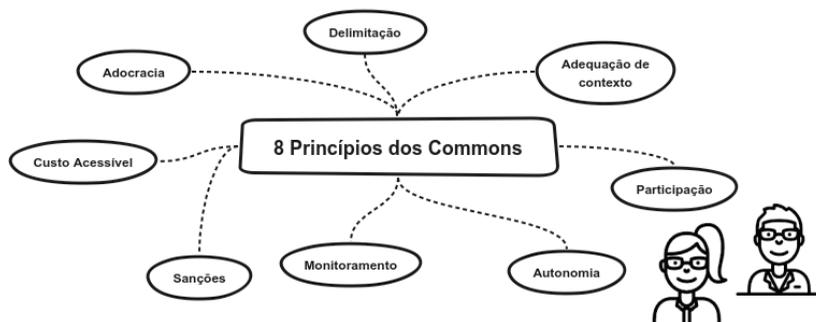
Uma das principais contribuições da teoria de Ostrom, no tocante à organização e gestão dos *commons* foi a identificação de princípios, que devem reger o sistema de gestão de bens comuns por parte

da comunidade e dos membros que utilizam aqueles recursos. Conforme Ostrom (1990 – pp. 90-102) e complementado por Pacheco (2016), os oito princípios necessários para garantir a boa gestão de recursos comuns são:

- 1) **Delimitação:** os limites dos bens comuns devem ser claramente definidos, bem como quem tem direito de acessá-los, e os direitos de uso;
- 2) **Adequação de contexto:** as regras de uso devem ser adequadas às necessidades e condições locais, como - época, espaço, tecnologias disponíveis, quantidades de recursos disponíveis;
- 3) **Participação e coprodução:** Os membros afetos podem participar na definição/adaptação das próprias regras – acordos coletivos;
- 4) **Monitoramento e avaliação:** As regras de uso, o estado do bem comum e o comportamento dos membros são monitoradas;
- 5) **Sanções e recompensas proporcionais:** Há um sistema gradativo de sanções, com penalizações para os transgressores;
- 6) **Resolubilidade:** É garantido o fácil acesso a meios de resolução de conflitos a custos reduzidos, e os fluxos de benefícios proporcionados pela gestão comum são proporcionais aos custos de utilização;
- 7) **Autonomia:** O direito dos membros da comunidade em revisar suas próprias regras deve ser respeitado por autoridades externas;

- 8) **Adocracia:** Governança (apropriação, provisão, monitoramento, sanções) e resolução de conflitos, segundo uma estrutura de múltiplas camadas de responsabilidade.

Estes oito princípios podem ser visualizados na Figura 17:



**Figura 17** – Os 8 princípios dos *commons*.

**Fonte:** Adaptado de Ostrom (1990) e Pacheco (2016).

De acordo com Pacheco (2016), estes princípios resultaram da observação de casos práticos sobre a governança dos *commons* e, conforme Ostrom (1990), refletem regras específicas na gestão sustentável dos *commons*, durante um longo período de tempo.

A observação de Ostrom (1990) demonstrou que a definição de regras tem maior chance de sucesso, se forem elaboradas de forma cooperativa entre os membros da comunidade. Os oito princípios foram aqueles identificados nos casos de estudo com maior sucesso, e estavam ausentes nos sistemas com falhas.

Ainda, de acordo com Ostrom (1990), estes princípios devem ser inspiradores para as comunidades que pretendam gerir os seus

recursos, de forma cooperativa e sustentável; contudo, devem ser sempre ajustados a cada realidade.

#### **2.4.5 Os Commons e a governança**

Os *commons* estão sujeitos a utilização conjunta pelos membros do grupo, e conseqüentemente, conflitos poderão surgir, sendo necessário desenvolver e implementar formas de gestão mais adequadas ao contexto em questão. A proposta apresentada por Ostrom (1990), para a resolução deste tipo de problema, é a elaboração de mecanismos de governança, eficientes e cooperativos.

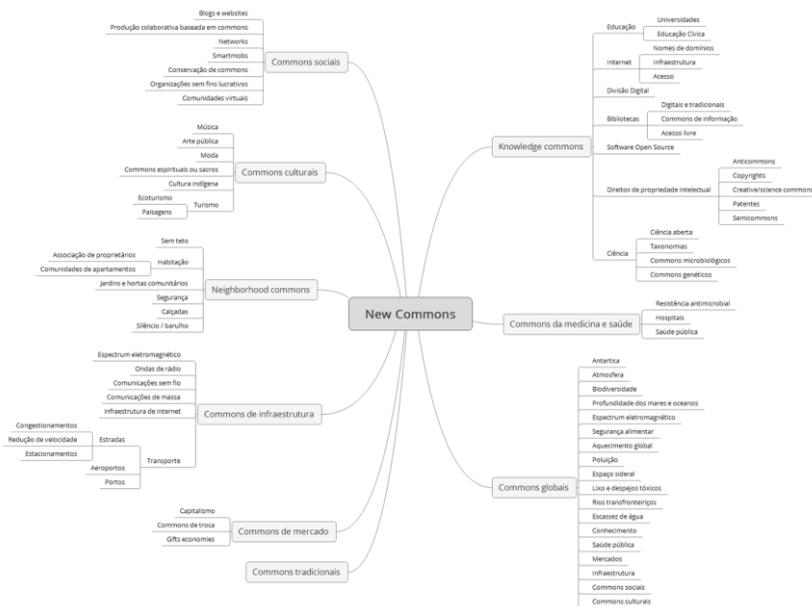
Conforme Ostrom (1990), as comunidades podem realizar a autogestão dos *commons* por meio da ação coletiva e o monitoramento dos problemas, e assim, resolvê-los de forma sustentável. Para a autora, a formação de comunidades que utilizam *commons* em grande escala é mais fácil quando se parte da organização de grupos menores. O fato de muitas estratégias de governança de *commons* serem planejadas por governos e entidades centrais, distantes da realidade local e sem conhecimentos das condições locais, resulta no insucesso das medidas, e a consequência pode ser a degradação dos recursos em questão.

Segundo Hess (2008), *commons* dizem respeito ao relacionamento entre um recurso e instituições ou regras humanas. Partindo deste pressuposto, uma das principais questões para a governança dos *commons* é: como um grupo de pessoas heterogêneas e falíveis podem, por meio de informações incompletas, criar regras e tomar decisões para gerenciar e sustentar de maneira efetiva um recurso compartilhado?

#### 2.4.6 Os New Commons

O artigo intitulado *mapping the new commons* (mapeando os novos bens comuns), de autoria de Charlotte Hess (HESS, 2008), expõe conceitos e ideias sobre um novo tipo de bem comum (*new commons*) - resultado de suas pesquisas sobre *commons* ao longo de mais de 18 anos - que apresentam características que os distinguem dos *commons* tradicionais. Muitos são recursos criados pelo homem, como *softwares* de código aberto, internet e *commodities* de pesquisa científica. Outros, são recursos que foram recentemente reconhecidos como *commons*, como paisagens urbanas, vagas de estacionamento, parques, lixões, associações voluntárias, mudanças climáticas, jardins comunitários, *wikipedias*, tesouros culturais, sementes de plantas e o espectro eletromagnético. Diversos *new commons* (NC) surgiram do desenvolvimento de novas tecnologias ou do crescimento de novas comunidades e, ao contrário dos *commons* tradicionais, os NC tendem a ser dinâmicos, bastante complexos e heterogêneos.

Na Figura 18, é apresentado o mapa concebido por Hess (2008), o qual, segundo a própria autora, se propõe como um guia de referência introdutório para futuros trabalhos acadêmicos.



**Figura 18** – *News commons*

**Fonte:** Adaptado de Hess (2008)

Segundo Hess (2008), os *news commons* podem compreender:

- a) Direitos de propriedade intelectual;
- b) Códigos de computador e infraestrutura de rede;
- c) Bibliotecas acadêmicas;
- d) Invenção e criatividade;
- e) *Software open source*;
- f) Ciência colaborativa;
- g) Cidadania e democracia;
- h) Ação coletiva;
- i) Informação econômica;
- j) Gestão de informações acadêmicas;
- k) Globalização.

### 2.4.7 Knowledge Commons

O trabalho de Elinor Ostrom se referiu aos *commons* naturais ou produzidos pelo ser humano, em que o uso por parte de um membro impede outros membros de utilizar aquele recurso. Assim, recursos como água, peixes, terra ou um livro em uma biblioteca não são compartilháveis por mais do que uma pessoa, ao mesmo tempo e, no caso dos recursos naturais, seu uso pode resultar na eliminação do recurso para futuro uso. Posteriormente, Ostrom uniu-se à pesquisadora Charlotte Hess, buscando verificar se os princípios dos *commons* são igualmente verdadeiros para conhecimento e para recursos digitais, em que se permite o uso compartilhado das mesmas estruturas, sem seu esgotamento (PACHECO, 2016).

Desta forma, em seu trabalho sobre os *Knowledge Commons*, Hess e Ostrom (2007) estudaram os aspectos em comum e as diferenças entre os *commons* ditos tradicionais e *knowledge commons*. Problemas em potencial no uso, governança e sustentabilidade dos *commons* se originam dos comportamentos das pessoas, resultando em dilemas sociais, como o **parasitismo** (*free ridding*) e a **exploração excessiva** (*overharvesting*). Além destas, as ameaças típicas para os *knowledge commons* são a **mercantilização** ou o *enclosure*, a **poluição** e a **degradação** e a **não sustentabilidade**.

Hess e Ostrom (2007) destacaram o desafio em identificar semelhanças entre os *knowledge commons* e os *commons* típicos (como florestas ou pesca), uma vez que, nestes casos, o uso por uma pessoa reduz os benefícios disponíveis para outra. Por sua vez, em relação ao conhecimento, quanto mais as pessoas compartilham conhecimento útil,

maior o bem comum. Logo, considerar o conhecimento como um bem comum (*commons*), portanto, indica que o traço unificador dos *commons* é que estes são usados em conjunto, gerenciados por grupos de tamanhos e interesses variados. Os *commons*, cabe repetir, enquanto recursos auto organizados, demandam mecanismos efetivos de **ação coletiva** e **autogoverno**, bem como um alto grau de **capital social** por parte das partes interessadas.

Hess e Ostrom (2007) também apresentaram o conceito de **ação coletiva**, com base em Sandler (1992): "a ação coletiva surge quando os esforços de dois ou mais indivíduos são necessários para alcançar um resultado". As autoras destacam que o voluntariado por parte de cada indivíduo é outro aspecto importante da ação coletiva. Por sua vez, o **autogoverno** exige uma ação coletiva combinada com conhecimento e vontade, e mecanismos institucionais de apoio consistentes. E o **capital social** se refere ao valor agregado, a partir das redes sociais e inclinações que surgem dessas redes, para que as pessoas contribuam umas com as outras (ou seja, normas de reciprocidade).

O entendimento dos *knowledge commons* abre espaço para um campo de estudo vasto e complexo, conforme Hess (2008). Alguns aspectos dos *knowledge commons* dizem respeito à informação digital, e em muitos casos, o conhecimento se torna um *commons* quando passa a ser digital.

Corroborando Pacheco (2016) com este entendimento ao destacar que: o conhecimento é um tipo distinto de *commons*, pois pode ser cumulativo e sujeito a ter, no interesse público, fator propulsor de sua criação na forma de *commons*. Além disso, diferentemente de recursos naturais e dos bens concretos produzidos pelo ser humano, o uso do

conhecimento por um indivíduo não impede que outro possa acessá-lo. Por outro lado, essas distinções não removem os conflitos sociais no uso do conhecimento, que são observados em recursos naturais e bens produzidos.

O pesquisador David Bollier (2007) entende que a maioria dos *commons* típicos são recursos naturais comuns, finitos e esgotáveis (florestas podem ser devastadas, águas subterrâneas podem ser drenadas). Por outro lado, os *commons* da ciência e da academia são principalmente sociais e informativos, e englobam bens não-rivais, que muitas pessoas podem usar e compartilhar sem esgotar aquele recurso. Conforme o autor, maior valor é criado, quanto mais pessoas utilizam o recurso (*knowledge commons*) e se juntam a uma comunidade social. O valor de uma rede de telefonia, da literatura científica ou de um programa de *software* aberto, aumenta na medida em que mais pessoas participam do empreendimento - um fenômeno que os economistas se referem como "efeitos de rede". Assim, quanto mais a internet e as tecnologias digitais se tornam presentes na vida das pessoas, possibilitando novas formas de comunicação e colaboração social, maior é a presença dos *knowledge commons*.

Bollier (2007), ao explicar a popularização dos *knowledge commons*, expõe a migração de recursos escassos da cultura impressa - obras fixas e canônicas, para a cultura digital de obras em constante evolução, que podem ser reproduzidas e distribuídas, sem praticamente nenhum custo. Desta forma, um dos principais resultados desta mudança é o estabelecimento de novas estruturas sociais *on-line* que, por sua vez, têm consequências econômicas e tecnológicas. A expressão mais notável desse fato, talvez seja o *software* de código aberto (WEBER, 2004) - um

novo gênero de *software* sem fins lucrativos, criado e mantido por comunidades abertas de programadores, sendo que, um dos exemplos de *software* de código aberto é o GNU Linux, um sistema operacional para computadores, que se tornou um rival dos *softwares* proprietários.

No campo dos estudos acadêmicos e pesquisas científicas, os pesquisadores precisam de acesso livre e aberto às novas ideias; nos dias de hoje, precisam de acesso ao conhecimento e informações *on-line*. Nos primórdios da internet, novas tecnologias prometiam o acesso aberto a uma infinita variedade de recursos disponíveis em qualquer lugar, a qualquer momento. As tecnologias transformaram a maneira como os alunos e professores lidam com os processos de ensino e aprendizagem, os pesquisadores investigam e os bibliotecários fornecem recursos de pesquisa. Contudo, as mesmas tecnologias, que permitem acesso irrestrito aos recursos de pesquisa, também são aquelas que restringem. Como resultado, muitas fontes de pesquisa acadêmicas, anteriormente disponíveis através das bibliotecas, estão inacessíveis, não estando mais disponíveis nos locais onde foram, abertamente compartilhadas no passado (KRANICH, 2006).

Kranich (2006) aponta como solução, a utilização do paradigma dos *knowledge commons*, os quais abrem caminho para um novo modelo de estímulo a inovação, promoção da criatividade e a construção de um movimento que considere o conhecimento como um recurso compartilhado. Os *knowledge commons* oferecem uma maneira não só de responder ao desafio colocado pelo *enclosure* (mercantilização do conhecimento), mas para o fortalecimento das instituições por meio da democracia.

O surgimento do *knowledge commons* oferece um novo modelo para o compartilhamento de conhecimento entre os membros de uma comunidade, por meio da colaboração, das redes (reais e virtuais) e da ação coletiva. A comunidade se beneficia das externalidades da rede, o que significa que, quanto maior for a participação e o acesso, mais valioso o *knowledge commons*. O custo para essas comunidades deve ser gratuito ou baixo, garantindo participação equitativa, democrática e incentivando o discurso interativo e o intercâmbio entre os membros. Os participantes podem contribuir com novos trabalhos (reciprocidade), após obterem e se beneficiarem do acesso aos *knowledge commons*. A reciprocidade, por sua vez, aumenta o capital humano e social dos bens comuns sustentáveis. Neste contexto, a governança dos *knowledge commons* será compartilhada, com regras e normas definidas e aceitas pelos constituintes (KRANICH, 2006).

À medida que os pesquisadores e acadêmicos recuperam o controle sobre seus ativos intelectuais, seu papel muda, pois, de acordo com Hess e Ostrom (2007), o pesquisador deixa de ser um apropriador passivo de informações, passando a ser um provedor ativo de informações, contribuindo diretamente para o *pool* comum.

Hess e Ostrom (2007) apontam que os pesquisadores e acadêmicos são capazes de não só sustentar os recursos (o domínio público intelectual), mas estabelecer a equidade do acesso e provisão de conhecimento, e criar métodos de disseminação mais eficientes através de protocolos, padrões e regras informais, compartilhados.

Tais esforços não são controlados por burocratas, especialistas ou empresas em busca de lucros, o que encoraja a utilização e participação de forma mais diversificada. Ao mesmo tempo, estes

mesmos esforços serão vulneráveis se não forem adotadas estruturas de governança, regras e técnicas de gestão adequadas para proteger, promover, sustentar e preservar os novos bens comuns do conhecimento (LEVINE, 2002).

Conforme delineado por Ostrom e Hess (2007), a auto governança dos *knowledge commons* demandará a definição de fronteiras (que tendem a ser "difusas"), design e execução de regras, reciprocidade, confiança, capital social e definição de canais de comunicação. Assim, as ideias e os artefatos resultantes da criação e disseminação colaborativa de conhecimento requerem regras, cuidadosamente negociadas, por uma variedade de partes interessadas.

A produção e a gestão do conhecimento foram profundamente transformadas por meio da potencialização do compartilhamento e acessibilidade do conhecimento (BENKLER, 2006). A Wikipédia, as licenças *Creative Commons* (LESSIG, 2004) e o *Open Access* (SUBER, 2012) demonstram o potencial criativo e transformador da cultura participativa (BENKLER, 2002, 2011). O acesso aberto ao conhecimento promove a colaboração, o compartilhamento e o intercâmbio (VALLAT, 2016); além disso, nutre a criatividade, democratiza a inovação (VON HIPPEL, 2005) e facilita a adaptação à complexidade global crescente.

Conforme Vallat (2016), uma vez que a economia global depende primeiramente da produção e distribuição do conhecimento, há uma forte tentação de apropriar o conhecimento produzido colaborativamente para o ganho pessoal próprio. No que diz respeito ao conhecimento como um recurso, tal situação esclarece movimentos como *Free Software*, *Open Access* (SUBER, 2012) e o *Creative*

*Commons* (LESSIG, 2004), que procuram tornar o recurso comunal, um bem comum - isto é, um bem gerenciado em comum para evitar sua mercantilização.

Quanto mais o recurso de conhecimento é compartilhado, mais se desenvolve e avança (VALLAT, 2016). Esse compartilhamento é facilitado pelas TICs, que reduz os custos de compartilhamento (RIFKIN, 2014). A Internet viabiliza o acesso a quase todas as produções digitais (do conhecimento em particular) e, assim, democratiza a criatividade e a inovação (VON HIPPEL, 2005).

O compartilhamento de conhecimento cria valor para a sociedade (TERRA, 2005). O movimento do Software Livre está na vanguarda da produção comunitária de valor em benefício de todos, tratando o conhecimento como um *commons* gerido em comunidade (VALLAT, 2016). O sistema operacional Linux, o navegador Firefox, e o micro controlador Arduino, dentre outros, são inovações trazidas pelo desenvolvimento distribuído e democratizado (RIFKIN, 2014; TAPSCOTT; WILLIAMS, 2008; VON HIPPEL, 2005).

Essas práticas colaborativas e transformadoras não funcionam sem regras. No entanto, para enfrentar as mudanças no meio ambiente, a construção colaborativa do conhecimento dentro das organizações requer práticas cooperativas de trabalho que são bastante incompatíveis com formas organizacionais rigidamente hierárquicas (VALLAT, 2016).

O conhecimento pode ser concebido como um *commons* (HESS; OSTROM, 2007; OSTROM, 1990). Esta constatação coloca em questão os modos de gerenciar organizações em um mundo hiperconectado, em que o conhecimento é uma fonte de criatividade e inovação, que permite adaptação a um ambiente complexo.

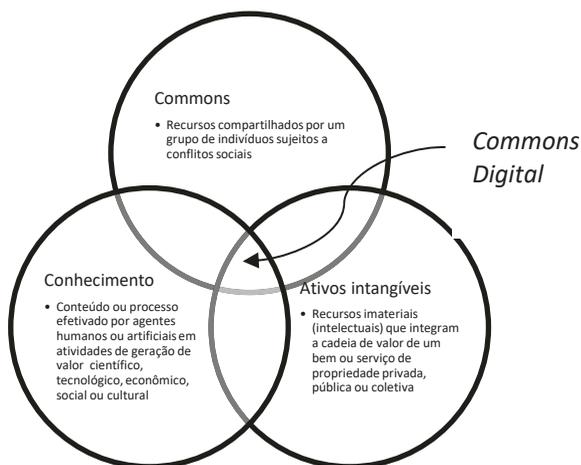
### 2.4.8 *Commons* Digitais

A produção coletiva e colaborativa de conteúdo - da qual Wikipédia ou Linux são exemplos conhecidos (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2008) - foi se tornando uma prática recorrente em determinadas organizações, contribuindo assim, para a constituição de uma inteligência coletiva (WOOLLEY et al., 2010), adaptativa e criativa. Essas práticas colaborativas (Linux, Wikipédia, etc) podem ser caracterizadas como *commons* digitais (HESS E OSTROM, 2007; BOLLIER, 2007). O desenvolvimento da Internet permitiu um crescimento exponencial dos bens comuns digitais (BENKLER, 2002, 2006; BOLLIER, 2007; HESS; OSTROM, 2007; LESSIG, 2004).

Teli et al (2015) apresentam o conceito de *commons* digital como uma possibilidade para promover, de forma renovada, a distribuição da riqueza social, a partir do trabalho de Elinor Ostrom. Conforme os autores, os *commons* foram discutidos por muitos estudiosos; alguns mais críticos, como é o caso de Bollier (2007), outros mais liberais como Benkler (2006). Para os autores, os *commons* são um arranjo institucional de terceira via para gerenciar recursos específicos, sendo naturais ou digitais, que não são de responsabilidade do Estado ou do mercado; mas sim, um esforço coletivo das pessoas diretamente interessadas em meios de gestão e colaboração que se baseiam mais na democracia do que nas hierarquias (HESS E OSTROM, 2007; BOLLIER, 2007).

A aplicação do conceito de *commons* ao conhecimento é fundamental para o embasamento desta pesquisa. De acordo com Pacheco (2016, p. 34), ao considerar o conhecimento como um tipo de

*commons*, envolvido pelas Tecnologias da Informação e Comunicação, é criado um novo tipo de *commons*, dito digital, como segue: “*commons* digital é um recurso baseado em conhecimento, disponível em plataformas de Tecnologia de Informação e Comunicação, compartilhado por grupos e integrado em uma cadeia de valor, sob princípios de equidade, coprodução e sustentabilidade”, conforme a Figura 19.



**Figura 19** – *Commons* Digital.

**Fonte:** Adaptado de Pacheco (2016)

Ainda, os *common* digitais dizem respeito ao acesso coletivo e devem ser verificáveis em relação aos princípios de equidade, coprodução, eficiência e sustentabilidade, além dos princípios de *commons* sustentáveis (PACHECO, 2016).

No caso de plataformas e-Gov, estas podem ser implementadas e direcionadas para que se tornem *commons* digitais, contribuindo para a transparência, participação, *accountability*, efetividade e outros princípios de governo aberto (GAVELIN; BURALL; WILSON, 2009).

## 2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

**Sem compartilhamento de conhecimento não há coprodução do bem público.** Por isso, os macroprocessos e práticas da Gestão do Conhecimento são essenciais para tornar viável o compartilhamento de recursos comuns (*commons*), bem como, sua governança efetiva. Desta maneira, esta seção contempla os princípios, fundamentos, macroprocessos e práticas da Gestão do Conhecimento.

### 2.5.1 Introdução

Os principais elementos de agregação de valor, produtividade e crescimento econômico das organizações públicas e privadas são ativos intangíveis, tais como o conhecimento e os relacionamentos, compondo a denominada economia do conhecimento (SANTOS, 2004). A gestão eficaz destes ativos é essencial para as empresas privadas obterem maior vantagem competitiva e melhor desempenho, conforme apontado por diversos autores: Quinn (1992), Grant (1996), Quinn et al. (2004), Stewart (1997), Sveiby (1997), Nonaka e Takeuchi (1995), Smith, Mills e Dion (2010); e também para as empresas públicas atuarem com maior transparência, *accountability*, democracia e cidadania (engajamento do cidadão na condução da administração pública), por meio da coprodução dos bens públicos e da administração participativa (DENHARDT; DENHARDT, 2007, 2015). Os trabalhadores desta economia são conhecidos como trabalhadores do conhecimento, responsáveis por criar e compartilhar conhecimentos relevantes para seus ambientes de trabalho (JENNEX; SMOLNIK; CROASDELL, 2016).

O conhecimento é mais importante do que qualquer outro fator de produção da era industrial - sejam recursos naturais, trabalho humano, mão-de-obra ou mesmo capital (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A criação do conhecimento e de competências é uma prioridade organizacional, uma vez que esses ativos influenciarão o futuro das empresas por meio da inovação tecnológica, desenvolvimento de novos produtos e serviços, busca e abertura de novos mercados (SANTOS, 2004). Portanto, o sucesso de uma empresa provém de sua aptidão e especialização na criação do conhecimento organizacional, que é a capacidade de desenvolver novos conhecimentos, e de difundi-los na organização como um todo, incorporando-os a produtos, serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Em função da importância da administração efetiva dos ativos de conhecimento, da aprendizagem organizacional, da sistematização de processos e do planejamento estratégico para tal finalidade, constituiu-se a disciplina Gestão do Conhecimento (GC), cujo foco é a criação, aquisição, armazenamento, utilização e compartilhamento do conhecimento (DALKIR, 2011).

Dentre os objetivos da GC, pode-se incluir a identificação de ativos críticos de conhecimento organizacional, a aquisição e o armazenamento desses ativos em repositórios acessíveis a todos da organização, o estabelecimento de estratégias e mecanismos para compartilhar os ativos entre os trabalhadores da organização, a utilização do conhecimento para processos de tomada de decisão e resolução de problemas e vantagem competitiva, a gestão dos trabalhadores do conhecimento, o emprego do conhecimento para inovação, coprodução e aprendizagem organizacional (JENNEX; OLDFMAN, 2006).

Os benefícios das práticas e processos de GC incluem maior colaboração entre os trabalhadores do conhecimento, melhoria na eficiência operacional, processos de tomada de decisão mais bem informados, e redução de riscos (JENNEX; OLDFMAN, 2000). Ao empregar os processos de GC para capturar e disseminar o conhecimento, o desempenho dos projetos pode ser melhorado, facilitando assim, o aprendizado entre os membros da equipe e permitindo ações mais integradas e articuladas entre todas as partes interessadas (MALHOTRA; GALLETTA, 2003).

Desta forma, cabe especificar, no tópico a seguir, o conceito de conhecimento.

### **2.5.2 Conceito de Conhecimento**

No contexto desta pesquisa, o conhecimento é entendido como um *commons* digital (PACHECO, 2016), o qual pode ser utilizado para a coprodução do bem público, por meio de plataformas de governo eletrônico; compreender sua natureza e idiossincrasias é imprescindível para empregá-lo de maneira mais adequada, de forma que a sua gestão e compartilhamento sejam efetivas e beneficiem a prestação dos serviços públicos, o ambiente de negócios e a eficiência da gestão pública, tal como preconiza a EGD – Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal (BRASIL, 2016).

Segundo uma abordagem mais tradicional, vários autores, como Davenport e Prusak (1998), Drucker (1999), Nonaka e Takeuchi (1997) e Sveiby (1997) argumentam que o conhecimento é um dos principais ativos organizacionais das instituições, públicas ou privadas, e tem como papel, dentre outros, impulsionar a inovação e a competitividade, em

função do movimento de globalização socioeconômica, que é incentivado pela modernização advinda das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).

Uma vez que o conhecimento está presente em todos os segmentos, os macroprocessos de criação, utilização e compartilhamento, entre outros, ocorrem por meio das relações entre os indivíduos, grupos e instituições, interagindo e se apropriando da realidade a qual pertence (SILVA, 2010).

O conhecimento é o elemento que compõe os processos organizacionais para gerar valor, para os colaboradores e para a organização. É uma combinação de dados e informações aos quais se adicionam habilidades e experiências (CEN, 2008). Deste modo, o conhecimento é um ativo organizacional valioso que pode ser utilizado no apoio à decisão e elaboração de novas estratégias (DALKIR, 2011).

Por sua vez, Pacheco (2014) vai adiante, estendendo o conceito de conhecimento como sendo o conteúdo ou processo, efetivado por agentes humanos ou artificiais, em atividades que geram valor científico, econômico, social ou cultural.

North (2010) estudou como o conhecimento pode ser compreendido no contexto organizacional, e as maneiras pelas quais a informação, ao ser convertida em ação efetiva (voltada a resultados), torna-se relevante para organizações orientadas ao conhecimento, uma vez que o conhecimento organizacional é o trânsito entre informações e o saber, gerador de vantagens competitivas.

Verifica-se que o conhecimento é elementar para a competitividade e para a geração de valor. **No contexto dos *commons* e do serviço público, a geração de valor reside na coprodução do bem**

comum, em prol da coletividade para a qual os serviços estão sendo direcionados e entregues.

### 2.5.3 Conceito de Gestão do Conhecimento

Apesar do reconhecimento internacional da GC e da sua aplicação por inúmeras organizações, uma definição consensual ainda não foi alcançada. A natureza da GC é multidisciplinar, e por isso, existem muitas definições diferentes propostas por vários pesquisadores de diferentes disciplinas e interesses (CHONG, 2006; CHONG; CHOI, 2005).

O trabalho de Dalkir (2011) destaca a natureza interdisciplinar da GC, apontando a variedade de conceitos originados de diferentes disciplinas, os quais consideram o conhecimento como um ativo organizacional e a sua utilização voltada, em algum nível, à melhoria das organizações e à inovação, de acordo com a Figura 20:



**Figura 20** - Interdisciplinaridade da Gestão do Conhecimento  
**Fonte:** Traduzido de Dalkir (2011)

O Quadro 10 apresenta outras definições sobre GC, demonstrando a quantidade, o interesse e a evolução de pesquisas nesta área:

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Definição de Gestão do Conhecimento (GC)</b>
Wiig	1993	Construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento, e a sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.
Quinn et al.	1996	Transformação do conhecimento das pessoas, processos e tecnologias, em capacidade organizacional para criação de valor, para sustentar organizações de alto desempenho em um ambiente em rápida mudança.
Hibbard	1997	Processo de busca e organização do conhecimento da organização, em qualquer lugar que se encontre, e de sua distribuição onde houver maior retorno.
Petrash	1996	Disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo, de modo que estas possam tomar as melhores decisões para a organização.
Nonaka e Takeuchi	1997	Atividade de divulgação e explicitação dos saberes implícitos nas práticas individuais e coletivas das organizações.
Sveiby	1997	Processo de criação de um ambiente de ensino-aprendizado, a partir da criatividade, do julgamento e do diálogo entre os indivíduos, que na sociedade do conhecimento necessitam desenvolver a proatividade, a flexibilidade, a multidisciplinaridade e a abertura para novos ensinamentos.

Autor	Ano	Definição de Gestão do Conhecimento (GC)
Beckmann	1999	Formalização das experiências, conhecimentos e expertise, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes.
Macintosh, Filby e Kingston	1999	Identificação e análise dos requisitos e processos de conhecimento, juntamente com o planejamento e controle das ações desenvolvidas por estes para o cumprimento dos objetivos da organização.
Ryan e Prybutok	2001	Processos de captura, codificação e armazenamento, disseminação e uso de conhecimento dentro de uma organização.
Gibbert, Leibold, e Probst	2002	Estrutura para auxiliar os administradores no tratamento do conhecimento, estimulando ações e práticas que viabilizem o reconhecimento de ativos intelectuais, ao mesmo tempo em que proporciona soluções pontuais para os problemas organizacionais.
Stewart	2002	Capacidade de estabelecer processos de criação de conhecimento e valor superior aos clientes e à organização, resultantes da interação entre o capital humano, organizacional e capital baseado em clientes.
Choo	2003	Elaboração da estratégia organizacional, no que diz respeito à estrutura, processos e sistemas, com o objetivo de que se tenha acesso ao conhecimento necessário para a consecução dos objetivos da organização.
Holsapple e Joshi	2004	Esforços sistemáticos e deliberados de uma instituição para expandir, cultivar e aplicar o conhecimento disponível de forma a agregar valor à instituição, visando resultados positivos na realização de seus objetivos ou cumprindo seu propósito.

Autor	Ano	Definição de Gestão do Conhecimento (GC)
Chong e Choi	2005	Processo de criação, coleta, organização, armazenamento, difusão, uso e exploração de conhecimento para criar valor comercial e ganhar vantagem competitiva.
Lee et al.	2005	Criação, acumulação, compartilhamento, utilização e internalização do conhecimento.
Misra	2007	Consiste em seis fases sucessivas: 1. Realizar Auditoria de Conhecimento, 2. Criar Conhecimento, 3. Capturar Conhecimento, 4. Armazenar Conhecimento, 5. Usar Conhecimento e 6. Rever Conhecimento
Brelade e Harman	2007	Aquisição de conhecimento por parte dos indivíduos em benefício da organização para que a vantagem competitiva e a excelência dos serviços sejam alcançadas.
Nonaka e Takeuchi	2008	Processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os rapidamente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas.
Singh	2010	Organizar o conhecimento armazenado e compreender grandes quantidades de dados não estruturados. É a combinação de atividades de coleta, organização, compartilhamento, análise e disseminação de conhecimento para melhorar o desempenho das organizações.
Al-Rawajbeh e Haboush	2011	Gerir o conhecimento da organização por meio de um processo sistemático e organizacional específico para adquirir, organizar, sustentar, aplicar, compartilhar e renovar o conhecimento tácito e explícito pelos funcionários para melhorar o desempenho e criar valor.

Autor	Ano	Definição de Gestão do Conhecimento (GC)
Dalkir	2011	Coordenação sistemática e deliberada de pessoas de uma organização, tecnologia, processos e estrutura organizacional, a fim de agregar valor por meio da reutilização de conhecimentos e da inovação. Esta coordenação é alcançada através da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, bem como através da alimentação das valiosas lições aprendidas e melhores práticas para a memória corporativa, a fim de promover a aprendizagem organizacional continuada.
Stuhlman	2012	Estratégia consciente, esperançosamente consistente, implementada para reunir, armazenar e recuperar conhecimento e, em seguida, ajudar a distribuir a informação e o conhecimento para aqueles que precisam em tempo hábil.
Nagel, San Juan e Mar	2013	A gestão do conhecimento é a prática de identificar, criar, comunicar, socializar, medir e melhorar o conhecimento para apoiar os objetivos estratégicos.

**Quadro 10** – Definições de Gestão do Conhecimento

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A GC busca identificar, medir, gerenciar e socializar fenômenos intangíveis. As organizações têm a sua disposição, praticamente os mesmos recursos tecnológicos: software (CRM, ERP, SGBD, editores de texto, planilhas, etc) e hardware (servidores de dados, rede lógica, computadores, internet, etc); mas o que faz realmente a diferença são os indivíduos e, especialmente, o conhecimento que eles têm. Assim, uma das propostas da GC é mapear o conhecimento e transmiti-lo a todos na organização, e também compartilhar conhecimentos estratégicos, que

podem servir para gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (CARVALHO, 2013).

Para fins deste trabalho de pesquisa, serão utilizados conceitos e definições sobre a GC dos autores Roberto Pacheco e Patrícia de Sá Freire, em função do alinhamento destes autores com a abordagem da Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da UFSC.

De acordo com Pacheco et al. (2010), a GC leva em conta os processos de construção do conhecimento organizacional, os resultados desses processos, e o valor que eles agregam aos bens e serviços da organização. A GC percebe o conhecimento como processo e como produto, apoiando suas práticas, métodos, técnicas e estratégias de gestão organizacional e ampliando sua ação para todo o fluxo dos processos organizacionais, que incluem: compartilhamento, criação, codificação, disseminação, armazenamento, recuperação e reutilização do conhecimento.

Para Freire (2014), a GC pode ser compreendida como sendo o uso e a combinação de fontes (humanas e não humanas), e de tipos de conhecimentos (tácitos, implícitos e explícitos), para apoiar o processo de tomada de decisão (estratégica, tática e operacional), agregando valor aos produtos (bens e serviços), de maneira a criar riqueza e aumentar a competitividade de todo o sistema organizacional.

Ainda, conforme Freire (2014), a GC é necessária para a coordenação dos recursos e para a criação de valor, e seus processos são voltados para a estratégia organizacional, envolvendo a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional e a inteligência empresarial, ocorrendo de forma sistêmica, cíclica e interligada. O conhecimento é a base para a tomada

de decisão, portanto ter um sistema de GC, adequado às características da empresa é requisito essencial para a construção e manutenção de vantagem competitiva.

#### **2.5.4 Processos da gestão do conhecimento**

Dalkir (2011) apresenta os processos de GC, por meio de um ciclo, o qual está representado na Figura 21. Este ciclo é o resultado da integração de macroprocessos da GC, no qual são identificados três estágios:

a) **Captura e criação de conhecimento:**

- A captura se refere à identificação e à codificação do conhecimento interno existente (geralmente despercebidos) e ao *know-how* da organização e/ou conhecimento externo do ambiente;
- A criação do conhecimento é o desenvolvimento de novos conhecimentos e do *know-how* de inovações, que não tiveram uma existência anterior na empresa.

b) **Compartilhamento e disseminação de conhecimento:**

prestar informações e *know-how* de tarefas para colaborar com os outros na resolução de problemas, desenvolver novas ideias, ou implementar políticas ou procedimentos;

c) **Aquisição e aplicação de conhecimento:**

Atividades e eventos relacionados com a aplicação do conhecimento em processos de negócios; é a fase em que os usuários ajudam a validar os conhecimentos e sinalizar quando estes,

tornam-se desatualizados ou não são aplicáveis. Os usuários irão ajudar a validar o escopo do conteúdo ou como generalizar as melhores práticas e lições aprendidas.



**Figura 21** – Ciclo de Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Dalkir (2011)

Para Dalkir (2011), conforme a Figura 18, na transição da captura/criação de conhecimento para o compartilhamento e disseminação de conhecimento, **os conteúdos relativos ao conhecimento são avaliados** (*este é um conhecimento válido? Interessa a organização?*). O conhecimento é então, **contextualizado** (*como utilizar este conhecimento para fins específicos da organização*) **para ser compreendido** ("aquisição") e **utilizado** ("aplicação"). Em seguida, essa etapa realimenta a primeira, com o objetivo de **atualizar os conteúdos relativos ao conhecimento** (*uma vez que o conhecimento é válido e útil para a organização, deve ser incorporado aos processos de trabalho, a rotina das pessoas, ao planejamento estratégico, aos instrumentos e tecnologias em uso na empresa, etc*).

Existem outros ciclos e processos de GC. O *Comité Européen De Normalisation* (CEN, 2004), por meio do *European KM Framework*, apresenta o entendimento comum das nações europeias sobre GC, divulgando benefícios e prestando auxílio na implementação bem-sucedida da GC nas empresas. O *Framework* baseia-se em pesquisas empíricas e experiência sobre GC realizadas na Europa e no resto do mundo, abordando os elementos mais relevantes da GC, e é uma referência para todos os tipos de organizações, com o objetivo de melhorar seu desempenho ao lidar com o conhecimento. A Figura 22 apresenta os processos de GC, conforme o CEN:



**Figura 22** – Processos de GC  
**Fonte:** Adaptado de CEN (2004)

- a) **Identificar o conhecimento** necessário para desenvolver as competências essenciais da organização (NAIR; PRAKASH, 2009). Uma análise dos conhecimentos disponíveis e das lacunas existentes deve ser realizada. Métodos e ferramentas que apoiam esta etapa incluem: estratégias sistemáticas de pesquisa, brainstorming, técnicas

de mapeamento e feedback (CEN, 2004).

- b) **Criar conhecimento** para eliminar lacunas, por meio da conversão de conhecimentos existentes e da geração de novos conhecimentos, seja no nível do indivíduo, do grupo ou da organização (NAIR; PRAKASH, 2009). A criação de novos conhecimentos pode resultar da interação social - por meio do aprender fazendo, da resolução conjunta de problemas ou do *brainstorming*. Em nível organizacional, a criação de novos conhecimentos ocorre por meio dos processos de inovação (de produtos, serviços ou processos) e as comunidades de práticas (CEN, 2004).
- c) **Armazenar o conhecimento** por meio de processos de coleta e de preservação do conhecimento existente, para facilitar sua recuperação (NAIR; PRAKASH, 2009). Como exemplo de aplicações que dão suporte ao armazenamento de conhecimento, podem ser citadas: bases de dados de documentos, sistemas de perguntas e respostas, e localizadores de narrativas e experiências (diretórios comerciais, páginas amarelas) (CEN, 2004).
- d) **Compartilhar o conhecimento**, de acordo com as necessidades das pessoas, grupos ou organizações, podendo ocorrer por meio da aprendizagem contínua para alcançar os objetivos organizacionais (NAIR; PRAKASH, 2009). Os métodos e ferramentas que dão suporte ao compartilhamento de conhecimento incluem: intranets, portais, bancos de dados, colaboração, comunidades de práticas, rodízio de funções, *coaching*, seminários e

treinamento (CEN, 2004).

- e) **Utilizar o conhecimento** para gerar valor para as organizações (NAIR; PRAKASH, 2009). Esta etapa determina as necessidades de conhecimento e é um ponto de referência para o conhecimento a ser criado, armazenado e compartilhado. Ao aplicar o conhecimento, são descobertas novas lacunas e necessidades, e adquiridas experiências que podem representar novos conhecimentos para as organizações (CEN, 2004).

### **2.5.5 Gestão do Conhecimento e Organizações Públicas**

As organizações governamentais em várias partes do mundo estão enfrentando desafios à medida que os Poderes Legislativo, Executivo e Judicial estão evoluindo para um ambiente de trabalho em meio eletrônico, pressionados pelo excesso de papel, a necessidade de reduzir custos e prestar serviços de forma mais efetiva - requisitos para lidar com o aumento da carga de trabalho com menos pessoal, e o rápido surgimento de novos canais de comunicação eletrônica para uso dos contribuintes e cidadãos. Assim, os governos precisam adotar novas abordagens para o gerenciamento de informações eletrônicas (TALISAYON, 2013).

Alguns dos desafios comuns que afetam os setores públicos em todo o mundo incluem a necessidade de aumentar a eficiência das agências públicas: melhorar a responsabilização, a colaboração e as parcerias estratégicas com as partes interessadas, a excelência operacional, bem como, possibilitar a tomada de decisão melhor informada, e reter o conhecimento da força de trabalho que está

envelhecendo e melhorar. As ferramentas de GC podem colaborar diretamente para a resolução destes desafios, desempenhando um importante papel no fornecimento de estratégias e técnicas para gerenciar o conteúdo do governo eletrônico, tornando o conhecimento mais acessível (MBHALATI, 2014).

Com base nos resultados da pesquisa realizada pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2003, alguns dos fatores que motivam o estabelecimento da gestão do conhecimento no setor público são os seguintes:

- a) As preocupações com a eficiência e a produtividade destacaram-se como principais motivadores para o estabelecimento de práticas de gestão do conhecimento, bem como para minimizar a duplicação de esforços entre divisões e direções;
- b) Melhorar a transparência e a compartilhamento externo de informações, bem como melhorar as relações de trabalho e a confiança nas organizações;
- c) Promover a aprendizagem de longo termo, tornando as organizações mais atraentes para os candidatos a emprego e melhorando as relações de trabalho e compartilhando o conhecimento com outros ministérios.

As organizações do setor público são ditas intensivas em conhecimento (PARK; DULAMBAZAR; RHO, 2013), pois geram grande quantidade de conhecimento tácito e explícito por meio de reuniões, *brainstorming* e conversas via intervalos para café e almoço, e-mails, telefonemas e outros meios (físicos ou eletrônicos), regulamentos e instruções, processos e documentos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998;

DEWAH; MUTULA, 2014). A GC é reconhecida por maximizar a produtividade no setor público, dentre outros, conectando diferentes silos de informação, em diferentes níveis de governo (MBHALATI, 2014).

As organizações necessitam desenvolver uma cultura de aprendizado que favoreça a construção e o desenvolvimento da memória organizacional coletiva e o compartilhamento do conhecimento tácito e explícito, de modo que os conhecimentos e competências sejam transferidos para novos funcionários através de gerações de aprendizagem (MUTULA; WAMUKOYA, 2009). Tal é a importância disto, uma vez que o conhecimento compartilhado pode criar uma linguagem comum, já que as áreas técnicas e de gestão utilizam, frequentemente, diferentes linguagens técnicas e processuais (KEEN, 1991).

Para Dewah e Mutula (2014), a gestão eficaz do conhecimento tácito e explícito, gerado no setor público, é vital. Pois a GC contribui para a governança corporativa e para a salvaguarda dos interesses das organizações públicas. Além disso, o compartilhamento de conhecimento está no centro dos processos, mecanismos e instituições de governança, por meio dos quais os cidadãos e grupos articulam seus interesses, exercem os direitos legais e humanos, cumprem suas obrigações, e mitigam suas diferenças.

O compartilhamento do conhecimento melhora a responsabilidade administrativa, financeira e orçamental, a transparência e abertura na gestão dos assuntos públicos; os princípios da boa governança tais como: *accountability*, transparência e Estado de direito dependem, em grande medida, do fluxo livre e da troca de conhecimento nas organizações (MUTULA, 2006).

A GC pode gerar uma série de benefícios para o setor público (TALISAYON, 2013):

- a) Aumento da produtividade e melhoria da qualidade das tarefas ou serviços públicos;
- b) Aceleração da inovação nas organizações públicas;
- c) Desenvolver a cultura de colaboração;
- d) Superar burocracias.

## **2.6 GOVERNO ELETRÔNICO (e-Gov)**

O caráter transformador das aplicações e serviços possibilitados pelo governo eletrônico são fundamentais para a ampliação da democracia digital, permitindo a inclusão, o acesso e a participação dos cidadãos e empresas para a coprodução do bem público, associados a Gestão do Conhecimento e a governança dos recursos comuns (*commons*). Assim, a próxima seção apresenta os conceitos e princípios de Governo Eletrônico, bem com suas principais aplicações e relevância para este estudo.

### **2.6.1 Introdução**

Em 2004, o Governo Federal publicou o Relatório Consolidado das Oficinas de Planejamento Estratégico (BRASIL, 2004), divulgando as diretrizes para o Governo Eletrônico no Brasil, tendo por base sete princípios, os quais foram utilizados como referência para a estruturação de estratégias e orientações para todas as ações relativas a governo eletrônico, de gestão do conhecimento e da gestão da Tecnologia de Informação do governo federal, conforme segue:

- a) Promoção da cidadania como prioridade;

- b) Indissociabilidade entre inclusão digital e o governo eletrônico;
- c) Utilização do software livre como recurso estratégico;
- d) Gestão do Conhecimento como instrumento estratégico de articulação e gestão das políticas públicas;
- e) Racionalização dos recursos;
- f) Adoção de políticas, normas e padrões comuns;
- g) Integração com outros níveis de governo e com os demais poderes.

Percebe-se que uma das prioridades do Governo Eletrônico é a promoção da cidadania. O cidadão não deve ser percebido como um simples cliente dos serviços públicos, e sim, como um participante ativo da política e da democracia.

A consolidação da cidadania e do Governo Eletrônico requer uma ampla mudança cultural, a qual possibilite o compartilhamento do conhecimento, transparência, diálogo com o público e a coprodução a serviço do cidadão. O Governo Eletrônico, mais do que um provedor de serviços online, é uma ferramenta de capacitação política da sociedade (RUEDIGER, 2002).

O Governo Eletrônico, por meio da popularização mundial de portais e bases de dados governamentais abertos, contribui para a transparência das instituições públicas, apoiando na divulgação de informações sobre ações e processos, a fim de informar com precisão o cidadão sobre o que os órgãos governamentais estão fazendo; para a redução da corrupção e riscos de conflitos e falhas; e também, para a melhoria da eficácia do governo, disciplina fiscal, alocação eficiente de

recursos e competitividade econômica (MURILLO, 2015).

Vários estudos empíricos indicam que a transparência é de fato um instrumento que contribui para a redução da corrupção (BELLVER; KAUFMANN, 2005; LAMBSDORFF, 1999; TREISMAN, 2000), sendo que, pesquisas recentes identificaram duas condições que devem estar presentes para que a transparência tenha um efeito na redução da corrupção: o cidadão pode obter e processar informações, e atuar com base nos novos conhecimentos adquiridos. Estas também são conhecidas como condições de publicidade e *accountability* (KOLSTAD; WIIG, 2009; LINDSTEDT; NAURIN, 2006).

O governo eletrônico tem como ponto de partida os direitos coletivos. Contudo, essa visão não exclui a preocupação do governo em atender às necessidades e demandas dos cidadãos individualmente, pois emprega os princípios da universalidade, da igualdade e da equidade, na oferta de serviços e informações. Para tanto, uma diretriz importante do governo eletrônico é promover a universalização do acesso aos serviços públicos em termos de cobertura e equanimidade da qualidade oferecida (BRASIL, 2004).

Conforme Takahashi (BRASIL, 2000), a universalização do acesso deve contemplar o conceito de democratização, uma vez que não se trata apenas da disponibilização dos meios de acesso e da capacitação dos indivíduos para se tornarem usuários da rede, mas, de permitir que o cidadão atue como participante dos conteúdos que circulam na internet.

A universalização do acesso aos serviços de informação e de comunicação tornou-se condição para a inclusão do indivíduo como cidadão, para efetivar e legitimar as decisões relativas ao governo eletrônico. Além disso, ao priorizar a promoção da cidadania, o governo

eletrônico deve tornar disponível a informação pública de maneira acessível e compreensível, empregando as plataformas eletrônicas como um canal de comunicação entre o governo e a sociedade, permitindo a participação popular e a interatividade com o cidadão (RABELO; VIEGAS; VIEGAS, 2012).

A inclusão digital é um direito do cidadão e deve ser tratada como um elemento constituinte da política de governo eletrônico. Desse modo, o fortalecimento da infraestrutura pública para extensão do acesso à internet para aqueles impedidos de acesso individual, deve fazer parte da estratégia do governo federal, como forma de superação de desigualdades, e promoção da universalização do acesso e o uso crescente das TICs para uma administração mais eficiente e transparente em todos os níveis (municipal, estadual e federal) (RABELO; VIEGAS; VIEGAS, 2012). Para Takarashi, a chamada “alfabetização digital” é elemento-chave nesse quadro (BRASIL, 2000).

## **2.6.2 Conceito de governo eletrônico**

A literatura apresenta diversos conceitos acerca de governo eletrônico (e-Gov). Ainda que, associados ao uso intensivo de TICs no setor público para prestação de serviços por meio da internet, a ideia de governo eletrônico ultrapassa essa dimensão, sendo vinculada à modernização da administração pública por meio do uso de TICs, e a melhoria e maximização da eficiência dos processos operacionais e administrativos dos governos (GROLUND et al., 2006; ROVER, 2008; AGUNE; CARLOS, 2008; DINIZ et al., 2009), visando melhoria na prestação dos serviços (*e-service*), e permitindo a participação mais efetiva e democrática dos cidadãos no processo político (LENIHAN,

2002; MORAIS; SOUZA; CAPPELLOZZA, 2016).

O Banco Mundial (2015), por sua vez, relaciona o governo eletrônico ao uso das TICs por agências governamentais para transformar relações com os cidadãos, negócios e outros braços do governo. Estas tecnologias podem servir a uma variedade de fins: melhorar a entrega de serviços do governo ao cidadão, melhorar as interações entre negócios e indústria, *citizen empowerment* (“empoderamento” do cidadão) por meio do acesso a informação, e uma gestão mais eficiente do governo, resultando em menos corrupção, maior transparência, conveniência, crescimento econômico e redução de custos.

Furlong e Al-Karaghoulí (2010) empregam a definição das Nações Unidas, a qual conceitua governo eletrônico como uma transformação das relações internas e externas do setor público, por meio da utilização das TICs para promover maior responsabilização do governo, aumentar a eficiência e a relação custo-eficácia e criar maior participação dos cidadãos. De acordo com essa definição, o governo eletrônico cobre uma ampla gama de atividades e pode abranger governos e agências locais, nacionais e internacionais.

O conceito de governo eletrônico apresenta um caráter multidimensional, que engloba os seguintes elementos: TICs; governo; relação entre as partes interessadas; prestação de serviços; modernização e otimização; governabilidade (MEZZAROBÀ, 2015).

Os princípios de governo eletrônico se relacionam com a transição da gestão pública fortemente centralizada, segmentada, hierarquizada e burocrática, para uma nova organização do Estado, em um formato mais horizontal, colaborativo, flexível e inovador, alinhado ao conceito de sociedade do conhecimento (ROVER, 2008), resultando

na diminuição das despesas públicas e burocracia, melhorando a produtividade e a qualidade da entrega de valor aos cidadãos e empresas públicas e privadas, promovendo a democracia, transparência, *accountability*, participação e a coprodução, e estimulando a inclusão digital (MATTES et al., 2013; OCDE, 2004; GIL-GARCIA; PARDO, 2005; OECD, 2003; SANTOS, 2014).

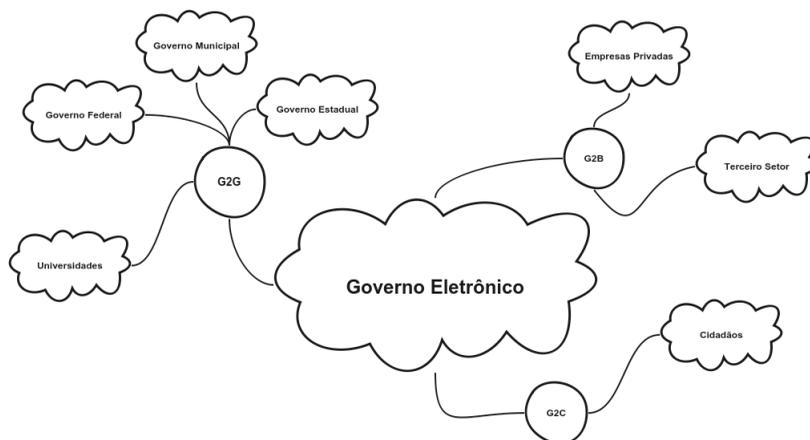
### 2.6.3 Relações internas e externas do Governo Eletrônico

De acordo com Alves e Moreira (2004), Ruediger (2002) e Perri (2001), o governo eletrônico emprega as TICs para a obtenção de ganhos de eficiência e eficácia nos vários níveis do Estado e da Administração Pública, quer no plano das relações internas (G2G), quer no das relações externas (G2B e G2C), e também para possibilitar serviços públicos menos burocratizados e mais centrados nos cidadãos, por meio da modernização das estruturas do governo. Logo, é importante definir o que se entende por relações internas (G2G) e externas (G2B e G2C) no contexto de governo eletrônico, conforme a Figura 23:

- **G2G** (*Government to Government*): relações internas que envolvem ações e funções de diferentes níveis do Estado ou departamentos da Administração Pública. Podem concretizar-se a nível horizontal (por exemplo: entre serviços pertencentes a dois ou mais Ministérios) bem como a nível vertical (exemplo: entre os Municípios e a Administração Central).
- **G2B** (*Government to Business*): relações externas que envolvem a interação com as empresas. Incluem os

processos de compras e estabelecimento de contratos para prestação de serviços por empresas, assim como funções reguladoras e de recolha (e transmissão) de informação (exemplo: para efeitos fiscais);

- **G2C** (*Government to Citizens*): relações externas que envolvem a interação com os indivíduos, enquanto cidadãos. Incluem a transmissão e a coleta de informações, a prestação de serviços e também os processos de consulta e participação.



**Figura 23** - Relações do Governo Eletrônico com os stakeholders

**Fonte:** Adaptado de Alves e Moreira (2004)

Conforme Vaz (2002), as plataformas de governo eletrônico expandem as relações G2B, G2C e G2G em tempo real, resultando em maior eficiência, eficácia, legitimidade, transparência, *accountability* e participação deliberativa dos cidadãos nas decisões da esfera pública, ampliando o conceito de democracia.

As relações estabelecidas pelo governo eletrônico e seus *stakeholders* propiciam as condições para o estabelecimento do **governo em rede**, o qual, conforme Goldsmith e Eggers (2006), se caracteriza por um elevado grau de colaboração público-privada, conjugado com a capacidade governamental de gestão em redes. Diferencia-se do Governo Hierárquico, marcado por baixos níveis, tanto de colaboração intersetorial, quanto de gerenciamento em rede. Para Agranoff e Mcguire (2001), o governo em rede pode ser definido como arranjos multiorganizacionais para a resolução de problemas que não podem ser abordados, ou abordados facilmente, através de uma única organização.

#### **2.6.4 Governo Eletrônico e Democracia Digital**

A Democracia digital, também denominada de democracia eletrônica, *e-democracy*, democracia virtual, ciberdemocracia, teledemocracia dentre outras, se constituiu ao redor de expressões-chave tais como: internet, esfera pública, democracia, novas tecnologias, mundo digital e recursos web. Refere-se às novas práticas para a política democrática, que emergem da infraestrutura tecnológica proporcionada por computadores em rede e por um grande número de dispositivos de comunicação e de organização, armazenamento e oferta de dados e informações em tempo real. Trata-se de um conjunto de experiências, iniciativas e práticas políticas relacionadas à noção ou às instituições da democracia, apoiadas por dispositivos, ferramentas e recursos das TICs (RABELO; VIEGAS; VIEGAS, 2012).

A democracia digital abrange iniciativas para a extensão das oportunidades democráticas – governo eletrônico, voto eletrônico ou *online*, transparência do Estado, – até novas oportunidades para a

sociedade na era digital – cibermilitância, novas formas de comunicação e novos movimentos sociais (HILL; HUGHES, 1998). A utilização de novas tecnologias dentro de estruturas que favorecem a inclusão de todas as partes interessadas no ciclo do governo, estão de acordo com os sistemas democráticos, cumprindo assim as expectativas estabelecidas nas potencialidades das TICs e consolidando ainda mais a democracia (MURILLO, 2015).

As TICS viabilizam a implementação de um novo modelo de democracia capaz de incluir, de maneira mais plena, a participação da esfera civil na decisão política. Para além da democracia digital, encontram-se os regimes democráticos de governo, as iniciativas relacionadas a política, ao governo do Estado e à produção de leis e a justiça. O ambiente da democracia digital permite o exercício da democracia participativa, uma vez que democracia é o regime em que todo poder vem do povo e é exercido diretamente por ele ou em seu nome; logo, sem a participação do cidadão na produção das decisões que afetam a comunidade política, um regime perde legitimidade democrática e pode mesmo deixar de ser tal coisa (RABELO; VIEGAS; VIEGAS, 2012).

A democracia digital e o governo eletrônico estão entrelaçados, pois o cidadão deve exercer a democracia participativa, por meio de debates sobre questões públicas no ambiente virtual, fazendo uso dos mecanismos do governo eletrônico. É fundamental que o cidadão, ao interagir com os órgãos públicos, possa apropriar-se de informação e conhecimento. Na prática, a prioridade do governo eletrônico deve estar associada à cidadania, ou seja, aos direitos e deveres que o indivíduo tem em relação à sociedade, bem como, o cidadão deve ser um ator

participante da política e da democracia (RABELO; VIEGAS; VIEGAS, 2012).

O governo eletrônico amplia o campo de serviços e universaliza os instrumentos de acesso ao cidadão, como, por exemplo, os portais eletrônicos. No terceiro setor, por sua vez, o governo eletrônico revoluciona o espaço de interação e participação cidadã no campo da administração pública, maximizando seu poder de pressão política, difusão de informações, projetos de inclusão digital e social. O maior impacto da inserção das tecnologias no cotidiano do cidadão não é técnico, mas social e cultural. O governo eletrônico desempenha um importante papel na legitimação da democracia deliberativa, assegurando aos cidadãos o acesso à informação política e o ensejo de interagir com o setor governamental (ALLEBRANDT, 2010).

A participação política do cidadão nos negócios públicos, bem como o governo eletrônico e a democracia digital, são fundamentais para a disseminação de informações de interesse público, prestação de serviços on-line aos cidadãos, proporcionando interatividade permanente entre os órgãos do Estado e a sociedade. Isto só se efetiva mediante o desenvolvimento de portais ou sites governamentais (LEMOS, 2009).

As TICs disponibilizam diversos canais de comunicação, e os governos precisam explorar tais canais. Portais eletrônicos são dispositivos de comunicação em larga escala de baixo custo, com funcionalidades que permitem diálogos horizontais, com grande capacidade de armazenamento de informações, e de acesso aberto ao público a qualquer lugar e a qualquer tempo (AMORIM, 2012).

As plataformas e portais de governo eletrônico são essenciais para o cenário político-participativo, pois representam a porta de entrada

dos governos no mundo informacional e de serviços, e favorecem a visibilidade da gestão pública, além de propiciar informações úteis e serviços públicos aos cidadãos (SILVA; SILVA, 2006).

O governo eletrônico é um fenômeno irreversível, e sua dinâmica vai de encontro às estruturas burocráticas, lineares e hierárquicas, pois a interatividade que se alcança com as plataformas de e-Gov elimina, ou pelo menos minimiza a burocracia e a baixa produtividade de alguns setores públicos (SILVA; SILVA, 2006).

A democracia digital deve assegurar a participação dos cidadãos nos processos de produção de decisão política, se baseando na internet para solucionar entraves relacionados à participação do público na política, pois a rede torna a participação cidadã mais fácil, ágil e conveniente (GOMES, 2005).

À medida que a internet, as TICs e as plataformas de governo eletrônico consolidam sua presença no setor público, resultando em maior transparência, publicidade e prestação de serviços *on-line*, é possível definir graus de participação popular, cujo intuito é ampliar a legitimação das ações públicas a luz da democracia deliberativa e da gestão social (GOMES, 2005). O autor elenca cinco graus de democracia digital (Figura 24), os quais satisfazem diferentes compreensões da democracia:

- a. **Primeiro grau de democracia digital** – é o grau mais elementar, representado pelo acesso do cidadão aos serviços públicos através da rede. Neste nível, está a prestação de informação por parte do Estado, dos partidos ou dos representantes que integram os colegiados políticos formais. A rigor, a democracia digital de primeiro grau neste momento está mais ou menos estabelecida, em

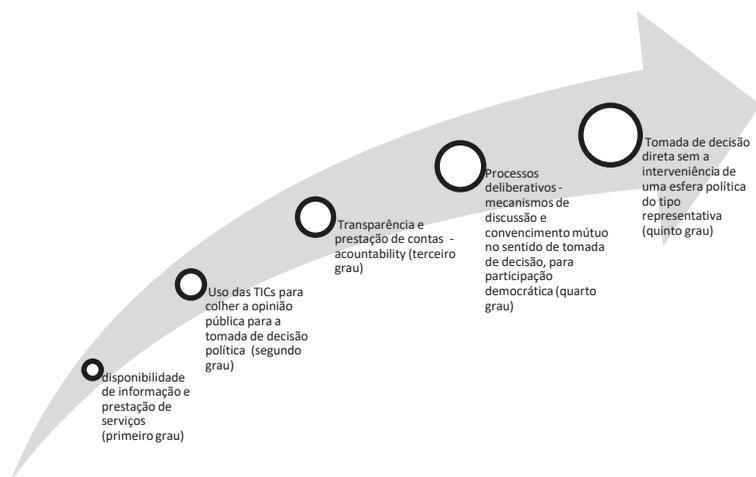
suas dimensões essenciais, na maior parte dos Estados liberais contemporâneos. Também pode ser utilizada como plataforma de autopromoção dos governos, que empregam estruturas para fornecimento de serviços e informações públicas *on-line* de democracia eletrônica, desfrutando de uma aura de modernidade e de convicção democrática. A eficiência da gestão, diminuição de custos da administração pública e substituição da burocracia estatal pela nova burocracia digital tornam a democracia digital de primeiro grau vantajosa para os governos e confortável para o cidadão.

- b. **Segundo grau de democracia digital** - constituído pelo Estado que consulta os cidadãos pela internet para indagar a sua opinião sobre assuntos da agenda pública e até mesmo, para a formação da agenda pública. A esfera política apresenta algum nível de porosidade à opinião pública. Estados ou administradores públicos mais sensíveis à opinião e às vontades populares empregam as TICs para a discussão pública de projetos importantes.
- c. **Terceiro grau de democracia digital** - representado pela obrigação de prestação de contas do governo (*accountability*) e pelo princípio da transparência, resultando em maior porosidade da esfera governamental para alguma intervenção da esfera civil. Esse princípio produzirá maior preocupação na responsabilidade política e, com isso, maior controle popular sobre as ações governamentais. Neste caso, o Estado presta serviços, informações e contas à cidadania, mas não conta com ela para a produção da decisão política.
- d. **Quarto grau de democracia digital** – estabelecido na “democracia

deliberativa”, a qual defende que só é legítima a lei a partir da efetiva participação direta do povo. Consiste na criação de processos e mecanismos de discussão e argumentação, visando ao convencimento mútuo, a fim de se chegar a uma decisão política tomada pelo próprio público. Aqui se encontram práticas mais sofisticadas de participação democrática. A esfera política se mantém, mas o Estado se torna mais poroso à participação popular, permitindo que o público não apenas se mantenha informado sobre a condução dos negócios públicos, mas também possa intervir na produção da decisão política. A esfera civil, neste caso, não cessa as suas funções na formação eleitoral da esfera política, mas intervém na esfera da decisão política, fazendo valer nela o resultado da deliberação pública. A democracia digital deliberativa teria que ser uma democracia participativa apoiada nas TICs, que conectam entre si os cidadãos e que lhes faculta a possibilidade de intervir na decisão dos negócios públicos.

- e. **Quinto grau de democracia digital** – em que pese também haver processos de deliberação, a tomada de decisão não passa por uma esfera política representativa: a esfera civil ocupa o lugar da esfera política na produção da decisão. Este grau é representado pelos modelos de democracia direta, onde a esfera política profissional se extinguiria porque o próprio público controlaria a decisão política válida e legítima. Trata-se do modelo de *democracy plug'n play*, do voto eletrônico, preferencialmente *on-line*, da conversão do cidadão não apenas em controlador da esfera política, mas em produtor de decisão política sobre os negócios públicos. O estabelecimento de uma democracia digital de quinto grau seria, por exemplo, um

Estado governado por plebiscitos *on-line* em que a esfera política restaria exclusivamente as funções de administração pública.



**Figura 24** – Cinco graus da democracia digital  
**Fonte:** Adaptado de Gomes (2005).

### 2.6.5 Modelo de maturidade para portais e-Gov

Os modelos de maturidade para portais ou plataformas e-Gov são estruturados por estágios (do básico ao avançado), os quais determinam a maturidade do portal de governo eletrônico. Como principal benefício, os modelos de maturidade oferecem uma forma de classificar os portais de governo eletrônico, e podem ser empregados como um guia para ajudar a administração pública a melhorar a qualidade de seu portal de governo eletrônico (FATH-ALLAH et al, 2014).

De acordo com Valdés et al (2011), os modelos de maturidade de e-Gov devem:

- a. Permitir aos órgãos públicos identificar seu estado atual de maturidade e capacidade de forma integral;
- b. Permitir aos órgãos públicos a comparação com outras agências avaliadas com o mesmo modelo;
- c. Sugerir roteiros viáveis de melhoria para que os órgãos públicos possam seguir, para aperfeiçoar seus níveis de capacidade e maturidade;
- d. Fornecer informações sobre a prontidão de e-Gov dos órgãos públicos, permitindo assim, que o governo e os formuladores de políticas determinem se estão preparados para aderir às iniciativas de governo eletrônico, e para definir programas de melhoria, caso ainda não estejam preparados.

Os modelos de maturidade devem considerar que o conceito de e-Gov está além do uso da tecnologia para fornecer serviços on-line (CRESSWELL; PARDO; CANESTRARO, 2007), envolvendo a: **a)** integração de diferentes serviços, **b)** prestados por diferentes órgãos públicos, **c)** a prestação de serviços 24/7, e **d)** a adoção de novas leis e regulamentos governamentais, dentre outros (WIMMER; TAMBOURIS, 2002).

Logo, as mudanças tecnológicas devem ser acompanhadas por **a)** mudanças organizacionais (novas instituições para novas formas de interação entre órgãos públicos), **b)** redesenho de processos (novos processos para operar sob novos modos de prestação de serviços), **c)** implementação de governança de TI (alcançar alinhamento entre os recursos de TI e os objetivos de negócios) e **d)** treinamento de capital humano (treinamento de pessoal para operar novas tecnologias),

considerando como todos esses aspectos irão interagir uns com os outros (VALDÉS et al, 2011).

### 2.6.5.1 Modelos de Maturidade de e-Gov

Existem diversos modelos de maturidade que podem ser encontrados na literatura, conforme pode ser visto no Quadro 11:

<p><b>Modelo de maturidade de Layne e Lee (2001)</b> Layne e Lee desenvolveram um modelo de maturidade de e-Gov composto por quatro estágios, o qual foi desenvolvido com base em observações sobre iniciativas de governo eletrônico nos EUA.</p>	<p>O 1º estágio é denominado de “catálogo”: neste estágio, a autoridade pública é apresentada na web, por meio de seus portais.</p>
	<p>O 2º estágio é denominado de “transação”: o cidadão, nesse estágio, pode fazer transações com o governo.</p>
	<p>O 3º estágio é denominado de “integração vertical”: envolve a integração com sistemas de nível superior dentro de funcionalidades ou jurisdições semelhantes.</p>
	<p>O 4º estágio é denominado de “integração horizontal”: os sistemas nesta fase estão integrados em várias jurisdições governamentais, e os portais eletrônicos são verdadeiros pontos de parada (<i>one stop shop portal</i>) para os cidadãos.</p>
<p><b>Modelo de Maturidade de Andersen and Henriksen (2006)</b> Andersen e Henriksen desenvolveram um modelo de maturidade de e-Gov de quatro estágios, o qual foi empregado na Dinamarca em uma avaliação de 110 agências estaduais.</p>	<p>O 1º estágio é denominado de “cultivo”: a integração horizontal e vertical está presente, juntamente com o uso da intranet pelos governos.</p>
	<p>O 2º estágio é denominado de “extensão”: neste estágio, há o uso intensivo de intranets, com interfaces personalizadas.</p>
	<p>O 3º estágio é denominado de “maturidade”: neste estágio, há o</p>

	abandono das intranets. A organização está madura e os processos são transparentes.
	O 4º estágio é denominado de “revolução”: os dados podem ser compartilhados entre as organizações, e os aplicativos podem ser compartilhados entre fornecedores.
<p><b>Modelo de Maturidade das Nações Unidas (2012)</b> As Nações Unidas desenvolveram um modelo de maturidade de e-Gov de quatro estágios, o qual foi empregado para classificar os estados membros da ONU</p>	O 1º estágio é denominado de “serviços de informações emergentes”: nesse estágio, os portais de governo eletrônico fornecem informações estáticas.
	O 2º estágio é denominado de “serviços de informação aprimorados”: neste estágio, a presença do governo na internet é aprimorada com uma comunicação simples ou bidirecional.
	O 3º estágio é denominado de “serviços transacionais”: nesta etapa, uma interação bidirecional com os cidadãos é possível.
	O 4º estágio é denominado de “serviços conectados”: nesse estágio, os portais do governo são proativos ao solicitar comentários dos cidadãos por meio de ferramentas da Web 2.0. As agências governamentais estão voltadas para o cidadão, e os serviços voltados para o cliente.
<p><b>Modelo de Maturidade Alhmod et al (2012)</b></p>	O 1º estágio é denominado de “presença na web”: nesse estágio, o portal eletrônico fornece apenas informações.
	O 2º estágio é denominado de “interação entre o cidadão e o governo”: nesse estágio, o usuário pode baixar e enviar formulários por

	<p>e-mail para a autoridade em questão.</p> <p>O 3º estágio é denominado de “transação completa pela web”: nesta fase, os cidadãos podem executar e concluir tarefas por meio dos portais de e-Gov.</p> <p>O 4º estágio é denominado de “integração de serviços”: nesta fase, vários departamentos compartilham informações entre si.</p>
<p><b>Modelo de Maturidade de Hiller e Belanger (2001)</b></p>	<p>O 1º estágio é denominado de “informação”: representa a forma mais básica de portais e funcionalidades, por exemplo, a publicação de informações.</p> <p>O 2º estágio é denominado de “comunicação bidirecional”: envolve a comunicação entre os cidadãos e o governo.</p> <p>O 3º estágio é denominado de “transação”: nesta fase, serviços online e transações financeiras estão disponíveis para uso dos cidadãos.</p> <p>O 4º estágio é denominado de “integração”: nesta fase, todos os serviços estão conectados. Um único portal eletrônico pode ser usado para acessar todos os serviços de governo eletrônico.</p> <p>O 5º estágio é denominado de “participação”: apresenta participação política, postagem de comentários e votação.</p>
<p><b>Modelo de Maturidade de Almazan e Gil-Garcia (2008)</b></p> <p>Este modelo de maturidade foi utilizado no México em uma análise sistemática de 32 portais estaduais. Os</p>	<p>O 1º estágio é denominado de “presença”: os portais disponibilizam informações estáticas e limitadas.</p> <p>O 2º estágio é denominado de “informação”: as informações são atualizadas com frequência e há um número maior de páginas web</p>

<p>autores concluíram que os portais do México estão nos estágios iniciais do governo eletrônico. Além disso, os autores forneceram pontos fracos dos portais de governo eletrônico.</p>	<p>disponíveis.</p> <p>O 3º estágio é denominado de “interação”: os usuários podem baixar formulários e se comunicar com o governo pelo e-mail.</p> <p>O 4º estágio é denominado de “transação”: apresenta serviços web on-line seguros, com a possibilidade de realização de pagamentos.</p> <p>O 5º estágio é denominado de “integração”: oferece um portal no estilo “<i>one stop shop</i>” para os cidadãos.</p> <p>O 6º estágio é denominado de “participação política”: os usuários podem votar e participar de pesquisas de opinião e fóruns públicos.</p>
<p><b>Modelo de Maturidade de Governo Aberto do Gartner Group (BAUM; DI MAIO, 2000)</b></p>	<p>O 1º estágio é denominado de “presença na Web”: os portais são estáticos e usados para fornecer informações básicas ao cidadão.</p> <p>O 2º estágio é denominado de “interação”: os portais disponibilizam ferramentas para interação com partes interessadas, como mecanismos de busca, download de documentos e e-mails.</p> <p>O 3º estágio é denominado de “transação”: os usuários podem realizar transações on-line completas. Isso inclui pagamentos como compra e venda.</p> <p>O 4º estágio é denominado de “transformação”: os processos são integrados e personalizados.</p>
<p><b>Modelo de Maturidade de West (2004)</b> Este modelo de maturidade foi empregado em uma análise de conteúdo de</p>	<p>O 1º estágio é denominado de “quadro de avisos”: os sites são apenas <i>outdoors</i>, usados principalmente para publicar informações.</p>

<p>portais dos governos estaduais e federais dos EUA, incluindo 1.813 sites do governo em 2000, e um estudo de acompanhamento de 1.680 sites do governo em 2001. Os autores concluíram que muitas agências governamentais dominaram o primeiro e o segundo estágios, enquanto poucos sites do governo conseguiram alcançar o terceiro e o quarto estágio.</p>	<p>O 2º estágio é denominado de “<i>parcial-service-delivery</i>”: os usuários podem buscar dados através de mecanismos de busca, com serviços online limitados.</p>
	<p>O 3º estágio é denominado de “<i>one stop shop portal</i>”: todas as informações e serviços estão localizados em um único local.</p>
	<p>O 4º estágio é denominado de “<i>democracia interativa</i>”: o e-portal, nesta fase, oferece personalização, tecnologia push e formulários de feedback.</p>
<p><b>Modelo de Maturidade de Moon (2002)</b> Composto por cinco estágios, este modelo foi elaborado com base no estudo realizado pelo autor, sobre iniciativas municipais de governo eletrônico nos EUA, com base em dados de 2000 pesquisas governamentais.</p>	<p>O 1º estágio é denominado de “<i>simples disseminação de informações</i>” (comunicação unidirecional): os governos estão simplesmente publicando dados e informações nos portais.</p>
	<p>O 2º estágio é “<i>comunicação bidirecional</i>” (solicitação e resposta): apresenta um modo interativo entre os governos e as partes interessadas. Sistemas de e-mail e tecnologias de transferência de dados também estão presentes neste estágio.</p>
	<p>O 3º estágio é denominado de “<i>transações financeiras e de serviços</i>”: os usuários podem utilizar os serviços, com a possibilidade de pagamentos eletrônicos.</p>
	<p>O 4º estágio é denominado de “<i>integração</i>” (integração horizontal e vertical): apresenta integração horizontal e vertical, que ajuda na partilha de dados entre vários departamentos.</p>
	<p>O 5º estágio é denominado de “<i>participação política</i>”: apresenta</p>

	pesquisas, fóruns e votação on-line. Também se concentra em atividades políticas.
<p><b>Modelo de Maturidade do Banco Mundial (TOASAKI, 2003)</b> O Banco Mundial desenvolveu um modelo de maturidade de governo eletrônico compostos por três estágios.</p>	O 1º estágio é denominado de "publicar": apresenta uma variedade de informações publicadas no portal, incluindo regras, regulamentos, documentos e formulários.
	O 2º estágio é denominado de "interagir": os usuários podem fornecer feedback e enviar comentários sobre propostas legislativas ou políticas.
	O 3º estágio é denominado de "transacionar": nesse estágio, os usuários podem concluir transações seguras on-line.
<p><b>Modelo de Maturidade de Holmes (2001)</b> De acordo com Holmes (2001), o US National Electronic Commerce Coordinating Council – NEC3 (Conselho Nacional de Coordenação do Comércio Eletrônico dos EUA) propôs um modelo de maturidade para os portais governamentais, baseado em cinco estágios, desde o mais simples, até o mais complexo e elaborado.</p>	<b>O 1º estágio fornece informações ou serviços</b> , que podem ser alcançados com poucos cliques do mouse. É funcional, ocultando a complexidade organizacional e apresentando o governo como o cidadão quer ver.
	<b>O 2º estágio oferece transações on-line</b> , como registro de veículos, licenciamento de empresas, declaração de impostos e pagamento de contas.
	<b>O 3º estágio permite aos usuários acessar serviços distintos, sem requerer do usuário a autenticação</b> , cada vez que um novo serviço é acessado. Isso demanda colaboração e interoperabilidade entre departamentos governamentais distintos, e o compartilhamento de serviços, como autenticação, segurança, pesquisa e navegação.
	<b>O 4º estágio extrai os dados</b>

	<p><b>necessários para uma transação de todas as fontes governamentais disponíveis.</b> Isso requer colaboração e interoperabilidade entre organizações, bem como tecnologia de <i>data warehousing</i> e <i>middleware</i> para que sistemas com diferentes arquiteturas e bancos de dados possam interagir entre si.</p>
	<p><b>O 5º estágio tem como foco agregar valor, permitindo que as pessoas interajam com o governo em seus próprios termos,</b> fornecendo informações e serviços agregados e personalizados em áreas de assunto correspondentes às circunstâncias particulares do próprio cidadão.</p>

**Quadro 11** – Modelos de maturidade de e-Gov

**Fonte:** elaborado pelo autor (2018)

Ao analisar os modelos de maturidade de e-Gov, percebe-se a valorização de portais e aplicativos de governo eletrônico cujo foco é mais voltado para o aumento dos ganhos de eficiência, eficácia e melhoria da qualidade dos dados (DANZIGER; ANDERSEN, 2002), do que para a melhoria das funções e atividades administrativas governamentais (ANDERSEN; HENRIKSEN, 2006).

Assim, enquanto as transações podem se tornar mais rápidas, e ocorrem melhorias na qualidade da informação (a medida em que estratégias de e-Gov são implementadas), existe uma lacuna que precisa ser preenchida: o potencial do e-Gov para aproximar o governo e as empresas, os cidadãos ou os políticos, em prol de objetivos em comum (ANDERSEN; HENRIKSEN, 2006).

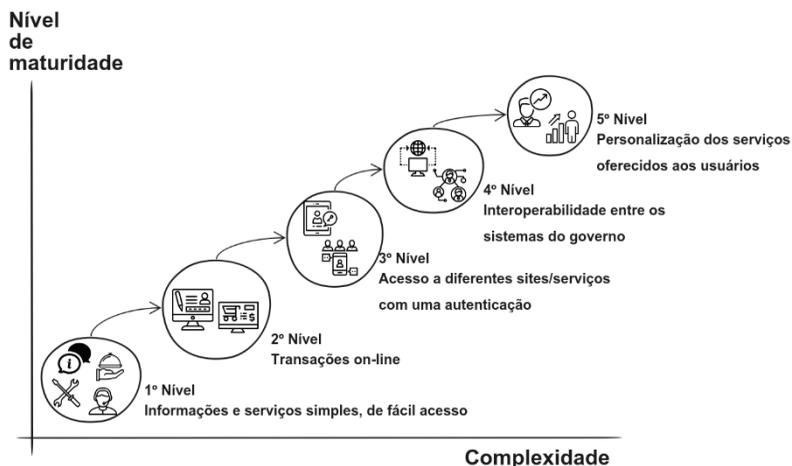
A tecnologia não tem impacto por si só; por isso, a importância

das decisões sobre como adotar as TICs, tanto em nível de instituições, quanto de grupos e indivíduos (PICCOLI; IVES, 2000). Uma vez que, os modelos de maturidade de e-Gov são referências para a administração pública, cabe considerar, não somente os aspectos de eficiência, eficácia e melhoria da qualidade dos dados, mas também, como tornar a administração pública mais participativa, transparente, acessível e democrática.

Para fins desta pesquisa, analisando as características do modelo de maturidade – uma vez que estes devem orientar a forma de classificação dos portais de governo eletrônico, e podem ser empregados como um guia de boas práticas para a melhoria da qualidade dos portais – o modelo de Holmes (2001), apresentou-se como o mais interessante a ser utilizado, pois:

- a. Foi elaborado com base em cinco estágios, partindo do estágio mais simples que um portal de e-Gov pode estar posicionado (fornecimento de informações e serviços), até o mais complexo e elaborado (foco em agregar valor, para que as partes interessadas interajam com o governo em seus próprios termos);
- b. A medida em que os níveis de maturidade se tornam mais elaborados, há ênfase na interação em rede, coprodução e inteligência coletiva, conforme o 3º, 4º e 5º estágios;
- c. As características do modelo de Holmes (2001) se mostram aderentes aos propósitos desta pesquisa, pois estão em alinhamento com os princípios do Novo Serviço Público, e ainda, com a Teoria dos *Commons*.

O modelo pode ser visto (representado de forma sucinta) na Figura 25:



**Figura 25** – Modelo de Maturidade e-Gov, conforme Holmes (2001)  
**Fonte:** Adaptado de Holmes (2001).

## 2.7 GOVERNO ABERTO E DADOS GOVERNAMENTAIS ABERTOS

Com o avanço dos modos de organização política, estimulada pelo desenvolvimento tecnológico e por novas alternativas para o exercício da participação popular, a democracia digital ampliou suas fronteiras, aumentando a transparência de processos políticos, facilitando a participação cidadã na tomada de decisão, melhorando a qualidade do processo de formação de opinião na esfera pública (PEIXOTO; WEGENAST, 2011).

As TICs permitem o uso de dados gerados por organizações públicas, e a construção de serviços automatizados, que respondem a

questões ou problemas relacionados a administração pública. Nesse caso, apesar do fato de que os dados necessários nem sempre estão disponíveis em um formato de fácil utilização, estes possuem um grande potencial para habilitar e criar novos serviços para melhorar a vida dos cidadãos e fazer com que o governo e a sociedade operem melhor (OKF, 2017). Logo, a participação, consenso e coprodução entre os indivíduos e o Estado se torna cada vez mais frequente (FARAON et al., 2013), podendo ser viabilizado por novos conceitos, como é o caso do Governo Aberto e os Dados Governamentais Abertos (DGA).

O conceito de Governo Aberto diz respeito a um novo modelo de governar, mediado pelas plataformas e aplicações de governo eletrônico, que tem por fundamento o estabelecimento e a consolidação da cooperação entre políticos, administração pública, empresas e cidadãos, resultando em maior transparência, democracia e participação (BAUER; KALTENBOCK, 2012).

Assim, o termo governo aberto significa governo onde os cidadãos não só têm acesso a informações, documentos e procedimentos, mas também podem se tornar participantes de forma significativa (HARRISON; PARDO; COOK, 2012).

O papel dos cidadãos em um ambiente de governo aberto - enriquecido com dados governamentais abertos - pode ser de “inovador democrático”. Num processo de inovação aberto e contínuo, os cidadãos podem aproveitar os dados abertos e propor áreas políticas e as abordagens técnicas a serem tomadas (MAIER-RABLER; HUBER, 2011). Os defensores dos dados abertos alegam um crescimento significativo do conhecimento e da inovação quando cientistas, empresários e outros compartilham dados; o termo também sugere uma

obrigação por parte do governo de disponibilizar dados livremente disponíveis que foram gerados por fundos do setor público (HARRISON; PARDO; COOK, 2012). Dados Abertos podem ser livremente utilizados, reutilizados e redistribuídos por qualquer indivíduo (EUROPE, 2011).

O termo Dados Governamentais Abertos refere-se aos dados e informações oriundos de instituições governamentais, e também de outros grupos como a indústria, cidadãos, ciência ou terceiro setor, e o conceito de DGA faz parte de um movimento mundial para a abertura dos dados, informações e conteúdo da administração pública, em formatos não proprietários e legíveis a máquinas (BAUER; KALTENBOCK, 2012).

Os DGAs podem ser pensados como um fenômeno sociotecnico, que ocorre em ambientes multi-atores físicos e institucionais, combinando aspectos organizacionais, humanos, materiais e tecnológicos em uma interação dinâmica de interdependências e influências mútuas, dentro de um determinado contexto (DAWES; VIDIASOVA; PARKHIMOVICH, 2016).

Os DGAs são dados abertos do governo e da administração pública, disponíveis para acesso por qualquer interessado, os quais podem ser utilizados para a geração de novas aplicações e conhecimentos pela própria sociedade civil, por meio do cruzamento, filtro ou utilização livre dos dados (VAZ; RIBEIRO; MATHEUS, 2010). Podem ser compreendidos por humanos e máquinas, desde que disponibilizados em formato adequado para a utilização pela sociedade, economia, mídia, academia, administração pública e políticos (BAUER; KALTENBOCK, 2012), colaborando para o aumento de transparência, melhoria nas

relações públicas e no estímulo do campo econômico (KUCERA; CHLAPEK, 2014).

Os DGAs estão disponíveis gratuitamente para uso e reuso de todos os interessados, e podem ser publicados sem restrições de direitos autorais, patentes ou outros mecanismos de controle (JAAKKOLA; MÄKINEN; ETELÄÄHO, 2014). Existem três princípios que são necessários, por conta dessa definição: (1) disponibilidade e acesso; (2) reutilização e redistribuição; e (3) participação universal (MACCANI; DONNELLAN; HELFERT, 2015).

A disponibilização dos DGAs permite a qualquer pessoa encontrar, acessar, entender e utilizar os dados públicos, de acordo com seus interesses. Como principais benefícios, podem ser apontados a reutilização, inclusão, transparência, responsabilidade, melhoria nas buscas, integração, participação, colaboração, crescimento econômico, inovação e eficiência (DINIZ, 2009).

Os DGAs permitem ultrapassar as limitações de acesso às informações, para que os dados possam ser facilmente encontrados, acessados, entendidos e utilizados de acordo com as necessidades e interesses de cada indivíduo (GERMANO; SOUZA; SUN, 2016).

Os DGAs fazem parte do Programa de Governo Eletrônico Brasileiro – cujo um de seus objetivos é sugerir e avaliar políticas, diretrizes e normas no que tange as novas formas eletrônicas de interação (MOREIRA, 2015). De acordo com o autor, acessibilidade, inclusão digital e interoperabilidade são temas que estão presentes nas principais preocupações atuais do programa.

O *Open Government Working Group* (OPENGOVDATA.ORG, 2007), propôs 8 princípios relativos aos dados governamentais abertos.

Eles devem ser: (1) completos, totalmente disponíveis e sem limitações; (2) primários, coletados na fonte com o maior nível possível de granularidade, sem agregação ou modificação; (3) atuais, publicados tão rapidamente quanto necessário para preservar o seu valor; (4) acessíveis, disponibilizados para o maior número possível de usuários e finalidades; (5) processáveis por máquinas, razoavelmente estruturados para permitir processamento automatizado; (6) não-discriminatórios, disponíveis para todos sem necessidade de cadastro; (7) não-proprietários, disponibilizados em um formato sobre o qual nenhuma entidade tem controle exclusivo; (8) licenças livres, não sujeitos a nenhuma regulação de direitos autorais, patentes, propriedade intelectual ou segredo industrial.

No contexto nacional, o governo brasileiro é um dos fundadores do *Open Government Partnership* (OGP) – Parceria para Governo Aberto – uma parceria que visa garantir compromissos concretos dos governos, a fim de promover a transparência, capacitar os cidadãos, combater a corrupção e aproveitar o surgimento de novas tecnologias para fortalecer a governança (UBALDI, 2013).

Esse compromisso representou um grande marco político e técnico, o qual se consolidou por meio do Portal Brasileiro de Dados Abertos, disponível em [www.dados.gov.br](http://www.dados.gov.br). O catálogo de informações do Portal Brasileiro de Dados Abertos compreende dados em duas dimensões: territorial (país, estados e cidades) e temporal (ano ou mês), classificados em várias árvores temáticas hierárquicas, ramificando de assuntos mais gerais (como infraestrutura, cidadania e inclusão social) para mais específicos, que definem árvores de terceiro e quarto nível. Os dados originais provêm de planilhas fornecidas por órgãos

governamentais diferentes, e são armazenados em um banco de dados relacional, publicados nos formatos XML e JavaScript Object Notation (JSON) (BREITMAN et al., 2012).

O Programa de Governo Eletrônico Brasileiro, ao tratar da acessibilidade, destaca iniciativas voltadas à disponibilização de software e documentos normativos de forma gratuita, enquanto no tocante à inclusão digital destacam-se iniciativas de disseminação e utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), com vistas a contribuir para o desenvolvimento social, econômico, político, cultural, ambiental e tecnológico. A interoperabilidade – de tecnologias, processos, informações e dados – também corresponde a um importante fundamento para o fornecimento de serviços de qualidade (PRADO, 2009).

As ações do *Open Government Partnership* visam, portanto, priorizar o uso das TICs para democratizar o acesso à informação, ampliando o debate e a participação popular na construção das políticas públicas e aprimorando a qualidade dos serviços e informações públicas prestadas.

Embora continuem a existir obstáculos para alcançar maior transparência, participação e coprodução, as TICs reduziram o custo da captura, gestão e uso da informação e tornaram possível e útil a partilha com entidades e indivíduos não-governamentais. Essas novas possibilidades contribuíram para que, a pressão exercida pelos cidadãos no governo para disponibilizar dados e documentos on-line, torne o compromisso em compartilhar dados governamentais factível (HARRISON; PARDO; COOK, 2012).

De acordo com Batagan (2014), os DGA resultam em

importantes benefícios econômicos, sociais e políticos, conforme o Quadro 12:

- a) **Benefícios econômicos:** melhor qualidade de vida, aumento do PIB, redução dos custos de transação de dados e aumento da eficiência dos serviços;
- b) **Benefícios políticos:** maior transparência e precisão da informação;
- c) **Benefícios sociais:** aumento da inclusão.

<b>Benefícios para o Governo</b>	<b>Benefícios para o Setor Privado</b>	<b>Benefícios para a Sociedade Civil</b>
Aumento das receitas fiscais através do aumento da atividade econômica	Novas oportunidades de negócios para serviços / bens	Monitoramento do governo com melhores informações
Criação de novos postos de trabalho Redução dos custos de transação de dados	Custos reduzidos para transmissão e conversão de dados	Novos espaços para ação em projetos: ferramentas de construção / aplicações
Aumento da eficiência dos serviços	Melhor tomada de decisão com base em informações precisas	Maior potencial de sustentabilidade através do aumento da capacidade dos serviços
Maior transparência nas atividades	Informações mais transparentes	Sociedade mais transparente
Aumento do PIB	Acesso a informação	Acesso a informação
Incentivo ao empreendedorismo (crescimento econômico)	Força de trabalho mais bem qualificada	

**Quadro 12** - Benefícios dos dados governamentais abertos

**Fonte:** Batagan (2014)

Craveiro (2017), por sua vez, apresenta **os seguintes benefícios**

(políticos, sociais, financeiros, operacionais e técnicos): a) maior transparência; b) maior participação dos cidadãos; c) melhoria da confiança no governo; d) participação pública na produção de dados; e) acesso igualitário aos dados; f) novos serviços governamentais para os cidadãos; g) melhoria na formulação de políticas; h) criação de novos tipos de conhecimento no setor público e novos serviços sociais (inovações); i) desenvolvimento de novos produtos ou serviços e uso de conhecimento coletivo; j) melhoria na tomada de decisões, que permitam comparações e facilitem o acesso e coleta de dados.

Ainda, conforme Batagan (2014), as barreiras mais críticas para a abertura dos dados do governo são as seguintes:

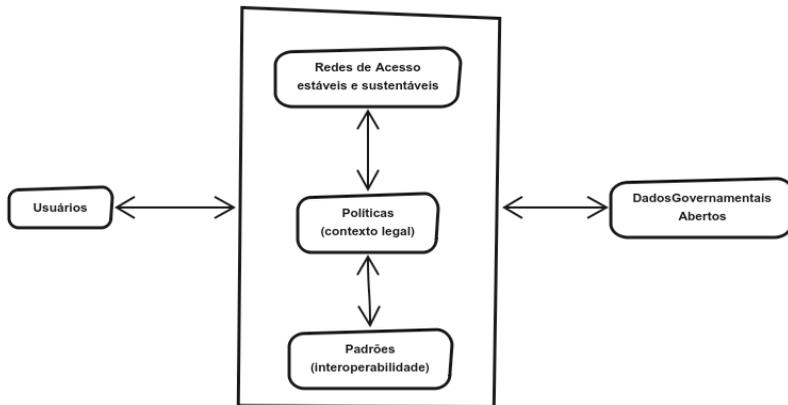
- a) Ausência de visão coerente/integração para suporte aos dados abertos;
- b) Ausência de recursos financeiros suficientes;
- c) Desconhecimento de como promover o uso aberto de dados.

Craveiro (2017), destaca os seguintes obstáculos: a) Falta de uniformidade na política de publicação de dados; b) prioridade aos interesses das organizações em detrimento dos interesses dos cidadãos; c) duplicação de dados, resultando em incerteza quanto à fonte; d) mesmo quando os dados podem ser encontrados, os usuários podem não estar cientes de seu uso potencial; e) os formatos e os conjuntos de dados são muito complexos para serem manipulados e usados com facilidade; f) Falta de incentivos para o usuário; h) Falta de conhecimento sobre como usar ou dar sentido aos dados; g) permissão por escrito necessária para ter acesso aos dados ou para reproduzi-los; h) dados similares armazenados em diferentes sistemas produzem resultados diferentes; i) ausência de padrões.

Batagan (2014) elaborou uma classificação das barreiras para a abertura dos dados do governo:

- a) recursos econômicos e financeiros;
- b) padrões e normas técnicas;
- c) cultura organizacional;
- d) segurança administrativa e política;
- e) legislação e licenciamento;
- f) diferenças de idioma e linguagens;
- g) custos de provisionamento e entrega;
- h) riscos e proteção de dados.

De acordo com Welle Donker e Van Loenen (2017), as pesquisas indicam que um número maior de DGAs não resulta automaticamente em maior nível de transparência e maior confiança no governo, ou no aumento de produtos e serviços com valor agregado. Conforme os autores, tal fato se deve a uma série de razões - incompatibilidade entre os dados fornecidos e a demanda atual, falta de cooperação entre agências governamentais, ou falta de cuidado ao publicar os dados. Para melhores resultados, a disponibilidade e acessibilidade dos DGAs deve atender requisitos técnicos, jurídicos e organizacionais. Portanto, é importante que existam políticas que definam o contexto legal, padrões para facilitar a interoperabilidade dos dados e uma rede estável e sustentável para os usuários dos dados, conforme ilustrado na Figura 26. Esses ecossistemas de dados são geralmente criados por governos para facilitar o acesso ao compartilhamento e (re) uso de dados governamentais.



**Figura 26** – Componentes chave de um ecossistema de dados abertos  
**Fonte:** Adaptado de Welle Donker e Van Loenen (2017).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo descrever os Procedimentos Metodológicos aplicados para realização da pesquisa. É descrito, respectivamente, a classificação da pesquisa, o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados com base nos artigos encontrados na revisão sistemática, a submissão dos itens para análise dos com especialistas, a caracterização da população e da amostra desta pesquisa e, as fases da aplicação do instrumento de coleta de dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Essa pesquisa se classifica como de **natureza aplicada**, por buscar a solução de um problema específico, relacionado à análise dos princípios dos *commons* presentes em plataformas de governo eletrônico de municípios brasileiros, considerando também, elementos do NSP e Gestão do Conhecimento.

Em relação à abordagem metodológica, este estudo se caracteriza como uma pesquisa de abordagem mista, considerada **qualitativa** (FREIRE, 2013). Para tanto, busca-se a compreensão destes dois tipos de pesquisa, a seguir.

A pesquisa **qualitativa** tem como abordagem, o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada. Está claramente relacionada à pesquisa **exploratória**, conduzida pelo pesquisador, na fase inicial do levantamento de literatura, em que se busca maior familiaridade com o fenômeno e assim, aproximar-se do problema em estudo (GIL, 2010).

Seu objetivo é fornecer critérios e compreensão, tendo como características: informações definidas ao acaso e o processo de pesquisa flexível e não-estruturado (MALHOTRA, 2001). Busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa (RAUPP et al., 2003). Por isso que, em um primeiro momento, toda pesquisa tende a ter caráter exploratório.

A pesquisa qualitativa procura identificar não só a aparência do fenômeno, como também, sua essência, buscando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando compreender as suas consequências (TRIVIÑOS, 1987). Neste trabalho, a pesquisa exploratória buscou proporcionar informações sobre os temas Gestão do Conhecimento, Governo Eletrônico, Novo Serviço Público, Governança, *Commons*, Coprodução e Administração Pública, principalmente; essenciais para a elaboração do instrumento de coleta de dados.

Quanto à pesquisa **quantitativa**, é caracterizada neste trabalho, pelo emprego da quantificação. A abordagem quantitativa é empregada em vários tipos de pesquisas, inclusive nas descritivas, sobretudo, quando se busca a relação causa-efeito entre os fenômenos e também, por permitir descrever a complexidade de certo problema, e a análise da interação de variáveis, via a compreensão e classificação de processos dinâmicos, experimentados por grupos sociais, apresentando contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo (RICHARDSON, 1999).

É importante destacar que a análise quantitativa foi simples, feita com base no número de frequência que tais características, constantes nos itens do questionário, eram encontradas ou não (instrumento

dicotômico), nas plataformas das prefeituras dos municípios brasileiros, o que resultou na apuração de percentuais e gráficos, tendo como base os resultados do pré-teste.

Foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados, o qual passou pela **a)** análise de especialistas (primeira rodada), **b)** por um pré-teste, **c)** uma rodada intermediária e uma segunda rodada para análise de especialistas, com vistas a eliminar/reelaborar itens do questionário, para melhoria do mesmo, chegando-se à proposta do instrumento de pesquisa.

Esses passos se configuraram como necessários, seguindo-se o que recomenda Pasquali (2011), ao considerar as etapas de: (1) análise teórica dos itens, feita por especialistas, que se relaciona à verificação semântica dos mesmos e ainda, (2) a análise dos juízes, para constatar se os itens estão se referindo ou não, ao traço que pretendem mensurar. Nesse caso, o traço seria analisar as plataformas de e-Gov como viabilizadoras dos *commons* ofertados pelo governo, de municípios brasileiros.

Diante disso, classifica-se esta pesquisa como quali-quantitativa, pois emprega a abordagem qualitativa para o aprofundamento da investigação do potencial de viabilização dos *commons* por meio de plataformas de e-Gov de municípios brasileiros, considerando também, elementos do NSP e GC. E ainda, busca tratar os dados quantitativamente, para melhor compreensão dos resultados do pré-teste, visando a melhoria do instrumento.

Ao se estruturar as etapas qualitativa e quantitativa, de forma sucinta, pode-se considerar que aconteceram da seguinte forma:

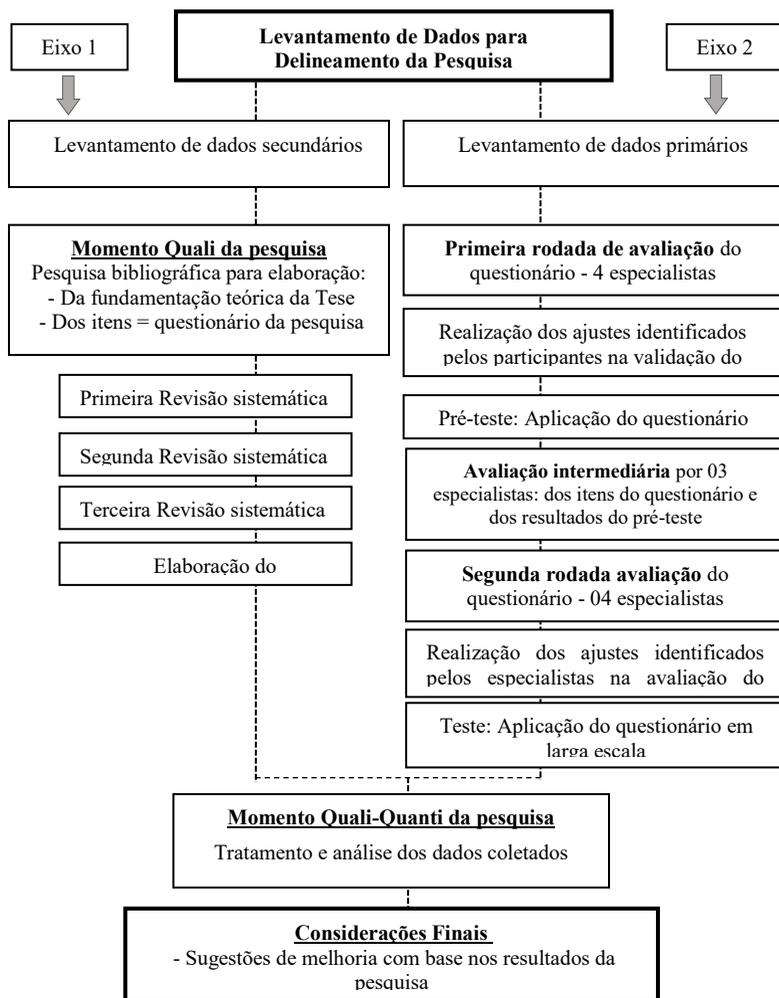
A partir da realização de um levantamento de literatura, inicialmente exploratório, foi possível definir os descritores para

realização de revisão sistemática de literatura. Porém, vale destacar que, esta revisão sofreu alterações, tendo ocasionado a redefinição do objetivo da tese, como resultado do amadurecimento propiciado pela sistemática adotada; o novo direcionamento foi explicado em detalhes na **seção Ineditismo**.

Em um segundo momento está a **a)** construção do conjunto de itens, feita com base na revisão sistemática de literatura; **b)** uma versão preliminar do instrumento de coleta de dados foi analisada por especialistas, resultando na **c)** versão para aplicação na etapa do pré-teste (**primeira rodada**). Após o pré-teste, **d)** foi realizada uma **análise intermediária** dos resultados alcançados, e do instrumento de coleta de dados, com o apoio de três especialistas em construção de itens. Em seguida, **e)** foi realizada uma nova análise pelos especialistas, resultando na versão para aplicação final (**segunda rodada**). Na seção subsequente (**3.2 Procedimentos utilizados para a coleta de dados**), estes tópicos serão apresentados com maior grau de detalhamento.

Por fim, ocorre a etapa de pesquisa descritiva, por meio de coleta das informações relevantes, em que os dados são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados. Afinal, a pesquisa **descritiva** busca conhecer e interpretar a realidade, sem modificá-la; descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los (VIEIRA, 2002). Esta modalidade de pesquisa descreve características de determinada população ou fenômeno ou ainda, estabelece relações entre as variáveis (GIL, 2010).

Dessa forma, constituiu-se a natureza qualitativa e quantitativa da pesquisa, com a aplicação do conjunto de itens, conforme a Figura 27.



**Figura 27** – Pesquisa quali-quantitativa.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Em geral, procede-se à avaliação do conjunto de itens em relação ao objeto, alvo da pesquisa, e em seguida, mediante análise quantitativa, obtêm-se as conclusões correspondentes aos dados

coletados (PRONADOV e FREITAS, 2013). Salientando-se que, nesta tese, a análise quantitativa se resume a uma amostra intencional, ou seja, não há a pretensão de se fazer generalizações para o universo da pesquisa, no caso, todas as plataformas de prefeituras municipais do Brasil.

A seguir, será descrito o processo de elaboração dos itens, que compõem o instrumento de coleta de dados, bem como o levantamento das informações para a análise das plataformas de e-Gov de municípios brasileiros, sob o viés dos princípios dos *commons*, elementos do NSP e GC.

## **3.2 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA A COLETA DE DADOS**

### **3.2.1 Elaboração do Conjunto de Itens do instrumento de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base nos artigos encontrados **na revisão sistemática da literatura** (vide seção Ineditismo).

Visando manter o registro e a organização do conjunto de itens, empregou-se uma planilha eletrônica, por meio do *software* MS Excel®, na qual foi realizada **a)** a elaboração inicial dos itens do instrumento de coleta de dados, com base no levantamento bibliográfico (Figura 28), **b)** a anotação das referências bibliográficas empregadas para a elaboração dos itens (Figura 29), e **c)** a descrição dos trechos dos artigos utilizados para a estruturação dos itens e suas referências (Figura 30):

Questionário v1.xlsx - Excel

Grupo	Itens	Referências
1. Os dados abertos, informações e serviços públicos são de livre acesso aos usuários (a plataforma não requer registro prévio dos usuários)		7, 9
	2.1 Informações institucionais genéricas (endereço físico e eletrônico, telefones da administração, e-mail, função de órgãos da administração pública, horários de funcionamento, identificação dos gestores)	19, 44, 60
	2.2 Notícias sobre o órgão público, elaboradas por equipe própria	12, 15, 21, 44, 60
	2.3 Informações adicionais (econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, técnicas)	13, 19, 21, 28, 44, 60
	2.4 Biblioteca de mídias digitais: oferece diferentes tipos de documentos e elementos de mídia, tais como: manuais de normas, políticas e procedimentos, documentos de pesquisa, documentos relacionados a eventos, recursos de auto-aperfeiçoamento e desenvolvimento gerencial, regras e regulamentos governamentais, catálogos de produtos, manuais técnicos, bancos de casos e relatórios de projetos. A biblioteca oferece esses recursos em diferentes formatos de mídia, como vídeo, áudio e texto.	13, 19, 21, 44, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 60
	2.5 Legislação (leis, estatutos, decretos, portarias etc.)	13, 19, 21, 23, 31, 32, 39, 34, 44, 50, 54, 60, 63
	2.6 Informações sobre decisões políticas, jurídicas ou administrativas	1, 2, 4, 13, 19, 21, 23, 28, 31, 32, 33, 34, 44, 50, 52, 54, 60
	2.7 Projetos de leis ou similares, disponíveis para consulta on-line do cidadão (transparência pública quanto aos processos atos do governo)	1, 2, 4, 13, 19, 21, 23, 31, 32, 33, 34, 44, 50, 52, 54, 60, 62
2. A plataforma oferece dados abertos, informações institucionais e de transparência, e também outros temas	2.8 Possibilidade de acompanhamento financeiro (disponibilidade de documentos governamentais de arrecadação, movimentação de arário e aplicação financeira dos recursos públicos – balanços, balanços financeiros)	1, 2, 4, 5, 8, 13, 19, 21, 23, 31, 32, 33, 34, 44, 50, 52, 54, 60
	2.9 Existência de manual, guia ou texto afim que possibilite a melhor compreensão de dados	

**Figura 28** – Elaboração dos itens do instrumento de coleta de dados  
**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Questionário v1.xlsx - Excel

Artigo	Descrição Completa
1	ABDULLAH, N.N., RAHMAN, A., FITRI, M. Access to Government Information in Public Policy Making Process: A Case Study of Kurdistan. 2015. Disponível em
2	1 <a href="https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2769110">https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2769110</a> Acesso em 08/12/2017.
3	ADU, K.K. et al. Digital preservation: The conduit through which open data, electronic government and the right to information are implemented. Library Hi Tech, v. 34, n. 4, p. 733-747, 2016. Disponível em
	2 <a href="http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/LHT-07-2016-0078">http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/LHT-07-2016-0078</a> Acesso em 08/12/2017
4	ALONSO-MUÑOZ, L Transparency and political monitoring in the digital environment. Towards a typology of citizen-driven platforms. 2017. Disponível em
	3 <a href="https://www.ull.es/publicaciones/latina/072paper/1223/73en.html">https://www.ull.es/publicaciones/latina/072paper/1223/73en.html</a> Acesso em 08/12/2017.
5	ARAÚJO, L.R., DE SOUZA, J.F. AUMENTANDO A TRANSPARÊNCIA DO GOVERNO POR MEIO DA TRANSFORMAÇÃO DE DADOS GOVERNAMENTAIS ABERTOS EM DADOS LIGADOS. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 10, n. 1, 2011. Disponível em
	4 <a href="http://www.periodicosibebes.org.br/index.php/reinfo/article/view/880">http://www.periodicosibebes.org.br/index.php/reinfo/article/view/880</a> Acesso em 08/12/2017.

**Figura 29** – Anotação das referências bibliográficas empregadas para a elaboração dos itens  
**Fonte:** Elaborado pelo autor.

	Justificativa	Trecho do artigo	Obs.: Referências
1		As informações relativas à vida pública, especialmente em termos de orçamento e prestação de serviços, devem estar disponíveis para seus cidadãos, para que estes possam examinar e avaliar as decisões políticas.	1
2		A participação pública é um elemento central do governo democrático e da boa governança. Por conseguinte, os governos devem incentivar a participação ativa dos cidadãos em todos os setores, especialmente nas questões que lhes dizem respeito, tais como investimentos, a prestação de serviços públicos e o processo de orçamentação pública.	1
3		Na ausência de informações precisas, é impossível que o público se envolva efetivamente no processo de tomada de decisão.	1
4		O acesso às informações e cidadãos bem informados, impedem o uso indevido de orçamentos públicos, corrupção, nepotismo, e a inexistência do governo.	1
5		Quando os cidadãos conhecem previamente a intenção do governo de realizar certas decisões políticas, especialmente em termos de orçamento e investimento público, estarão mais dispostos a contribuir com as autoridades locais. Para isso, as propostas políticas não devem ser secretas, e sim, divulgadas ao público, a fim de proporcionar espaços para que os cidadãos façam seus comentários, opiniões e sugestões.	1
6		Para evitar a personalização ou politização da informação, o governo deve atender aos padrões de qualidade de informação tais como "fornecer informações completas, oportunas e factuais"	1
7		Os cidadãos tem direito a acessar a informação pública para expor e prevenir a corrupção, aumentar sua capacidade de participar de assuntos públicos, proteger outros direitos humanos, responsabilizar os governos, melhorar a prestação de serviços, facilitar seus negócios e promover seus próprios objetivos pessoais.	2

**Figura 30** – Associação dos itens, trechos dos artigos e suas respectivas referências

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, é apresentado o Quadro 13, o qual exhibe os artigos empregados para a elaboração do instrumento de coleta de dados.

Nº	Ano	Autor	Título	Periódico
1	1990	Ostrom	Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action	Cambridge University Press
2	2000	Ostrom	Reformulating the commons	Swiss Political Science Review
3	2004	Jensen e Potts	Privacy policies as decision-making tools: an evaluation of online privacy notices	Computing Systems
4	2005	Gomes	A democracia digital e o problema da participação civil na decisão política	Fronteiras-estudos midiáticos
5	2005	Silva	Política e Ciberespaço: Graus de participação democrática no uso da	Dissertação UFBA

Nº	Ano	Autor	Título	Periódico
			internet pelos governos das capitais brasileiras.	
6	2011	Wigand	Gov 2.0 and beyond: using social media for transparency, participation and collaboration	Networked Digital Technologies
7	2011	Araújo e De Souza	Increasing Government Transparency by Transforming Open Government Data Into Linked Data	Revista Electronica de Sistemas de Informação
8	2011	Bollier	The commons, short and sweet	www.bollier.org
9	2012	Breitman et al.	Open government data in Brazil	IEEE Intelligent Systems
10	2012	Harrison, Pardo e Cook	Creating Open Government Ecosystems: A Research and Development Agenda	Future Internet
11	2012	Chun, Luna-Reyes e Sandoval-Almazán	Transforming government: People, Process and Policy	Collaborative E-Government
12	2012	Behzadi, Isfandyari-Moghaddam e Sanji	E-Government portals: a knowledge management study	The Electronic Library
13	2012	De Rosnay e Le Crosnier	An introduction to the digital commons: From common-pool resources to community governance	International Association for the Study of the Commons

N°	Ano	Autor	Título	Periódico
14	2013	Chatfield e Reddick	A longitudinal cross-sector analysis of open data portal service capability: The case of Australian local governments	Government Information Quarterly
15	2013	Cornfold, Wilson, Baines e Richadson	Local governance in the new information ecology: the challenge of building interpretative communities	Public Money & Management
16	2014	Gupta e Singh	Knowledge Management and Innovation in (e) Government	International Journal of Information & Computation Technology
17	2014	Bojārs e Liepiņš	The State of Open Data in Latvia: 2014	Baltic Journal of Modern Computing
18	2014	Yousuf Al-Aama	Technology knowledge management (TKM) taxonomy: using technology to manage knowledge in a Saudi municipality	VINE: The journal of information and knowledge management systems
19	2014	Morell	Governance of Online Creation Communities for the Building of Digital Commons	Oxford University Press
20	2015	Abdullah, Rahman e Fitri	Access to Government Information in Public Policy Making Process: A Case Study of Kurdistan	Information
21	2015	Macbeth e Pitt	Self-organising management of user-	The Knowledge

Nº	Ano	Autor	Título	Periódico
			generated data and knowledge	Engineering Review
22	2015	Murillo	Evaluating the role of online data availability: The case of economic and institutional transparency in sixteen Latin American nations	International Political Science Review
23	2015	Brasil	Resolução CGPAR 05, de 29 de setembro de 2015	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
24	2016	Adu et al.	Digital preservation: The conduit through which open data, electronic government and the right to information are implemented	Library Hi Tech
25	2016	Attard, Orlandi e Auer	Value Creation on Open Government Data	System Sciences
26	2016	Dawes, Vidiásova e Parkhimovich	Planning and designing open government data programs: An ecosystem approach	Government Information Quarterly
27	2016	Jesse	Communities: with open-source software towards a vivacious civil society	AI & Society
28	2016	Pacheco	Coprodução em Ciência, Tecnologia e Inovação: fundamentos e visões	In book: Interdisciplinaridade: Universidade e Inovação Social e Tecnológica,

Nº	Ano	Autor	Título	Periódico
29	2016	Richardson	Sharing knowledge: Performing co-production in collaborative artistic work	Environment and Planning A
30	2017	Alonso-Muñoz	Transparency and political monitoring in the digital environment. Towards a typology of citizen-driven platforms	Revista Latina de Comunicación Social
31	2017	Craveiro et al.	Open data intermediaries: coproduction in budget transparency	Transforming Government- People Process and Policy
32	2017	Welle Donker e Van Loenen	How to assess the success of the open data ecosystem?	International Journal of Digital Earth
33	2017	Kornberger et al.	When Bureaucracy Meets the Crowd: Studying "Open Government" in the Vienna City Administration	Organization Studies
34	2017	Máchová e Lnénicka	Evaluating the Quality of Open Data Portals on the National Level	Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research
35	2017	Mattos, Ruana e Miranda	Web Jornalismo: Uma análise do processo de produção e veiculação de notícias do Diário Online (DOL)	Puçá: Revista de Comunicação e Cultura na Amazônia

**Quadro 13** - Artigos utilizados para criação do instrumento de coleta de dados

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Os artigos do Quadro 13 forneceram os elementos para a

elaboração de itens para a etapa de pré-teste, conforme o Quadro 14. Cabe considerar que, este questionário foi submetido à análise de especialistas, de acordo com a **seção 3.2.4 Submissão do instrumento aos especialistas**:

Grupo	Item	Autores
<b>1. Os dados abertos, informações e serviços públicos são de livre acesso aos usuários</b>	1.1 A plataforma não requer registro prévio dos usuários	Adu et al. (2016); Attard, Orlandi e Auer (2016); Wigand (2011); Ostrom (1990, 2000); Pacheco (2016)
<b>2. A plataforma oferece dados abertos, informações institucionais e de transparência, e outros temas</b>	2.1 A plataforma identifica, de forma clara, quais recursos (dados, informações ou serviços) estão disponíveis para as partes interessadas? <i>(cidadãos, empresas, turistas ou servidores)</i>	Behzadi, Isfandyari-Moghaddam, Sanji (2012); Murillo (2015); Alonso-Muñoz (2017); De Rosnay, Le Crosnier (2012); Bollier (2011)
	2.2 A plataforma divulga, de forma clara, orientações de uso dos recursos às partes interessadas? <i>(as orientações de uso devem ser claras, completas, esclarecendo como a parte interessada deverá proceder; restrições que deve observar; ações que deve executar; formulários que deve preencher; documentos que deve enviar; com quais pessoas ou departamentos do município deverá interagir; qual o período para receber resposta ou o resultado esperado, dentre outros)</i>	
	2.3 A plataforma divulga ressalvas acerca do uso dos	Jensen e Potts (2004); BM&FBOVESPA

Grupo	Item	Autores
	<p>recursos (dados, informações ou serviços), informando os <b>direitos</b> das partes interessadas e as responsabilidades assumidas? <i>(as ressalvas podem ser avisos legais (legal disclaimer) ou políticas de privacidade que geram direitos, deveres ou responsabilidades às partes interessadas)</i></p>	<p>(2015), Brasil (2015), Bollier (2011)</p>
	<p>2.4 A plataforma divulga ressalvas do uso dos recursos (dados, informações ou serviços), informando <b>sanções e penalidades</b> em caso de descumprimento? <i>(as ressalvas podem ser avisos legais (legal disclaimer) ou políticas de privacidade que informam ou acarretam sanções e penalidades às partes interessadas)</i></p>	
	<p>2.5 A plataforma divulga pelo menos um índice de utilização dos recursos (dados, informações ou serviços) disponibilizados pela plataforma? <i>(Tais como quantitativo de acesso?)</i></p>	<p>Mattos, Ruana e Miranda (2018)</p>
	<p>2.6 A plataforma disponibiliza um canal de notícias atualizadas sobre o município?</p>	<p>Kornberger (2017)</p>
	<p>2.7 A plataforma disponibiliza um canal de notícias atualizadas sobre a própria plataforma?</p>	
	<p>2.8 A plataforma disponibiliza informações adicionais? <i>(informações econômicas, culturais, turísticas, históricas,</i></p>	

Grupo	Item	Autores
	<i>geográficas, étnicas, de acordo com o local ou a região)</i>	
	2.9 A plataforma disponibiliza uma biblioteca de mídias digitais? <i>(exemplo de mídias que podem ser disponibilizadas: manuais de normas, políticas e procedimentos, documentos de pesquisa, documentos relacionados a eventos, recursos de auto aperfeiçoamento e desenvolvimento gerencial, regras e regulamentos governamentais, catálogos de produtos, manuais técnicos, bancos de casos e relatórios de projetos)</i>	Alonso-Muñoz (2017); Cornfold, Wilson, Baines e Richadson (2013); Attard, Orlandi e Auer (2016); Wigand (2011); Yousuf Al-Aama (2014)
	2.10 A plataforma disponibiliza biblioteca em diferentes formatos de mídia <i>(como vídeo, áudio ou texto)?</i>	
	2.11 A plataforma disponibiliza acesso à Legislação? <i>(exemplos: Leis, estatutos, decretos, portarias etc.)</i>	Chatfield e Reddick (2017); Silva (2005)
	2.12 A plataforma disponibiliza acesso às informações sobre decisões? <i>(exemplos: políticas, jurídicas ou administrativas / Diário Oficial)</i>	Abdullah, Rahman, Fitri (2015)
	2.13 A plataforma propicia acesso a projetos de leis ou similares? <i>(transparência pública quanto aos possíveis atos do governo / Diário Oficial)</i>	

Grupo	Item	Autores
	<p>2.14 A plataforma oferece a possibilidade de acompanhamento financeiro do orçamento do município? <i>(disponibilidade de documentos governamentais de arrecadação, movimentação de erário e aplicação financeira dos recursos públicos – balancetes, balanços financeiros)</i></p>	<p>Abdullah, Rahman e Fitri (2015); Ostrom (1990, 2000); Pacheco (2016);</p>
	<p>2.15 A plataforma disponibiliza manual que possibilite a compreensão das informações financeiras disponíveis, para o entendimento de público leigo em assuntos administrativos/contábeis?</p>	
	<p>2.16 A plataforma disponibiliza conteúdo (relacionado a programas, projetos ou iniciativas de inclusão digital) para amenizar desigualdades de oportunidades e de cidadania entre quem tem acesso e conhecimento para usar as TICs e aqueles que não têm?</p>	<p>Chatfield e Reddick (2017); Máchová e Lnénicka (2017); Yousuf Al-Aama (2014)</p>
	<p>2.17 A plataforma disponibiliza acesso às informações de transparência do município?</p>	
	<p>2.18 A plataforma disponibiliza acesso às compras e licitações realizadas pelo município?</p>	
	<p>2.19 A plataforma disponibiliza dados abertos?</p>	<p>Araújo e De Souza (2011); Chatfield e Reddick (2017);</p>

Grupo	Item	Autores
	2.20 A plataforma disponibiliza uma área específica para acesso aos e utilização dos dados abertos?	Welle Donker e Van Loenen (2017); Murillo (2015); Yousuf Al-Aama (2014);
	2.21 A plataforma disponibiliza dados abertos, em diversos formatos?	Craveiro (2017);
	2.22 A plataforma disponibiliza dados abertos, legíveis por máquina?	Bojārs e Liepiņš (2014); Chatfield e Reddick (2017);
	2.23 A plataforma disponibiliza informações sobre os dados abertos? <i>(exemplo: políticas de uso, categoria, identificação, descrição, frequência de atualização, etc)</i>	Chatfield e Reddick (2017); Máchová e Inénicka (2017);
	2.24 A plataforma disponibiliza lista de perguntas frequentes (FAQ – <i>Frequently Asked Questions</i> )	Máchová e Inénicka (2017);
<b>3. A plataforma oferece recursos para interação com outros usuários ou com responsáveis pela plataforma</b>	3.1 A plataforma disponibiliza pelo menos um canal de comunicação (auto regulação) para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios? <i>(exemplo: Ouvidoria)</i>	Dawes, Vidiasova e Parkhimovich (2016)
	3.2 A plataforma disponibiliza acesso facilitado ao canal de comunicação para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios? <i>(exemplo: Ouvidoria)</i>	
	3.3 A plataforma disponibiliza atendimento on-line instantâneo? <i>(através de chat ou ferramenta similar).</i>	Wigand (2011); Máchová e Inénicka (2017);
	3.4 O município promove campanhas publicitárias para estimular o cidadão a apresentar suas opiniões, por meio da plataforma?	Chatfield e Reddick (2017); Wigand (2011)

Grupo	Item	Autores
	3.5 A plataforma disponibiliza fórum on-line aberto ao público ( <i>acerca de temas específicos de interesse público</i> )?	Attard, Orlandi e Auer (2016); Richardson (2016)
	3.6 A plataforma permite a integração com redes sociais? ( <i>formadas por grupos que compartilham interesses comuns</i> )	Chun, Luna-Reyes e Sandoval-Almazán (2012); Wigand (2011); Alonso-Muñoz (2017); Richardson (2016); Máchová e lnénicka (2017); Dawes, Vidasova e Parkhimovich (2016); Ostrom (1990); Pacheco (2016)
	3.7 A plataforma disponibiliza espaços virtuais colaborativos? ( <i>viabiliza o encontro e a interação entre pessoas que não se encontram fisicamente juntas</i> )	
	3.8 A plataforma disponibiliza blogs ou microblogs? (exemplo <i>twitter</i> )	
	3.9 A plataforma permite a formação de comunidades de prática? ( <i>exemplo: para criar e compartilhar habilidades, conhecimentos e experiências comuns</i> )	
	3.10 A plataforma permite eleger os recursos (dados, informações ou serviços) mais relevantes? ( <i>podendo ser por funcionalidades da plataforma, ou por meio de recursos de redes ou mídias sociais</i> )	
	3.11 As partes interessadas podem utilizar os recursos de redes ou mídias sociais oferecidos pela plataforma?	
<b>4. A plataforma oferece recursos para os usuários votarem ou</b>	4.1 A plataforma oferece recursos para votação eletrônica? ( <i>para sondagem de opinião ou deliberação de assuntos com a</i>	Gomes (2005); Silva (2005); Wigand (2011)

Grupo	Item	Autores	
realizarem recomendações	<i>participação das partes interessadas)</i>		
	4.2 A plataforma disponibiliza canal de comunicação aberto ao público, voltado para o debate e deliberação da decisão política aos cidadãos?		
	4.3 A plataforma oferece recursos para realização de plebiscito ( <i>mecanismo democrático de consulta popular</i> ) para delegar a tomada de decisão direta ao público?		
		4.4 A plataforma oferece recursos para a constituição pública da agenda decisória envolvendo a participação cidadã?	Gomes (2005); Silva (2005); Jesse (2016);
		4.5 A plataforma oferece recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos dados abertos?	Dawes, Vidasova e Parkhimovich (2016); Attard, Orlandi e Auer (2016);
		4.6 A plataforma oferece recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos serviços?	
		4.7 A plataforma oferece recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos dados abertos?	
		4.8 A plataforma oferece recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos serviços?	
5. A plataforma oferece recursos para a realização de download de	5.1 A plataforma oferece recursos para <i>download</i> de dados abertos?	Welle Donker e Van Loenen (2017); Máchová e Inénicka (2017)	
	5.2 A plataforma oferece recursos para <i>download</i> de		

Grupo	Item	Autores
<b>dados (em vários formatos, legível por máquina)</b>	dados abertos, em diversos formatos?	
	5.3 A plataforma oferece recursos para <i>download</i> de dados abertos, legíveis por máquina?	
<b>6. A plataforma disponibiliza recursos de pesquisa/busca de dados abertos</b>	6.1 A plataforma disponibiliza busca simples de dados abertos?	Welle Donker e Van Loenen (2017); Máchová e Inénicka (2017); Murillo (2015);
	6.2 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos empregando operadores lógicos?	
	6.3 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos por categorias/agrupadores, empregando taxonomias, por exemplo?	
	6.4 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos por formatos de arquivo ou por intervalos de datas?	
<b>7. A plataforma é acessível em versão <i>mobile</i></b>	7.1 A plataforma é acessível em versão <i>mobile</i>	Adu et al. (2016); Brasil (2015)
<b>8. Qualidade dos dados e informações oferecidas pela plataforma</b>	8.1 De maneira geral, a plataforma oferece dados e informações atualizadas?	Abdullah, Rahman, Fitri (2015); Adu et al. (2016); Máchová e Inénicka (2017); Murillo (2015);
	8.2 De maneira geral, o significado dos dados e informações oferecidos pela plataforma é de fácil entendimento?	
<b>9. A plataforma disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento</b>	9.1 A plataforma disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento? <i>(tais como tesouros, esquemas de classificação, taxonomias e ontologias, mapas de conhecimento e listas de discussão)</i>	Gupta e Singh (2014);

Grupo	Item	Autores
	9.2 A plataforma disponibiliza recursos de conhecimento atualizados? ( <i>tais como lições aprendidas, boas práticas de trabalho etc.</i> )	

**Quadro 14** – Conjunto de itens desenvolvido para a etapa de pré-teste, e seu referencial teórico

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 3.2.1.1 Critérios para o agrupamento do questionário para a etapa do pré-teste

Durante a elaboração do questionário para a etapa do pré-teste, o pesquisador decidiu por agrupar os itens, pela sua afinidade (em termos de funcionalidade ou características), visando tornar a atividade de preenchimento do questionário mais simples e intuitiva, uma vez que, a cada aplicação do questionário em uma determinada plataforma, 56 itens foram avaliados. O Quadro 15 apresenta, brevemente, os 9 grupos criados pelo pesquisador, bem como seu significado<sup>14</sup>:

Grupo	Descrição
1. Os dados abertos, informações e serviços públicos são de livre acesso aos usuários	Os cidadãos têm direito ao livre acesso a serviços e informações públicas, para exercer sua participação, melhorar a prestação de serviços, monitorar a administração e ampliar democracia (ADU et al., 2016).
2. A plataforma oferece dados abertos, informações institucionais e de transparência, e outros temas	O ambiente digital propicia maior transparência, facilitando o acesso a informações aos cidadãos, permitindo o monitoramento das ações, projetos e decisões dos governantes (ALONSO-

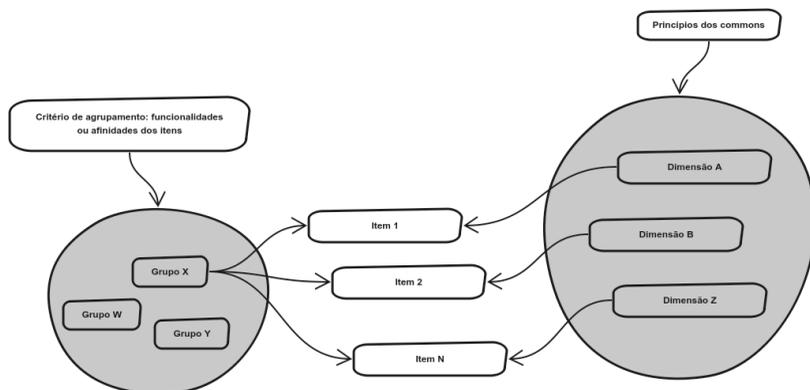
<sup>14</sup> Como será explicado adiante, após o pré-teste, verificou-se que estes agrupamentos não estavam condizentes com os princípios dos *commons*, e acabaram sendo excluídos.

Grupo	Descrição
	MUÑOZ; 2017).
3. A plataforma oferece recursos para interação com outros usuários ou com responsáveis pela plataforma	Os cidadãos devem ter conhecimento dos canais de comunicação disponíveis para a entrar em contato com a administração pública, e ter o acesso de forma facilitada, acessível e a baixo custo (BOLLIER, 2011).
4. A plataforma oferece recursos para os usuários votarem ou realizarem recomendações	A administração pública deve disponibilizar canais de comunicação, tomando por base a participação cidadã, juntamente com os pressupostos de deliberação democrática dos processos decisórios à sociedade (GOMES, 2005).
5. A plataforma oferece recursos para a realização de <i>download</i> de dados (em vários formatos, legível por máquina)	Os dados abertos devem ser alcançáveis, podendo ser acessados fisicamente, por meio de <i>download</i> (WELLE DONKER; VAN LOENEN, 2017).
6. A plataforma disponibiliza recursos de pesquisa/busca de dados abertos	Deve ser possível realizar pesquisas por diversos meios para auxiliar os usuários a encontrar dados abertos relevantes (MÁCHOVÁ; LNÉNICKA, 2017).
7. A plataforma é acessível em versão <i>mobile</i>	Os cidadãos têm direito a acessar serviços e informações públicas, utilizando livremente os recursos das TICs para acesso às plataformas eletrônicas – <i>desktop</i> , <i>mobile</i> ou <i>tablet</i> (BRASIL, 2015).
8. Qualidade dos dados e informações oferecidas pela plataforma	Cidadãos bem informados podem combater melhor a corrupção, nepotismo, e a inexistência do governo. Por outro lado, sem informações precisas, é difícil alcançar o envolvimento efetivo dos cidadãos nos processos de tomada de decisão (ABDULLAH; RAHMAN; FITRI, 2015).
9. A plataforma disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento	A GC é essencial para o sucesso das iniciativas de governo eletrônico (GUPTA; SINGH, 2014).

**Quadro 15** – Grupos de itens e sua respectiva descrição

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Finalmente, os itens foram associados aos princípios dos *commons*; ou seja, cada item de um grupo foi relacionado, individualmente, a um princípio específico, conforme suas características, a exemplo da Figura 31:



**Figura 31** – Exemplo de associação entre os grupos, itens e dimensões.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As seções 3.2.2 e 3.2.3 discorrem a respeito da elaboração dos itens, que compuseram os 08 (oito) dimensões: (1) **delimitação**, (2) **adequação de contexto**, (3) **participação e coprodução**, (4) **monitoramento**, (5) **sanções e recompensas proporcionais**, (6) **resolubilidade**, (7) **autonomia** e (8) **adocracia**. Estas dimensões são baseadas nos princípios dos *commons*, de Ostrom (1990).

### 3.2.2 Detalhamento das Dimensões correspondentes aos princípios dos *commons*

Para a definição das dimensões, os princípios da gestão sustentável dos *commons* de Ostrom (1990), juntamente com elementos

do Novo Serviço Público (DENHARDT; DENHARDT, 2007) e Gestão do Conhecimento foram adaptados para o contexto dos *commons*, analisando suas características, atributos, bem como a governança, participação e colaboração dos diversos *stakeholders*. Sendo assim, são explicitadas as dimensões a seguir:

**3.2.2.1 Delimitação:** diz respeito às regras que definem quem tem direitos aos *commons* e os limites desses *commons* - garantindo que os membros possam identificar quem não possui direitos e agir contra eles (OSTROM, 2000). Trata-se da compreensão das responsabilidades (particulares ou compartilhadas) de cada membro (BOLLIER, 2011).

Em relação aos *commons* digitais, a comunidade pode utilizar recursos digitais produzidos e compartilhados (livre acesso), de acordo com as regras baseadas nos *commons*, estando autorizada a usar (apropriar) o recurso e a contribuir para o seu desenvolvimento (garantir a provisão). Portanto, a definição do limite da comunidade que é capaz de usar o recurso pode ser inclusiva, em vez de ser exclusiva. Além disso, é difícil colocar limites geográficos ou técnicos ou cercas para a internet (DE ROSNAY; LE CROSNIER, 2012).

**3.2.2.2 Adequação de contexto:** a comunidade pode utilizar ou usufruir os *commons* que desenvolve, cuida e mantém, empregando meios (tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso) que estão disponíveis em um determinado contexto. Além disso, os membros da comunidade devem perceber uma relação justa entre as suas contribuições, e os benefícios que recebem (OSTROM, 2000; BOLLIER, 2011).

No caso de *commons* de natureza global, as condições locais podem ser entendidas como a estrutura e a característica do recurso, sua evolução no tempo, a cultura e os costumes das comunidades; por sua vez, o conceito de **adequação de contexto** deve ser definido de forma mais ampla do que os meros limites geográficos, devido à natureza mundial da internet e das plataformas digitais (HESS; OSTROM, 2005; DE ROSNAY; LE CROSNIER, 2012).

A provisão dos recursos digitais corresponderá à infraestrutura necessária para criar e hospedar dados, informações e serviços, podendo ser o servidor, o site, a plataforma. As regras de provisão correspondem às normas que regem o acesso e o uso da plataforma, e a participação na comunidade de criação e manutenção (HESS; OSTROM, 2005; DE ROSNAY; LE CROSNIER, 2012).

**3.2.2.3 Participação e coprodução:** os membros podem definir ou modificar suas próprias regras e compromissos, e todos podem participar desse processo. Os compromissos servem para criar, manter e preservar os *commons* para satisfazer as necessidades da comunidade (BOLLIER, 2011). Por outro lado, se a maioria dos membros não estiver envolvida na modificação das regras ao longo do tempo, informações sobre benefícios e custos, percebidas por diferentes membros, não serão totalmente levadas em consideração. Assim, membros que começam a perceber que seus custos são maiores do que seus benefícios, e que são impedidos de fazer propostas sérias para mudanças, podem simplesmente começar a burlar as regras estabelecidas

para uso do *commons*, sempre que tiverem a oportunidade. Uma vez que, a burla se torna mais frequente para alguns membros, outros irão seguir o exemplo. Nesse caso, ou os custos de execução tornam-se muito altos, ou o sistema falha (OSTROM, 2000).

De acordo com Hess e Ostrom (2005) e De Rosnay e Le Crosnier (2012), para os *commons* digitais, os membros são definidos como aqueles que participam de forma livre ou central na construção de recursos digitais. E a maneira como eles definem os objetivos e o processo de desenvolvimento de seu recurso específico, isto é, a governança, depende do grau de investimento. O acesso aberto é um direito básico para todos os usuários, mas a participação e a decisão dependem principalmente de um núcleo de membros. A internet é meio que auxilia na coordenação e produção em pares, e o mundo digital está cheio de disposições específicas, como sistemas de votação, listas de discussão ou *wikis*, os quais podem ser utilizados por aqueles que criam e mantêm os *commons* digitais para participar da governança de seus recursos específicos.

**3.2.2.4 Monitoramento:** Os membros do grupo monitoram o uso dos *commons*, e o respeito aos compromissos e regras de uso, e reavaliam continuamente se os compromissos e regras ainda atendem a sua finalidade (BOLLIER, 2011). Sem monitoramento da conformidade das regras de uso, poucos sistemas podem sobreviver por muito tempo (OSTROM, 2000).

De Rosnay e Le Crosnier (2012) mencionam dois exemplos de

monitoramento no caso dos *commons* digitais: moderadores de lista de discussão e política de edição de *wikis*. Ambos são submetidos ao escrutínio e ao controle dos pares, e a regras ou políticas que regem a natureza dos conteúdos que não podem ser incluídos, ou o tipo de comportamento que não pode ser aceito em uma determinada comunidade.

**3.2.2.5 Sanções e Recompensas Proporcionalis:** Os membros empregam as regras apropriadas para lidar com violações dos compromissos, determinando se e quais tipos de sanções devem ser utilizadas, dependendo do contexto e da gravidade de uma violação (BOLLIER, 2011), ou seja: um membro que viola as regras repetidamente e que é notado fazendo isso, eventualmente enfrentará uma penalidade que fará a infração tornar-se uma opção pouco atrativa (OSTROM, 2000).

Para De Rosnay e Le Crosnier (2012), proteger uma comunidade contra atividades antissociais é um paradigma fundamental para qualquer processo coletivo. Mas não é fácil implementar sanções on-line ou off-line no mundo digital. Principalmente, no caso de comunidades on-line de usuários que agem sob a identidade dos avatares, podendo ser seu endereço de e-mail usado como um login, um pseudônimo ou um avatar. A principal sanção pode então ser a exclusão do avatar da participação e às vezes, quando frequentemente identificado, a exclusão através do endereço IP de tal usuário. Mas o problema com os avatares, é que a mesma pessoa física pode ter múltiplas identidades na internet, ou pode criar outro endereço de e-mail através de serviços gratuitos, como o Gmail,

Yahoo! ou Hotmail, o que demanda vigilância contínua.

**3.2.2.6 Resolubilidade:** Todos os membros do grupo ou da comunidade podem fazer uso de um espaço e meios para a resolução de conflitos, buscando resolver conflitos de forma facilmente acessível e direta (BOLLIER, 2011). Se esses desentendimentos não forem resolvidos de forma econômica e ordenada, os membros podem perder a disposição de se conformarem com as regras, pela maneira como os "outros" as interpretam em seu favor (OSTROM, 2000).

As comunidades físicas podem ter um mediador, ou um órgão eleito capaz de verificar um caso e propor uma solução para os demandantes. A tecnologia oferece ferramentas de mecanismo de resolução de disputas on-line, as quais podem ser empregadas para auxiliar a negociação e reduzir o custo e as barreiras de entrada. Assim, antes de recorrer à resolução de conflitos, o conflito pode ser resolvido por meio de discussão, na própria comunidade.

O monitoramento on-line, por sua vez, demonstra o papel da moderação a ser executado pela comunidade, o qual possibilita a descoberta de infrações que poderiam ter permanecido despercebidas pelo titular dos direitos (cuja vontade não é respeitada), ou pela comunidade, uma vez que os *commons* digitais podem sofrer vandalismo ou apropriação privada. Uma vez que é possibilitado a comunidade realizar o monitoramento do *commons*, se constitui uma força visível para denunciar infrações e envergonhar publicamente os infratores, o que pode ser mais eficaz do que um longo procedimento para forçar o

cumprimento das regras estabelecidas pela comunidade (ROSNAY; LE CROSNIER, 2012).

**3.2.2.7 Autonomia:** os membros podem regular seus próprios assuntos, e as autoridades externas respeitam este direito (BOLLIER, 2011). Uma vez que os direitos de um grupo, para elaborar suas próprias instituições, são reconhecidos pelos governos nacionais, regionais e locais, a legitimidade das regras elaboradas por aquele grupo apresentará menor frequência de contestação nos órgãos do Poder Judiciário (OSTROM, 2000).

**3.2.2.8 Adocracia:** Os membros compreendem que todos os *commons* fazem parte de um todo maior. Portanto, diferentes instituições que trabalham em diferentes escalas são necessárias para coordenar a administração e cooperar entre si (BOLLIER, 2011). Assim, experiências anteriores com outras formas de organização local, melhoram o repertório de regras e estratégias conhecidas pelos membros locais, como potencialmente úteis para alcançar várias formas de regulamentação. Além disso, os membros são mais propensos a concordar com as regras cujo funcionamento eles entendem da experiência anterior, do que sobre regras que são introduzidas por atores externos e são novas em sua experiência. (OSTROM, 2000).

### **3.2.3 Detalhamento dos itens e suas respectivas dimensões**

A seguir, são apresentados os itens com a justificativa subsequente; ou seja, sua elaboração é amparada por adequado respaldo

da literatura. Cada item é apresentado, juntamente com a identificação de sua respectiva dimensão, conforme a Figura 32:

Número do item - Descrição do item	Dimensão (descrição da dimensão)
------------------------------------	----------------------------------

**Figura 32** – Detalhamento dos itens e suas respectivas dimensões<sup>15</sup>.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### **3.2.3.1 Os dados abertos, informações e serviços públicos são de livre acesso aos usuários**

Os cidadãos têm direito a acessar serviços e informações públicas para aumentar sua capacidade de participar de assuntos públicos, expor e prevenir a corrupção, proteger direitos humanos, responsabilizar os governos, melhorar a prestação de serviços, facilitar seus negócios e promover seus próprios objetivos pessoais (ADU et al., 2016).

As informações coletadas pelos governos devem ser disponibilizadas ao público (como é o caso dos dados governamentais abertos), podendo ser usadas, reutilizadas e redistribuídas gratuitamente, sem qualquer restrição (ADU et al., 2016). Assim, não há que existir discriminação acerca de quem pode ter acesso aos dados governamentais abertos; não deve haver a exigência de algum tipo de registro na plataforma (ATTARD; ORLANDI; AUER, 2016).

---

<sup>15</sup> Somente com os resultados da aplicação do questionário em larga escala, será verificado se os 08 (oito) princípios de *commons*, oriundos da literatura (OSTRON, 1990), correspondem às 08 dimensões, constantes no questionário, ou se são subdomínios. Tal fato poderá ser verificado via análise fatorial exploratória. Então, doravante, neste documento, ao se tratar do termo dimensão, considere-se esta situação aqui descrita.

Os *stakeholders* (cidadãos, governo, empresas, terceiro setor, etc.) que precisam acessar e (re)usar dados, informações e serviços públicos (ATTARD; ORLANDI; AUER, 2016), devem exercer sua participação, e também acompanhar (monitorar) a administração pública por meio de plataformas de governo eletrônico (WIGAND, 2011), devidamente adequadas ao contexto: fornecendo acesso às informações, serviços e funcionalidades relevantes e atualizadas; viabilizando o compartilhamento do conhecimento e disponibilizando recursos para a efetiva coprodução do bem público (OSTROM, 1990, 2000; PACHECO, 2016).

A partir disso, o seguinte item foi criado:

1. A plataforma não requer registro prévio dos usuários	<b>Delimitação</b> (quem tem direitos para usar o <i>commons</i> e os limites desse <i>commons</i> )
---	--

### 3.2.3.2 A plataforma oferece dados abertos, informações institucionais e de transparência

As TICs aplicadas ao serviço público, trouxeram maior capacidade às agências governamentais para coordenar e permitir a criação, integração, gerenciamento, compartilhamento e transferência de conhecimento entre agências e em redes governamentais, resultando em maior transparência (BEHZADI; ISFANDYARI-MOGHADDAM; SANJI, 2012). A transparência, por sua vez, por meio da publicidade e *accountability*, é uma das condições para a coprodução (MURILLO, 2015).

O ambiente digital oferece novas oportunidades de transparência, pois a facilidade de acesso a informações a qualquer pessoa é favorecida pela internet. Desta forma, os cidadãos podem obter

a informação de que precisam para supervisionar a ação dos centros de poder. Nesse sentido, as tecnologias digitais possibilitam a extensão do exercício da transparência pelos cidadãos (ALONSO-MUÑOZ; 2017).

As partes interessadas devem ter clareza acerca dos dados, informações e serviços disponibilizados pelas instituições responsáveis pela da plataforma, bem como limites e restrições de uso (caso houver), e acessar aos recursos, de acordo com sua conveniência (DE ROSNAY; LE CROSNIER, 2012; BOLLIER, 2011). Assim, os itens abaixo foram elaborados:

2.1 A plataforma identifica, de forma clara, quais recursos (dados, informações ou serviços) estão disponíveis para as partes interessadas? <i>(cidadãos, empresas, turistas ou servidores)</i>	<b>Delimitação</b> (quem tem direitos para usar o commons e os limites desse commons)
2.2 A plataforma divulga, de forma clara, orientações de uso dos recursos às partes interessadas? <i>(as orientações de uso devem ser claras, completas, esclarecendo como a parte interessada deverá proceder; restrições que deve observar; ações que deve executar; formulários que deve preencher; documentos que deve enviar; com quais pessoas ou departamentos do município deverá interagir; qual o período para receber resposta ou o resultado esperado, dentre outros)</i>	

Os avisos legais e políticas de privacidade da plataforma destinam-se a informar os usuários sobre as regras de uso e de privacidade, e muitas vezes, são a única de fonte de informação para orientar os usuários em suas decisões de uso dos dados e serviços da plataforma. Os avisos legais e políticas, portanto, representam um desafio importante em termos de interação homem-máquina, relativo a questão de como transmitir uma grande quantidade de informações complexas, e muitas vezes críticas, sem sobrecarregar os usuários. Existem vários problemas com os avisos legais e as políticas de hoje, incluindo um desajuste frequente entre as questões que as instituições

desejam abordar em suas políticas e o que os usuários querem saber. Parte do motivo disso é por que os avisos legais e as políticas de privacidade diferem muito de um site para outro, devido a uma falta de regulamentação ou padrões da indústria de TIC (JENSEN; POTTS, 2004).

As partes interessadas devem ter conhecimento claro e preciso de ressalvas, avisos legais ou políticas de privacidade, para que possam utilizar os recursos da plataforma (dados, informações e serviços) com responsabilidade, consciência e conformidade. A partir disso, o item foi criado:

<p>2.3 A plataforma divulga ressalvas acerca do uso dos recursos (dados, informações ou serviços), informando os direitos das partes interessadas e as responsabilidades assumidas? <i>(as ressalvas podem ser avisos legais (legal disclaimer) ou políticas de privacidade que geram direitos, deveres ou responsabilidades às partes interessadas)</i></p>	<p><b>Sanções e recompensas</b> (Os membros empregam as regras apropriadas para lidar com violações dos compromissos, determinando se e quais tipos de sanções devem ser utilizadas, dependendo do contexto e da gravidade de uma violação)</p>
<p>2.4 A plataforma divulga ressalvas do uso dos recursos (dados, informações ou serviços), informando sanções e penalidades em caso de descumprimento? <i>(as ressalvas podem ser avisos legais (legal disclaimer) ou políticas de privacidade que informam ou acarretam sanções e penalidades às partes interessadas)</i></p>	

Os portais devem disponibilizar um painel de dados ou outro recurso similar, onde é possível identificar a quantidade de usuários ativos no site e acompanhar os números de acessos, sendo que os dados devem ser atualizados em tempo real, possibilitando a análise dos itens de maior interesse dos usuários em um dado momento. Neste painel, pode ser possível identificar o dispositivo que está acessando a plataforma (celular, computador ou tablet), a origem do usuário (acessou

o portal a partir do *facebook*, *direct*, *google* ou outro), quantidade de acessos por itens, dentre outros (MATTOS; RUANA; MIRANDA, 2018).

Deve ser facultado às partes interessadas, avaliar se o esforço e os custos de manutenção e disponibilização dos dados, informações ou serviços da plataforma eletrônica se justificam, utilizando para tal índices de quantitativos de acesso, dentre outros. Assim, o seguinte item foi criado:

<p>2.5 A plataforma divulga pelo menos um índice de utilização dos recursos (dados, informações ou serviços) disponibilizados pela plataforma? (<i>Tais como quantitativo de acesso?</i>)</p>	<p><b>Monitoramento</b> (Os membros do grupo monitoram o uso dos <i>commons</i>, e o respeito aos compromissos e regras de uso)</p>
---	---

As plataformas de governo eletrônico devem permitir acesso a notícias e dados locais (estatísticas, sócio demográficas, padrões de compras, dados de tráfego, etc.) e informações básicas sobre questões relacionadas à comunidade (KORNBERGER, 2017).

Logo, os seguintes itens foram elaborados:

<p>2.6 A plataforma disponibiliza um canal de notícias atualizadas sobre o município?</p>	<p><b>Monitoramento</b> (Os membros do grupo monitoram o uso dos <i>commons</i>, e o respeito aos compromissos e regras de uso)</p>
<p>2.7 A plataforma disponibiliza um canal de notícias atualizadas sobre a própria plataforma?</p>	
<p>2.8 A plataforma disponibiliza informações adicionais? (<i>informações econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas, de acordo com o local ou a região</i>)</p>	

De acordo com Alonso-Muñoz (2017), não basta apenas colecionar e divulgar dados, mas processá-los de forma comunicativa para permitir sua transformação em conhecimento público (compartilhar

conhecimento), e também, segundo Cornfold, Wilson, Baines e Richadson (2013), abrir o próprio governo ao escrutínio público – divulgando os dados do governo ao domínio público, para que as pessoas saibam como seu dinheiro é gasto, como é usado e com que efeito. Este pensamento é corroborado por Attard, Orlandi e Auer (2016), ressaltando o papel da transparência (e seus fundamentos – publicidade, *accountability* e participação cidadã) nas questões da administração pública.

Maiores níveis de transparência e coprodução podem ser alcançados pelo compartilhamento do conhecimento (WIGAND, 2011). Assim, a implementação bem-sucedida de GC deve apoiar o compartilhamento efetivo do conhecimento, por parte dos usuários, sem dificuldades ou dúvidas (YOUSUF AL-AAMA, 2014).

A GC fortalece as relações entre as partes interessadas, melhora as atitudes de compartilhamento de conhecimento e cria confiança entre elas (através de discussões on-line, pesquisas, internet, intranets, conferências, quadros de avisos e workshops), ao disponibilizar meios e ferramentas para a captura, distribuição e compartilhamento de conhecimento (YOUSUF AL-AAMA, 2014).

O acesso ao conhecimento compartilhado, por meio das práticas e ferramentas da GC, permite às partes interessadas monitorar e avaliar os resultados e serviços prestados pelos órgãos públicos.

Logo, o seguinte item foi criado:

<p>2.9 A plataforma disponibiliza uma biblioteca de mídias digitais? (<i>exemplo de mídias que podem ser disponibilizadas: manuais de normas, políticas e procedimentos, documentos de pesquisa, documentos relacionados a eventos, recursos de auto aperfeiçoamento e desenvolvimento gerencial, regras e regulamentos governamentais, catálogos de produtos, manuais</i>)</p>	<p><b>Monitoramento</b> (Os membros do grupo monitoram o uso dos <i>commons</i>, e o respeito aos compromissos e</p>
---	--

<i>técnicos, bancos de casos e relatórios de projetos)</i>	regras de uso)
2.10 A plataforma disponibiliza biblioteca em diferentes formatos de mídia ( <i>como vídeo, áudio ou texto</i> )?	<b>Adequação de contexto</b> (os membros podem utilizar os <i>commons</i> que desenvolvem, cuidam e mantém, empregando meios - tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso - que estão disponíveis em um determinado contexto)

A qualidade do conteúdo das informações e instrumentos de política publicados (legislação, objetivos, escopo, integração, orçamento, implementação e monitoramento) é relevante para promover o envolvimento significativo dos cidadãos (CHATFIELD; REDDICK, 2017).

E ainda, conforme Silva (2005), o governo deve disponibilizar dados de teor políticos oficiais, proporcionando ao cidadão ao conhecimento sobre os seus direitos e deveres. Para tanto, foi elaborado o item abaixo:

2.11 A plataforma disponibiliza acesso à Legislação? ( <i>exemplos: Leis, estatutos, decretos, portarias etc.</i> )	<b>Monitoramento</b> (Os membros do grupo monitoram o uso dos <i>commons</i> , e o respeito aos compromissos e regras de uso)
---	---

As informações relativas à vida pública, especialmente em termos de legislação, orçamento e prestação de serviços, devem estar disponíveis para seus cidadãos, para que estes possam examinar e avaliar as decisões políticas. A participação pública é um elemento central do governo democrático e da boa governança. Por conseguinte, os governos devem incentivar a participação ativa dos cidadãos em todos os setores, especialmente nas questões que lhes dizem respeito, tais como investimentos, a prestação de serviços públicos e o processo de orçamentação pública (ABDULLAH; RAHMAN; FITRI, 2015).

O acesso às informações e cidadãos bem informados, impedem o uso indevido de orçamentos públicos, corrupção, nepotismo, e a inexistência do governo (ABDULLAH; RAHMAN; FITRI, 2015).

Considerando essas assertivas, os seguintes itens foram elaborados:

2.12 A plataforma disponibiliza acesso às informações sobre decisões? ( <i>exemplos: políticas, jurídicas ou administrativas / Diário Oficial</i> )	<b>Monitoramento</b> (Os membros do grupo monitoram o uso dos
2.13 A plataforma propicia acesso a projetos de leis ou similares? ( <i>transparência pública quanto aos possíveis atos do governo / Diário Oficial</i> )	<i>commons</i> , e o respeito aos compromissos e regras de uso)

Ao conhecer previamente a intenção do governo para realizar certas decisões políticas, especialmente em termos de orçamento e investimento público, os cidadãos estarão mais dispostos a contribuir com as autoridades locais. Para isso, as propostas políticas não devem ser secretas, e sim, divulgadas ao público, a fim de proporcionar espaços para que os cidadãos façam seus comentários, opiniões e sugestões (ABDULLAH; RAHMAN; FITRI, 2015).

Logo, a governança, a participação, a autonomia e o

monitoramento por parte dos *stakeholders*, devem ser propiciadas pelas plataformas de governo eletrônico, devidamente adequadas ao contexto: fornecendo acesso às informações, serviços e funcionalidades, compartilhamento do conhecimento e disponibilizando assim recursos para a efetiva coprodução do bem público (OSTROM, 1990, 2000; PACHECO, 2016). Assim, os itens abaixo foram criados:

<p>2.14 A plataforma oferece a possibilidade de acompanhamento financeiro do orçamento do município? (<i>disponibilidade de documentos governamentais de arrecadação, movimentação de erário e aplicação financeira dos recursos públicos – balancetes, balanços financeiros</i>)</p>	<p><b>Monitoramento</b> (Os membros do grupo monitoram o uso dos <i>commons</i>, e o respeito aos compromissos e regras de uso)</p>
<p>2.15 A plataforma disponibiliza manual que possibilite a compreensão das informações financeiras disponíveis, para o entendimento de público leigo em assuntos administrativos/contábeis?</p>	<p><b>Adequação de contexto</b> (os membros podem utilizar os <i>commons</i> que desenvolvem, cuidam e mantêm, empregando meios - tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso - que estão disponíveis em um determinado contexto)</p>

A promoção do envolvimento significativo dos cidadãos é um dos principais desafios enfrentados pelas iniciativas de governo aberto (CHATFIELD; REDDICK, 2017). Para isso, os portais devem incluir documentação e ajuda para apoiar seu aprendizado e utilização, melhorar sua usabilidade (MÁCHOVÁ; LNÉNICKA, 2017), aprimorando desta maneira, o compartilhamento de conhecimento (YOUSUF AL-AAMA, 2014).

Desta forma, os cidadãos terão maior autonomia e acesso ao conhecimento necessário para a utilização dos serviços, informações e dados disponibilizados pela plataforma, diminuindo a dependência de

outras partes. Para tanto, o item abaixo foi criado:

<p>2.16 A plataforma disponibiliza conteúdo (relacionado a programas, projetos ou iniciativas de inclusão digital) para amenizar desigualdades de oportunidades e de cidadania entre quem tem acesso e conhecimento para usar as TICs e aqueles que não têm?</p>	<p><b>Adequação de contexto</b> (os membros podem utilizar os <i>commons</i> que desenvolvem, cuidam e mantêm, empregando meios - tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso - que estão disponíveis em um determinado contexto)</p>
--	--

O “Programa Destaque em Governança de Estatais”, lançado em setembro de 2015 pela BM&FBOVESPA (2015), voltado para estatais abertas ou em processo de abertura de capital, foi desenvolvido para incentivar as empresas a aprimorar suas práticas e estruturas de governança corporativa, nos temas de “Transparência”, “Controles Internos”, “Composição da Administração” e “Compromisso do Controlador”.

Este programa tomou como base a Resolução CGPAR 5, que no seu art. 1º determina que as empresas públicas, economia mista, subsidiárias, controladas e demais sociedades em que a União, direta ou indiretamente, que detivessem a maioria do capital social com direito a voto, a obrigatoriedade de divulgar diversas informações no *website* oficial atualizado, com acesso fácil e organizado: I - ato ou lei de criação; II - estatuto social; III - missão, princípios e valores da instituição; IV - código de ética; V - composição do capital social; VI - composição da diretoria executiva; VII - composição dos conselhos de administração e fiscal; VIII - extrato das atas de assembleias gerais, quando for o caso; IX - demonstrações financeiras anuais exigíveis das companhias abertas, acompanhadas dos pareceres do conselho fiscal e da auditoria independente; X - relatório anual da administração; XI - demonstrações

financeiras trimestrais; XII - balanço social, se houver; XIII - fatos relevantes e comunicados ao mercado, quando houver; e XIV - currículo profissional resumido dos membros dos órgãos societários de administração e fiscalização (BRASIL, 2015).

A Resolução CGPAR 5 obriga a disponibilização, por um período mínimo de cinco anos, das demonstrações financeiras. Ainda, as empresas deverão manter canal de atendimento para investidores, empregados, fornecedores, clientes, usuários e sociedade em geral, para receber e analisar sugestões, reclamações, elogios e denúncias referentes às atividades da empresa, dando encaminhamento aos procedimentos para a solução dos problemas encontrados, com retorno aos interessados (BRASIL, 2015).

Logo, os seguintes itens foram elaborados:

2.17 A plataforma disponibiliza acesso às informações de transparência do município?	<b>Adequação de contexto</b> (os membros podem utilizar os <i>commons</i> que desenvolvem, cuidam e mantêm, empregando meios - tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso - que estão disponíveis em um determinado contexto)
2.18 A plataforma disponibiliza acesso às compras e licitações realizadas pelo município?	

As plataformas de governo eletrônico, ao disponibilizar dados abertos, devem observar os seguintes princípios: (1) completos, totalmente disponíveis e sem limitações; (2) primários, coletados na fonte com o maior nível possível de granularidade, sem agregação ou modificação; (3) atuais, publicados tão rapidamente quanto necessário para preservar o seu valor; (4) acessíveis, disponibilizados para o maior número possível de usuários e finalidades; (5) processáveis por máquinas, razoavelmente estruturados para permitir processamento

automatizado; (6) não-discriminatórios, disponíveis para todos sem necessidade de cadastro; (7) não-proprietários, disponibilizados em um formato sobre o qual nenhuma entidade tem controle exclusivo; (8) licenças livres, não sujeitos a nenhuma regulação de direitos autorais, patentes, propriedade intelectual ou segredo industrial (ARAÚJO; DE SOUZA, 2011).

O fornecimento de dados abertos estimula a participação cívica nas funções de governo e tomada de decisão. Para tanto, é imprescindível envolver os cidadãos (usuários do portal) na coprodução de serviços abertos de inovação através da reutilização de dados abertos; e a oferta de recursos do serviço de portal de dados abertos do governo deve ser significativa ou interessante para os cidadãos (CHATFIELD; REDDICK, 2017).

Os dados abertos devem ser armazenados em um local apropriado e relevante para que diferentes partes interessadas possam ter a mesma probabilidade de acessá-lo; isto é especialmente importante quando quantidades esmagadoras de dados irrelevantes podem "ocultar" dados mais relevantes para a redução de corrupção e ineficiência (MURILLO, 2015).

Uma vez que, os dados são encontrados, devem ser alcançáveis; ou seja, um usuário pode acessar fisicamente os dados (para visualizar e / ou baixar via serviços, ou a pedido), pode (re) usar os dados (licenças), e deve ter permissão para isso (WELLE DONKER; VAN LOENEN, 2017).

Trata-se de uma maneira de compartilhar conhecimento de interesse dos cidadãos, de acordo com seu contexto e suas necessidades. Conforme Yousuf Al-Aama (2014), uma implementação bem-sucedida

de GC deve levar os usuários a compartilhar o conhecimento de forma transparente, sem dificuldades ou dúvidas. Assim, os seguintes itens foram elaborados:

2.19 A plataforma disponibiliza dados abertos	<b>Adequação de contexto</b> (os membros podem utilizar os <i>commons</i> que desenvolvem, cuidam e mantêm, empregando meios - tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso - que estão disponíveis em um determinado contexto)
2.20 A plataforma disponibiliza uma área específica para acesso aos e utilização dos dados abertos?	

O princípio da transparência deve ir além da geração de informações sobre atividades governamentais, incorporando a publicação proativa e sistemática de informações em um formato que pode ser facilmente reutilizado (CRAVEIRO, 2017). Tomando esta assertiva por base, criou-se o seguinte item:

2.21 A plataforma disponibiliza dados abertos, em diversos formatos?	<b>Adequação de contexto</b> (os membros podem utilizar os <i>commons</i> que desenvolvem, cuidam e mantêm, empregando meios - tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso - que estão disponíveis em um determinado contexto)
--	---

Os dados devem ser abertos tanto legal como tecnicamente. A abertura legal é assegurada pela publicação de dados sob uma licença aberta. A abertura técnica é conseguida através da publicação de dados em formatos legíveis por máquina, e garantindo a descoberta dos próprios conjuntos de dados (BOJĀRS; LIEPIŅŠ, 2014).

Um portal de dados aberto permite aos usuários publicar,

gerenciar e consumir dados em formatos legíveis por máquina, interligar seus dados com dados publicados em outros lugares na *web*, publicar aplicativos criados com base nos dados e interagir com outros usuários (CHATFIELD; REDDICK, 2017). Assim, o item seguinte foi elaborado:

2.22 A plataforma disponibiliza dados abertos, legíveis por máquina?	<b>Adequação de contexto</b> (os membros podem utilizar os <i>commons</i> que desenvolvem, cuidam e mantêm, empregando meios - tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso - que estão disponíveis em um determinado contexto)
--	--

Os conjuntos de dados devem ser fornecidos juntamente com sua descrição e também, como e para que propósito foram coletados (MÁCHOVÁ; LNÉNICKA, 2017). A adoção de política de dados abertos pelo governo local é uma indicação de apoio para dados públicos abertos dentro do governo como um todo (CHATFIELD; REDDICK, 2017).

Portanto, o item, a seguir, foi elaborado:

2.23 A plataforma disponibiliza informações sobre os dados abertos? ( <i>exemplo: políticas de uso, categoria, identificação, descrição, frequência de atualização etc.</i> )	<b>Delimitação</b> (quem tem direitos para usar o <i>commons</i> e os limites desse <i>commons</i> )
---	--

Os portais devem oferecer uma seção de FAQ para ajudar a resolver quaisquer problemas em potencial (MÁCHOVÁ; LNÉNICKA, 2017), de acordo com o propósito da plataforma e seus respectivos dados, informações e serviços disponibilizados. Desta maneira:

2.24 A plataforma disponibiliza lista de perguntas frequentes (FAQ – <i>Frequently Asked Questions</i> )	<b>Adequação de contexto</b> (os membros podem utilizar os <i>commons</i> que
--	--

	desenvolvem, cuidam e mantêm, empregando meios - tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso - que estão disponíveis em um determinado contexto)
--	---

### 3.2.3.3 A plataforma oferece recursos para interação com outros usuários ou responsáveis

Segundo Dawes, Vidiasova e Parkhimovich (2016), os líderes governamentais e as agências administrativas devem implementar diferentes maneiras para obter informações e comentários sobre dados, informações e serviços, e sua utilização.

Além disso, as partes interessadas devem ter conhecimento dos canais de comunicação disponibilizados para a realização de denúncias ou reclamações (auto regulação), e ter o acesso a estes canais de forma facilitada, acessível e a baixo custo (BOLLIER, 2011).

Por conseguinte, os itens abaixo foram criados:

3.1 A plataforma disponibiliza pelo menos um canal de comunicação (auto regulação) para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios? ( <i>exemplo: Ouvidoria</i> )	<b>Monitoramento</b> (Os membros do grupo monitoram o uso dos <i>commons</i> , e o respeito aos compromissos e regras de uso)
3.2 A plataforma disponibiliza acesso facilitado ao canal de comunicação para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios? ( <i>exemplo: Ouvidoria</i> )	<b>Resolubilidade</b> (Todos os membros podem fazer uso de um espaço e meios para a resolução de conflitos, buscando resolver conflitos de forma facilmente acessível e direta)

As agências governamentais empregam *blogs, twitter, sites* de

redes sociais, RSS, *podcasts* e vídeos através do qual os cidadãos podem deixar comentários, levantar questões e fornecer feedback, incentivando assim a sua participação (WIGAND, 2011).

Portanto, os portais do governo devem oportunizar o envio comentários e fóruns para discutir e trocar ideias entre os usuários (MÁCHOVÁ; LNÉNICKA,2017).

Com base nesta assertiva, os seguintes itens foram criados:

3.3 A plataforma disponibiliza atendimento on-line instantâneo? ( <i>através de chat ou ferramenta similar</i> )	<b>Resolubilidade</b> (Todos os membros podem fazer uso de um espaço e meios para a resolução de conflitos, buscando resolver conflitos de forma facilmente acessível e direta)
--	---

De acordo com Chatfield e Reddick (2017), promover o envolvimento e a participação dos cidadãos é um dos principais desafios enfrentados pelas iniciativas de governo aberto. Este envolvimento deve ocorrer por meio da oferta de recursos e dados no portal do governo, os quais devem ser significativos ou interessantes para os cidadãos.

De fato, é essencial envolver os cidadãos nas atividades do governo, e posteriormente solicitar o feedback do público para avaliar e melhorar as iniciativas dos respectivos departamentos e agências governamentais (WIGAND, 2011).

Assim, foi elaborado o seguinte item:

3.4 O município promove campanhas publicitárias para estimular o cidadão a apresentar suas opiniões, por meio da plataforma?	<b>Participação e coprodução</b> (os membros podem definir ou modificar suas próprias
--	---

	regras e compromissos, e todos podem participar. Os compromissos servem para criar, manter e preservar os <i>commons</i> para satisfazer as necessidades dos membros)
--	---

Maior valor social é gerado pelo diálogo democrático e pela participação cidadã na melhoria do processo de formulação de políticas públicas. Assim, para que esse diálogo efetivamente ocorra, é preciso disponibilizar o ambiente adequado (ATTARD; ORLANDI; AUER, 2016).

Tal é o caso da coprodução, desenvolvida como um processo de compartilhamento do conhecimento e criação conjunta, o qual demanda ambientes de compartilhamento e cooperação entre as diferentes partes interessadas, entre e além das fronteiras organizacionais (RICHARDSON, 2016).

Dessa forma, o item a seguir foi criado:

3.5 A plataforma disponibiliza fórum on-line aberto ao público ( <i>acerca de temas específicos de interesse público</i> )?	<b>Participação e coprodução</b> (os membros podem definir ou modificar suas próprias regras e compromissos, e todos podem participar. Os compromissos servem para criar, manter e preservar os <i>commons</i> para satisfazer as necessidades dos membros)
---	---

Os cidadãos desejam fornecer opiniões na elaboração das políticas públicas, e ligam-se aos Governos para monitorar as atividades e processos de tomada de decisão, e exigir mais transparências por meio

de informações e prestação de contas do governo. A participação cidadã, baseada em mídias sociais, promove uma quantidade e qualidade sem precedentes de colaboração entre os cidadãos e os governos (CHUN; LUNA-REYES; SANDOVAL-ALMAZÁN, 2012). Trata-se de uma significativa mudança na presença do governo na web, a qual não é mais estática, passando para o uso de tecnologias web colaborativas para envolver cidadãos, promover a coprodução e incentivar a transparência no governo (WIGAND, 2011).

A grande quantidade de informações geradas pelas organizações públicas, a aceleração da velocidade de produção dos dados e a facilidade de disseminação através do ambiente digital, requerem que a acessibilidade destes dados seja complementada com ferramentas de comunicação, que permitam aos cidadãos consumir informações públicas de maneira simples e compreensível (ALONSO-MUÑOZ, 2017).

As mídias sociais estão criando novas vias entre os cidadãos e o governo para acessar informações e serviços (WIGAND, 2011), as quais propiciam que diferentes partes interessadas, em locais geograficamente distintos, possam coproduzir, por meio da cooperação, criação e compartilhamento de conhecimento (RICHARDSON, 2016).

Os portais podem ser conectados a uma plataforma de redes sociais para criar um canal de distribuição para dados abertos, e os usuários e provedores de DGA podem trocar informações sobre a utilidade e o aprendizado relativo a um determinado conjunto de dados (MÁCHOVÁ; LNÉNICKA, 2017).

As interações entre cidadãos e governo mudaram; estão sendo criadas comunidades on-line totalmente novas que desafiam o alcance da

comunicação tradicional e as fronteiras organizacionais (WIGAND, 2011), incluindo não apenas fóruns de discussão e formulários de solicitação de *feedback*, mas também consultas, reuniões, *workshops* e outras discussões virtuais e presenciais. A natureza dessas comunicações afeta a forma como os usuários respondem às oportunidades para usar dados ou serviços. Nessa veia, concursos, desafios, *hackathons* e dispositivos promocionais semelhantes parecem mais úteis quando focalizam os participantes em problemas públicos de alta prioridade (DAWES; VIDIASOVA; PARKHIMOVICH, 2016).

Para tal, Wigand (2011) relata que diversas agências federais dos EUA estão usando grande variedade de mídias sociais: *blogs*, *microblogs*, *feeds RSS*, *wikis*, compartilhamento de vídeos e fotos, *podcasting*, sites de redes sociais, sites de *social bookmarking*, *mashups*, *widjets*, dentre outros. Através dessas mídias sociais, pessoas ou grupos podem criar, organizar, editar, comentar, combinar e compartilhar conteúdo. Estas ferramentas de mídia social empregam o conceito de "*wisdom of crowds*" (sabedoria das multidões) para conectar, de forma colaborativa, informações on-line.

Assim, a participação, a autonomia e o monitoramento pelos cidadãos, podem ser viabilizados pelas plataformas de e-Gov, as quais devem ser adequadas ao contexto: o acesso às informações, serviços e funcionalidades deve ser fácil, simples e sem embaraços; bem como o respectivo compartilhamento do conhecimento (OSTROM, 1990; PACHECO, 2016).

Assim, os seguintes itens foram elaborados:

3.6 A plataforma permite a integração com redes sociais? (*formadas por grupos que compartilham interesses comuns*)

**Adocracia** (os *commons* fazem parte de um todo maior. Portanto, diferentes instituições que trabalham

	em diferentes escalas são necessárias para coordenar a administração e cooperar entre si)
3.7 A plataforma disponibiliza espaços virtuais colaborativos? ( <i>viabiliza o encontro e a interação entre pessoas que não se encontram fisicamente juntas</i> )	<b>Participação e coprodução</b> (os membros podem definir ou modificar suas próprias regras e compromissos, e todos podem participar. Os compromissos servem para criar, manter e preservar os <i>commons</i> para satisfazer as necessidades dos membros)
3.8 A plataforma disponibiliza blogs ou microblogs? ( <i>exemplo twitter</i> )	
3.9 A plataforma permite a formação de comunidades de prática? ( <i>exemplo: para criar e compartilhar habilidades, conhecimentos e experiências comuns</i> )	
3.10 A plataforma permite eleger os recursos (dados, informações ou serviços) mais relevantes? ( <i>podendo ser por funcionalidades da plataforma, ou por meio de recursos de redes ou mídias sociais</i> )	<b>Autonomia</b> (os membros podem regular seus próprios assuntos, e as autoridades externas respeitam este direito)
3.11 As partes interessadas podem utilizar os recursos de redes ou mídias sociais oferecidas pela plataforma?	<b>Adequação de contexto</b> (os membros podem utilizar os <i>commons</i> que desenvolvem, cuidam e mantêm, empregando meios - tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso - que estão disponíveis em um determinado contexto)

### 3.2.3.4 A plataforma oferece recursos para os usuários votarem ou realizarem recomendações

A administração pública deve disponibilizar canais, por meio de plataformas de governo eletrônico, para obter opiniões dos cidadãos (sondagem de opinião pública) acerca de um determinado tema, bem

como sugestões, dúvidas, críticas ou mesmo denúncias, ou mesmo. A presença destes canais de interação e comunicação demonstra a preocupação governamental em otimizar a participação pública, no que se refere à sondagem de opinião (GOMES, 2005; SILVA, 2005). A presença destes canais propicia a participação democrática em processos deliberativos - debates e tomada de decisão (SILVA, 2005).

A administração pública também deve disponibilizar canais, por meio de plataformas de governo eletrônico, que operem como instrumentos de participação cidadã, tendo por base a democracia deliberativa, conjuntamente com os pressupostos de participação e da deliberação dos processos decisórios à sociedade (GOMES, 2005; SILVA, 2005).

Os esforços de participação são projetados para envolver as pessoas em determinado contexto ou ação; a coprodução vai além, pois tem como foco a resolução ativa de problemas, envolvendo as pessoas para trabalharem juntas, para oferecer soluções, por meio das plataformas ou mídias sociais (WIGAND, 2011).

Conforme o mesmo autor, a coprodução, por meio das plataformas de governo eletrônico e mídias sociais, aumenta o compartilhamento de conhecimento e a transparência, pois envolve mais pessoas no processo, ao cruzar fronteiras dentro e entre cidades, estados ou países, promovendo o trabalho colaborativo dentro do governo e com a comunidade.

Logo, as plataformas de governo eletrônico devem proporcionar ao cidadão, desde níveis mais simples de participação e interação via portal para com a administração pública, até a realização de debates públicos via ciberespaço, fóruns de discussões on-line ou votações

eletrônicas, para deliberação ou tomada de decisão de assuntos de interesse dos cidadãos (SILVA, 2005).

A partir destas assertivas, os seguintes itens foram desenvolvidos:

4.1 A plataforma oferece recursos para votação eletrônica? <i>(para sondagem de opinião ou deliberação de assuntos com a participação das partes interessadas)</i>	<b>Participação e coprodução</b> (os membros podem definir ou modificar suas próprias regras e compromissos, e todos podem participar. Os compromissos servem para criar, manter e preservar os <i>commons</i> para satisfazer as necessidades dos membros)
4.2 A plataforma disponibiliza canal de comunicação aberto ao público, voltado para o debate e deliberação da decisão política aos cidadãos?	
4.3 A plataforma oferece recursos para realização de plebiscito <i>(mecanismo democrático de consulta popular)</i> para delegar a tomada de decisão direta ao público?	

A participação democrática pode alcançar um patamar de maior sofisticação, através da deliberação, onde o cidadão decide não apenas a partir de opções pré-estabelecidas, mas também participa da construção da agenda de deliberação, ou seja, dos temas que irão para o processo de deliberação, que serão considerados relevantes para tanto (GOMES, 2005; SILVA, 2005). Tal é o pensamento de Jesse (2016), que considera essencial estimular a participação cidadã na definição da agenda local, por meio de mecanismos de votação. Assim, o próximo item foi elaborado:

4.4 A plataforma oferece recursos para a constituição pública da agenda decisória envolvendo a participação cidadã?	<b>Participação e coprodução</b> (os membros podem definir ou modificar suas próprias regras e compromissos, e todos podem participar. Os compromissos servem para criar, manter e preservar os <i>commons</i> para satisfazer as necessidades dos membros)
---	---

Os Governos devem estimular ciclos de *feedback* e comunicação entre usuários e fornecedores (tais como pesquisas de opinião, dentre outros), oferecer formas de solicitar novos dados e serviços, recomendar ou apresentar comentários sobre os existentes, ou publicar convites para participar de desafios ou concursos (DAWES, VIDIASOVA E PARKHIMOVICH, 2016). Estas práticas estimulam a coprodução; a participação dos cidadãos melhora a qualidade dos produtos e serviços que são de seu interesse. Essa melhoria ocorre tanto em termos de legitimidade, quanto em função da experiência do usuário do produto ou serviço (RICHARDSON, 2016).

A participação, transparência e governança são essências para envolver os cidadãos em iniciativas de governo aberto. A abertura dos dados permite que as partes interessadas verifiquem os dados e forneçam *feedbacks* sobre eles, enquanto que a exploração desses *feedbacks* pode resultar na melhoria dos serviços, além de aumentar o controle social dos cidadãos (ATTARD; ORLANDI; AUER, 2016).

Desta maneira, foram elaborados os seguintes itens:

4.5 A plataforma oferece recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos dados abertos?	<b>Monitoramento</b> (Os membros do grupo monitoram o uso dos <i>commons</i> , e o respeito aos compromissos e regras de uso)
4.6 A plataforma oferece recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos serviços?	
4.7 A plataforma oferece recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos dados abertos?	
4.8 A plataforma oferece recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos serviços?	

### 3.2.3.5 A plataforma oferece recursos para a realização de download de dados

Uma vez que os dados são encontrados, devem ser alcançáveis,

ou seja, um usuário pode acessar fisicamente os dados (para visualizar e / ou baixar via serviços, ou a pedido), pode (re) usar os dados (licenças), e tem permissão para isso (WELLE DONKER; VAN LOENEN, 2017). Os dados devem ser fornecidos em formatos convenientes, fáceis de analisar e modificáveis para download em formatos de arquivo bem conhecidos (MÁCHOVÁ; LNÉNICKA, 2017).

Assim, foram elaborados os seguintes itens:

5.1 A plataforma oferece recursos para <i>do,wnload</i> de dados abertos?	<b>Adequação de contexto</b> (os membros podem utilizar os <i>commons</i> que desenvolvem, cuidam e mantêm, empregando meios - tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso - que estão disponíveis em um determinado contexto)
5.2 A plataforma oferece recursos para <i>download</i> de dados abertos, em diversos formatos?	
5.3 A plataforma oferece recursos para <i>download</i> de dados abertos, legíveis por máquina?	

### 3.2.3.6 A plataforma disponibiliza recursos de pesquisa/busca

Os portais de dados abertos devem oferecer pesquisa por palavra-chave e várias interfaces de navegação para ajudar os usuários a encontrar dados relevantes e recuperar os metadados correspondentes, que descrevem a instituição que libera o conjunto de dados, e seu conteúdo, além da geografia, jurisdição e período de dados (MÁCHOVÁ; LNÉNICKA, 2017).

Ainda, os dados devem ser armazenados em um local apropriado e relevante para que diferentes partes interessadas possam ter a mesma probabilidade de acessá-los; isto é importante, quando quantidades esmagadoras de dados irrelevantes podem "ocultar" dados mais relevantes para a redução de corrupção e ineficiência (MURILLO, 2015).

Os usuários devem ter conhecimento da existência dos dados:

devem ser capazes de reconhecer, ou seja, identificar os dados e onde encontra-los. Os usuários podem usar mecanismos de pesquisa ou acessar um portal de dados (WELLE DONKER; VAN LOENEN, 2017).

Assim, foram elaborados os seguintes itens:

6.1 A plataforma disponibiliza busca simples de dados abertos?	<b>Adequação de contexto</b> (os membros podem utilizar os <i>commons</i> que desenvolvem, cuidam e mantêm, empregando meios - tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso - que estão disponíveis em um determinado contexto)
6.2 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos empregando operadores lógicos?	
6.3 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos por categorias/agrupadores, empregando taxonomias, por exemplo?	
6.4 A plataforma disponibiliza busca por formatos de arquivo ou por intervalos de datas.	

### 3.2.3.7 A plataforma é acessível em versão *mobile*

Os cidadãos têm direito a acessar serviços e informações públicas para aumentar sua capacidade de participar de assuntos públicos, expor e prevenir a corrupção, proteger outros direitos humanos, responsabilizar os governos, melhorar a prestação de serviços, facilitar seus negócios e promover seus próprios objetivos pessoais (ADU et al., 2016), devendo utilizar livremente, os recursos das TICs para acesso às plataformas eletrônicas – *desktop*, *mobile* ou *tablet* (BRASIL, 2015).

Assim, o próximo item foi criado:

7. A plataforma é acessível em versão <i>mobile</i> ?	<b>Adequação de contexto</b> (os membros podem utilizar os <i>commons</i> que desenvolvem, cuidam e mantêm, empregando meios - tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso - que estão disponíveis em um determinado contexto)
---	---

### **3.2.3.8 Qualidade dos dados e informações oferecidas pela plataforma**

O acesso às informações e cidadãos bem informados, impedem o uso indevido de orçamentos públicos, corrupção, nepotismo, e a inexatidão do governo. Por outro lado, havendo a ausência de informações precisas, é impossível que o público se envolva efetivamente no processo de tomada de decisão (ABDULLAH; RAHMAN; FITRI, 2015). Assim, a qualidade dos dados e informações oferecidos pela plataforma é essencial, e base para os esforços de governo eletrônico; pois, de acordo com a UNESCO (2011), o setor público utiliza de forma intensiva as TICs para melhorar a informação e a prestação de serviços, e incentivar a participação dos cidadãos no processo de tomada de decisão, tornando o governo mais responsável, transparente e efetivo.

Logo, para que os dados governamentais abertos sejam acessíveis, úteis e livremente administrados, sem qualquer restrição, esforços devem ser empregados para gerar registros digitais autênticos e confiáveis (ADU et al, 2016).

Por isso, os dados abertos devem ser bem descritos e de boa qualidade para que outros possam transformá-los em conhecimento e torná-los úteis; devem ser explicitamente associados a uma marca de tempo ou período, específica; todas as informações sobre os dados devem estar atualizadas, e estes devem ser fornecidos em formatos convenientes, fáceis de analisar e modificáveis para download em formatos de arquivo bem conhecidos (MÁCHOVÁ; LNÉNICKA, 2017).

Por fim, a liberação de dados deve ser oportuna para preservar o

valor da informação, permitindo que os cidadãos monitorem de forma mais estreita e efetiva o desempenho do governo (MURILLO, 2015).

Assim, tem-se os seguintes itens:

8.1 A plataforma oferece dados e informações atualizados?	<b>Adequação de contexto</b> (os membros podem utilizar os <i>commons</i> que desenvolvem, cuidam e mantêm, empregando meios - tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso - que estão disponíveis em um determinado contexto)
8.2 O significado dos dados e informações oferecidos pela Plataforma é de fácil entendimento?	<b>Delimitação</b> (quem tem direitos para usar o <i>commons</i> e os limites desse <i>commons</i> )

### 3.2.3.9 A plataforma disponibiliza ferramentas para a organização do conhecimento

A GC se tornou essencial para o sucesso das iniciativas de governo eletrônico, fornecendo a estratégia para o gerenciamento dos conteúdos intensivos em conhecimento do governo, bem como ferramentas e técnicas de organização do conhecimento, monitorando a atualização dos conteúdos de conhecimento e aproveitando toda a informação necessária aos cidadãos (GUPTA; SINGH, 2014).

O conhecimento precisa ser gerido com efetividade, para conectar os cidadãos entre si, e estes com o governo e vice-versa, estimulando políticas e decisões para um governo mais participativo. Isso traz transparência ao governo e empoderamento, resultando em um governo mais centrado nos cidadãos (GUPTA; SINGH, 2014).

Desta forma, o sucesso do governo eletrônico, em muito,

depende da GC; e, uma vez que o governo eletrônico é amplamente intensivo em conhecimento, requer ferramentas e técnicas para representar o governo e organizar o conhecimento: tesouros, esquemas de classificação, taxonomias e ontologias, mapas de conhecimento e listas de discussão (GUPTA; SINGH, 2014).

Logo, o seguinte item foi elaborado:

<p>9.1 A plataforma disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento? (<i>tais como tesouros, esquemas de classificação, taxonomias e ontologias, mapas de conhecimento e listas de discussão</i>)</p>	<p><b>Adequação de contexto</b> (os membros podem utilizar os <i>commons</i> que desenvolvem, cuidam e mantêm, empregando meios - tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso - que estão disponíveis em um determinado contexto)</p>
---	--

Os portais de governo eletrônico devem viabilizar a GC, visando maior empoderamento e melhoria da interação dos cidadãos com o governo, por meio de serviços de serviços públicos multicanais, voltado para o atendimento a todos os níveis de cidadãos e partes interessadas (GUPTA; SINGH, 2014).

Os autores também ressaltam que a GC é efetiva somente quando informações precisas, relevantes, necessárias e atualizadas estão disponíveis para as pessoas certas no momento certo e no formato correto, de maneira econômica.

<p>9.2 A plataforma disponibiliza recursos de conhecimento atualizados? (<i>tais como lições aprendidas, boas práticas de trabalho, etc</i>)</p>	<p><b>Adequação de contexto</b> (os membros podem utilizar os <i>commons</i> que desenvolvem, cuidam e mantêm, empregando meios - tempo, espaço, tecnologia e quantidade de um recurso - que estão disponíveis em um determinado contexto)</p>
--	--

### **3.2.4 Submissão do instrumento aos especialistas**

Conforme Sampieri, Collado e Lúcio (2013), a definição clássica do termo medir (ou mensurar), é a atribuição de números, símbolos ou valores para as propriedades de objetos ou eventos, de acordo com determinadas regras. Esses autores alertam, que essa definição é mais adequada para as ciências físicas do que para as ciências sociais, pois vários dos fenômenos que são medidos nestas (clima organizacional, cultura fiscal, o par ideal, dentre outros), não podem ser caracterizados como objetos ou eventos, pois são muito abstratos para isso.

A partir deste raciocínio, sugerem ser mais adequado definir a mensuração como o processo de vincular conceitos abstratos com indicadores empíricos, processo realizado com um plano explícito e organizado para classificar, e frequentemente, quantificar os dados disponíveis, em termos do conceito que o pesquisador tem em mente. Assim, o instrumento de mensuração ou de coleta de dados tem um papel central, pois, sem este, não existem observações classificadas.

O instrumento de coleta de dados, utilizado nesta tese, busca medir conceitos complexos e abstratos; sua elaboração tem caráter subjetivo, por ser necessária a seleção de variáveis, consideradas relevantes para sua composição. Dessa forma, a mensuração pode ser considerada efetiva, quando o instrumento de coleta de dados realmente representa as variáveis que o pesquisador tem em mente, pois, não sendo este o caso, a mensuração será incompleta (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2013).

Portanto, visando tornar o instrumento de coleta de dados

fidedigno, será utilizada a **Análise Teórica dos Itens**, a qual, de acordo com Pasquali (2011), é realizada por juízes (especialistas) e busca estabelecer a compreensão dos itens (análise semântica), e a pertinência destes, junto aos atributos que pretende medir. Esta última é, por vezes, denominada de análise de conteúdo, mas deve ser chamada de análise de construto, uma vez que busca verificar a adequação (conformidade) da representação comportamental dos atributos.

Ainda, conforme Pasquali (2011), a Análise Teórica dos Itens é composta pela Análise Semântica dos Itens e pela Análise dos Juízes, a qual compreende a análise de conteúdo ou construto, conforme o Quadro 16:

<b>Composição da Análise Teórica dos Itens, de acordo com Pasquali (2011)</b>	<b>Descrição</b>
Análise Semântica dos Itens	<p>Os juízes (especialistas) são sujeitos da própria população, para a qual se quer elaborar o teste. Duas preocupações são relevantes: (1) verificar se os itens são compreensíveis para o estrato mais baixo (de habilidade) da população; e (2) para evitar deselegância na formulação dos itens, a análise deve ser feita também com uma amostra mais sofisticada (de maior habilidade) da população (para garantir a chamada "validade aparente" do teste).</p> <p>A dificuldade na compreensão dos itens não deve ser um fator complicador na resposta dos indivíduos, dado que não se quer medir a compreensão deles, mas sim a magnitude do atributo a que os itens se referem.</p> <p>O autor recomenda testar a compreensão dos itens, por meio de uma entrevista com pequenos grupos (3 a 4) em atmosfera de <i>brainstorming</i>. O experimentador apresenta os itens, e pede aos participantes para reproduzi-los com as próprias palavras. Se a reprodução não for consenso, ou</p>

Composição da Análise Teórica dos Itens, de acordo com Pasquali (2011)	Descrição
	não corresponder ao que o experimentador pretendia com o item, este obviamente tem problemas de compreensão e deve ser reformulado ou abandonado.
Análise dos Juízes	Os juízes (especialistas) devem ser <i>experts</i> na área do construto, pois sua tarefa consiste em analisar se os itens estão se referindo ou não ao traço em questão. A tarefa deles consiste em dizer se o item constitui uma representação adequada de determinado fator.

**Quadro 16** - Análise Semântica dos Itens e Análise dos Juízes

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 3.2.4.1 Análise do instrumento de coleta de dados para o pré-teste

Visando preparar o instrumento de coleta de dados para a realização do pré-teste, o pesquisador realizou duas reuniões de trabalho com a participação do orientador, respectivamente nos dias 08 e 26 de janeiro de 2018, com duração aproximada de 5 horas, cada reunião. Durante os encontros, o pesquisador apresentou versões preliminares do instrumento de coleta de dados (**APÊNDICE I e II**) para as **Análises Semântica e de Juízes (conteúdo/construto)**, com a participação direta do orientador; cada item do instrumento de coleta de dados foi analisado, cuidadosamente e discutido. Aqueles itens que apresentaram formulação insuficiente, ou de difícil compreensão, foram reformulados ou descartados. Além disso, a classificação dos itens e suas respectivas dimensões (ou subdomínios), também foram alvo de análise, e durante os encontros, diversos itens tiveram sua classificação reformulada. Como principais pontos, o professor orientador sugeriu:

1. A formulação das questões a seguir, uma vez que as

questões originais eram desdobradas por parte interessada, ou seja: havia uma questão com o mesmo texto, relacionada a cidadãos, empresas, turistas ou servidores; assim, oito questões passaram a ser duas, conforme segue:

- a. “A plataforma identifica, de forma clara, quais recursos (*dados, informações ou serviços*) estão disponíveis para as partes interessadas? (*Cidadãos, empresas, turistas ou servidores*)”, e
  - b. “A plataforma divulga, de forma clara, orientações de uso dos recursos às partes interessadas? (*As orientações de uso devem ser claras, completas, esclarecendo como a parte interessada deverá proceder; restrições que deve observar; ações que deve executar; formulários que deve preencher; documentos que deve enviar; com quais pessoas ou departamentos do município deverá interagir; qual o período para receber resposta ou o resultado esperado, dentre outros*)”.
2. A inclusão de itens relativos ao princípio **Sanções e Recompensas**:

- a. “A plataforma apresenta ressalvas sobre os serviços, informando os direitos das partes interessadas e as responsabilidades assumidas? (*As ressalvas podem ser avisos legais (legal disclaimer) ou políticas de privacidade que geram direitos, deveres ou responsabilidades às partes interessadas*)”, e
- b. “A plataforma apresenta ressalvas sobre os serviços,

informando sanções e penalidades em caso de descumprimento? (*As ressalvas podem ser avisos legais (legal disclaimer) ou políticas de privacidade que informam ou acarretam sanções e penalidades às partes interessadas*)”.

3. A inclusão de itens relativos ao princípio **Monitoramento**:
  - a. “A plataforma divulga pelo menos um índice de utilização dos serviços disponibilizados? (*Tais como quantitativo de acesso?*)”.
4. Ajuste do item “A plataforma disponibiliza biblioteca em diferentes formatos de mídia (como vídeo, áudio ou texto)” para o Princípio de **Adequação de contexto**;
5. Ajustes nos itens relativos ao canal de comunicação entre o governo e a população, bem como sua facilidade de utilização, e a respectiva classificação, de acordo com os princípios de **Monitoramento e Resolubilidade**:
  - a. “A plataforma disponibiliza pelo menos um canal de comunicação (*auto regulação*) para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios? (*exemplo: Ouvidoria*)” - princípios de **Monitoramento**
  - b. “A plataforma disponibiliza acesso facilitado ao canal de comunicação para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios? (*exemplo: Ouvidoria*)” - princípios de **Resolubilidade**
6. Reformulação das questões relativas a recomendação ou votação sobre serviços e dados abertos, com sua classificação para o Princípio **Monitoramento**:

- a. “A plataforma oferece recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos dados abertos?”,
  - b. “A plataforma oferece recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos serviços?”,
  - c. “A plataforma oferece recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos dados abertos?”, e
  - d. “A plataforma oferece recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos serviços?”.
7. Reformulação das questões relativas, explicitamente, à Gestão do Conhecimento, com sua classificação para o Princípio de **Adequação de contexto**:
- a. “A plataforma disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento? (*tais como tesouros, esquemas de classificação, taxonomias e ontologias, mapas de conhecimento e listas de discussão*)”, e
  - b. “A plataforma disponibiliza recursos de conhecimento atualizados? (*tais como lições aprendidas, boas práticas de trabalho, etc*)”.

Posteriormente, nos dias 29 e 30 de janeiro de 2018, o pesquisador realizou mais duas reuniões, com duração aproximada de 4 horas cada encontro, com um professor doutor, especialista na construção de instrumentos de medida, finalizando a análise dos itens e a formulação do instrumento de coleta de dados, para o pré-teste. Durante estes

encontros, os itens foram revisados em detalhes, buscando tornar o questionário mais claro, objetivo e específico. O especialista sugeriu:

1. A redução do número de itens, uma vez que alguns itens estavam redundantes;
2. Tornar as perguntas do questionário mais claras e específicas, uma vez que o pesquisador foi prolixo na redação de alguns itens;
3. Confirmação se todos os itens, efetivamente, tinham relação com as dimensões ou subdomínios (princípios dos *commons*);
4. Simulação da aplicação do questionário, verificando se o conjunto de itens estava coerente e compreensível, quando aplicados em relação a uma determinada plataforma eletrônica municipal;
5. O especialista questionou o pesquisador se as categorias de resposta deveriam ser em escala Lickert de 05 pontos.

Além disto, indicou os seguintes encaminhamentos:

6. Eliminação da questão: “2.2 A plataforma disponibiliza informações institucionais genéricas (endereço físico e eletrônico, telefones da administração, e-mails, função de órgãos da administração pública, horários de funcionamento, identificação dos gestores)”, uma vez que esta questão não tem relação direta com os princípios dos *commons*;
7. Eliminação das questões, devido a sua formulação complexa, podendo ser respondidas de acordo com a subjetividade do avaliador:

- a. “2.21 A *plataforma* disponibiliza de bases de conhecimento, tratando de temas relativos a execução de projetos de governo eletrônico, bem como iniciativas e ações da administração pública?”  
, e
  - b. “2.22 A plataforma viabiliza a identificação, categorização e posterior utilização dos ativos de conhecimento dentro da organização?”.
8. Reformulação das questões, as quais estavam complexas e de difícil entendimento:
- a. “3.1 A plataforma disponibiliza recursos, acessíveis e de baixo custo, para obtenção de respostas para indagação sobre temas genéricos.”, e
  - b. “3.2 A plataforma disponibiliza recursos, acessíveis e de baixo custo, para obtenção de respostas para indagação sobre temas específicos.”, as quais passaram a ser:
    - c. “3.1 A plataforma disponibiliza pelo menos um canal de comunicação (auto regulação) para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios? (exemplo: Ouvidoria)”, e
    - d. “3.2 A plataforma disponibiliza acesso facilitado ao canal de comunicação para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios? (exemplo: Ouvidoria)”.
9. Eliminação da questão a seguir, pela complexidade e subjetividade: “10. A plataforma disponibiliza um mapa de

conhecimento, como uma forma de visualizar quem sabe, o que sabe e quanto sabe, sendo que a sua implantação requer uma taxonomia dos assuntos de interesse antes de se mapear as pessoas que possuem expertise.”

10. Também foram eliminadas as questões, em função da subjetividade requerida para a resposta:

- a. “9.1 A plataforma oferece dados e informações atualizados?”,
- b. “9.2 A plataforma oferece dados e informações com exatidão?”,
- c. “9.3 A plataforma oferece dados e informações com nível de detalhamento adequado?”, e
- d. “9.4 O significado dos dados e informações oferecidos pela Plataforma é de fácil entendimento?”.

### **3.2.5 Elaboração do instrumento de coleta de dados para pré-teste**

Originalmente, o instrumento de coleta de dados foi desenvolvido com 08 (oito) dimensões: 1) delimitação, 2) adequação de contexto, 3) participação e coprodução, 4) monitoramento, 5) sanções e recompensas proporcionais, 6) resolubilidade, 7) autonomia e 8) adocracia.

Estas dimensões são baseadas nos princípios da gestão sustentável dos *commons* de Ostrom (1990), e 56 (cinquenta e seis) questões em uma escala *Lickert* de 05 (cinco) pontos: 1) Discordo Totalmente - DT, 2) Discordo Moderadamente - DM, 3) Não Concordo

Nem Discordo - NCND, 4) Concordo Moderadamente - CM, 5) e, Concordo Totalmente – CT.

### **3.2.6 Aplicação do pré-teste**

O conjunto de 56 itens gerados e ajustados com base nas sugestões dos juízes, foi aplicado em uma amostra de 264 plataformas eletrônicas de municípios brasileiros. Para definição da amostra, foi utilizada a amostragem intencional, procurando extrair da população referente às plataformas eletrônicas, de municípios brasileiros, uma amostra diversificada, com a participação de municípios, de todos os estados e regiões do país.

Os 56 itens tiveram suas respostas obtidas por meio de coleta manual, na qual o aplicador acessa a plataforma eletrônica em análise e responde, após rápida navegação, se a mesma possui ou não, a característica em questão. Este método manual de coleta de dados em *websites* tem como referência Pinterits et al. (2006), Al-Khalifa (2010), Stepchenkova et al. (2010) e Tezza et al. (2011).

A coleta manual foi realizada pelo pesquisador e três bolsistas, que receberam um treinamento de cerca de 8 (oito) horas, em dois períodos, para a compreensão dos objetivos da pesquisa e da metodologia da coleta de dados. O pesquisador e os bolsistas avaliaram 264 plataformas eletrônicas, sendo 10 plataformas em comum, para buscar consistência e precisão das avaliações produzidas, por todos os avaliadores.

O pesquisador e os bolsistas realizaram uma série de apontamentos, referentes aos destaques encontrados (achados), durante a realização do pré-teste, sempre que fossem encontradas funcionalidades

e serviços oferecidos pela plataforma, que de alguma maneira, demonstrassem um diferencial positivo para os usuários da plataforma ou do serviço (**Apêndice III**)

O pré-teste foi realizado durante 31 (trinta e um) dias, no período compreendido entre 14 de fevereiro a 16 de março de 2018, conforme o Quadro 17.

<b>Grupo</b>	<b>Itens</b>	<b>Dimensão</b>
<b>1. Os dados abertos, informações e serviços públicos são de livre acesso aos usuários</b>	1.1 A plataforma não requer registro prévio dos usuários	Delimitação
<b>2. A plataforma oferece dados abertos, informações institucionais e de transparência, e outros temas</b>	2.1 A plataforma identifica, de forma clara, quais recursos (dados, informações ou serviços) estão disponíveis para as partes interessadas? ( <i>cidadãos, empresas, turistas ou servidores</i> )	Delimitação
	2.2 A plataforma divulga, de forma clara, orientações de uso dos recursos às partes interessadas? ( <i>as orientações de uso devem ser claras, completas, esclarecendo como a parte interessada deverá proceder; restrições que deve observar; ações que deve executar; formulários que deve preencher; documentos que deve enviar; com quais pessoas ou departamentos do município deverá interagir; qual o período para receber resposta ou o resultado esperado, dentre outros</i> )	Delimitação
	2.3 A plataforma divulga ressalvas acerca do uso dos recursos (dados, informações ou serviços), informando os <b>direitos</b> das partes interessadas e as	Sanções e Recompensas

Grupo	Itens	Dimensão
	responsabilidades assumidas? <i>(as ressalvas podem ser avisos legais (legal disclaimer) ou políticas de privacidade que geram direitos, deveres ou responsabilidades às partes interessadas)</i>	
	2.4 A plataforma divulga ressalvas do uso dos recursos (dados, informações ou serviços), informando <b>sanções e penalidades</b> em caso de descumprimento? <i>(as ressalvas podem ser avisos legais (legal disclaimer) ou políticas de privacidade que informam ou acarretam sanções e penalidades às partes interessadas)</i>	Sanções e Recompensas
	2.5 A plataforma divulga pelo menos um índice de utilização dos recursos (dados, informações ou serviços) disponibilizados pela plataforma? <i>(Tais como quantitativo de acesso?)</i>	Monitoramento
	2.6 A plataforma disponibiliza um canal de notícias atualizadas sobre o município?	Monitoramento
	2.7 A plataforma disponibiliza um canal de notícias atualizadas sobre a própria plataforma?	Monitoramento
	2.8 A plataforma disponibiliza informações adicionais? <i>(informações econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas, de acordo com o local ou a região)</i>	Monitoramento
	2.9 A plataforma disponibiliza uma biblioteca de mídias digitais? <i>(exemplo de mídias que podem ser disponibilizadas: manuais de normas, políticas e procedimentos, documentos de pesquisa, documentos relacionados a eventos, recursos de auto aperfeiçoamento e desenvolvimento gerencial, regras e regulamentos governamentais, catálogos de produtos, manuais técnicos, bancos de casos e relatórios de projetos)</i>	Monitoramento

Grupo	Itens	Dimensão
	2.10 A plataforma disponibiliza biblioteca em diferentes formatos de mídia ( <i>como vídeo, áudio ou texto</i> )?	Adequação de contexto
	2.11 A plataforma disponibiliza acesso à Legislação? ( <i>exemplos: Leis, estatutos, decretos, portarias etc.</i> )	Monitoramento
	2.12 A plataforma disponibiliza acesso às informações sobre decisões? ( <i>exemplos: políticas, jurídicas ou administrativas / Diário Oficial</i> )	Monitoramento
	2.13 A plataforma propicia acesso a projetos de leis ou similares? ( <i>transparência pública quanto aos possíveis atos do governo / Diário Oficial</i> )	Monitoramento
	2.14 A plataforma oferece a possibilidade de acompanhamento financeiro do orçamento do município? ( <i>disponibilidade de documentos governamentais de arrecadação, movimentação de erário e aplicação financeira dos recursos públicos – balancetes, balanços financeiros</i> )	Monitoramento
	2.15 A plataforma disponibiliza manual que possibilite a compreensão das informações financeiras disponíveis, para o entendimento de público leigo em assuntos administrativos/contábeis?	Adequação de contexto
	2.16 A plataforma disponibiliza conteúdo (relacionado a programas, projetos ou iniciativas de inclusão digital) para amenizar desigualdades de oportunidades e de cidadania entre quem tem acesso e conhecimento para usar as TICs e aqueles que não têm?	Adequação de contexto
	2.17 A plataforma disponibiliza acesso às informações de transparência do município?	Monitoramento
	2.18 A plataforma disponibiliza acesso às compras e licitações realizadas pelo município?	Monitoramento

Grupo	Itens	Dimensão
	2.19 A plataforma disponibiliza dados abertos?	Monitoramento
	2.20 A plataforma disponibiliza uma área específica para acesso aos e utilização dos dados abertos?	Adequação de contexto
	2.21 A plataforma disponibiliza dados abertos, em diversos formatos?	Adequação de contexto
	2.22 A plataforma disponibiliza dados abertos, legíveis por máquina?	Adequação de contexto
	2.23 A plataforma disponibiliza informações sobre os dados abertos? <i>(exemplo: políticas de uso, categoria, identificação, descrição, frequência de atualização, etc)</i>	Delimitação
	2.24 A plataforma disponibiliza lista de perguntas frequentes (FAQ – <i>Frequently Asked Questions</i> )	Adequação de contexto
<b>3. A plataforma oferece recursos para interação com outros usuários ou com responsáveis pela plataforma</b>	3.1 A plataforma disponibiliza pelo menos um canal de comunicação (auto regulação) para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios? <i>(exemplo: Ouvidoria)</i>	Monitoramento
	3.2 A plataforma disponibiliza acesso facilitado ao canal de comunicação para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios? <i>(exemplo: Ouvidoria)</i>	Resolubilidade
	3.3 A plataforma disponibiliza atendimento on-line instantâneo? <i>(através de chat ou ferramenta similar).</i>	Resolubilidade
	3.4 O município promove campanhas publicitárias para estimular o cidadão a apresentar suas opiniões, por meio da plataforma?	Participação e coprodução
	3.5 A plataforma disponibiliza fórum on-line aberto ao público <i>(acerca de temas específicos de interesse público)</i> ?	Participação e coprodução

Grupo	Itens	Dimensão
	3.6 A plataforma permite a integração com redes sociais? <i>(formadas por grupos que compartilham interesses comuns)</i>	Adocracia
	3.7 A plataforma disponibiliza espaços virtuais colaborativos? <i>(viabiliza o encontro e a interação entre pessoas que não se encontram fisicamente juntas)</i>	Participação e coprodução
	3.8 A plataforma disponibiliza blogs ou microblogs? (exemplo <i>twitter</i> )	Participação e coprodução
	3.9 A plataforma permite a formação de comunidades de prática? <i>(exemplo: para criar e compartilhar habilidades, conhecimentos e experiências comuns)</i>	Participação e coprodução
	3.10 A plataforma permite eleger os recursos (dados, informações ou serviços) mais relevantes? <i>(podendo ser por funcionalidades da plataforma, ou por meio de recursos de redes ou mídias sociais)</i>	Autonomia
	3.11 As partes interessadas podem utilizar os recursos de redes ou mídias sociais oferecidos pela plataforma?	Adequação de contexto
<b>4. A plataforma oferece recursos para os usuários votarem ou realizarem recomendações</b>	4.1 A plataforma oferece recursos para votação eletrônica? <i>(para sondagem de opinião ou deliberação de assuntos com a participação das partes interessadas)</i>	Participação e coprodução
	4.2 A plataforma disponibiliza canal de comunicação aberto ao público, voltado para o debate e deliberação da decisão política aos cidadãos?	Participação e coprodução
	4.3 A plataforma oferece recursos para realização de plebiscito <i>(mecanismo democrático de consulta popular)</i> para delegar a tomada de decisão direta ao público?	Participação e coprodução
	4.4 A plataforma oferece recursos para a constituição pública da agenda decisória envolvendo a participação cidadã?	Participação e coprodução

<b>Grupo</b>	<b>Itens</b>	<b>Dimensão</b>
	4.5 A plataforma oferece recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos dados abertos?	Monitoramento
	4.6 A plataforma oferece recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos serviços?	Monitoramento
	4.7 A plataforma oferece recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos dados abertos?	Monitoramento
	4.8 A plataforma oferece recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos serviços?	Monitoramento
<b>5. A plataforma oferece recursos para a realização de download de dados (em vários formatos, legível por máquina)</b>	5.1 A plataforma oferece recursos para <i>download</i> de dados abertos?	Adequação de contexto
	5.2 A plataforma oferece recursos para <i>download</i> de dados abertos, em diversos formatos?	Adequação de contexto
	5.3 A plataforma oferece recursos para <i>download</i> de dados abertos, legíveis por máquina?	Adequação de contexto
<b>6. A plataforma disponibiliza recursos de pesquisa/busca de dados abertos</b>	6.1 A plataforma disponibiliza busca simples de dados abertos?	Adequação de contexto
	6.2 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos empregando operadores lógicos?	Adequação de contexto
	6.3 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos por categorias/agrupadores, empregando taxonomias, por exemplo?	Adequação de contexto
	6.4 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos por formatos de arquivo ou por intervalos de datas?	Adequação de contexto
<b>7. A plataforma é acessível em versão <i>mobile</i></b>	7.1 A plataforma é acessível em versão <i>mobile</i>	Adequação de contexto

Grupo	Itens	Dimensão
<b>8. Qualidade dos dados e informações oferecidas pela plataforma</b>	8.1 De maneira geral, a plataforma oferece dados e informações atualizadas?	Adequação de contexto
	8.2 De maneira geral, o significado dos dados e informações oferecidos pela plataforma é de fácil entendimento?	Delimitação
<b>9. A plataforma disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento</b>	9.1 A plataforma disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento? ( <i>tais como tesouros, esquemas de classificação, taxonomias e ontologias, mapas de conhecimento e listas de discussão</i> )	Adequação de contexto
	9.2 A plataforma disponibiliza recursos de conhecimento atualizados? ( <i>tais como lições aprendidas, boas práticas de trabalho, etc</i> )	Adequação de contexto

**Quadro 17** – Conjunto de itens desenvolvidos para o pré-teste, e suas respectivas dimensões

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 3.2.7 Resultados do pré-teste

A técnica de análise dos resultados do pré-teste havia sido planejada para respeitar as 05 (cinco) categorias de resposta. Contudo, diante do elevado número de itens (56) e de apenas 264 (duzentas e sessenta e quatro) observações, decidiu-se pelo agrupamento das categorias de resposta, sendo dicotomizadas em: 1 (um) para “apresenta a característica” e 0 (zero) “não apresenta a característica” (Quadro 18):

5) Concordo Totalmente - CT,	“Apresenta a característica”
4) Concordo Moderadamente – CM	
3) Não Concordo Nem Discordo -	“Não apresenta a

NCND	característica”
2) Discordo Moderadamente – DM	
1) Discordo Totalmente - DT	

**Quadro 18** - Agrupamento das categorias de resposta do instrumento pré-teste  
**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Sendo assim, na etapa de pré-teste, a decisão foi realizar o tratamento via estatística descritiva, com a contagem da frequência de ocorrência de resposta e subseqüente apuração de percentuais para apresentação dos resultados em gráficos, agrupando-os em categorias de análise, por “dimensão”, por regiões do Brasil, por porte do município e, resultados de destaque (achados), inclusive, buscou-se identificar as prefeituras que se mostraram com resultados ou características mais interessantes.

Para continuidade e entendimento dos resultados obtidos no pré-teste, é necessário considerar que, um aspecto do questionário utilizado: a distribuição de itens por tipo de dimensão ficou desequilibrada. Pois, durante as revisões do questionário para aplicação do pré-teste, alguns itens tiveram sua dimensão reclassificada. Dessa forma, destaca-se:

As dimensões *adocracia* e autonomia tiveram apenas um item para representá-las, o que acabou por gerar entradas insuficientes para a avaliação destas dimensões. Em relação à *adocracia*, por se tratar de um item cuja maioria das respostas foi positiva (73,11%), esta dimensão se destaca frente às demais, gerando a ideia errônea de que esta dimensão foi devidamente mensurada. Enquanto, a dimensão *autonomia*, obteve a maioria das respostas negativa (98,11%), o que pode levar ao erro

também.

E ainda, as dimensões que tiveram apenas dois itens para representa-las foram: *Resolubilidade* cuja maioria das respostas foi negativa (72,92 %); também, *Sanções e recompensas*, que obteve maioria negativa, com 97,54%. Assim, seguindo o mesmo raciocínio, estes itens também podem levar a interpretações errôneas.

### 3.2.7.1 Pré-teste – Visão Geral por Dimensões

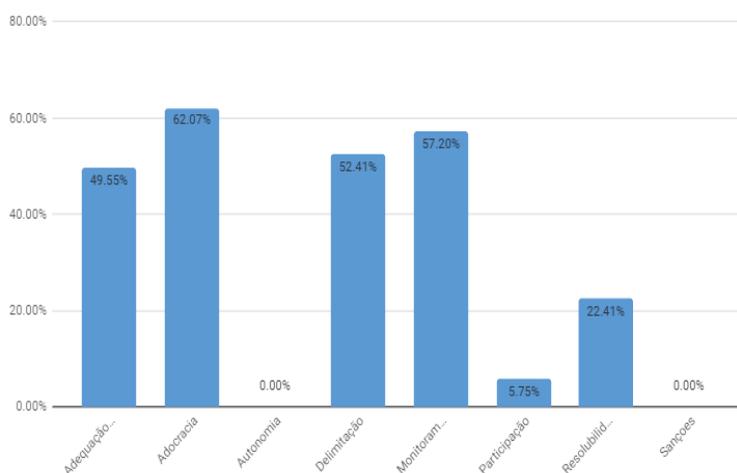
Ao analisar os resultados obtidos com a aplicação do questionário no pré-teste, restou claro a baixa frequência de respostas positivas, o que evidencia a ausência dos princípios dos *commons* nas plataformas eletrônicas avaliadas - Figura 33. Ou seja, na maioria das Dimensões, a presença (sim) ficou abaixo de 65%, conforme a Tabela 1:

**Tabela 1** – Agrupamento das categorias por Dimensão

<b>Dimensões</b>	<b>Percentual de respostas positivas (Sim)</b>
Adequação de contexto	49,55%
Adocracia	62,07%
Autonomia	0,00%
Delimitação	52,41%
Monitoramento	57,20%
Participação	5,75%

Dimensões	Percentual de respostas positivas (Sim)
Resolubilidade	22,41%
Sanções	0,00%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 33** – Dimensões do questionário e frequência de respostas positivas

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

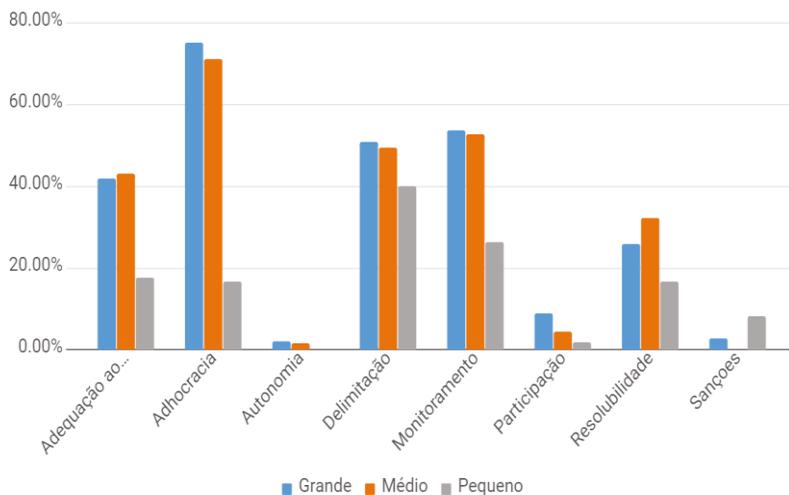
### 3.2.7.2 Pré-teste – Visão Geral pelo Porte do Município

A avaliação dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, ao considerar o porte do município, apresentou baixa frequência de respostas positivas (Figura 34) – as quais ficaram abaixo de 55% (à exceção da Adocracia), conforme a Tabela 2:

**Tabela 2** - Agrupamento das categorias por Porte do Município

Dimensões	Frequência de respostas positivas		
	Grande	Médio	Pequeno
Adequação de contexto	41,92%	43,26%	17,54%
Adocracia	75,38%	71,19%	16,67%
Autonomia	2,01%	1,69%	0,00%
Delimitação	50,85%	49,49%	40,00%
Monitoramento	53,89%	52,74%	26,47%
Participação	8,99%	4,52%	1,85%
Resolubilidade	25,88%	32,20%	16,67%
Sanções	2,76%	0,00%	8,33%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Figura 34** – Porte do Município e frequência de respostas positivas

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

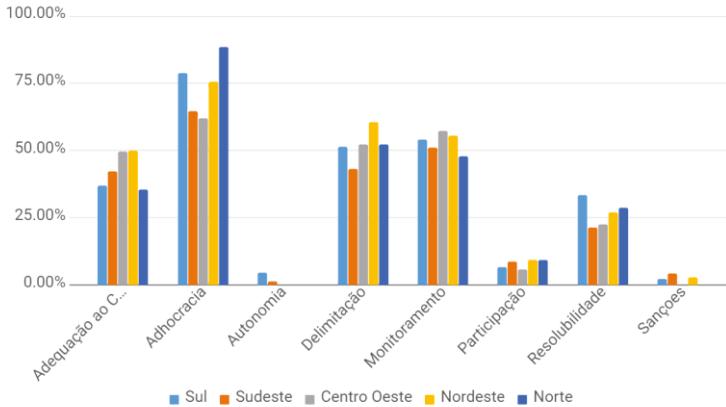
### 3.2.7.3 Pré-teste – Visão Geral dos Municípios por Região do Brasil

De igual forma, ao analisar os resultados obtidos com a aplicação questionário, novamente foi obtida uma baixa frequência de respostas positivas (Figura 35), em todas as Regiões – as quais ficaram abaixo de 60% (à exceção da Adocracia), conforme a Tabela 3:

**Tabela 3** - Agrupamento das categorias por Região

Dimensões	Frequência de respostas positivas				
	Sul	Sudeste	Centro Oeste	Nordeste	Norte
Adequação de contexto	36,96%	42,30%	49,55%	49,93%	35,43%
Adocracia	78,89%	64,63%	62,07%	75,68%	88,46%
Autonomia	4,44%	1,22%	0,00%	0,00%	0,00%
Delimitação	51,33%	43,17%	52,41%	60,54%	52,31%
Monitoramento	53,92%	51,08%	57,20%	55,48%	47,74%
Participação	6,67%	8,67%	5,75%	9,31%	9,40%
Resolubilidade	33,33%	21,34%	22,41%	27,03%	28,85%
Sanções	2,22%	4,27%	0,00%	2,70%	0,00%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 35** – Região do Município e frequência de respostas positivas

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Após a análise desses resultados, o pesquisador fez uma avaliação preliminar dos itens, que pareceram com problemas de semântica e ainda, aqueles que obtiveram resposta, positiva ou negativa, acima de 90%, para verificação junto aos especialistas, se o problema estava no conteúdo do item ou se a característica era realmente, muito difícil/fácil de ser alcançada pelas plataformas de municípios brasileiros. Na verdade, o alto percentual de plataformas, que não alcançaram as características apontadas, na maioria dos itens, chamou a atenção do pesquisador, o que pode indicar o insipiente desempenho dessas plataformas. Contudo, tal constatação somente poderá ser confirmada, na aplicação em larga escala do instrumento.

**3.2.7.4** Pré-teste – Considerações acerca dos princípios dos *commons*, juntamente com os elementos do Novo Serviço Público e Gestão do Conhecimento.

Serão feitas algumas considerações acerca dos princípios dos *commons*, juntamente com os elementos do Novo Serviço Público e Gestão do Conhecimento, e a sua presença (ou não) nas plataformas de governo eletrônico municipais, com base nos resultados obtidos até o momento do pré-teste.

Preliminarmente, cabe considerar que o Governo Eletrônico é constituído pela aplicação das TICs para a informatização de suas atividades, e para a disponibilização de novos serviços e canais de interação com o público externo (FANG, 2002); além da tecnologia, também é constituído pela cultura, política e o modelo organizacional empregado pela administração pública (KIM, 2008).

Tendo tais considerações em mente, emprega-se nesta tese, como lente de análise, o construto **Governo Eletrônico**, bem como, elementos do **Novo Serviço Público** (DENHARDT, 2012) - tais como: foco no interesse público, coprodução do bem comum, transparência, *accountability*, participação, e também da **Gestão do Conhecimento** - tais como *chats* online, fóruns, notícias personalizadas, mecanismos de busca, bibliotecas digitais, dados abertos, taxonomias, geoprocessamento, recursos de comunicação, recomendação e votação empregando redes sociais e serviços da plataforma (NAH et al., 2005), uma vez que a administração pública faz uso intensivo do conhecimento. Acrescente-se os **princípios dos commons** (OSTROM, 1990) os quais elucidam como comunidades e indivíduos podem fazer uso compartilhado de recursos, sujeitos a conflitos, de forma prospera e bem-sucedida ao longo do tempo, e é criada a possibilidade de analisar se, a presença destes elementos, no contexto digital do governo eletrônico, é passível de ser identificada. Em caso positivo, pode-se presumir que os

benefícios oriundos dos respectivos construtos também se apresentam (ou não, na ausência dos princípios) na realidade dos municípios brasileiros.

Como benefícios, tem-se as plataformas de governo eletrônico como meio para a coprodução e a promoção de transparência, participação, *accountability* e efetividade, e também o bem público, a partir da participação e articulação de cidadãos, governantes e organizações. E, a plataforma em si, e suas funcionalidades, serviços e conhecimentos são recursos digitais compartilhados, os *commons* digitais (PACHECO, 2016).

Com estes elementos em mente, passou-se a analisar os resultados obtidos no pré-teste. Conforme apresentado na seção 3.2.7.1, nas observações realizadas até o momento, não se confirmou a presença dos princípios dos *commons*. Percebe-se a ausência de serviços e canais de comunicação a serem disponibilizados pelas plataformas de governo eletrônico, que permitam maior compartilhamento do conhecimento, entre governo, população, empresas e outros órgãos governamentais.

Foram identificados canais de ouvidoria – cerca de 87,88% das plataformas visitadas apresentaram este tipo de serviço (**APÊNDICE IV – resultados do pré-teste**) - que permitem às partes interessadas registrarem suas solicitações, reclamações, denúncias ou elogios. Contudo, muitas vezes, não passam de simples formulários eletrônicos, não disponibilizando funcionalidades que permitam a população acompanhar a evolução de sua solicitação.

Além disso, quando é avaliado a facilidade de acesso ao canal de comunicação para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios, o índice de respostas positivas cai para 53,03%, indicando que o canal de

comunicação existe, mas é difícil de ser acessado. E ainda, quando avaliado se a plataforma disponibiliza atendimento on-line instantâneo, somente 1,14% das respostas foi positiva, indicando a inexistência deste tipo de serviço. Estas questões podem ser vistas na Tabela 4, apresentada abaixo:

**Tabela 4-** Questões relativas a comunicação entre a população e a administração pública

<b>Dimensão</b>	<b>Questão</b>	<b>% Respostas Positivas</b>
<b>Monitoramento</b>	3.1 A plataforma disponibiliza pelo menos um canal de comunicação (auto regulação) para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios?	87,88%
<b>Resolubilidade</b>	3.2 A plataforma disponibiliza acesso facilitado ao canal de comunicação para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios?	53,03%
<b>Resolubilidade</b>	3.3 A plataforma disponibiliza atendimento on-line instantâneo?	1,14%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Em termos de princípios de *commons*, o Quadro 23 nos informa que as plataformas eletrônicas municipais têm mais serviços ou recursos voltados para o **Monitoramento**, do que para a **Resolubilidade**, ao analisar as respostas positivas para os itens 3.1, 3.2 e 3.3.

Também foram identificadas portais ou recursos de transparência, em cumprimento as exigências legais estabelecidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal e pela Lei de Acesso a Informação. Mais de 80% das plataformas visitadas apresentam, em algum nível, este tipo

de serviço. Apesar disso, verificou-se uma grande ausência de padronização entre as plataformas; assim, algumas plataformas apresentaram sofisticação, riqueza de informações e recursos tecnológicos e de usabilidade (como é o caso da prefeitura de Recife), sendo que outras se limitaram tão somente a publicar as informações requeridas pela legislação, operando como nada mais do que um quadro de avisos eletrônicos. As questões relativas a transparência podem ser vistas na Tabela 5, apresentada abaixo:

**Tabela 5-** Questões relativas a transparência

<b>Dimensão</b>	<b>Questão</b>	<b>% Respostas Positivas</b>
<b>Monitoramento</b>	2.11 A plataforma disponibiliza acesso à Legislação?	89,02%
<b>Monitoramento</b>	2.12 A plataforma disponibiliza acesso às informações sobre decisões?	76,89%
<b>Monitoramento</b>	2.13 A plataforma propicia acesso a projetos de leis ou similares?	76,14%
<b>Monitoramento</b>	2.14 A plataforma oferece a possibilidade de acompanhamento financeiro do orçamento do município?	87,12%
<b>Adequação de contexto</b>	2.15 A plataforma disponibiliza manual que possibilite a compreensão das informações financeiras disponíveis, para o entendimento de público leigo em assuntos administrativos/contábeis?	10,23%
<b>Adequação de contexto</b>	2.16 A plataforma disponibiliza conteúdo (relacionado a programas, projetos ou iniciativas de inclusão digital) para amenizar desigualdades de oportunidades e de cidadania entre	5,68%

<b>Dimensão</b>	<b>Questão</b>	<b>% Respostas Positivas</b>
	quem tem acesso e conhecimento para usar as TICs e aqueles que não têm?	
<b>Monitoramento</b>	2.17 A plataforma disponibiliza acesso às informações de transparência do município?	93,56%
<b>Monitoramento</b>	2.18 A plataforma disponibiliza acesso às compras e licitações realizadas pelo município?	91,67%
<b>Monitoramento</b>	2.19 A plataforma disponibiliza dados abertos?	69,32%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Em termos de princípios de *commons*, o Quadro 24 nos informa, mais uma vez, que as plataformas eletrônicas municipais têm mais serviços ou recursos voltados para o **Monitoramento**, ao analisar as respostas positivas para os itens 2.11, 2.12, 2.13, 2.14, 2.17, 2.18 e 2.19. O princípio do **Monitoramento**, apesar de sua importância, carece da presença dos demais princípios, para que um determinado *commons* seja efetivamente sustentável e beneficie seus membros (população).

Foram identificadas diversas plataformas disponibilizando serviços de notícias (mais de 90% das visitas realizadas obtiveram resposta positiva neste item); por sua vez, o acesso a uma rede social do município, tais como facebook, instagram e twitter (os quais, muitas vezes, estavam desatualizados ou apresentavam poucas informações relevantes), apresentaram percentuais muito baixos de respostas positivas (o melhor resultado foi a questão 3.8 A plataforma disponibiliza blogs ou microblogs?, com 60,23%). Este tipo de recurso permite a população acompanhar (monitorar) as ações e projetos do

município. Ações mais ousadas, como a disponibilização e atualização de dados abertos, se apresentaram com um índice próximo a 69%. Contudo, muitas plataformas disponibilizam dados com baixa frequência de atualização, com informações escassas sobre a utilização, e com somente um formato para acesso e *download*. As questões relativas a itens acerca da disponibilização de notícias, ou acesso a redes sociais, e também dados abertos, podem ser vistas na Tabela 6:

**Tabela 6-** Questões relativas a notícias, ou acesso a redes sociais, e também dados abertos

<b>Dimensão</b>	<b>Questão</b>	<b>% Respostas Positivas</b>
<b>Monitoramento</b>	2.6 A plataforma disponibiliza um canal de notícias atualizadas sobre o município?	92,42%
<b>Monitoramento</b>	2.8 A plataforma disponibiliza informações adicionais?	71,21%
<b>Monitoramento</b>	2.19 A plataforma disponibiliza dados abertos?	69,32%
<b>Adequação de contexto</b>	2.21 A plataforma disponibiliza dados abertos, em diversos formatos?	38,64%
<b>Participação</b>	3.7 A plataforma disponibiliza espaços virtuais colaborativos?	2,65%
<b>Participação</b>	3.8 A plataforma disponibiliza blogs ou microblogs?	60,23%
<b>Participação</b>	3.9 A plataforma permite a formação de comunidades de prática?	0,00%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Em termos de princípios de *commons*, a Tabela 6 reforça a presença dos princípios de **Monitoramento**, e em menor escala, o princípio da **Participação**. Novamente, o **Monitoramento** está presente

nos serviços oferecidos a população, sendo que outros princípios igualmente importantes, como é o caso da **Participação**, ainda carecem de mais serviços e recursos a serem disponibilizado aos cidadãos.

Não são disponibilizados recursos para a votação acerca do interesse ou expectativa frente ao desenvolvimento de novos projetos, disponibilização de novos serviços (pela plataforma eletrônica, ou mesmo, por meio das secretarias ou órgãos da administração municipal), e dados abertos; de igual forma, foi identificada a ausência de canais para que as partes interessadas possam realizar recomendações sobre dados abertos, serviços ou outros tópicos de interesse da população. Nestes quesitos, os índices de ausência destes tipos de serviço ou recursos se aproximaram dos 100%. Estes itens se relacionam, principalmente, ao princípio da **Participação (e coprodução)**, comprovando a ausência de serviços e recursos, que venham a fortalecer a presença deste importante princípio.

Sem o compartilhamento do conhecimento, mediado pela plataforma, por meio de recursos e serviços, não há coprodução e participação - elementos basilares do Novo Serviço Público. A própria transparência e *accountability* ficam comprometidas, uma vez que não faz sentido disponibilizar informações em conformidade com as exigências legais, se estas se apresentam de difícil entendimento e compreensão, por parte do cidadão comum.

Por fim, a título de exemplificação, a seguir, apresentar-se-ão algumas plataformas de governo eletrônico, dos municípios brasileiros, que foram bem avaliadas durante o pré-teste, de maneira geral, ao serem comparadas com as demais, ou ainda, que apresentaram funcionalidades ou serviços, que as diferenciaram das outras plataformas visitadas.

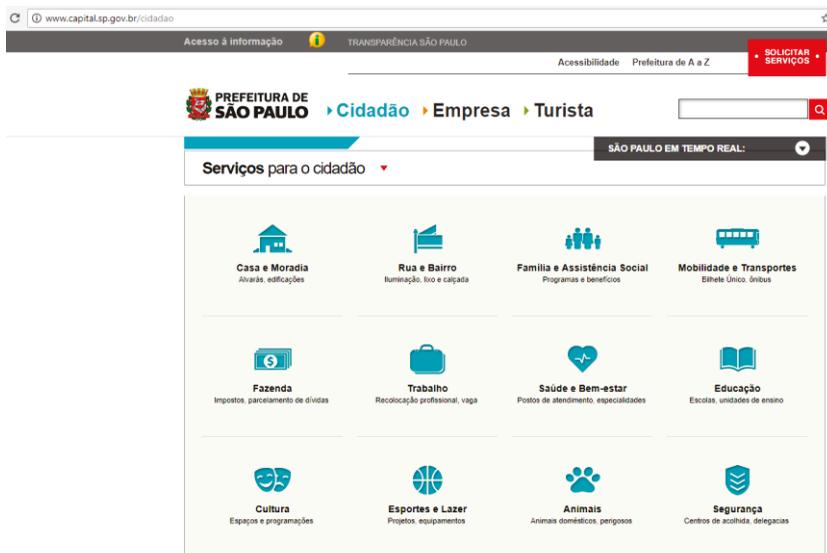
### 3.2.7.5 Pré-teste – Município de São Paulo

A plataforma eletrônica do município de São Paulo/SP (<http://www.capital.sp.gov.br/>), apresentada na Figura 36, destacou-se em vários aspectos, uma vez que, diversos itens foram respondidos de forma positiva, pelos avaliadores. Ou seja, muitas características dos princípios de *commons* estavam presentes na mesma, conforme o Quadro 19:

Achados	Questões atendidas
Verificou-se que esta plataforma disponibiliza ampla gama de serviços, informações e dados abertos para a população, empresas, turistas e outros órgãos do governo;	2.1, 2.2, 2.6, 2.8, 2.24
Apresenta uma interface muito bem estruturada e elaborada, facilitando o acesso aos serviços de interesse do usuário;	2.1, 2.2, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 8.1, 8.2
Apresenta forte integração com redes sociais e farta disponibilização de mídias digitais;	2.9, 2.10, 3.8, 3.11
Diversos canais de comunicação e interação com os cidadãos,	3.1, 3.2, 3.3, 3.5
Recursos de gestão e compartilhamento do conhecimento	3.8, 3.10, 3.11, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 9.1, 9.2
Atende as exigências determinadas pela legislação brasileira, no tocante a Lei de Acesso a Informação e Lei de Responsabilidade Fiscal	2.11, 2.12, 2.13, 2.14, 2.17, 2.18, 2.19,

**Quadro 19** – Achados (pré-teste) relativos ao Município de São Paulo

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 36** – Município de São Paulo

**Fonte:** Prefeitura de São Paulo (2018).

### 3.2.7.6 Pré-teste – Município de Recife

A plataforma eletrônica do Município de Recife/PE (<http://www2.recife.pe.gov.br/>), apresentada na Figura 37, também se destacou em vários aspectos; em especial, cabe evidenciar o Portal de Dados Abertos, em que os itens foram respondidos de forma positiva pelos avaliadores, conforme o Quadro 20:

Achados	Questões atendidas
A plataforma disponibiliza um portal completo de dados abertos, com orientações para a população, compostos por manuais e tutorias em mídias digitais.	2.19, 2.20, 2.24
O portal de dados aberto apresenta as organizações que disponibilizam os dados, bem como os respectivos grupos e conjuntos de dados, com informações	2.23

Achados	Questões atendidas
adicionais (autor, mantenedor, última atualização, data de criação, categoria, fonte de dados, etc)	
Disponibiliza os dados abertos em diversos formatos, inclusive legíveis por máquina, e permite o download	2.21, 2.22, 5.1, 5.2, 5.3
Disponibiliza canal de comunicação e interação com os cidadãos, permitindo o compartilhamento do conhecimento, por meio de comentários, avaliações e recomendações dos dados	3.1, 3.2, 3.3, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.10, 3.11, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8
Atende as exigências determinadas pela legislação brasileira, no tocante a Lei de Acesso a Informação e Lei de Responsabilidade Fiscal	2.11, 2.12, 2.13, 2.14, 2.17, 2.18, 2.19,

**Quadro 20** – Achados (pré-teste) relativos ao Município de Recife

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

The screenshot shows a web browser window with the URL `dados.recife.pe.gov.br/dataset/censo-escolar-2011`. The page displays metadata for the 'Censo Escolar' dataset, including fields like 'Autor' (EMPREL), 'Mantenedor' (EMPREL), 'Última Atualização' (30 de Dezembro de 2016), 'Criado' (12 de Julho de 2013), 'Categoria' (http://vocab.e.gov.br/2011/03/vcge#educacao-basica), 'Fonte' (Secretaria de Educação), and 'Frequência de atualização' (Finalizado). Below the metadata, there are sections for 'COMENTÁRIOS' (0 comments), 'Recomendar', and 'Partilhar'. There is also a login/register section with social media icons (D, f, t, G) and a 'Nome' input field.

**Figura 37** – Município de Recife

**Fonte:** Prefeitura de Recife (2018).

### 3.2.7.7 Pré-teste – Município de Porto Alegre

A plataforma eletrônica do Município de Porto Alegre/RS

(<http://www2.recife.pe.gov.br/>), apresentada na Figura 38, também disponibiliza seu Portal de Dados Abertos, onde alguns itens foram respondidos de forma positiva pelos avaliadores. Além disso, também oferece diversos aplicativos (*apps*), que podem ser utilizados pelo cidadão no seu smartphone. Os achados se encontram no Quadro 21:

Achados	Questões atendidas
A plataforma disponibiliza um portal de dados abertos. Contudo, foram encontradas poucas orientações para a população, tais como manuais e tutoriais em mídias digitais.	2.19, 2.20
Disponibiliza os dados abertos em diversos formatos, inclusive legíveis por máquina, e permite o download	2.21, 2.22, 5.1, 5.2, 5.3
Atende as exigências determinadas pela legislação brasileira, no tocante a Lei de Acesso a Informação e Lei de Responsabilidade Fiscal	2.11, 2.12, 2.13, 2.14, 2.17, 2.18, 2.19,
Disponibiliza alguns aplicativos para serem utilizados no smartphone ( <a href="http://www.datapoa.com.br/apps">http://www.datapoa.com.br/apps</a> ), apresentado alguns serviços que não se encontram na plataforma em si.	7.1

**Quadro 21** – Achados (pré-teste) relativos ao Município de Porto Alegre

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 38** – Município de Porto Alegre

**Fonte:** Prefeitura de Porto Alegre (2018).

### 3.2.7.8 Pré-teste – Município de Apiuna

A plataforma eletrônica do Município de Apiuna/SC (<https://apiuna.atende.net/#!/tipo/servico/destaque/1/bloqueiascroll/1>), apresentada na Figura 39, destaca-se por se tratar de um município de pequeno porte, com cerca de 10 mil habitantes<sup>16</sup>, e apresentar um portal de governo eletrônico muito bem elaborado, conforme o Quadro 22:

Achados	Questões atendidas
Verificou-se que a plataforma disponibiliza ampla gama de serviços, informações e dados abertos, de forma muito específica para bancos, cidadãos, empresas de contabilidade, empresas em geral,	2.1, 2.2, 2.24

<sup>16</sup> <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/apiuna/panorama>

Achados	Questões atendidas
engenheiros, fornecedores, imobiliárias, servidores públicos e tabelionato;	
Apresenta interface estruturada e elaborada, facilitando o acesso aos serviços de interesse do usuário;	2.1, 2.2, 6.1, 6.4, 8.1, 8.2
Apresenta um canal de ouvidoria, para interação com o cidadão	3.1, 3.2
Atende as exigências determinadas pela legislação brasileira, no tocante a Lei de Acesso a Informação e Lei de Responsabilidade Fiscal	2.11, 2.12, 2.13, 2.14, 2.17, 2.18, 2.19,

**Quadro 22** – Achados (pré-teste) relativos ao Município de Apiuna

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

The screenshot displays the official website of the Municipality of Apiuna. The header includes the logo and name 'MUNICÍPIO DE APIUNA Portal do Cidadão'. A search bar is present with the placeholder text 'O que você precisa? (CTRL+SHIFT+F)'. The main content area is titled 'PRINCIPAIS SERVIÇOS' and lists several services with 'Acessar' and 'Detalhes' buttons:

- ☆ Acesso à Informação
- ☆ Acesso ao Sistema de Escrita Fiscal
- ☆ Acesso ao Sistema de Nota Fiscal de Serviço Eletrônica
- ☆ Consulta Autenticidade de NFS-e
- ☆ Consulta de Licitações
- ☆ Emissão do Recibo de Pagamento
- ☆ Emissão da Certidão Negativa de Débitos - CND
- ☆ Portal da Transparência

On the right side, there are additional service links: 'NOTA FISCAL ELETRÔNICA', 'ESCRITA FISCAL', 'PORTAL DA TRANSPARÊNCIA', and 'SERVIÇOS MAIS ACESSADOS'. The 'SERVIÇOS MAIS ACESSADOS' section lists: Consulta de Licitações, Emissão do Recibo de Pagamento, Emissão da Certidão Negativa de Débitos - CND, Emissão de Guias ISS/Alvará, Enviar Proposta de Licitações, and Acesso ao Sistema de Nota Fiscal de Serviço Eletrônica.

**Figura 39** – Município de Apiuna

**Fonte:** Prefeitura de Apiuna (2018).

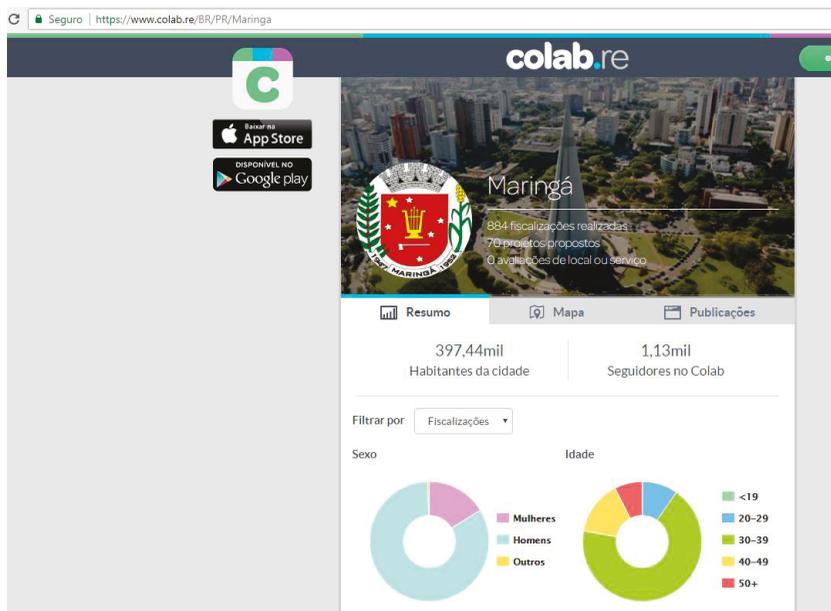
### 3.2.7.9 Pré-teste – Município de Maringá

A plataforma eletrônica do Município de Maringá (<http://www2.maringa.pr.gov.br/site/>), destacou-se pela integração e interação entre a prefeitura e os cidadãos, por meio da rede social **Colab.re** (<https://www.colab.re/>), criada no Brasil para auxiliar os moradores a fiscalizar os problemas e dificuldades encontradas nas cidades. As reclamações são encaminhadas diretamente às prefeituras, bastando para isso, tirar uma foto e enviar para o **Colab.re**; a partir da publicação do problema encontrado, este se torna disponível publicamente, podendo ser acessado por qualquer interessado. Cabe a municipalidade, apresentar uma resposta ou solução para o problema, o qual também será tornado público aos usuários da rede (Figura 40). Os achados encontram-se no Quadro 23:

Achados	Questões atendidas
A plataforma oferece uma agência de notícias, com publicações de assuntos diversos, de interesse da população, da empresa e de outras agências governamentais.	2.6, 2.8
As notícias são indexadas por palavras-chave, e se apresentam em diversos formatos de mídia (texto, áudio ou vídeo)	2.9, 2.10
A agência de notícias está integrada as redes sociais	3.7, 3.8, 3.11
Integração e interação entre prefeitura e os cidadãos por meio da rede social <b>Colab.re</b> ( <a href="https://www.colab.re/BR/PR/Maringa">https://www.colab.re/BR/PR/Maringa</a> )	4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 3.11

**Quadro 23** – Achados (pré-teste) relativos ao Município de Maringá

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 40** – Rede Colab.re - Município de Maringá

**Fonte:** Prefeitura de Maringá (2018).

### 3.2.7.10 Pré-teste – Município de São Leopoldo

A plataforma eletrônica do Município de São Leopoldo/RS (<http://www.saoleopoldo.rs.gov.br/>), destacou-se pela iniciativa denominada “Projeto TecnoSaber”, voltado para a inclusão digital, o qual é dirigido para pessoas em situação de vulnerabilidade social e jovens sob a guarda do Estado, e visa proporcionar conhecimentos básicos de informática para auxiliar as pessoas, que precisam ser inseridas no mercado do trabalho (Figura 41). O achado encontra-se no Quadro 24:

Achados	Questões atendidas
Projeto TecnoSaber, voltado para a inclusão digital, e associado a práticas de compartilhamento de conhecimento	2.16

### Quadro 24 – Achados (pré-teste) relativos ao Município de São Leopoldo

Fonte: Elaborado pelo autor.

The screenshot shows the official website of the Municipality of São Leopoldo. At the top, there is a search bar and navigation links for 'PÁGINA INICIAL', 'CONHEÇA SÃO LEOPOLDO', 'CIDADÃO', 'EMPRESAS', 'SERVIDOR', 'NOTÍCIAS', and 'ESTRUTURA ADMINISTRATIVA'. Below this, there are social media icons for Google+, YouTube, and Twitter. The main content area features a news article with the title 'Projeto TecnoSaber promove inclusão digital'. The article includes a photo of a group of people in a meeting, a caption 'Foto: Thelma Ferreira / TecnoSaber', and text describing the project's goals and activities. The article is dated 07 de Janeiro de 2018 19:52 and is categorized under 'Gabinete de Prefeito'.

Figura 41 – Município de São Leopoldo

Fonte: Prefeitura de São Leopoldo (2018).

### 3.2.7.11 Pré-teste – Outras Plataformas que se destacaram

As plataformas eletrônicas (Figuras 42 a 46) dos Municípios de Sapucaia do Sul/RS (<http://www.sapucaiaodosul.rs.gov.br/>), Almirante Tamandaré/PR (<http://www.tamandare.pr.gov.br/>), Sinop/MT (<https://www.sinop.mt.gov.br/>), Apucarana/PR (<http://www.apucarana.pr.gov.br/site/>), Parnaíba/PI (<http://parnaiba.pi.gov.br/phb/>) apresentam os seguintes achados, os

quais foram consolidados no Quadro 25:

Achados	Questões atendidas
Sapucaia do Sul/RS – Disponibilização de curso gratuito de informática para idosos – Figura 40 ( <a href="http://www.sapucaiaidosul.rs.gov.br/inicia-curso-gratuito-de-informatica-para-idosos-sapucaienes/">http://www.sapucaiaidosul.rs.gov.br/inicia-curso-gratuito-de-informatica-para-idosos-sapucaienes/</a> )	2.16
Almirante Tamandaré/PR – Permite a integração, para comunicação com o município, por meio do whatsapp – Figura 41 ( <a href="https://chat.whatsapp.com/0yGgnGKoQ04JS5SwPyOMLo">https://chat.whatsapp.com/0yGgnGKoQ04JS5SwPyOMLo</a> )	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.11
Sinop/MT – Disponibilização de diversos serviços para <i>smartphone</i> SeLigaSinop – Figura 42 ( <a href="https://www.seligasinop.com.br/">https://www.seligasinop.com.br/</a> )	7.1
Apucarana/PR – Canal de comunicação direta com o prefeito – Figura 43 ( <a href="http://www.apucarana.pr.gov.br/site/fale-com-o-prefeito/">http://www.apucarana.pr.gov.br/site/fale-com-o-prefeito/</a> )	3.1, 3.2, 3.6
Parnaíba/PI – Oferece o envio, por meio de serviços push, de novidades e notícias sobre o município, para os interessados – Figura 44 ( <a href="http://parnaiba.pi.gov.br/phb/">http://parnaiba.pi.gov.br/phb/</a> )	2.6, 2.7, 2.8

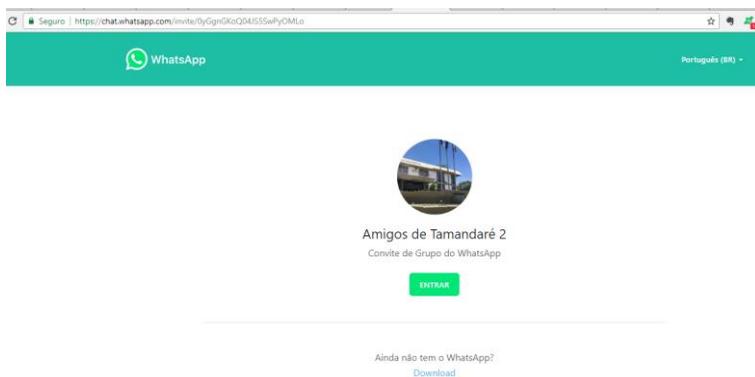
**Quadro 25** – Achados (pré-teste) relativos ao Município de São Leopoldo

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 42** – Município de Sapucaia do Sul

**Fonte:** Prefeitura de Sapucaia do Sul (2018).



**Figura 43** – Município de Almirante Tamandaré

**Fonte:** Prefeitura de Almirante Tamandaré (2018).



**Figura 44** – Município de Sinop

**Fonte:** Prefeitura de Sinop (2018).



**Figura 45** – Município de Apucarana

**Fonte:** Prefeitura de Apucarana (2018).



**Figura 46** – Município de Parnaíba

**Fonte:** Prefeitura de Parnaíba (2018).

### 3.2.8 Análise intermediária do questionário (após pré-teste)

Após a realização do pré-teste, o pesquisador realizou três reuniões, respectivamente, nos dias 22, 23 e 26 de março de 2018, com duração aproximada de 4 horas cada encontro, com três professores doutores, especialistas na construção de instrumentos de medida, buscando verificar a dimensionalidade do instrumento. Foram realizadas várias experimentações e simulações, buscando analisar a potencialidade dos dados coletados nas observações realizadas durante o pré-teste.

Entretanto, pelo fato do questionário possuir 05 categorias de resposta e apenas 264 observações, e pela constatação da baixa frequência de respostas em algumas categorias, na etapa do pré-teste, os referidos especialistas julgaram não ser possível ainda, realizar uma análise mais elaborada dos dados, recomendando-a para os resultados da fase de aplicação em larga escala.

Nesta análise intermediária, os especialistas fizeram uma sondagem dos itens empregados no questionário, durante o pré-teste, e apresentaram as suas observações, as quais foram incorporadas no questionário, como apresentado no Quadro 26:

Questionário aplicado durante o pré-teste	Questionário, após a análise preliminar	Justificativa
1.1 A plataforma não requer registro prévio dos usuários	1.1 A plataforma não requer registro prévio dos usuários?	
2.1 A plataforma identifica, de forma clara, quais recursos (dados, informações ou serviços) estão disponíveis para as partes interessadas?	2.1 A plataforma apresenta a identificação dos serviços disponíveis para cada parte interessada?	A redação destes itens foi refeita e simplificada, visando torná-los mais objetivos e de mais fácil compreensão, ao momento da resposta.
2.2 A plataforma divulga, de forma clara, orientações de uso dos recursos às partes interessadas?	2.2 A plataforma apresenta as orientações de utilização dos serviços às partes interessadas?	
2.3 A plataforma divulga ressalvas acerca do uso dos recursos (dados, informações ou serviços), informando os <b>direitos</b> das partes interessadas e as responsabilidades assumidas?	2.3 A plataforma apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos e responsabilidades das partes interessadas?	
2.4 A plataforma divulga ressalvas do uso dos recursos (dados, informações ou serviços), informando <b>sanções e penalidades</b> em caso de descumprimento?	2.4 A plataforma apresenta ressalvas sobre os serviços, informando <b>penalidades</b> em caso de descumprimento?	
2.5 A plataforma divulga pelo menos um índice de utilização dos recursos (dados, informações ou serviços) disponibilizados pela plataforma?	2.5 A plataforma divulga, pelo menos, um índice de utilização dos serviços?	
2.6 A plataforma disponibiliza um canal de notícias atualizadas sobre o município?	2.6 A plataforma disponibiliza notícias atualizadas sobre o município?	

<b>Questionário aplicado durante o pré-teste</b>	<b>Questionário, após a análise preliminar</b>	<b>Justificativa</b>
2.7 A plataforma disponibiliza um canal de notícias atualizadas sobre a própria plataforma?	2.7 A plataforma disponibiliza um canal de notícias atualizadas sobre a própria plataforma?	Este item foi excluído, considerando o baixo nível de respostas positivas
2.8 A plataforma disponibiliza informações adicionais? <i>(informações econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas, de acordo com o local ou a região)</i>	2.8 A plataforma disponibiliza informações adicionais? <i>(informações econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas, de acordo com o local ou a região)</i>	
2.9 A plataforma disponibiliza uma biblioteca de mídias digitais? <i>(exemplo de mídias que podem ser disponibilizadas: manuais de normas, políticas e procedimentos, documentos de pesquisa, documentos relacionados a eventos, recursos de auto aperfeiçoamento e desenvolvimento gerencial, regras e regulamentos governamentais, catálogos de produtos, manuais técnicos, bancos de casos e relatórios de projetos)</i>	2.9 A plataforma disponibiliza uma biblioteca de mídias digitais? <i>(exemplo de mídias que podem ser disponibilizadas: manuais de normas, políticas e procedimentos, documentos de pesquisa, documentos relacionados a eventos, recursos de auto aperfeiçoamento e desenvolvimento gerencial, regras e regulamentos governamentais, catálogos de produtos, manuais técnicos, bancos de casos e relatórios de projetos)</i>	Estes itens foram excluídos, uma vez que sua formulação pode induzir a erro ou dúvidas no momento da resposta. Para tanto, o item 2.9 foi formulado, procurando tratar do tema de forma mais objetiva.
2.10 A plataforma disponibiliza biblioteca em diferentes formatos de mídia <i>(como vídeo, áudio ou texto)</i> ?	2.10 A plataforma disponibiliza biblioteca em diferentes formatos de mídia <i>(como vídeo, áudio ou texto)</i> ?	
	2.9 A plataforma disponibiliza mídias digitais - empregando pelo menos um dos seguintes serviços? Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web?	Em função da exclusão dos itens 2.9 e 2.10, este item foi criado.

Questionário aplicado durante o pré-teste	Questionário, após a análise preliminar	Justificativa
2.11 A plataforma disponibiliza acesso à Legislação?	2.11 A plataforma disponibiliza legislação pertinente ao município?	A redação destes itens foi refeita e simplificada, visando torná-los mais objetivos e de mais fácil compreensão, ao momento da resposta.
2.12 A plataforma disponibiliza acesso às informações sobre decisões?	2.12 A plataforma disponibiliza acesso ao Diário Oficial?	
2.13 A plataforma propicia acesso a projetos de leis ou similares?	2.13 A plataforma propicia acesso a projetos de leis ou similares?	Este item foi excluído, uma vez que sua formulação pode induzir a erro ou dúvidas no momento da resposta (questão muito aberta). Para fins desta pesquisa, o item 2.12 já se mostra suficiente.
2.14 A plataforma oferece a possibilidade de acompanhamento financeiro do orçamento do município? <i>(disponibilidade de documentos governamentais de arrecadação, movimentação de erário e aplicação financeira dos recursos públicos – balancetes, balanços financeiros)</i>	2.14 A plataforma disponibiliza acompanhamento financeiro do orçamento do município? <i>(disponibilidade de documentos governamentais de arrecadação, movimentação de erário e aplicação financeira dos recursos públicos – balancetes, balanços financeiros)</i>	
2.15 A plataforma disponibiliza manual que possibilite a compreensão das informações financeiras disponíveis, para o entendimento de público leigo em assuntos administrativos/contábeis?	2.15 A plataforma disponibiliza orientações para a compreensão das informações financeiras disponíveis do município?	Este item não nos parece ter relação direta com os princípios dos <i>commons</i> , por isso foi eliminado.

<b>Questionário aplicado durante o pré-teste</b>	<b>Questionário, após a análise preliminar</b>	<b>Justificativa</b>
2.16 A plataforma disponibiliza conteúdo (relacionado a programas, projetos ou iniciativas de inclusão digital) para amenizar desigualdades de oportunidades e de cidadania entre quem tem acesso e conhecimento para usar as TICs e aqueles que não têm?	2.16 A plataforma disponibiliza conteúdo relacionado a inclusão digital?	A redação deste item foi refeita e simplificada, visando torná-lo mais objetivo e de mais fácil compreensão, ao momento da resposta.
2.17 A plataforma disponibiliza acesso às informações de transparência do município?	2.17 A plataforma disponibiliza acesso às informações de transparência do município?	
2.18 A plataforma disponibiliza acesso às compras e licitações realizadas pelo município?	2.18 A plataforma disponibiliza acesso às compras e licitações realizadas pelo município?	
2.19 A plataforma disponibiliza dados abertos?	2.19 A plataforma disponibiliza dados abertos?	
2.20 A plataforma disponibiliza uma área específica para acesso aos e utilização dos dados abertos?	2.20 A plataforma disponibiliza uma área específica para acesso aos e utilização dos dados abertos?	Este item foi excluído, uma vez que sua formulação pode induzir a erro ou dúvidas no momento da resposta (questão muito aberta). Para fins desta pesquisa, o item 2.19 já se mostra suficiente.
2.21 A plataforma disponibiliza dados abertos, em diversos formatos?	2.21 Os dados abertos estão disponíveis - em pelo menos um - dos seguintes formatos – XML, JSON, ODS, CSV ou RDF?	A redação deste item foi refeita e simplificada, visando torná-lo mais objetivo e de mais fácil compreensão, ao momento da resposta.

Questionário aplicado durante o pré-teste	Questionário, após a análise preliminar	Justificativa
2.22 A plataforma disponibiliza dados abertos, legíveis por máquina?	2.22 A plataforma disponibiliza dados abertos, legíveis por máquina?	Este item foi excluído, uma vez que a nova redação do item 2.22 já se mostra suficiente.
	2.22 Os dados abertos disponíveis no portal podem ser baixados?	Em função da exclusão do item 2.22, um novo foi criado, com maior nível de detalhamento e especificidade, e também, com maior simplicidade
2.23 A plataforma disponibiliza informações sobre os dados abertos? <i>(exemplo: políticas de uso, categoria, identificação, descrição, frequência de atualização, etc)</i>	2.23 A plataforma disponibiliza informações sobre os dados abertos? <i>(exemplo: políticas de uso, categoria, identificação, descrição, frequência de atualização, etc)</i>	
	2.24 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos?	Este item teve sua redação refeita e simplificada, visando torná-lo mais objetivo e de mais fácil compreensão, ao momento da resposta, substituindo os itens 6.1 a 6.4
2.24 A plataforma disponibiliza lista de perguntas frequentes (FAQ – <i>Frequently Asked Questions</i> )	2.25 A plataforma disponibiliza lista de perguntas frequentes (FAQ – <i>Frequently Asked Questions</i> )	Ajustada a numeração
3.1 A plataforma disponibiliza pelo menos um canal de comunicação (auto regulação) para denúncias,	3.1 A plataforma disponibiliza ao menos um canal de comunicação para denúncias, questionamentos,	A redação destes itens foi refeita e simplificada, visando torná-los mais objetivos e

Questionário aplicado durante o pré-teste	Questionário, após a análise preliminar	Justificativa
questionamentos, críticas ou elogios? ( <i>exemplo: Ouvidoria</i> )	críticas ou elogios? ( <i>exemplo: Ouvidoria</i> )	de mais fácil compreensão, ao momento da resposta.
3.2 A plataforma disponibiliza acesso facilitado ao canal de comunicação para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios? ( <i>exemplo: Ouvidoria</i> )	3.2 O acesso ao canal de comunicação é alcançado por meio de um ou dois cliques de mouse? ( <i>fácil acesso</i> )	
3.3 A plataforma disponibiliza atendimento on-line instantâneo? ( <i>através de chat ou ferramenta similar</i> ).	3.3 A plataforma disponibiliza atendimento on-line instantâneo? ( <i>através de chat ou ferramenta similar</i> )	
3.4 O município promove campanhas publicitárias para estimular o cidadão a apresentar suas opiniões, por meio da plataforma?	3.4 O município promove campanhas publicitárias para estimular o cidadão a apresentar suas opiniões, por meio da plataforma?	Estes itens foram excluídos, em função da dificuldade para evidenciar a sua ocorrência.
3.5 A plataforma disponibiliza fórum on-line aberto ao público ( <i>acerca de temas específicos de interesse público</i> )?	3.5 A plataforma disponibiliza fórum on-line aberto ao público ( <i>acerca de temas específicos de interesse público</i> )?	
3.6 A plataforma permite a integração com redes sociais? ( <i>formadas por grupos que compartilham interesses comuns</i> )	3.6 A plataforma permite a integração com redes sociais? ( <i>formadas por grupos que compartilham interesses comuns</i> )	Este item teve sua dimensão readequada. Deixou de ser adocracia, para participação e coprodução
3.7 A plataforma disponibiliza espaços virtuais colaborativos? ( <i>viabiliza o encontro e a interação entre pessoas que não se encontram fisicamente juntas</i> )	3.7 A plataforma disponibiliza espaços virtuais colaborativos? ( <i>viabiliza o encontro e a interação entre pessoas que não se encontram fisicamente juntas</i> )	
3.8 A plataforma disponibiliza blogs ou microblogs? ( <i>exemplo twitter</i> )	3.8 A plataforma disponibiliza blogs ou microblogs? ( <i>exemplo twitter</i> )	

Questionário aplicado durante o pré-teste	Questionário, após a análise preliminar	Justificativa
3.9 A plataforma permite a formação de comunidades de prática? ( <i>exemplo: para criar e compartilhar habilidades, conhecimentos e experiências comuns</i> )	3.9 A plataforma permite a formação de comunidades de prática? ( <i>exemplo: para criar e compartilhar habilidades, conhecimentos e experiências comuns</i> )	
3.10 A plataforma permite eleger os recursos (dados, informações ou serviços) mais relevantes? ( <i>podendo ser por funcionalidades da plataforma, ou por meio de recursos de redes ou mídias sociais</i> )	3.10 A plataforma permite eleger os serviços mais relevantes? ( <i>podendo ser por funcionalidades da plataforma, ou por meio de recursos de redes ou mídias sociais</i> )	Este item teve sua redação refeita e simplificada, visando torná-lo mais objetivo e de mais fácil compreensão, ao momento da resposta.
3.11 As partes interessadas podem utilizar os recursos de redes ou mídias sociais oferecidos pela plataforma?	3.11 As partes interessadas podem utilizar os recursos de redes ou mídias sociais oferecidos pela plataforma?	
4.1 A plataforma oferece recursos para votação eletrônica? ( <i>para sondagem de opinião ou deliberação de assuntos com a participação das partes interessadas</i> )	4.1 A plataforma oferece recursos para votação eletrônica?	Este item teve sua redação refeita e simplificada, visando torná-lo mais objetivo e de mais fácil compreensão, ao momento da resposta.
4.2 A plataforma disponibiliza canal de comunicação aberto ao público, voltado para o debate e deliberação da decisão política aos cidadãos?	4.2 A plataforma disponibiliza canal de comunicação aberto ao público, voltado para o debate e deliberação da decisão política aos cidadãos?	Este item foi excluído, em função da similaridade com o item 3.1
4.3 A plataforma oferece recursos para realização de plebiscito ( <i>mecanismo democrático de consulta popular</i> ) para delegar a tomada de decisão direta ao público?	4.3 A plataforma oferece serviços para realização de plebiscito ( <i>mecanismo democrático de consulta popular</i> ) para delegar a tomada de decisão direta ao público?	Este item foi excluído, uma vez que a resposta poderá depender, em muito, da

Questionário aplicado durante o pré-teste	Questionário, após a análise preliminar	Justificativa
4.4 A plataforma oferece recursos para a constituição pública da agenda decisória envolvendo a participação cidadã?	4.4 A plataforma oferece serviços para a composição da agenda decisória envolvendo a participação da população?	Este item teve sua redação refeita e simplificada, visando torná-lo mais objetivo e de mais fácil compreensão, ao momento da resposta.
4.5 A plataforma oferece recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos dados abertos?	4.5 A plataforma oferece recursos para recomendação dos dados abertos?	A redação destes itens foi refeita e simplificada, visando torná-los mais objetivos e de mais fácil compreensão, ao momento da resposta.
4.6 A plataforma oferece recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos serviços?	4.6 A plataforma oferece recursos para recomendação dos serviços?	
4.7 A plataforma oferece recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos dados abertos?	4.7 A plataforma oferece recursos para votação sobre quais são os melhores dados abertos?	
4.8 A plataforma oferece recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos serviços?	4.8 A plataforma oferece recursos para votação sobre quais são os melhores serviços?	
5.1 A plataforma oferece recursos para <i>download</i> de dados abertos?	5.1 A plataforma oferece recursos para <i>download</i> de dados abertos?	Estes itens foram excluídos, em função da reformulação dos itens 2.22 e 2.24
5.2 A plataforma oferece recursos para <i>download</i> de dados abertos, em diversos formatos?	5.2 A plataforma oferece recursos para <i>download</i> de dados abertos, em diversos formatos?	
5.3 A plataforma oferece recursos para <i>download</i> de dados abertos, legíveis por máquina?	5.3 A plataforma oferece recursos para <i>download</i> de dados abertos, legíveis por máquina?	

<b>Questionário aplicado durante o pré-teste</b>	<b>Questionário, após a análise preliminar</b>	<b>Justificativa</b>
6.1 A plataforma disponibiliza busca simples de dados abertos?	6.1 A plataforma disponibiliza busca simples de dados abertos?	
6.2 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos empregando operadores lógicos?	6.2 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos empregando operadores lógicos?	
6.3 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos por categorias/agrupadores, empregando taxonomias, por exemplo?	6.3 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos por categorias/agrupadores, empregando taxonomias, por exemplo?	
6.4 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos por formatos de arquivo ou por intervalos de datas?	6.4 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos por formatos de arquivo ou por intervalos de datas?	
7.1 A plataforma é acessível em versão mobile?	7.1 A plataforma é acessível em versão mobile?	
8.1 De maneira geral, a plataforma oferece dados e informações atualizadas?	8.1 De maneira geral, a plataforma oferece dados e informações atualizadas?	Este item foi excluído, uma vez que a resposta depende da subjetividade do respondente
8.2 De maneira geral, o significado dos dados e informações oferecidos pela plataforma é de fácil entendimento?	8.2 De maneira geral, o significado dos dados e informações oferecidos pela plataforma é de fácil entendimento?	
9.1 A plataforma disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento? <i>(tais como tesouros, esquemas de classificação, taxonomias e ontologias, mapas de conhecimento e listas de discussão)</i>	9.1 A plataforma disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento? <i>(tais como tesouros, esquemas de classificação, taxonomias e ontologias, mapas de conhecimento e listas de discussão)</i>	
9.2 A plataforma disponibiliza recursos de conhecimento atualizados? <i>(tais como lições</i>	9.2 A plataforma disponibiliza recursos de conhecimento atualizados? <i>(tais como lições aprendidas,</i>	

<b>Questionário aplicado durante o pré-teste</b>	<b>Questionário, após a análise preliminar</b>	<b>Justificativa</b>
<i>aprendidas, boas práticas de trabalho, etc)</i>	<i>boas práticas de trabalho, etc)</i>	
	A plataforma disponibiliza acesso a pelo menos um site ou portal de uma das secretarias do município?	Considerando a experiência adquirida com a aplicação do pré-teste, percebeu-se a necessidade de melhor representar o princípio da Adocracia. Por isso, estes itens foram incluídos no questionário.
	A plataforma disponibiliza acesso a pelo menos um site ou portal de um órgão municipal?	
	A plataforma disponibiliza acesso a pelo menos um site ou portal da procuradoria geral do município?	

**Quadro 26** – Ajustes preliminares realizados no questionário, após o pré-teste

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A seguir, é apresentado o questionário com os ajustes realizados, após o pré-teste (Quadro 27). Visando torna-lo mais simples, além da exclusão e reformulação de alguns itens, decidiu-se pela eliminação dos grupos de questões, mantendo como elemento de análise, os itens e as dimensões.

<b>Item</b>	<b>Questionário, após a análise preliminar</b>	<b>Dimensões</b>
1	A plataforma não requer registro prévio dos usuários?	Delimitação
2	A plataforma apresenta a identificação dos serviços disponíveis para cada parte interessada?	Delimitação
3	A plataforma apresenta as orientações de utilização dos serviços às partes interessadas?	Delimitação

Item	Questionário, após a análise preliminar	Dimensões
4	A plataforma apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos e responsabilidades das partes interessadas?	Sanções e Recompensas
5	A plataforma apresenta ressalvas sobre os serviços, informando penalidades em caso de descumprimento?	Sanções e Recompensas
6	A plataforma divulga, pelo menos, um índice de utilização dos serviços disponibilizados?	Monitoramento
7	A plataforma disponibiliza notícias atualizadas sobre o município?	Monitoramento
8	A plataforma disponibiliza informações adicionais? ( <i>Informações econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas, de acordo com o local ou a região</i> )	Monitoramento
9	A plataforma disponibiliza mídias digitais - empregando pelo menos um dos seguintes serviços? Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web?	Adequação de contexto
10	A plataforma disponibiliza legislação pertinente ao município?	Monitoramento
11	A plataforma disponibiliza acesso ao Diário Oficial?	Monitoramento
12	A plataforma disponibiliza de acompanhamento financeiro do orçamento do município? ( <i>disponibilidade de documentos governamentais de arrecadação, movimentação de erário e aplicação financeira dos recursos públicos – balancetes, balanços financeiros</i> )	Monitoramento
13	A plataforma disponibiliza conteúdo relacionado a inclusão digital?	Delimitação
14	A plataforma disponibiliza acesso às informações de transparência do município?	Monitoramento
15	A plataforma disponibiliza acesso às compras e licitações realizadas pelo município?	Monitoramento
16	A plataforma disponibiliza acesso a pelo menos um site ou portal de uma das secretarias do município?	Adocracia

Item	Questionário, após a análise preliminar	Dimensões
17	A plataforma disponibiliza acesso a pelo menos um site ou portal de um órgão municipal?	Adocracia
18	A plataforma disponibiliza acesso a pelo menos um site ou portal da procuradoria geral do município?	Adocracia
19	A plataforma disponibiliza dados abertos?	Autonomia
20	Os dados abertos estão disponíveis - em pelo menos um - dos seguintes formatos - JSON, XML, CSV, ODS ou RDF?	Adequação de contexto
21	Os dados abertos disponíveis no portal podem ser baixados?	Adequação de contexto
22	A plataforma disponibiliza informações sobre os dados abertos? ( <i>exemplo: políticas de uso, categoria, identificação, descrição, frequência de atualização, etc</i> )	Delimitação
23	A plataforma disponibiliza busca de dados abertos?	Adequação de contexto
24	A plataforma disponibiliza lista de perguntas frequentes (FAQ – <i>Frequently Asked Questions</i> )	Resolubilidade
25	A plataforma disponibiliza ao menos um canal de comunicação para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios? ( <i>exemplo: Ouvidoria</i> )	Resolubilidade
26	O acesso ao canal de comunicação é alcançado por meio de um ou dois cliques de mouse? ( <i>fácil acesso</i> )	Resolubilidade
27	A plataforma disponibiliza atendimento on-line instantâneo? ( <i>através de chat ou ferramenta similar</i> )	Resolubilidade
28	A plataforma permite a integração com redes sociais? ( <i>formadas por grupos que compartilham interesses comuns</i> )	Resolubilidade
29	A plataforma disponibiliza espaços virtuais colaborativos? ( <i>viabiliza o encontro e a interação entre pessoas que não se encontram fisicamente juntas</i> )	Participação e coprodução
30	A plataforma disponibiliza blogs ou microblogs? ( <i>exemplo twitter</i> )	Participação e coprodução

Item	Questionário, após a análise preliminar	Dimensões
31	A plataforma permite a formação de comunidades de prática? ( <i>exemplo: para criar e compartilhar habilidades, conhecimentos e experiências comuns</i> )	Autonomia
32	A plataforma permite eleger os serviços mais relevantes? ( <i>podendo ser por funcionalidades da plataforma, ou por meio de recursos de redes ou mídias sociais</i> )	Autonomia
33	As partes interessadas podem utilizar os recursos de redes ou mídias sociais oferecidas pela plataforma?	Delimitação
34	A plataforma oferece recursos para votação eletrônica?	Autonomia
35	A plataforma oferece serviços para a composição da agenda decisória envolvendo a participação da população?	Autonomia
36	A plataforma oferece recursos para recomendação dos dados abertos?	Participação e coprodução
37	A plataforma oferece recursos para recomendação dos serviços?	Participação e coprodução
38	A plataforma oferece recursos para votação sobre quais são os melhores dados abertos?	Participação e coprodução
39	A plataforma oferece recursos para votação sobre quais são os melhores serviços?	Participação e coprodução
40	A plataforma é acessível em versão mobile?	Adequação de contexto
41	A plataforma disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento? ( <i>tais como tesouros, esquemas de classificação, taxonomias e ontologias, mapas de conhecimento e listas de discussão</i> )	Adequação de contexto
42	A plataforma disponibiliza recursos de conhecimento atualizados? ( <i>tais como lições aprendidas, boas práticas de trabalho, etc</i> )	Participação e coprodução

**Quadro 27** – Questionário com ajustes preliminares (após o pré-teste)

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O questionário (Quadro 27) será então apresentado, para a

análise dos especialistas de domínio, conforme será descrito a seguir.

### **3.2.9 Submissão do instrumento aos especialistas (segunda rodada)**

Visando preparar o instrumento de coleta de dados para a aplicação efetiva em larga escala, o pesquisador realizou quatro reuniões de trabalho com a participação de 04 especialistas em Governo Eletrônico e Democracia Digital, respectivamente, em 02, 03 e 04 de abril de 2018, com duração aproximada de 3 a 4 horas, cada reunião, para a realização das **Análises Semântica e de Juízes (conteúdo/construto)**. Durante os encontros, o pesquisador apresentou a versão do questionário utilizado na aplicação do pré-teste, e as considerações obtidas na análise intermediária; os itens do questionário foram analisados e discutidos. Em linhas gerais, os especialistas consideraram que o instrumento de pesquisa estava coerente, apresentando pertinência em relação ao objeto da pesquisa. Aqueles itens que apresentaram formulação insuficiente, ou de difícil compreensão, foram reformulados ou descartados. Quando necessária, a classificação dos itens e suas respectivas dimensões (ou subdomínios) foram analisadas e reformuladas. A seguir, são apresentadas as sugestões de cada especialista:

1. O **primeiro especialista** sugeriu ao pesquisador:
  - a. Verificar a viabilidade em agrupar as questões por suas dimensões; assim, os itens relativos a cada princípio de *commons* fariam parte de um bloco único de questões;
  - b. Não considerar o item “26 - O acesso ao canal de comunicação é alcançado por meio de um ou dois cliques de mouse? (*fácil acesso*)” relevante, e sugere

- a reavaliação deste item;
- c. Não considerar o item “31- A plataforma permite a formação de comunidades de prática? (*exemplo: para criar e compartilhar habilidades, conhecimentos e experiências comuns*)”, relevante, e sugere a reavaliação deste item;
  - d. A exclusão do item “41 - A plataforma disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento? (*tais como tesouros, esquemas de classificação, taxonomias e ontologias, mapas de conhecimento e listas de discussão*)”, por considerar este item muito improvável de ser identificado nas plataformas de governo eletrônico municipal;
2. O **segundo especialista** apresentou as seguintes sugestões:
- a. Detalhamento do item “10. A plataforma disponibiliza legislação pertinente ao município?”, esclarecendo que tipo de legislação, especificamente, o item está verificando.
  - b. Revisão dos itens relativos aos Dados Abertos, visando verificar se estes não estão repetitivos: “19. A plataforma disponibiliza dados abertos?”, “20. Os dados abertos estão disponíveis - em pelo menos um - dos seguintes formatos - JSON, XML, CSV, ODS ou RDF?”, “21. Os dados abertos disponíveis no portal podem ser baixados?”, “22. A plataforma disponibiliza informações sobre os dados abertos?”

(exemplo: políticas de uso, categoria, identificação, descrição, frequência de atualização, etc)”, “23. A plataforma disponibiliza busca de dados abertos?” e “36. A plataforma oferece recursos para recomendação dos dados abertos?” e “38. A plataforma oferece recursos para votação sobre quais são os melhores dados abertos?”, e

- c. Questionou da utilidade do item “26. O acesso ao canal de comunicação é alcançado por meio de um ou dois cliques de mouse? (fácil acesso)”.
- d. Em relação a associação dos itens e suas respectivas dimensões, o especialista concordou, sem apresentar sugestões de alteração.

3. O **terceiro especialista** considerou que os itens, de modo geral, apresentam redação clara e objetiva, sem despertar dúvidas ou gerar qualquer tipo de ambiguidade. Ponderou também que, como os respondentes passarão por um novo treinamento, eventuais dúvidas restantes poderão ser esclarecidas durante o próprio treinamento.

- a. Ao realizar a leitura dos itens, o especialista ponderou que poderia ser incluída uma questão adicional, complementar a questão “5 - A plataforma apresenta ressalvas sobre os serviços, informando penalidades em caso de descumprimento?”, podendo ser formulada da seguinte maneira – “A plataforma apresenta outras

informações (além de ressalvas), estimulando ou motivando, por meio de recompensas ou reconhecimento, condutas positivas das partes?”

- b. Em relação a associação dos itens e suas respectivas dimensões, o especialista concordou, sem apresentar sugestões de alteração;
4. O **quarto especialista** considerou que os itens, de modo geral, apresentam redação clara e objetiva, sem despertar dúvidas ou gerar qualquer tipo de ambiguidade. Em seu entendimento, todos os itens devem ser mantidos, uma vez que o pesquisador, em última análise, busca verificar a presença (ou não) dos princípios dos *commons* nas plataformas de governo eletrônico municipal.

### **3.2.10 Questionário para aplicação em larga escala**

Após todas estas fases apresentadas, chegou-se a uma proposição de questionário (Quadro 33) – a ser aplicado em maior escala para apresentação dos resultados no documento referente à tese.

#### **3.2.10.1 Itens resultantes**

O Quadro 28 apresenta os itens resultantes, após as etapas de análise dos especialistas (primeira rodada), pré-teste, análise preliminar após o pré-teste, e nova análise de especialistas (segunda rodada).

Item	Questionário, após a segunda rodada dos especialistas	Comentários	Dimensões
1	A plataforma não requer registro prévio dos usuários?		Delimitação
2	A plataforma apresenta a identificação dos serviços disponíveis para cada parte interessada?		Delimitação
3	A plataforma apresenta as orientações de utilização dos serviços às partes interessadas?		Delimitação
4	A plataforma apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos e responsabilidades das partes interessadas?		Sanções e Recompensas
5	A plataforma apresenta ressalvas sobre os serviços, informando penalidades em caso de descumprimento?		Sanções e Recompensas
6	A plataforma divulga, pelo menos, um índice de utilização dos serviços disponibilizados?		Monitoramento
7	A plataforma disponibiliza notícias atualizadas sobre o município?		Monitoramento
8	A plataforma disponibiliza informações adicionais? <i>(Informações econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas, de acordo com o local ou a região)</i>		Monitoramento
9	A plataforma disponibiliza mídias digitais - empregando pelo menos um dos seguintes serviços? Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web?		Adequação de contexto

Item	Questionário, após a segunda rodada dos especialistas	Comentários	Dimensões
10	A plataforma disponibiliza legislação pertinente ao município? <i>(Podendo ser qualquer tipo de legislação, como segue: Leis, Plano Diretor, Zoneamento Urbano, Código de Obras, Manual do Contribuinte, instruções normativas, decreto, portarias, pareceres, resoluções, etc.)</i>	Atendendo a sugestão do segundo especialista, este item foi melhor detalhado.	Monitoramento
11	A plataforma disponibiliza acesso ao Diário Oficial?		Monitoramento
12	A plataforma disponibiliza acesso às informações financeiras do município? <i>(disponibilidade de documentos governamentais de arrecadação, movimentação de erário e aplicação financeira dos recursos públicos – balancetes, balanços financeiros)</i>	Atendendo a sugestão do segundo especialista, este item foi reformulado.	Monitoramento
13	A plataforma disponibiliza conteúdo relacionado a inclusão digital?		Delimitação
14	A plataforma disponibiliza acesso às informações de transparência do município?		Monitoramento
15	A plataforma disponibiliza acesso às compras e licitações realizadas pelo município?		Monitoramento
16	A plataforma disponibiliza acesso a pelo menos um site ou portal de uma das secretarias do município?	Atendendo as sugestões oriundas da análise intermediária, estes itens foram	Adocracia

Item	Questionário, após a segunda rodada dos especialistas	Comentários	Dimensões
17	A plataforma disponibiliza acesso a pelo menos um site ou portal de um órgão municipal?	incluídos, visando maior representatividade da dimensão Adocracia.	Adocracia
18	A plataforma disponibiliza acesso a pelo menos um site ou portal da procuradoria geral do município?		Adocracia
19	A plataforma disponibiliza dados abertos?		Autonomia
20	Os dados abertos estão disponíveis - em pelo menos um - dos seguintes formatos - JSON, XML, CSV, ODS ou RDF?		Adequação de contexto
21	Os dados abertos disponíveis no portal podem ser baixados?		Adequação de contexto
22	A plataforma disponibiliza informações sobre os dados abertos? ( <i>exemplo: políticas de uso, categoria, identificação, descrição, frequência de atualização, etc</i> )		Delimitação
23	A plataforma disponibiliza busca de dados abertos?		Adequação de contexto
24	A plataforma disponibiliza lista de perguntas frequentes (FAQ – <i>Frequently Asked Questions</i> )		Resolubilidade
25	A plataforma disponibiliza ao menos um canal de comunicação para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios? ( <i>exemplo: Ouvidoria</i> )		Resolubilidade

Item	Questionário, após a segunda rodada dos especialistas	Comentários	Dimensões
26	O acesso ao canal de comunicação é alcançado por meio de um ou dois cliques de mouse? ( <i>fácil acesso</i> )	Atendendo a sugestão do primeiro e segundo especialistas, este item foi excluído do questionário.	Resolubilidade
26	A plataforma disponibiliza atendimento on-line instantâneo? ( <i>através de chat ou ferramenta similar</i> )		Resolubilidade
27	A plataforma permite a integração com redes sociais? (formadas por grupos que compartilham interesses comuns)		Resolubilidade
28	A plataforma disponibiliza espaços virtuais colaborativos? ( <i>viabiliza o encontro e a interação entre pessoas que não se encontram fisicamente juntas</i> )		Participação e coprodução
29	A plataforma disponibiliza blogs ou microblogs? ( <i>exemplo twitter</i> )		Participação e coprodução
30	A plataforma permite a formação de comunidades de prática? ( <i>exemplo: para criar e compartilhar habilidades, conhecimentos e experiências comuns</i> )		Autonomia
31	A plataforma permite eleger os serviços mais relevantes? ( <i>podendo ser por funcionalidades da plataforma, ou por meio de recursos de redes ou mídias sociais</i> )		Autonomia

Item	Questionário, após a segunda rodada dos especialistas	Comentários	Dimensões
32	As partes interessadas podem utilizar os recursos de redes ou mídias sociais oferecidas pela plataforma?		Delimitação
33	A plataforma oferece recursos para votação eletrônica?		Autonomia
34	A plataforma oferece serviços para a composição da agenda decisória envolvendo a participação da população?		Autonomia
35	A plataforma oferece recursos para recomendação dos dados abertos?		Participação e coprodução
36	A plataforma oferece recursos para recomendação dos serviços?		Participação e coprodução
37	A plataforma oferece recursos para votação sobre quais são os melhores dados abertos?		Participação e coprodução
38	A plataforma oferece recursos para votação sobre quais são os melhores serviços?		Participação e coprodução
39	A plataforma é acessível em versão mobile?		Adequação de contexto
40	A plataforma disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento? ( <i>tais como tesouros, esquemas de classificação, taxonomias e ontologias, mapas de conhecimento e listas de discussão</i> )		Adequação de contexto

Item	Questionário, após a segunda rodada dos especialistas	Comentários	Dimensões
41	A plataforma disponibiliza recursos de conhecimento atualizados? ( <i>tais como lições aprendidas, boas práticas de trabalho, etc</i> )		Participação e coprodução

**Quadro 28** – Itens resultantes

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Assim, o instrumento final de pesquisa está composto por 41 itens, os quais foram analisados pelos especialistas, e 8 dimensões.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Em termos estatísticos, segundo Freund e Simon (2000), a população consiste de todas as observações concebíveis (ou hipoteticamente possíveis) de um determinado fenômeno. Os elementos que compõem uma população podem ser indivíduos, empresas, clientes ou qualquer coisa que possa ser mensurada, contada ou ordenada.

Sabe-se que, para obter uma amostra é necessário estabelecer uma população alvo (MILONE, 2004). Desta forma, a população observada nesta tese compreende todos os sites de prefeituras brasileiras.

#### 3.3.1 População e Amostra – Pré-teste

Definiu-se amostra intencional para o pré-teste, considerando todas as 05 (cinco) regiões brasileiras, mas não, necessariamente, respeitando a proporção de municípios constantes em cada região, estando assim distribuídas, respectivamente, conforme as regiões e quantidade de *sites* de municípios, na Tabela 7:

**Tabela 7** – População e Amostra – Pré-teste

<b>Região</b>	<b>Qtd Municípios</b>
Sul	90
Sudeste	82
Centro-Oeste	29
Nordeste	37
Norte	26
<b>Total</b>	<b>264</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Assim, foram visitados 264 *sites*; conforme cidades de grande, médio e pequeno porte<sup>17</sup>, sucessivamente: 199, 59 e 06 cidades.

### 3.3.2 População e Amostra – Aplicação em larga escala

De igual forma, definiu-se uma amostra intencional para a aplicação em larga escala, considerando todas as 05 (cinco) regiões brasileiras, mas não, necessariamente, respeitando a proporção de municípios constantes em cada região, estando assim distribuídas, respectivamente, conforme as regiões e quantidade de sites de municípios, na Tabela 8:

**Tabela 8** – População e Amostra – Aplicação em larga escala

<b>Região</b>	<b>Qtd Municípios</b>
Sul	300
Sudeste	300

<sup>17</sup> Municípios de pequeno, médio e grande porte, respectivamente: até 25 mil habitantes, entre 25 e 100 mil, acima de 100 mil habitantes (CALVO et al, 2016).

<b>Região</b>	<b>Qtd Municípios</b>
Centro-Oeste	91
Nordeste	111
Norte	101
<b>Total</b>	<b>903</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Assim, foram visitados 903 *sites*; conforme cidades de grande, médio e pequeno porte, sucessivamente: 291, 453 e 159 cidades.

### **3.4 COLETA DOS DADOS**

#### **3.4.1 Coleta dos Dados – Pré-teste**

Os 03 bolsistas, doravante denominados, bolsistas A, B e C, receberam um treinamento, ministrado pelo Pesquisador A, de cerca de 08 (oito) horas, em 14 e 15/02/2018, tanto em relação aos objetivos da pesquisa, ao conteúdo dos itens e visitação de algumas plataformas, especificamente 08 (oito) na busca de uma padronização de entendimento e assim, tentativa de diminuição da subjetividade e possíveis vieses entre os pesquisadores (respondentes).

Buscou-se alcançar, via sequência de passos, uma padronização, para resposta aos itens, resumidamente, os passos foram os seguintes:

1. O primeiro passo para avaliação da plataforma consistiu em abrir a página inicial e realizar uma sondagem do *site*, verificando quais serviços e informações se encontram disponíveis para uso da parte interessada, e se existia alguma solicitação de registro ou *login* para o acesso a

- página inicial da plataforma eletrônica;
2. Uma vez que a sondagem do site foi concluída, o próximo passo era a investigação dos serviços disponíveis, buscando verificar se os serviços apresentavam instruções de uso, ressalvas (tais como direitos e responsabilidades das partes, bem como sanções e penalidades), para quem eram destinados, e se o site apresentava índices de utilização dos recursos disponibilizados;
  3. A existência de um canal de notícias e as mídias digitais disponíveis também eram investigadas;
  4. Posteriormente, era verificado a existência de portal de transparência, com ênfase nas informações mais importantes, como a divulgação do orçamento e das finanças do município; legislação; Diário Oficial; compras, licitações e contratos;
  5. A existência de portal ou a disponibilização de dados abertos também foi investigada, verificando-se a possibilidade de baixar os dados, os formatos disponíveis, se estes eram legíveis por máquina, e as informações disponíveis acerca dos dados abertos em si;
  6. A seguir, era verificado a disponibilidade de recursos para comunicação entre a administração pública e os cidadãos, por meio da plataforma eletrônica. Neste momento, buscavam-se evidências acerca de canais de ouvidoria, *chat* online, fóruns online, integração com redes sociais, espaços virtuais, blogs ou microblogs (twitter) e comunidades de prática;

7. Na sequência, era verificado se a plataforma oferece recursos para os usuários votarem ou realizarem recomendações;
8. Como próximo passo, os pesquisadores verificavam se a plataforma disponibiliza recursos de pesquisa ou busca de dados abertos;
9. Também buscou-se verificar se a plataforma era acessível por meio de smartphones.
10. Por fim, eram buscadas evidências relacionadas ao uso e disponibilização, via plataforma, de ferramentas ou processos relativos a Gestão do Conhecimento.

A análise das plataformas foi feita por 01 (um) pesquisador – o autor do trabalho e os bolsistas A, B, e C, apresentados com o número de *sites* levantados por região, respectivamente: 37 em todas as regiões; 76 no Sul; 75 - Sudeste; 76 - Centro Oeste, Norte e Nordeste, totalizando de 264 *sites*.

Utilizou-se o *google forms* para disponibilização do instrumento de coleta de dados a todos os pesquisadores, que ao consultarem cada site, pudessem registrar seus achados, estando disponível online, o que facilitou a consulta e questionamentos a todo momento, entre esses pesquisadores (mas somente um dos pesquisadores – autor da tese – possuía acesso a todos os resultados, no decorrer da pesquisa). Esta etapa aconteceu no período de 14 de fevereiro a 16 de março de 2018.

Para consulta aos *sites* foi utilizado, primeiramente, o navegador *Google Chrome* e caso houvesse dificuldade de visualização ou carregamento de algum componente do *site*, utilizava-se o *Mozilla*

*Firefox*, e ainda, o *Internet Explorer*.

Nesta etapa, com vistas ao pré-teste, o pesquisador e os bolsistas verificaram 264 *sites*, sendo 10 deles em comum, com vistas a obter avaliações consistentes e precisas. Os resultados mostraram que os avaliadores tinham necessidade de ajustes em termos de julgamento da avaliação, principalmente, em 12 itens, dos 56 definidos para o pré-teste. Sendo assim, buscando padronizar os critérios de avaliação, o pesquisador e bolsistas buscaram esclarecer os termos e ainda, a navegação no ambiente dos *sites*.

As plataformas avaliadas por todos foram escolhidas pelo pesquisador, que buscou uma plataforma de município brasileiro, que considerou mais completa, uma média e uma ruim. Cabe lembrar que, durante todo o pré-teste, o instrumento apresentava 05 categorias de resposta, tendo sido dicotomizado, somente após a análise dos dados do pré-teste, sob a avaliação do pesquisador e de especialistas, durante a análise preliminar do questionário.

### **3.4.2 Coleta dos Dados – Aplicação em larga escala**

Os procedimentos empregados durante a coleta de dados, em larga escala, foram muito similares aos apresentados na seção 3.4.1 Coleta de Dados – Pré-Teste.

Em 05/04/2018, durante reunião de cerca de 06 (seis) horas com a participação dos bolsistas, o pesquisador apresentou os resultados obtidos no pré-teste. Foram discutidos os pontos positivos e negativos dos procedimentos executados, com vistas a melhorar a aplicação do instrumento de coleta de dados para a aplicação em larga escala. Os 03

bolsistas apresentaram suas considerações e sugestões, relevantes para diminuir a subjetividade e possíveis vieses entre os pesquisadores (respondentes).

O novo instrumento de coleta de dados foi apresentado: todos os itens foram lidos e discutidos, e dúvidas foram sanadas, com destaque para a redução e simplificação do número de itens, e para a utilização de escala dicotômica.

No dia seguinte (06/04/2018), foi realizado um treinamento com duração de 06 (seis) horas, ministrado pelo pesquisador A para os bolsistas A, B e C, no qual realizaram a avaliação em conjunto de 04 plataformas, visando desta maneira, consolidar a discussão e o entendimento alcançado no dia anterior. Os passos empregados para a resposta aos itens foram os mesmos empregados no pré-teste.

Ao longo das 08 semanas posteriores, o pesquisador A e os bolsistas A, B e C realizaram encontros semanais de 04 (quatro) horas, nos quais era discutido os achados, as dificuldades ou dúvidas encontradas, visando o nivelamento do entendimento e a padronização das respostas.

No último encontro, realizado em 30/05/2018, os bolsistas entregaram ao pesquisador um breve relato da experiência realizada, (**APÊNDICE VIII – Relato dos Bolsistas**), no qual foi registrado suas impressões acerca do trabalho.

A análise das plataformas foi feita por 01 (um) pesquisador – o autor do trabalho – e os 03 (três) bolsistas (A, B, C), totalizando 903 *sites*.

Empregou-se o *google forms* para disponibilização do instrumento de coleta de dados a todos os pesquisadores, que ao consultarem cada *site*, pudessem registrar seus achados, estando

disponível online. Esta etapa aconteceu no período de 09 de abril a 05 de maio de 2018.

O pesquisador e os bolsistas verificaram 903 *sites*, sendo 10 deles em comum, com vistas a obter avaliações consistentes e precisas. As plataformas analisadas foram escolhidas pelo pesquisador.

O instrumento de coleta de dados final foi dicotomizado após a análise dos dados do pré-teste, sob a avaliação do pesquisador e de especialistas, para a aplicação em larga escala.

Sendo assim, a seguir, apresenta-se o capítulo de Resultados e Discussões.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Aplicação do questionário em larga escala

O conjunto de 41 itens gerados e ajustados com base nas sugestões dos juízes, foi aplicado em uma amostra de 903 plataformas eletrônicas de municípios brasileiros. Para definição da amostra, foi utilizada a amostragem intencional, procurando extrair da população referente às plataformas eletrônicas, de municípios brasileiros, uma amostra diversificada, com a participação de municípios, de todos os estados e regiões do país.

Os 41 itens tiveram suas respostas obtidas por meio de coleta manual, na qual o aplicador acessa a plataforma eletrônica em análise e responde, após rápida navegação, se a mesma possui ou não, a característica em questão. Este método de coleta de dados em *websites* tem como referência Pinterits et al. (2006), Al-Khalifa (2010), Stepchenkova et al. (2010) e Tezza et al. (2011). A coleta manual foi realizada pelo pesquisador e três bolsistas, conforme descrito na **seção**

#### 3.3.2. População e Amostra – aplicação em larga escala.

De forma similar ao pré-teste, o pesquisador e os bolsistas continuaram apontando os destaques encontrados (achados), ao serem encontradas funcionalidades e serviços oferecidos pela plataforma, que de alguma maneira, demonstrassem um diferencial positivo para os usuários da plataforma ou do serviço (**Apêndice III**).

A aplicação em larga escala foi realizada durante 52 (cinquenta e três) dias, no período compreendido entre 09 de abril a 30 de maio de 2018, empregando o instrumento final de coleta de dados, descrito na **seção 3.2.10.1 Itens resultantes, Quadro 34**.

O resultado desta aplicação, contemplando os 903 municípios, pode ser consultado no **Apêndice VI**, ordenados a partir do município com a maior frequência de respostas positivas, até o município que apresentou a menor frequência de respostas positivas.

Foram mantidas as 08 (oito) dimensões: 1) delimitação, 2) adequação de contexto, 3) participação e coprodução, 4) monitoramento, 5) sanções e recompensas proporcionais, 6) resolubilidade, 7) autonomia e 8) adocracia, e 41 (quarenta e uma) questões em uma escala Lickert de 02 (dois) pontos: 1) Sim e 2) Não.

## **4.2 Resultados da aplicação em larga escala**

Na mesma linha do pré-teste, o tratamento dos dados foi realizado via estatística descritiva, com a contagem da frequência de ocorrência de resposta e subsequente apuração de percentuais para apresentação dos resultados em gráficos, agrupando-os em categorias de análise, por “dimensão”, por regiões do Brasil, por porte do município e, resultados de destaque (achados), inclusive, identificando as prefeituras, que se mostraram com resultados ou características mais interessantes.

### **4.2.1 Visão Geral por Dimensões**

Ao analisar os resultados obtidos com a aplicação do questionário em larga escala, verificou-se que as dimensões: Monitoramento (82,77%) e Adequação de contexto (72,04%) apresentaram os maiores percentuais de frequência de respostas positivas, seguidas pelas dimensões Delimitação (61,26%) e Resolubilidade (59,86%), evidenciando a presença destes princípios dos

*commons* nas plataformas eletrônicas avaliadas - Figura 47.

Tal fato demonstra que as plataformas avaliadas oferecem serviços voltados para a disponibilização de informações acerca do município: **a)** notícias atualizadas, informações sobre a história, a economia, o turismo, e outros fatos relevantes, empregando mídias digitais; **b)** acompanhamento dos agentes públicos, por meio de serviços voltados à divulgação e publicidade de informações relativas à Transparência e Dados Abertos do município em questão – Orçamento, leis e projetos, compras, licitações e contratos, Diário Oficial, e **c)** canais de comunicação com a Ouvidoria do município.

Por sua vez, ficou evidente a baixa frequência de respostas positivas, em relação às dimensões Autonomia (25,20%), Adocracia (22,22%), Participação e Coprodução (21,96%) e Sanções e Recompensas (10,96%), o que demonstra a ausência destes princípios dos *commons* nas plataformas eletrônicas avaliadas - Figura 36.

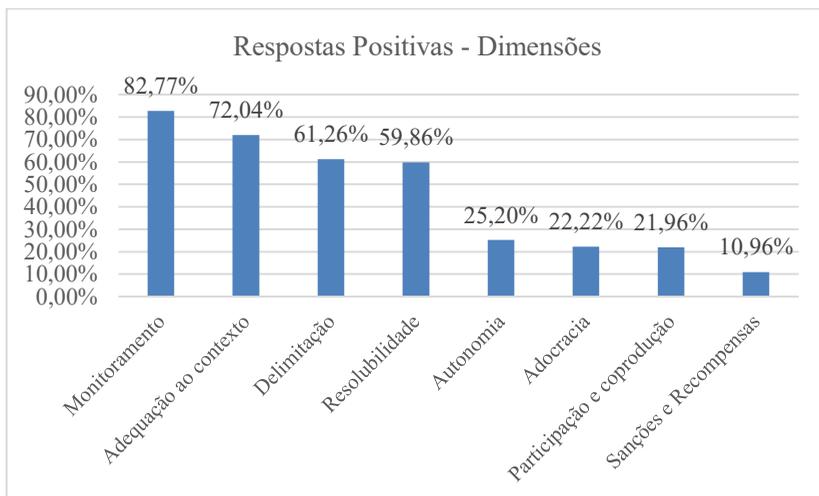
Isto comprova o número reduzido de plataformas que disponibilizam serviços voltados para viabilizar a participação cidadã e a coprodução, necessárias para o fortalecimento da democracia deliberativa, engajamento cívico, inclusão e acesso à plataforma, responsabilização compartilhada, *accountability* e a descentralização do poder. Tal fato é corroborado pelo baixo nível de Autonomia e Adocracia, demonstrando que as plataformas de e-Gov municipal não incluem e não oferecem meios para que as partes interessadas possam efetivamente participar na elaboração e coprodução de leis, projetos, orçamentos, bem como dos próprios serviços e funcionalidades oferecidas pela plataforma, ficando a mercê dos serviços disponibilizados pelo órgão público.

Não foram identificados recursos para a viabilização de Sanções ou Recompensas, podendo as partes utilizar as plataformas da forma que julgar mais conveniente. Os resultados constam na Tabela 9:

**Tabela 9** - Agrupamento das categorias por Dimensão

<b>Dimensões</b>	<b>% Respostas Positivas</b>
<b>Monitoramento</b>	82,77%
<b>Adequação de contexto</b>	72,04%
<b>Delimitação</b>	61,26%
<b>Resolubilidade</b>	59,86%
<b>Autonomia</b>	25,20%
<b>Adocracia</b>	22,22%
<b>Participação e coprodução</b>	21,96%
<b>Sanções e Recompensas</b>	10,96%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 47** – Dimensões e frequência de respostas positivas

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

#### 4.2.2 Visão Geral pelos Itens do Instrumento de Coleta de Dados

Ao analisar os resultados obtidos em larga escala, conforme a Tabela 10, verificou-se que os 15 itens com os maiores percentuais de frequência de respostas positivas (acima de 70%), confirmam a análise realizada na seção anterior, ou seja: as plataformas de e-Gov privilegiam a disponibilização de informações acerca do município, bem como recursos para acompanhamento e responsabilização dos agentes públicos, por meio da divulgação e publicidade de informações relativas à Transparência e Dados Abertos, além de canais de comunicação com o município, utilizando-se, inclusive, de recursos de redes e mídias sociais.

Por outro lado, os itens com os menores percentuais de frequência de respostas positivas (abaixo de 50%), são justamente aqueles pertinentes à Participação Cidadã, Coprodução, Democracia Deliberativa, Engajamento Cívico, Inclusão e Acesso à Plataforma, e Responsabilização Compartilhada, *Accountability* e Descentralização do Poder, de acordo com a Figura 48.

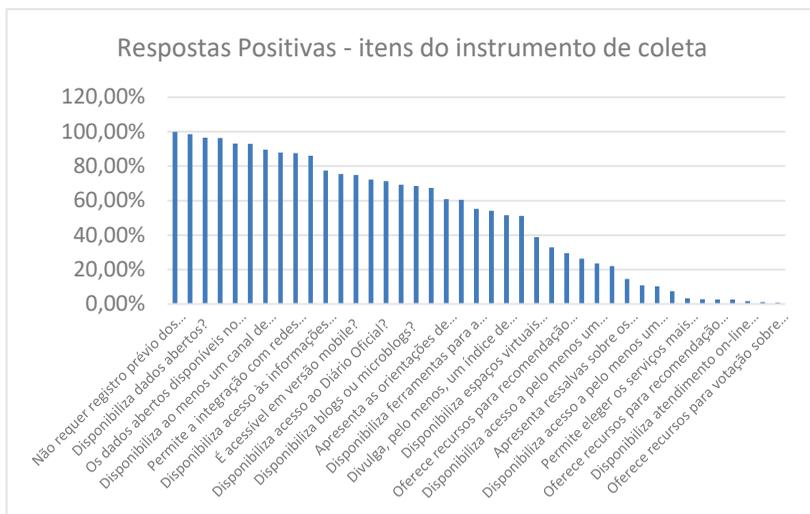
**Tabela 10** - Itens do Instrumento de Coleta de Dados

Questão	% Respostas Positivas
1. Não requer registro prévio dos usuários?	99,78%
14. Disponibiliza acesso às informações de transparência do município?	98,56%
19. Disponibiliza dados abertos?	96,57%
10. Disponibiliza legislação pertinente ao município?	96,35%

<b>Questão</b>	<b>% Respostas Positivas</b>
21. Os dados abertos disponíveis no portal podem ser baixados?	93,13%
8. Disponibiliza informações adicionais?	93,02%
25. Disponibiliza ao menos um canal de comunicação para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios?	89,59%
7. Disponibiliza notícias atualizadas sobre o município?	87,93%
27. Permite a integração com redes sociais?	87,60%
15. Disponibiliza acesso às compras e licitações realizadas pelo município?	86,05%
12. Disponibiliza acesso às informações financeiras do município?	77,41%
32. As partes interessadas podem utilizar os recursos de redes ou mídias sociais oferecidas pela plataforma?	75,42%
39. É acessível em versão mobile?	74,86%
20. Os dados abertos estão disponíveis - em pelo menos um - dos seguintes formatos - JSON, XML, CSV, ODS ou RDF?	72,31%
11. Disponibiliza acesso ao Diário Oficial?	71,32%
9. Disponibiliza mídias digitais - empregando pelo menos um dos seguintes serviços? Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web?	69,21%
29. Disponibiliza blogs ou microblogs?	68,55%
23. Disponibiliza busca de dados abertos?	67,44%
3. Apresenta as orientações de utilização dos serviços às partes interessadas?	60,91%
24. Disponibiliza lista de perguntas frequentes (FAQ – Frequently Asked Questions)	60,47%
40. Disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento?	55,26%
2. Apresenta a identificação dos serviços disponíveis para cada parte interessada?	54,04%
6. Divulga, pelo menos, um índice de utilização dos serviços disponibilizados?	51,50%
22. Disponibiliza informações sobre os dados abertos?	51,05%
28. Disponibiliza espaços virtuais colaborativos?	38,87%

Questão	% Respostas Positivas
17. Disponibiliza acesso a pelo menos um site ou portal de um órgão municipal?	32,89%
36. Oferece recursos para recomendação dos serviços?	29,46%
13. Disponibiliza conteúdo relacionado a inclusão digital?	26,36%
16. Disponibiliza acesso a pelo menos um site ou portal de uma das secretarias do município?	23,59%
30. Permite a formação de comunidades de prática?	22,04%
4. Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos e responsabilidades das partes interessadas?	14,51%
41. Disponibiliza recursos de conhecimento atualizados?	10,85%
18. Disponibiliza acesso a pelo menos um site ou portal da procuradoria geral do município?	10,19%
5. Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando penalidades em caso de descumprimento?	7,42%
31. Permite eleger os serviços mais relevantes?	3,43%
33. Oferece recursos para votação eletrônica?	2,77%
35. Oferece recursos para recomendação dos dados abertos?	2,66%
38. Oferece recursos para votação sobre quais são os melhores serviços?	2,55%
26. Disponibiliza atendimento on-line instantâneo?	1,77%
34. Oferece serviços para a composição da agenda decisória envolvendo a participação da população?	1,22%
37. Oferece recursos para votação sobre quais são os melhores dados abertos?	0,78%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 48** – Itens do Instrumento de Coleta de Dados

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 4.2.3 Visão Geral pelo Porte do Município

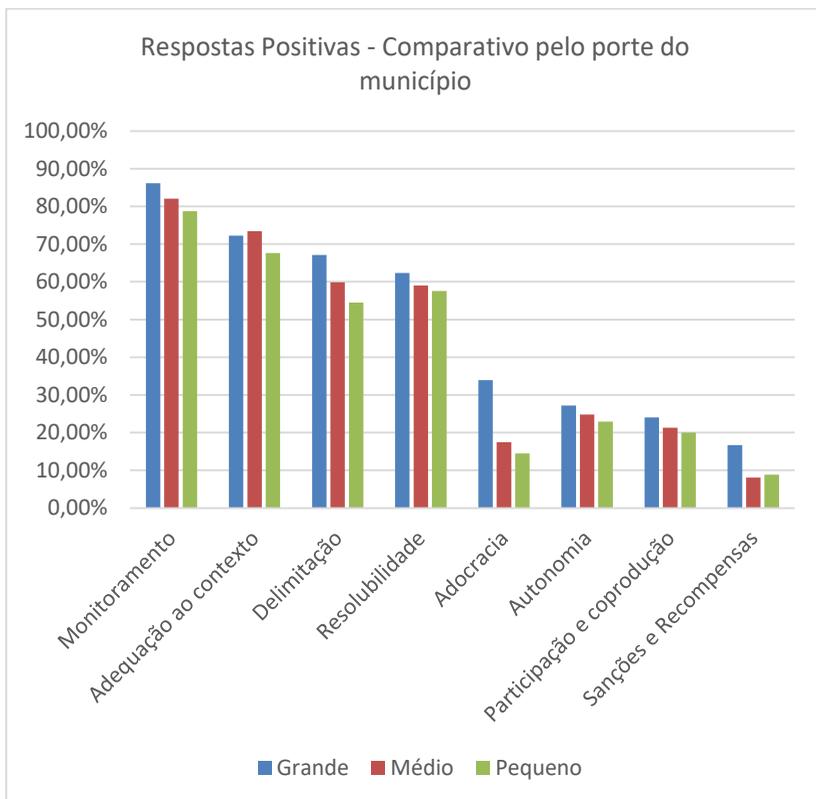
A avaliação dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, ao considerar o porte do município, conforme a Tabela 11, demonstrou que a frequência de respostas positivas, de maneira geral, foi maior nos municípios de grande porte, seguidos pelos de médio porte, e por fim, pelos de pequeno porte, de acordo com a Figura 49:

**Tabela 11** - Agrupamento das categorias por Porte do Município

Dimensões	% Respostas Positivas		
	Grande	Médio	Pequeno
<b>Monitoramento</b>	86,13%	82,04%	78,69%
<b>Adequação de contexto</b>	72,28%	73,44%	67,61%
<b>Delimitação</b>	67,12%	59,86%	54,51%

<b>Resolubilidade</b>	62,37%	59,05%	57,55%
<b>Adocracia</b>	33,91%	17,44%	14,47%
<b>Autonomia</b>	27,15%	24,77%	22,89%
<b>Participação e coprodução</b>	24,05%	21,29%	20,04%
<b>Sanções e Recompensas</b>	16,67%	8,06%	8,81%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 49** – Porte do Município e frequência de respostas positivas

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

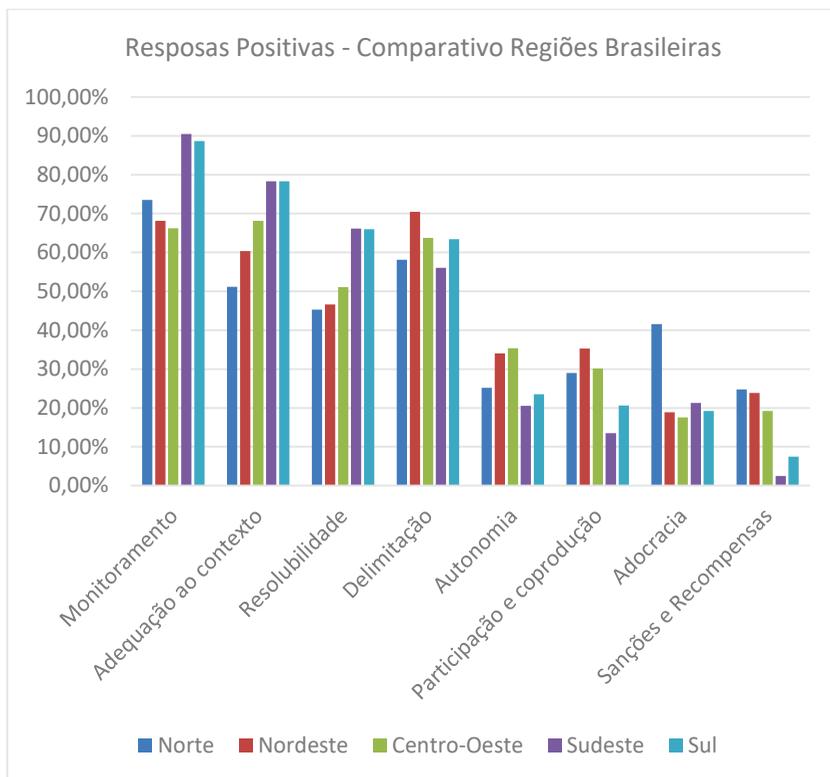
#### 4.2.4 Visão Geral dos Municípios por Região do Brasil

De igual forma, ao analisar os resultados obtidos com a aplicação do questionário por região do Brasil, conforme a Tabela 12, verificou-se que a Região Sul, de maneira geral, apresentou a maior frequência de respostas positivas, seguida pelo Sudeste, Nordeste, Centro-Oeste e Norte, como pode ser visto na Figura 50:

**Tabela 12** - Agrupamento das categorias por Região

Dimensões	% Respostas Positivas				
	Sul	Sudeste	Centro Oeste	Nordeste	Norte
<b>Monitoramento</b>	88,63%	90,46%	66,21%	68,13%	73,51%
<b>Adequação de contexto</b>	78,33%	78,28%	68,13%	60,36%	51,16%
<b>Resolubilidade</b>	66,00%	66,17%	51,10%	46,62%	45,30%
<b>Delimitação</b>	63,39%	56,06%	63,74%	70,42%	58,09%
<b>Autonomia</b>	23,53%	20,53%	35,38%	34,05%	25,15%
<b>Participação e coprodução</b>	20,67%	13,48%	30,14%	35,26%	29,00%
<b>Adocracia</b>	19,22%	21,33%	17,58%	18,92%	41,58%
<b>Sanções e Recompensas</b>	7,50%	2,50%	19,23%	23,87%	24,75%

Fonte: Elaborado pelo autor.



**Figura 50** – Região do Município e frequência de respostas positivas

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

#### **4.2.5 Visão dos Municípios**

A seguir, estão os municípios que apresentaram maior frequência de respostas positivas (acima de 60%), em ordem decrescente, totalizando 141 municípios (15,61% da amostra). Além

disso, são apresentados o PIB<sup>18</sup> (IBGE, 2017) e o IDH<sup>19</sup> (PNUD, 2018), conforme a Tabela 13:

**Tabela 13 - Visão por Municípios**

Identificação do município	% Respostas Positivas	Porte	PIB Posição	Produto Interno Bruto, a preços correntes	IDH
São Paulo	87,80%	Grande	1	650.544.788,73	28
Recife	85,37%	Grande	13	48.032.462,96	210
Cuiabá	78,05%	Grande	36	21.220.587,11	92
João Pessoa	78,05%	Grande	45	18.336.935,91	320
Porto Alegre	75,61%	Grande	6	68.117.224,43	28
Florianópolis	73,17%	Grande	44	18.636.407,20	3
Palmas	73,17%	Grande	701	979.165,15	76
Orleans	73,17%	Pequeno	806	825.618,01	453
Porto Velho	73,17%	Grande	61	13.946.783,56	876
Vitória	70,73%	Grande	33	23.041.070,41	4
Curitiba	70,73%	Grande	5	83.864.936,49	10
Londrina	70,73%	Grande	47	17.756.527,01	145
Imperatriz	70,73%	Grande	156	5.964.890,45	993
Araquari	70,73%	Médio	300	2.764.906,47	1.811
Abacetuba	70,73%	Grande	602	1.197.438,98	3.519
Itajaí	68,29%	Grande	43	18.855.445,00	56

<sup>18</sup> Produto Interno Bruto (PIB): soma (em valores monetários) dos bens e serviços finais produzidos numa determinada região (países, estados ou cidades), durante um período determinado (mês, trimestre, ano etc). O PIB é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia, e visa quantificar a atividade econômica de uma região (VAN BELLEN, 2005).

<sup>19</sup> Índice de Desenvolvimento Humano (IDH): medida comparativa para classificar os países pelo grau de desenvolvimento humano e para apoiar na classificação dos países como desenvolvidos, em desenvolvimento e subdesenvolvidos. A estatística é composta a partir de dados de expectativa de vida ao nascer, educação e PIB (PPC) per capita (como um indicador do padrão de vida), coletados em nível nacional (PNUD, 2018).

Identificação do município	% Respostas Positivas	Porte	PIB Posição	Produto Interno Bruto, a preços correntes	IDH
Votuporanga	68,29%	Médio	330	2.480.536,63	67
São Bento do Sul	68,29%	Médio	284	2.875.186,13	113
Jataí	68,29%	Médio	226	3.842.144,62	420
Vera Cruz	68,29%	Médio	3641	92.986,47	467
Ituporanga	68,29%	Pequeno	900	713.316,02	583
Barra Velha	68,29%	Médio	579	1.260.840,46	823
Anápolis	68,29%	Grande	64	13.301.496,92	850
Gravataí	68,29%	Grande	92	9.730.603,90	876
Caçador	68,29%	Médio	315	2.654.378,75	897
Colombo	68,29%	Grande	207	4.392.112,62	940
Taquari	68,29%	Médio	935	675.877,88	940
Soledade	68,29%	Médio	2674	161.980,87	993
Venâncio Aires	68,29%	Médio	289	2.836.688,17	1.546
São José de Ribamar	68,29%	Grande	446	1.714.913,91	1.665
Garanhuns	68,29%	Grande	400	1.981.576,60	2.802
Timon	68,29%	Grande	546	1.344.275,74	3.136
Santo André	65,85%	Grande	5515	21.498,84	14
Belo Horizonte	65,85%	Grande	4	87.364.598,17	20
Joinville	65,85%	Grande	30	25.599.406,72	21
Jaraguá do Sul	65,85%	Grande	143	6.631.986,88	34
Bento Gonçalves	65,85%	Grande	173	5.253.990,03	145
Indaial	65,85%	Médio	358	2.266.255,66	157
Santa Cruz do Sul	65,85%	Grande	118	7.764.847,95	197
São Francisco do Sul	65,85%	Médio	230	3.781.302,91	335
São José dos Pinhais	65,85%	Grande	34	22.777.412,42	400
Canoas	65,85%	Grande	50	16.244.020,90	551

<b>Identificação do município</b>	<b>% Respostas Positivas</b>	<b>Porte</b>	<b>PIB Posição</b>	<b>Produto Interno Bruto, a preços correntes</b>	<b>IDH</b>
Valparaíso de Goiás	65,85%	Grande	373	2.155.088,97	628
Pelotas	65,85%	Grande	129	7.389.940,08	795
Sombrio	65,85%	Médio	1010	613.293,75	1.081
Nova Andradina	65,85%	Médio	482	1.567.444,48	1.266
São Pedro da Aldeia	65,85%	Médio	401	1.971.119,32	1.546
Tocantinópolis	65,85%	Pequeno	2015	242.689,58	2.412
Marituba	65,85%	Grande	477	1.600.819,52	2.524
Castanhhal	65,85%	Grande	264	3.166.660,75	2.598
Iúna	65,85%	Médio	1489	373.500,29	2.759
Altamira	65,85%	Grande	259	3.220.115,16	2.776
Maringá	63,41%	Grande	55	15.453.047,22	23
São Miguel do Oeste	63,41%	Médio	565	1.301.957,68	37
Rio de Janeiro	63,41%	Grande	2	320.774.458,94	45
Sorocaba	63,41%	Grande	21	30.566.793,48	47
Itapema	63,41%	Médio	515	1.470.618,34	53
Brusque	63,41%	Grande	181	5.034.194,81	56
Piracicaba	63,41%	Grande	35	21.644.883,95	92
Ijuí	63,41%	Médio	292	2.832.017,52	119
Mafra	63,41%	Médio	542	1.360.534,89	157
Xanxerê	63,41%	Médio	554	1.337.100,91	178
Lages	63,41%	Grande	192	4.789.392,25	227
Forquilhinha	63,41%	Médio	878	733.330,64	488
Pinhais	63,41%	Grande	178	5.090.638,15	526
Arapongas	63,41%	Grande	224	3.888.253,76	583
São João Batista	63,41%	Médio	3468	102.851,46	764
Quirinópolis	63,41%	Médio	538	1.373.729,82	764

Identificação do município	% Respostas Positivas	Porte	PIB Posição	Produto Interno Bruto, a preços correntes	IDH
São Leopoldo	63,41%	Grande	139	6.932.552,24	795
Biguaçu	63,41%	Médio	519	1.453.063,35	795
Navegantes	63,41%	Médio	255	3.274.806,32	876
Porangatu	63,41%	Médio	801	832.621,78	1.107
Camboriú	63,41%	Médio	634	1.126.989,23	1.133
Curitibanos	63,41%	Médio	650	1.077.919,87	1.266
Fazenda Rio Grande	63,41%	Médio	438	1.759.035,68	1.301
Mineiros	63,41%	Médio	391	2.044.235,98	1.362
Jaboatão dos Guararapes	63,41%	Grande	65	13.257.719,67	1.398
Pirai	63,41%	Médio	445	1.718.229,97	1.665
Parnaíba	63,41%	Grande	434	1.795.110,68	2.251
Vitória da Conquista	63,41%	Grande	158	5.761.231,46	2.481
Lajeado	63,41%	Médio	4561	54.831,74	2.545
Candelária	63,41%	Médio	946	666.863,25	2.573
Guarabira	63,41%	Médio	790	850.680,48	2.598
Palmeira	63,41%	Médio	3586	96.096,90	2.642
Miranorte	63,41%	Pequeno	2281	203.373,58	2.846
Viçosa	63,41%	Médio	5568	14.837,02	4.331
Joaçaba	60,98%	Médio	495	1.518.107,21	8
Jundiá	60,98%	Grande	17	39.717.585,60	11
Concórdia	60,98%	Médio	371	2.165.405,31	40
Goiânia	60,98%	Grande	15	46.632.595,57	45
Tubarão	60,98%	Grande	260	3.205.122,50	53
Uberlândia	60,98%	Grande	22	29.549.557,72	71
Caçapava	60,98%	Médio	241	3.547.468,57	76
Porto União	60,98%	Médio	1080	569.271,32	87

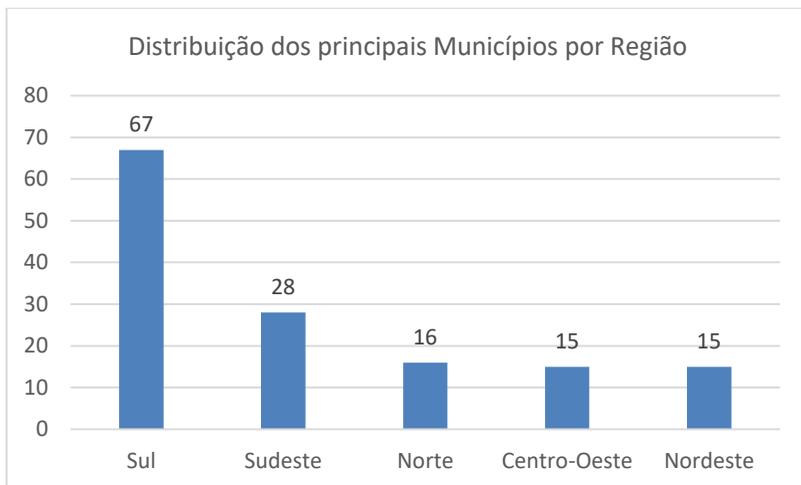
<b>Identificação do município</b>	<b>% Respostas Positivas</b>	<b>Porte</b>	<b>PIB Posição</b>	<b>Produto Interno Bruto, a preços correntes</b>	<b>IDH</b>
Barueri	60,98%	Grande	14	47.793.106,29	87
Campo Grande	60,98%	Grande	4180	69.354,55	100
Timbó	60,98%	Médio	456	1.690.839,51	100
Caxias do Sul	60,98%	Grande	40	20.637.191,76	113
Araras	60,98%	Grande	199	4.640.378,83	119
Santa Rosa	60,98%	Médio	337	2.407.443,85	238
São Luís	60,98%	Grande	26	26.832.481,04	249
Imbituba	60,98%	Médio	635	1.124.478,33	289
Canoinhas	60,98%	Médio	517	1.456.791,14	420
Rondonópolis	60,98%	Grande	104	8.358.255,08	453
Sinop	60,98%	Grande	204	4.426.992,37	467
Mangaratiba	60,98%	Médio	233	3.697.347,59	488
boa vista	60,98%	Grande	3160	123.932,82	508
Novo Hamburgo	60,98%	Grande	107	8.122.335,91	599
Itanhaém	60,98%	Médio	503	1.505.195,72	648
Dois Irmãos	60,98%	Médio	493	1.539.739,13	695
Penha	60,98%	Médio	1041	594.255,45	695
Itapecerica da Serra	60,98%	Grande	261	3.200.862,59	719
Mariana	60,98%	Médio	270	3.099.190,66	719
Içara	60,98%	Médio	443	1.719.471,53	743
Porto Nacional	60,98%	Médio	539	1.373.661,19	764
Itatiaia	60,98%	Médio	248	3.452.552,79	850
Manaus	60,98%	Grande	7	67.066.845,50	850
Macapá	60,98%	Grande	95	9.085.050,16	940
Três Pontas	60,98%	Médio	665	1.042.056,07	993
Teresópolis	60,98%	Grande	182	5.020.282,71	1.021

Identificação do município	% Respostas Positivas	Porte	PIB Posição	Produto Interno Bruto, a preços correntes	IDH
Ibiporã	60,98%	Médio	320	2.600.417,83	1.133
Barreiras	60,98%	Grande	232	3.716.478,74	1.266
Vacaria	60,98%	Médio	408	1.925.244,54	1.266
Campina Grande do Sul	60,98%	Médio	644	1.096.972,38	1.362
Aparecida de Goiânia	60,98%	Grande	76	11.518.674,55	1.362
Rio Brillhante	60,98%	Médio	460	1.682.083,03	1.454
Tupanciretã	60,98%	Pequeno	678	1.017.559,57	1.638
Anchieta	60,98%	Médio	3217	119.431,91	1.934
Oliveira	60,98%	Médio	888	725.230,96	1.934
Alagoinhas	60,98%	Grande	305	2.736.933,47	2.359
Prudentópolis	60,98%	Médio	736	931.617,71	2.524
São João da Barra	60,98%	Médio	131	7.329.728,38	2.642
Domingos Martins	60,98%	Médio	999	618.070,14	2.691
Marabá	60,98%	Grande	132	7.326.871,67	2.716
Barcarena	60,98%	Grande	164	5.520.848,16	2.846
Porto Grande	60,98%	Pequeno	1760	292.899,40	3.291
Caxias	60,98%	Grande	518	1.454.670,96	3.607
Tartarugalzinho	60,98%	Pequeno	2643	164.791,23	4.331
Serrinha	60,98%	Médio	4685	50.968,18	4.331
Várzea Grande	60,98%	Grande	5442	26.059,60	4.827
São Joaquim	60,98%	Médio	2898	142.603,00	5.345

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A Figura 51 apresenta a distribuição dos 141 municípios que mais se destacaram nesta pesquisa, por região: **a)** 67 municípios da Região Sul; **b)** 28 da Região Sudeste; **c)** 16 da Região Norte; **d)** 15 da Região Centro-Oeste e **e)** 15 da Região Nordeste. A maior concentração

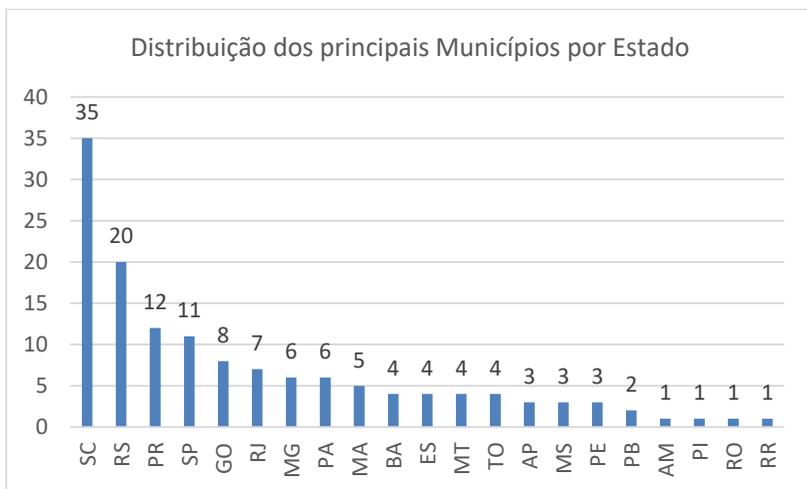
de frequência de respostas positivas se encontra nos municípios da Região Sul e Sudeste, totalizando 95 municípios, enquanto as Regiões Norte, Centro-Oeste e Norte somaram 46 municípios.



**Figura 51** – Distribuição dos principais Municípios por Região

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

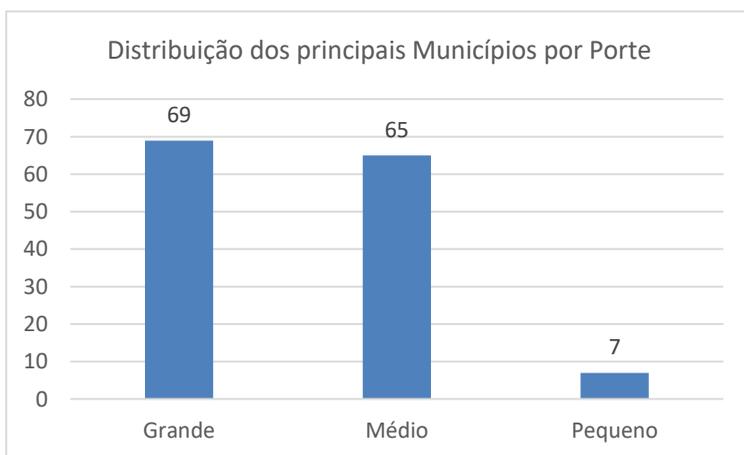
A Figura 52 demonstra a distribuição dos 141 municípios que se sobressaíram na pesquisa, por Estado, cabendo destacar: **a)** Santa Catarina obteve a maior frequência de respostas positivas (35), seguido por Rio Grande do Sul (20) na 2ª posição, e Paraná (12) na 3ª posição; **b)** São Paulo (11) encontra-se na 4ª posição, seguido por Goiás (8) na 5ª posição, Rio de Janeiro (7) na 6ª posição, e Minas Gerais (6) e Pará (6) na 7ª posição. Estes oito Estados somam 105 municípios. Os demais Estados, juntos, totalizaram 36 municípios.



**Figura 52** – Distribuição dos principais Municípios por Estado

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

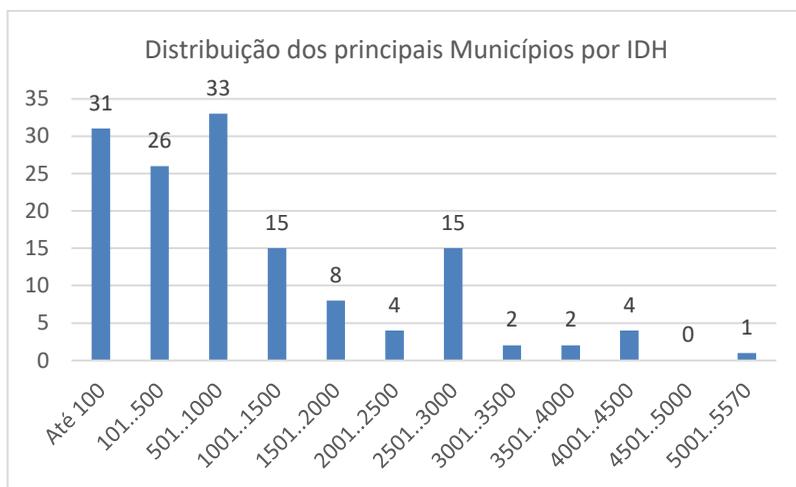
A Figura 53 demonstra a distribuição dos 141 municípios que se destacaram na pesquisa, pelo porte: **a)** 69 municípios de grande porte; **b)** 65 de médio porte e **c)** 7 de pequeno porte.



**Figura 53** – Distribuição dos principais Municípios por Porte

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A Figura 54 apresenta a distribuição dos principais municípios por IDH. Dentre os 141 municípios que mais se destacaram nesta pesquisa, **a)** 31 destes estão entre os primeiros 100 (cem) municípios com o maior IDH do país; **b)** 26 estão entre a 101ª e 500ª posição; **d)** 33 estão entre a 501ª e 1000ª posição; **e)** 15 estão entre 1001ª e 1500ª posição, totalizando 105 municípios; **f)** o restante, 36 municípios, estão após a posição 1501ª. Percebe-se a concentração do maior número de municípios, nas primeiras posições do *ranking* estabelecido pelo IDH.

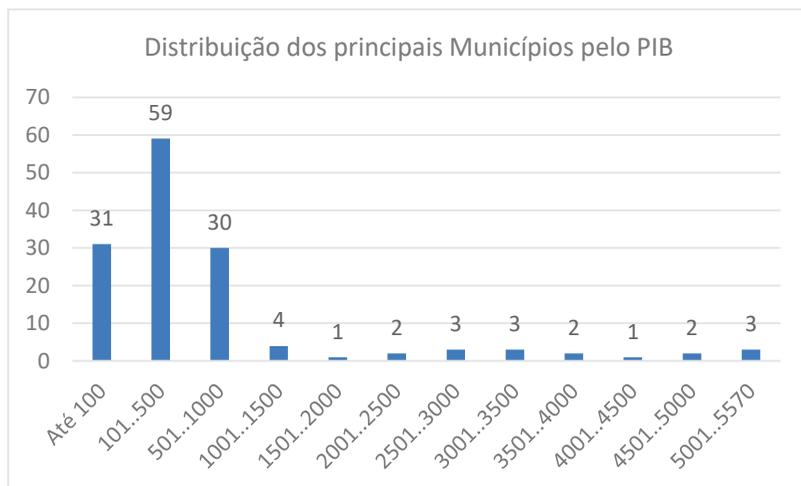


**Figura 54** – Distribuição dos principais Municípios por IDH

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A Figura 55 apresenta a distribuição dos principais municípios pelo PIB. Dentre os 141 municípios que mais se destacaram nesta pesquisa, **a)** 31 destes estão entre os primeiros 100 municípios com o maior PIB do país; **b)** 59 estão entre a 101ª e 500ª posição; **d)** 30 estão entre a 501ª e 1000ª posição, totalizando 120 municípios; **f)** o restante, 21 municípios, se encontram após a posição 1001ª. De maneira análoga,

percebe-se a concentração do maior número de municípios, nas primeiras posições do ranking dos maiores PIB do país.



**Figura 55** – Distribuição dos principais Municípios por PIB

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

#### 4.2.6 Princípios dos *Commons* e os Elementos do NSP

Visando utilizar uma lente alternativa para a análise dos resultados alcançados, será proposta uma correspondência entre os Princípios dos *Commons* (OSTROM, 1990), conforme a “seção 2.4.4 Os princípios dos *Commons*”, e NSP (DENHARDT; DENHARDT, 2007) de acordo com a “seção 2.2.1 Elementos do NSP empregados nesta pesquisa”), apresentada no Quadro 29:

<b>Princípios dos <i>Commons</i></b>	<b>Elementos do NSP</b>
Delimitação	Inclusão e acesso
Adequação de contexto	Engajamento Cívico

Participação e coprodução	Coprodução
Monitoramento	Transparência e Publicidade
Sanções e Recompensas	<i>Accountability</i>
Resolubilidade	Responsabilização Compartilhada
Autonomia	Reafirmação de valores de democracia e cidadania
Adocracia	Descentralização do poder

**Quadro 29** – Princípios dos *Commons* e os Elementos do NSP

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A correspondência proposta no Quadro 29 foi elaborada considerando os seguintes itens:

- a) Delimitação → Inclusão e Acesso:** A Delimitação estabelece que “*os limites dos bens comuns devem ser claramente definidos, bem como quem tem direito de acessá-los, e os direitos de uso*” (OSTROM, 1990; PACHECO, 2016) e a Inclusão e Acesso, por sua vez, é definido como o “*conjunto de ações que combatem a exclusão aos benefícios da vida em sociedade, provocada pelas diferenças de classe social, educação, idade, deficiência, gênero, preconceito social ou preconceitos raciais*” (BARTALOTTI, et al., 2008). Logo, para que o princípio da Inclusão e Acesso seja promovido pela administração pública, os papéis, direitos e deveres dos cidadãos, instituições públicas e privadas e do governo, precisam ser claramente definidos.
- b) Adequação de Contexto → Engajamento Cívico:** A Adequação de Contexto determina que “*as regras de uso devem ser adequadas às necessidades e condições locais,*

*como - época, espaço, tecnologias disponíveis, quantidades de recursos disponíveis” (OSTROM, 1990; PACHECO, 2016) e o Engajamento Cívico, por sua vez, “a Internet se apresenta como um importante instrumento de articulação e comunicação (entre ONGs, movimentos sociais, grupos de cidadãos e o Governo), pela sua rapidez, baixo custo e grande alcance. A rede pode ser empregada como um espaço público, voltado para o fortalecimento das demandas dos atores sociais, para ampliação do alcance de suas ações, e no desenvolvimento ações de inclusão e participação eficazes. Para tanto, as plataformas de e-Gov devem oferecer recursos e funcionalidades para tal finalidade.” (MACHADO, 2007). Assim, para que o Engajamento Cívico seja promovido pela administração pública, os recursos oferecidos pelas plataformas de e-Gov devem ser compatíveis com as necessidades e expectativas das partes interessadas, em termos de tecnologia e políticas públicas.*

- c) Participação e Coprodução → Coprodução:** A Participação e Coprodução define que *“Os membros afetos podem participar na definição/adaptação das próprias regras – acordos coletivos” (OSTROM, 1990; PACHECO, 2016) e a Coprodução, por sua vez, é “um dos fundamentos basilares do NSP, pois demanda o envolvimento de todos na participação ativa da decisão de como o serviço público será entregue” (VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012). Desta forma, para que a Coprodução*

seja promovida pela administração pública, os serviços oferecidos pelas plataformas de e-Gov devem viabilizar a participação, comunicação, integração e interação ativa entre as redes de partes interessadas, para que suas solicitações, necessidades, elogios, críticas, denúncias e sugestões, dentre outros, sejam compartilhadas, conhecidas e compreendidas, e empregadas para a melhoria dos serviços de responsabilidade dos governos.

- d) Monitoramento → Transparência e Publicidade:** O Monitoramento define que “*as regras de uso, o estado do bem comum e o comportamento dos membros são monitoradas*” (OSTROM, 1990; PACHECO, 2016) e a Transparência e Publicidade, por sua vez, é estabelecida como “*a divulgação de informações de interesse dos stakeholders, e não apenas aquelas impostas por leis ou regulamentos*” (IBGC, 2017), e “*reforçam a atuação democrática dos governos, atendendo aos princípios constitucionais que regem a organização e o funcionamento do Estado*” (AMORIM, 2012). Logo, para que o princípio da Transparência e Publicidade seja promovido pela administração pública, as plataformas de e-Gov devem propiciar as partes interessadas o acesso as informações de seu interesse ou necessidade, estabelecendo com clareza seus direitos e deveres.
- e) Sanções e Recompensas → Accountability:** O princípio de Sanções e Recompensas pressupõe que “*a existência de um sistema gradativo de sanções, com penalizações para*

*os transgressores” (OSTROM, 1990; PACHECO, 2016) e a Accountability, por sua vez, “diz respeito à ideia de responsabilidade, controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, premiação e/ou castigo” (SACRAMENTO; PINHO, 2008). “A accountability requer instrumentos que permitam que o Estado seja cobrado por suas decisões políticas e seus atos administrativos, seja pela sociedade civil ou pelas agências reguladoras” (VALENTE, 2004). Logo, para que o princípio de Sanções e Recompensas seja promovido pela administração pública, as plataformas de e-Gov devem oferecer recursos para que os governantes possam realizar suas prestações de contas em conformidade com as respectivas previsões legais, e estas apresentem o nível de clareza e completude suficiente para a compreensão e entendimento de todos aqueles que tiverem interesse.*

**f) Resolubilidade → Responsabilização Compartilhada:**

*A Resolubilidade trata da “garantia de fácil acesso aos meios de resolução de conflitos a custos reduzidos, e os fluxos de benefícios proporcionados pela gestão comum são proporcionais aos custos de utilização” (OSTROM, 1990; PACHECO, 2016) e a Responsabilização Compartilhada, por sua vez, é definida como “a administração pública deve incentivar e contribuir para a construção de uma noção coletiva e compartilhada, incluindo os cidadãos, empresas, representantes eleitos e*

*os administradores públicos, em um sistema mais amplo de governança, (...) tendo a responsabilidade de promover a cidadania e servir o interesse público”* (DENHARDT; DENHARDT, 2007). Logo, para que o princípio da Responsabilidade Compartilhada seja promovido pela administração pública, esta deve proporcionar os meios – acessíveis e de baixo custo - para que todas as partes interessadas tenham consciência de seu papel, direito e deveres, bem como, a forma pela qual podem contribuir para a administração pública e a coprodução do bem comum.

- g) Autonomia → Reafirmação de valores de democracia e cidadania:** A Autonomia diz respeito ao *“direito dos membros da comunidade em revisar suas próprias regras, o qual deve ser respeitado por autoridades externas”* (OSTROM, 1990; PACHECO, 2016) e a Reafirmação de valores de democracia e cidadania é estabelecida como *“Buscar por uma gestão pública cada vez mais democrática, aberta e participativa”*, (DENHARDT, 2012), *“que impulse a criação de valor público, oferecendo respostas efetivas às necessidades ou demandas da coletividade, política e legitimamente desejadas e que requeiram a geração de mudanças sociais”* (MOORE; KHAGRAM, 2004). Assim, para que o princípio da Reafirmação de valores de democracia e cidadania seja promovido pela administração pública, as plataformas de e-Gov devem fornecer os serviços e meios

para que a coletividade possa, a qualquer tempo, criar, definir ou redefinir seus valores e bens comuns, de forma democrática e inclusiva.

- h) Adocracia → Descentralização do Poder:** Adocracia é a “*Governança (apropriação, provisão, monitoramento, sanções) e resolução de conflitos, segundo uma estrutura de múltiplas camadas de responsabilidade*” (OSTROM, 1990; PACHECO, 2016) e a Descentralização do Poder é “*a passagem de parcelas de poder, competências e funções, entre unidades, esferas ou entre órgãos governamentais, ou ainda, da administração pública para a sociedade civil*” (GUINMARÃES, 2002). Desta maneira, para que o princípio da Descentralização do Poder seja promovido pela administração pública, as plataformas de e-Gov devem viabilizar meios para integração, em rede, do governo, sociedade e empresas, para a coprodução dos bens comuns.

Ao relacionar os Princípios dos *Commons* aos seus respectivos elementos do NSP, obteve-se os seguintes resultados, conforme pode ser visto na Tabela 14:

**Tabela 14 - Commons e o NSP**

<b>Princípios dos Commons</b>	<b>Elementos do NSP</b>	<b>% Respostas Positivas</b>
<b>Monitoramento</b>	Transparência e Publicidade	82,77%
<b>Adequação ao Contexto</b>	Engajamento Cívico	72,04%
<b>Delimitação</b>	Inclusão e acesso	61,26%

<b>Princípios dos <i>Commons</i></b>	<b>Elementos do NSP</b>	<b>% Respostas Positivas</b>
<b>Resolubilidade</b>	Responsabilização Compartilhada	59,86%
<b>Autonomia</b>	Reafirmação de valores de democracia e cidadania	25,20%
<b>Adocracia</b>	Descentralização do poder	22,22%
<b>Participação e Coprodução</b>	Coprodução	21,96%
<b>Sanções e Recompensas</b>	Accountability	10,96%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Com base na Tabela 14, verifica-se que **a)** Transparência e Publicidade, com a frequência de respostas positivas de 82,77%, demonstra a preocupação dos municípios analisados em atender princípios constitucionais e leis que regem a organização e o funcionamento do Estado, por meio da publicação e divulgação de informações, orientações, recomendações e dados abertos oferecidos pelas plataformas de e-Gov.

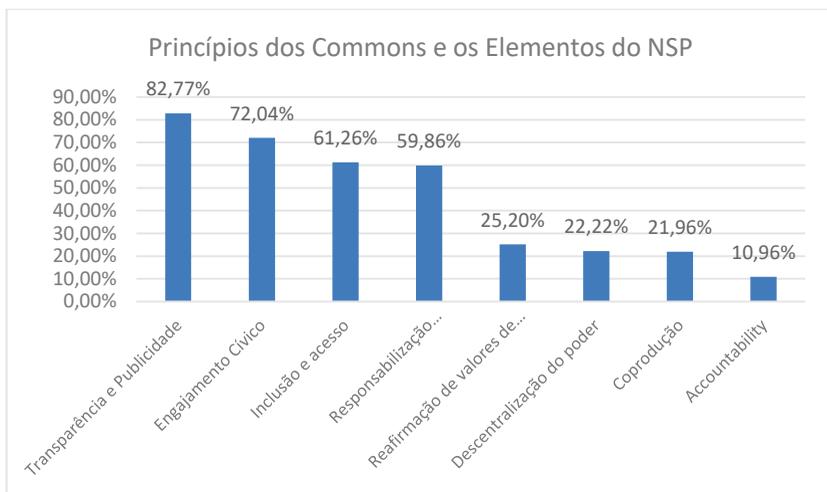
Por sua vez, **b)** o Engajamento Cívico apresentou frequência de respostas positivas de 72,04%, pois as plataformas dos municípios analisados, por meio de redes e mídias sociais, ou dos serviços oferecidos, permitem às partes interessadas identificar e desenvolver atividades em suas comunidades ou locais de trabalho, buscando fazer valer seus interesses, prover ou receber bens comuns, ou mesmo influenciar o processo de tomada de decisões políticas.

Em seguida, tem-se a **c)** Inclusão e Acesso, com 61,26%, demonstrando que, por meio da plataforma, os municípios têm realizado ações voltadas para inclusão dos cidadãos na vida em sociedade, reduzindo as diferenças em função da classe social, educação, idade,

deficiência, gênero, preconceito social ou racial.

Dando continuidade à análise, a **d) Responsabilização Compartilhada**, com 59,86%, evidência os esforços dos municípios para a construção de uma noção coletiva e compartilhada de bem comum, econômica e socialmente viável, incluindo os cidadãos, empresas, representantes eleitos e os administradores públicos, em um sistema mais amplo de governança, visando a promoção da cidadania e servir o interesse público.

Por outro lado, a análise das plataformas municipais apontou a baixa frequência de respostas positivas, em relação às dimensões Reafirmação de valores de democracia e cidadania (25,20%), Descentralização do poder (22,22%), Coprodução (21,96%) e *Accountability* (10,96%), demonstrando que os governos municipais disponibilizam um número insuficiente de serviços e funcionalidades para o envolvimento concreto de todas as partes interessadas, na definição e participação ativa da decisão de como o serviço público será entregue, com foco na democracia deliberativa e na participação cidadã, com clareza de papéis e responsabilidades, em níveis distintos de governo e governança pública - Figura 56.



**Figura 56** – Princípios dos Commons e os Elementos do NSP

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

#### 4.2.7 Considerações acerca dos princípios dos *Commons*, com os elementos do NSP e Compartilhamento do Conhecimento

Conforme mencionado desde a análise dos resultados do pré-teste (vide seção 3.2.7.4), esta tese empregou como lente de análise, o construto a) **Governo Eletrônico**, bem como, elementos do b) **Novo Serviço Público** e do c) **Compartilhamento do Conhecimento** e os d) **princípios dos *Commons***, os quais foram utilizados para a construção do instrumento final de coleta de dados (vide seção 3.2.10), o qual permitiu analisar se, as plataformas têm potencial para viabilizar os *Commons* ofertados pelo governo, e seu nível de maturidade. Em caso positivo, presume-se que os benefícios oriundos dos respectivos construtos também se apresentam na realidade dos municípios brasileiros.

Como benefícios, tem-se as plataformas de e-Gov como meio para a promoção da: **a)** Transparência e Publicidade, **b)** o Engajamento Cívico, **c)** a Inclusão e acesso, **d)** Responsabilização Compartilhada, **e)** Reafirmação de valores de democracia e cidadania, **f)** Descentralização do poder, **g)** Coprodução e **h)** *Accountability*, a partir da participação e articulação de cidadãos, governantes e organizações. A plataforma de e-Gov se apresenta como o meio de promoção dos *Commons*, podendo ser o *Commons* digital (os aspectos tecnológicos da plataforma em si, seus serviços e funcionalidades), ou o *Commons* da cidadania e da democracia.

Preliminarmente, cabe considerar que os resultados obtidos em larga escala, mostraram-se mais coerentes e consistentes daqueles alcançados no pré-teste. Presume-se que os diversos refinamentos e melhorias realizadas no instrumento de coleta de dados, com a participação dos especialistas, juntamente com a atuação homogênea e objetiva na forma de analisar os *sites* visitados, por parte do pesquisador e dos bolsistas, bem como o tamanho da amostra utilizada (903 municípios), fez com que os resultados apresentassem maior nível de confiança.

As observações realizadas confirmaram a presença dos seguintes princípios dos *Commons* (**vide seção 4.2.1**), nas plataformas municipais analisadas: Monitoramento (82,77%), Adequação de contexto (72,04%), Delimitação (61,26%) e Resolubilidade (59,86%).

#### **4.2.7.1** Transparência, publicidade e monitoramento

Como já mencionado, um dos principais focos das plataformas municipais é a divulgação de orientações, notícias, dados e informações

relativas as diversas esferas de atuação da administração municipal, dando ênfase (em muitos casos, por força de lei – Lei Responsabilidade Fiscal e Lei de Acesso à Informação) a transparência, publicidade dos atos do município e controle da atuação dos agentes públicos: Diário Oficial, legislação municipal, orçamento, receitas, despesas, regularidade do município, licitações e contratos, demonstrativos contábeis, planejamento orçamentário, dados da gestão, demonstrativos fiscais, controle social, saúde, educação, segurança, dentre outros.

Além disso, percebeu-se a preocupação dos municípios em orientar as partes interessadas, por meio de instruções detalhadas ou manuais de utilização, em como empregar corretamente os serviços e funcionalidades disponíveis na plataforma, especialmente, aqueles atinentes ao cálculo, recolhimento ou negociação de tributos devidos ao município, conforme pode ser visto nas questões constantes na Tabela 15:

**Tabela 15** - Questões relativas a transparência, publicidade e monitoramento

<b>Dimensão</b>	<b>Questão</b>	<b>% Respostas Positivas</b>
<b>Monitoramento</b>	Disponibiliza acesso às informações de transparência do município?	98,56%
<b>Monitoramento</b>	Disponibiliza legislação pertinente ao município?	96,35%
<b>Monitoramento</b>	Disponibiliza informações adicionais?	93,02%
<b>Monitoramento</b>	Disponibiliza notícias atualizadas sobre o município?	87,93%
<b>Monitoramento</b>	Disponibiliza acesso às compras e licitações realizadas pelo município?	86,05%

<b>Dimensão</b>	<b>Questão</b>	<b>% Respostas Positivas</b>
<b>Monitoramento</b>	Disponibiliza acesso às informações financeiras do município?	77,41%
<b>Monitoramento</b>	Disponibiliza acesso ao Diário Oficial?	71,32%
<b>Adequação de contexto</b>	Disponibiliza mídias digitais - empregando pelo menos um dos seguintes serviços? Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web?	69,21%
<b>Delimitação</b>	Apresenta as orientações de utilização dos serviços às partes interessadas?	60,91%
<b>Resolubilidade</b>	Disponibiliza lista de perguntas frequentes (FAQ – Frequently Asked Questions)	60,47%
<b>Delimitação</b>	Apresenta a identificação dos serviços disponíveis para cada parte interessada?	54,04%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

#### **4.2.7.2** Comunicação, ouvidoria, integração e uso de redes e mídias sociais

Foram identificados canais de comunicação entre o governo municipal e cidadãos, empresas e outros órgãos do governo, à exemplo da Ouvidoria. Sendo que, 89,59% das plataformas visitadas apresentaram pelo menos um canal de comunicação entre o município e a população, para o registro e acompanhamento de suas solicitações, reclamações, denúncias ou elogios. Contudo, conforme já identificado durante o pré-teste, os canais de ouvidoria, muitas vezes, não passam de simples formulários eletrônicos, não disponibilizando funcionalidades que permitam a população acompanhar a evolução de suas solicitações.

As plataformas municipais eletrônicas fazem uso das redes

sociais para comunicação, por meio da integração de recursos da plataforma com o *Facebook*, *Instagram*, *YouTube*, *Twitter* ou *Flickr*. Cerca de 87,60% das plataformas visitadas disponibilizaram esta integração; em 75,42%, as partes interessadas podem utilizar ativamente estes recursos; e 68,55% das plataformas oferecem recursos de *blogs* ou *microblogs*.

Percebe-se a ausência de serviços e canais de comunicação a serem disponibilizados pelas plataformas de e-Gov, voltados para maior compartilhamento do conhecimento, entre governo, população, empresas e outros órgãos governamentais.

Quando avaliado se a plataforma disponibiliza atendimento on-line instantâneo, somente 1,77% das respostas foi positiva, indicando a quase inexistência deste tipo de serviço. Estas questões podem ser vistas na Tabela 16:

**Tabela 16** - Questões relativas a comunicação, ouvidoria, integração e uso de redes e mídias sociais

<b>Dimensão</b>	<b>Questão</b>	<b>% Respostas Positivas</b>
<b>Resolubilidade</b>	Disponibiliza ao menos um canal de comunicação para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios?	89,59%
<b>Resolubilidade</b>	Permite a integração com redes sociais?	87,60%
<b>Delimitação</b>	As partes interessadas podem utilizar os recursos de redes ou mídias sociais oferecidas pela plataforma?	75,42%
<b>Participação e coprodução</b>	Disponibiliza blogs ou microblogs?	68,55%
<b>Resolubilidade</b>	Disponibiliza atendimento on-line instantâneo?	1,77%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 4.2.7.3 Dados Abertos

Por sua vez, a grande maioria das plataformas municipais pesquisadas disponibiliza recursos relativos a Dados Abertos (96,57%), permitindo a realização de *download* (93,13%) em pelo menos um formato legível por máquina (72,31%). Contudo, muitas plataformas não apresentam uma descrição ou disponibilizam informações suficientes sobre os dados abertos (51,05%), acerca da fonte da informação, frequência e última atualização, dentre outros (Tabela 17):

**Tabela 17** - Questões relativas aos Dados Abertos

<b>Dimensão</b>	<b>Questão</b>	<b>% Respostas Positivas</b>
<b>Autonomia</b>	Disponibiliza dados abertos?	96,57%
<b>Adequação de contexto</b>	Os dados abertos disponíveis no portal podem ser baixados?	93,13%
<b>Adequação de contexto</b>	Os dados abertos estão disponíveis - em pelo menos um - dos seguintes formatos - JSON, XML, CSV, ODS ou RDF?	72,31%
<b>Delimitação</b>	Disponibiliza informações sobre os dados abertos?	51,05%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

É oportuno ressaltar que não há padronização entre as plataformas; algumas apresentaram sofisticação, riqueza de informações, recursos tecnológicos e de usabilidade (como é o caso da prefeitura de Recife); outras se limitaram a publicar informações requeridas pela legislação, operando como um quadro de avisos eletrônicos.

Em termos de princípios de *commons*, conforme a Tabela 17, as plataformas municipais eletrônicas dão ênfase nos serviços ou recursos voltados para o **Monitoramento**, **Adequação de contexto**,

**Delimitação e Resolubilidade.** Apesar da importância desses princípios, para que o *commons* digital (plataformas municipais de e-Gov) ou *commons* de cidadania e democracia sejam efetivamente sustentáveis e beneficiem seus membros (população), faz-se necessário maior presença dos princípios restantes: **Autonomia, Adocracia, Participação e Coprodução e Sanções e Recompensas.**

#### 4.2.7.4 Participação e Coprodução

Na Tabela 18 constam os itens restantes da pesquisa, que apresentam uma frequência baixa ou muito baixa de respostas positivas. Dessa forma, os princípios de **Autonomia, Adocracia, Participação e Coprodução e Sanções e Recompensas**, carecem de serviços e recursos a serem disponibilizado aos cidadãos.

De forma análoga ao que foi verificado durante o pré-teste, não são disponibilizados recursos às partes interessadas para votação acerca do interesse frente ao desenvolvimento de novos projetos, disponibilização de novos serviços (pela plataforma eletrônica, ou mesmo, por meio das secretarias ou órgãos da administração municipal), e dados abertos; há um percentual baixíssimo de canais para que as partes interessadas possam realizar recomendações sobre dados abertos, serviços ou outros tópicos de interesse. Estes itens se relacionam, principalmente, ao princípio da **Participação e Coprodução.**

**Tabela 18** - Questões relativas a Participação e Coprodução

Dimensão	Questão	% Respostas Positivas
<b>Participação e coprodução</b>	Oferece recursos para recomendação dos serviços?	29,46%

<b>Sanções e Recompensas</b>	Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos e responsabilidades das partes interessadas?	14,51%
<b>Sanções e Recompensas</b>	Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando penalidades em caso de descumprimento?	7,42%
<b>Autonomia</b>	Permite eleger os serviços mais relevantes?	3,43%
<b>Autonomia</b>	Oferece recursos para votação eletrônica?	2,77%
<b>Participação e coprodução</b>	Oferece recursos para recomendação dos dados abertos?	2,66%
<b>Participação e coprodução</b>	Oferece recursos para votação sobre quais são os melhores serviços?	2,55%
<b>Autonomia</b>	Oferece serviços para a composição da agenda decisória envolvendo a participação da população?	1,22%
<b>Participação e coprodução</b>	Oferece recursos para votação sobre quais são os melhores dados abertos?	0,78%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

#### 4.2.7.5 Adocracia

No tocante à Adocracia, verifica-se que as plataformas eletrônicas municipais ainda não desempenham um papel voltado para a recepção centralizada de usuários, seguindo o conceito de um portal único para recepção e gestão dos usuários, bem como seus interesses, em se tratando de questões relativas ao município.

Assim, as plataformas devem operar como ponto de entrada, empregando práticas para enriquecer a experiência dos usuários, incluindo navegação simples e intuitiva e acesso contínuo a informações, devendo direcionar as partes interessadas às funcionalidades, serviços e informações, as quais podem estar

localizadas em outros *sites* do município, acessíveis a partir da plataforma principal (exemplo: Portal de Finanças, Portal da Educação, dentre outros).

A ausência deste tipo de estrutura nas plataformas pesquisadas pode ser vista na Tabela 19:

**Tabela 19** - Questões relativas a Adocracia

<b>Dimensão</b>	<b>Questão</b>	<b>% Respostas Positivas</b>
<b>Adocracia</b>	Disponibiliza acesso a pelo menos um site ou portal de um órgão municipal?	32,89%
<b>Adocracia</b>	Disponibiliza acesso a pelo menos um site ou portal de uma das secretarias do município?	23,59%
<b>Adocracia</b>	Disponibiliza acesso a pelo menos um site ou portal da procuradoria geral do município?	10,19%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

#### **4.2.7.6** Gestão do Conhecimento

Na Tabela 20, as plataformas eletrônicas dos municípios pesquisados disponibilizam um nível mediano de recursos e ferramentas de GC (conforme o item “Disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento?”, que obteve 55,26%), e de forma geral, apresentam diferenças e disparidades, na forma como fazem a gestão de seus recursos de conhecimento. Em relação ao item “Disponibiliza recursos de conhecimento atualizados?”, a maioria das plataformas (10,85%) não mantem tais recursos atualizados.

Contudo, ao se buscar funcionalidades ou serviços avançados, como a disponibilização de espaços virtuais colaborativos, formação de

comunidades de prática, e o fornecimento de conteúdos e ações voltadas para a inclusão digital, as plataformas municipais ainda são insipientes.

Sem o compartilhamento do conhecimento, mediado pela plataforma, por meio de recursos e serviços, não há coprodução e participação – elementos basilares do NSP. A própria transparência e *accountability* ficam comprometidas, uma vez que não faz sentido disponibilizar informações em conformidade com as exigências legais, se estas se apresentam de difícil entendimento e compreensão, por parte do cidadão comum.

**Tabela 20** - Questões relativas a Gestão do Conhecimento

<b>Dimensão</b>	<b>Questão</b>	<b>% Respostas Positivas</b>
<b>Adequação de contexto</b>	Disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento?	55,26%
<b>Participação e coprodução</b>	Disponibiliza espaços virtuais colaborativos?	38,87%
<b>Delimitação</b>	Disponibiliza conteúdo relacionado a inclusão digital?	26,36%
<b>Autonomia</b>	Permite a formação de comunidades de prática?	22,04%
<b>Participação e coprodução</b>	Disponibiliza recursos de conhecimento atualizados?	10,85%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Por fim, de igual maneira ao pré-teste, apresentar-se-ão algumas plataformas de e-Gov, dos municípios brasileiros, que foram bem avaliadas durante a aplicação em larga escala, de maneira geral, ao serem comparadas com as demais.

#### 4.2.8 Princípios dos *commons* e o modelo de maturidade de e-Gov

A seguir, apresentar-se-á um ensaio preliminar (recomenda-se maior aprofundamento, para que sua viabilidade seja efetivamente confirmada – este tópico será uma das sugestões de trabalhos futuros a serem desenvolvidos a partir desta tese), visando relacionar os princípios dos *commons*, juntamente com o modelo de maturidade de e-Gov de Holmes (2001) – Tabela 21, conforme apresentado na **seção 2.6.5**

##### Modelo de maturidade para portais e-Gov:

**Tabela 21** – Modelo de maturidade para portais e-Gov

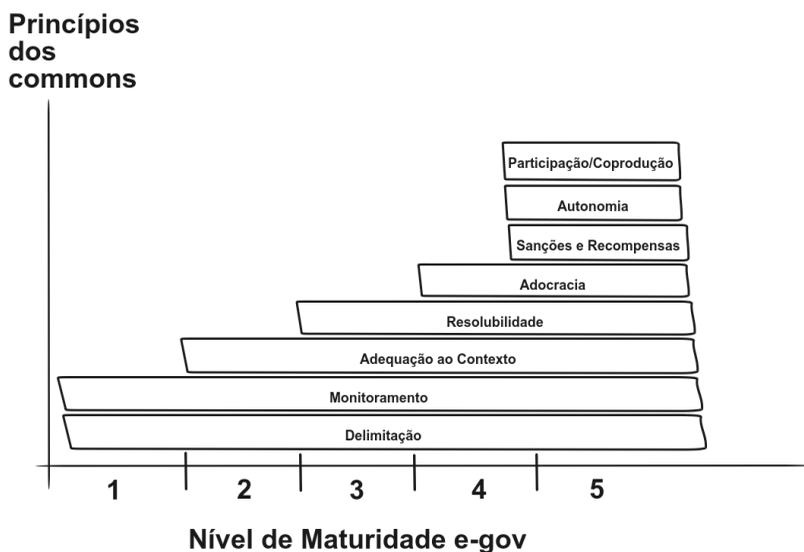
Nível de maturidade	Descrição
<b>Primeiro Nível</b>	O portal oferece Informações ou serviços simples, de fácil acesso
<b>Segundo Nível</b>	O portal possibilita transações on-line
<b>Terceiro Nível</b>	O portal permite o acesso a diferentes sites e serviços, com apenas uma autenticação
<b>Quarto Nível</b>	O portal viabiliza a interoperabilidade entre sistemas e sites distintos do governo
<b>Quinto Nível</b>	O portal permite a personalização dos serviços oferecidos aos usuários

**Fonte:** Holmes (2001)

A Figura 57 propõe a relação entre os princípios dos *commons* e o modelo de maturidade de e-Gov. O eixo X representa os níveis de maturidade, e o eixo Y os princípios dos *commons*. É importante considerar que a representação proposta é uma redução dos resultados alcançados nesta pesquisa, por isso, cada princípio é representado a partir

do momento em que este se apresenta, em função dos serviços ou funcionalidades disponibilizadas pela plataforma.

Isso significa que, com intensidade distintas, os oito princípios estarão presentes; nos níveis mais básicos (nível 1, 2 e 3), destacam-se os princípios de Delimitação, Monitoramento, Adequação de contexto e Resolubilidade, embora os demais princípios estejam presentes, mas com intensidade reduzida. Por sua vez, nos níveis mais altos (nível 4 e 5), destacam-se os princípios de Adocracia, Sanções e Recompensas, Autonomia e Participação/Coprodução; de igual maneira, os princípios restantes persistem, com menor ênfase.



**Figura 57** – Modelo de maturidade e-Gov e princípios dos *commons*

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Para a elaboração da proposta constante da Figura 57, foi elaborada uma correspondência entre os Princípios dos Commons (OSTROM, 1990), conforme a “seção 2.4.4 Os princípios dos

Commons”, e o Modelo de Maturidade de Holmes (2001), conforme o Quadro 30:

<b>Correspondência</b>	<b>Descrição</b>
<b>Primeiro Nível de Maturidade</b> → <b>Delimitação e Monitoramento</b>	No primeiro nível, considerou-se os serviços relativos a Delimitação e Monitoramento, como sendo aqueles mais básicos e essenciais, e cuja a presença foi identificada, inclusive, nas plataformas de e-Gov mais simples. Sem a definição dos limites dos serviços e produtos oferecidos pelas plataformas, bem como quem pode de acessá-los, e os respectivos direitos de uso (Delimitação), e o conhecimento das regras e o acompanhamento do uso daqueles serviços e produtos (Monitoramento), não pareceu factível a oferta de plataformas de e-Gov para as partes interessadas, pela administração pública.
<b>Segundo Nível de Maturidade</b> → <b>Adequação de Contexto</b>	Neste nível, os serviços e produtos ofertados pela plataforma de e-Gov devem ser adequados às necessidades e expectativas das partes interessadas, tais como tecnologias disponíveis e quantidades de recursos disponíveis, permitindo a qualquer parte utilizar a plataforma empregando transações on-line.
<b>Terceiro Nível de Maturidade</b> → <b>Resolubilidade</b>	Os serviços e produtos ofertados pela plataforma de e-Gov devem ser de fácil acesso e custos reduzidos, estimulando a participação dos cidadãos, empresas e governantes, na execução de suas atividades e atendimento de suas necessidades, com custos compatíveis aos benefícios que serão alcançados.
<b>Quarto Nível de Maturidade</b> → <b>Adocracia</b>	A plataforma de e-Gov é estruturada considerando a interoperabilidade entre sistemas e sites distintos do governo, formando uma estrutura de múltiplas camadas de responsabilidade, resultado em maior governança e resolução de conflitos.
<b>Quinto Nível de Maturidade</b> →	Este nível permite a personalização dos serviços oferecidos aos usuários, privilegiando a interação em rede, coprodução e

Correspondência	Descrição
Participação e Coprodução, Autonomia, Sanções e Recompensas	inteligência coletiva, e assim, propiciando maiores níveis de autonomia, sanções e recompensas, participação e coprodução.

**Quadro 30** - Correspondência entre o Nível de Maturidade e os *Commons*

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Para determinar o *ranking* dos municípios pesquisados, foi atribuído um peso para cada um dos oito princípios dos *commons*, em função do nível, conforme a Tabela 22:

**Tabela 22** – Peso das dimensões

Nível de maturidade	Princípio dos <i>Commons</i>	Peso
Primeiro Nível	Delimitação	1
	Monitoramento	1
Segundo Nível	Adequação de contexto	2
Terceiro Nível	Resolubilidade	3
Quarto Nível	Adocracia	4
Quinto Nível	Sanções e Recompensas	5
	Autonomia	5
	Participação e Coprodução	5

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Cada município alcançou uma pontuação específica, a qual foi calculada da seguinte maneira: Foi realizado o somatório dos 41 itens por município, considerando a resposta de cada item (resposta positiva = 1 e resposta negativa = 0), multiplicado pelo peso do respectivo princípio daquele item (conforme o Quadro 50).

Além disso, tendo conhecimento dos pesos atribuídos a cada

princípio dos *commons*, e da quantidade de itens por Nível, foi possível estabelecer faixas para cada Nível (Tabela 23):

**Tabela 23** – Faixas dos Níveis de Maturidade

Nível de Maturidade	Qtd Itens	Faixas
<b>Primeiro Nível</b>	14	1 ... 41
<b>Segundo Nível</b>	6	42 ... 59
<b>Terceiro Nível</b>	4	60 ... 70
<b>Quarto Nível</b>	3	71 ... 79
<b>Quinto Nível</b>	14	80 ... 120
<b>Total de itens</b>	<b>41</b>	

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Uma vez tendo definido as faixas por nível de maturidade, e a pontuação de cada município, na Tabela 24 é possível verificar, de forma geral, os resultados alcançados:

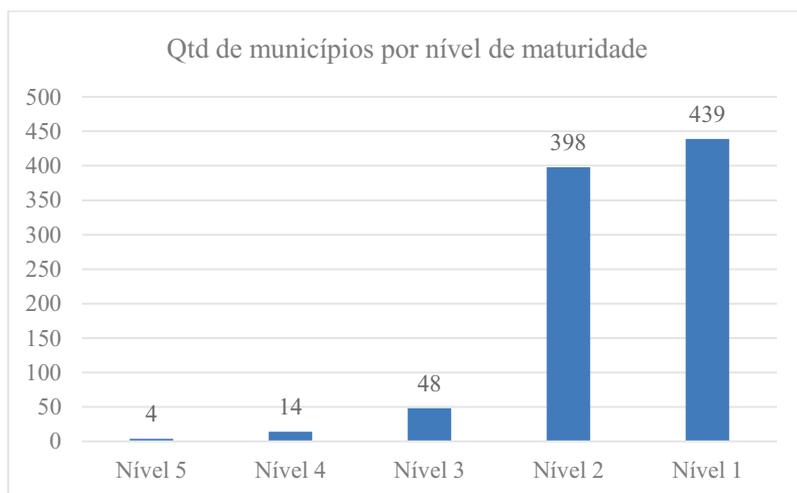
**Tabela 24** – Quantidade de municípios por nível de maturidade

Maturidade	Quantidade de municípios	Percentual
<b>Quinto Nível</b>	4	0,44%
<b>Quarto Nível</b>	14	1,55%
<b>Terceiro Nível</b>	48	5,32%
<b>Segundo Nível</b>	398	44,08%
<b>Primeiro Nível</b>	439	48,62%
<b>Total</b>	903	

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Ao analisar os resultados, percebe-se que: **a)** 439 plataformas municipais (48,62%) ainda se encontram no primeiro nível de maturidade – oferecendo informações ou serviços simples, de fácil acesso; **b)** 398 plataformas (44,08%) se encontram no segundo nível de maturidade – oferecendo aos usuários a possibilidade de realização de transações on-line; **c)** 48 plataformas municipais (5,32%) estão no

terceiro nível de maturidade – permitindo o acesso a diferentes sites e serviços, com apenas uma autenticação; **d**) 14 plataformas (1,55%) se encontram no quarto nível de maturidade – viabilizando assim, a interoperabilidade entre sistemas e *sites* distintos do governo, e **e**) somente 04 plataformas (0,44%) se encontram no quinto nível de maturidade – o qual permite a personalização dos serviços oferecidos aos usuários, conforme a Figura 58:



**Figura 58** – Porte do Município e frequência de respostas positivas

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O *ranking* completo dos municípios, considerando esta proposição de níveis de maturidade em função dos princípios dos *commons*, está no Apêndice VII.

#### 4.2.9 Boas práticas e destaques identificados na aplicação em larga escala

As boas práticas verificadas nos *sites* pesquisados, foram registradas em um formulário específico para esta finalidade (**Apêndice**

V), bem como os principais destaques e achados, os quais são apresentados, de forma resumida, a seguir:

#### 4.2.9.1 Município de São Paulo

A plataforma eletrônica do município de São Paulo/SP (<http://www.capital.sp.gov.br/>), apresentada na Figura 59, foi considerada “padrão ouro”, ou seja, pode ser tida como a referência, em termos de Brasil, como viabilizadora de *Commons* ofertados pelo governo. Sendo assim, é o principal destaque desta pesquisa (Referência Ouro), destacando-se em vários aspectos, uma vez que, quase todos os itens foram respondidos de forma positiva. Em especial, cabe destacar os vários canais de comunicação e interação com os cidadãos oferecidos pela plataforma, permitindo o compartilhamento do conhecimento, por meio de comentários, avaliações e recomendações dos dados. As boas práticas identificadas são apresentadas no Quadro 31:

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
1	Apresenta interface bem estruturada e elaborada, facilitando o acesso aos serviços de interesse do usuário	•	2	Apresenta orientações de utilização e a identificação dos serviços disponíveis de acordo com o perfil da parte interessada (cidadão, empresa, servidor, turista, etc)	•
3	Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos, responsabilidades e penalidades às partes interessadas	○	4	Disponibiliza notícias/informações atualizadas sobre o município (ex.: econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas)	•
5	Disponibiliza mídias digitais (ex.: Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web)	•	6	Disponibiliza Portal de Transparência (Atende as exigências determinadas pela legislação brasileira, no tocante a Lei de Acesso a Informação e Lei de Responsabilidade Fiscal)	•
7	Disponibiliza Portal de dados abertos, com possibilidade de download e legíveis por máquina	•	8	Disponibiliza acesso a outros órgãos do governo (Ex.: Câmara de Vereadores, Portal de Finanças,	•

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
				Recolhimento do lixo, (Procuradoria Geral)	
9	Disponibiliza canais de comunicação e interação com as partes interessadas (ex.: Ouvidoria), com o registro, acompanhamento e encerramento da solicitação	●	10	Disponibiliza atendimento on-line instantâneo	●
11	Permite e integração e utilização de redes sociais	●	12	Permite eleger ou recomendar serviços mais relevantes	○
13	É acessível em versão <i>mobile</i>	●	14	Disponibiliza recursos para gestão e compartilhamento do conhecimento	●

### Quadro 31 – Achados (teste) relativos ao Município de São Paulo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 59 – Município de São Paulo

Fonte: Prefeitura de São Paulo (2018).

A prefeitura de São Paulo se destacou em termos de resultados, em função de suas iniciativas na área de transparência e governo aberto. Algumas das iniciativas que a diferenciam são:

- a) Café Hacker (<http://cafehacker.prefeitura.sp.gov.br/>) –

Figura 60. De acordo com o próprio *site*, a Controladoria Geral do Município (CGM), com o apoio de secretarias e órgãos públicos da cidade, organiza encontros periódicos, de maneira itinerante. A cada nova edição, uma secretaria do município é a anfitriã, recepcionando um grupo de programadores, jornalistas e cidadãos interessados em conhecer dados e informações que estão sob guarda da Prefeitura de São Paulo, de um lado; e, por outro, servidores, técnicos e representantes do poder público, que lidam com grandes volumes de informações, mas nem sempre conhecem as necessidades e demandas da população, que deseja acessá-los;



**Figura 60** – Café Hacker

**Fonte:** Prefeitura de São Paulo (2018).

- b) Observa Sampa (<http://observasampa.prefeitura.sp.gov.br/>) – Figura 61. Observatório de Indicadores da Cidade de São Paulo, previsto no Programa de Metas 2013-2016. É um portal com sistema de indicadores georreferenciados da

Prefeitura e da cidade, acompanhado de análises setoriais importantes para a elaboração e avaliação de políticas públicas;



**Figura 61** – Observa Sampa

**Fonte:** Prefeitura de São Paulo (2018).

- c) Planeja Sampa (<http://planejasampa.prefeitura.sp.gov.br/>) – Figura 62. Aplicativo que apresenta as metas da administração municipal de São Paulo, seu *status*, permitindo a verificação do andamento das ações de governo pelo cidadão.



**Figura 62** – Planeja Sampa

**Fonte:** Prefeitura de São Paulo (2018).

- d) O PoupaTempo (<https://www.poupatempo.sp.gov.br/>) – Figura 63. Disponibiliza o Poupinha, que é um *chatbot* para otimizar os agendamentos do Poupatempo de todo o estado de São Paulo (agendamento de atendimentos, por exemplo, de forma online).



**Figura 63** – PoupaTempo

**Fonte:** Prefeitura de São Paulo (2018).

#### 4.2.9.2 Município de Recife

A plataforma eletrônica do Município de Recife/PE (<http://www2.recife.pe.gov.br/>), apresentada na Figura 64, destacou-se em vários aspectos; em especial, cabe evidenciar o Portal de Dados Abertos, o qual disponibiliza orientações para a população, por meio de manuais e tutorias em mídias digitais. Além disso, o Portal de Dados Abertos apresenta as organizações públicas que disponibilizam os dados, bem como os respectivos grupos e conjuntos, com informações como: autor, mantenedor, última atualização, data de criação, categoria, fonte de dados; e permite as partes interessadas recomendar e eleger os melhores conjuntos de dados. As boas práticas constam no Quadro 32:

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
1	Apresenta interface bem estruturada e elaborada, facilitando o acesso aos serviços de interesse do usuário	•	2	Apresenta orientações de utilização e a identificação dos serviços disponíveis de acordo com o perfil da parte interessada (cidadão, empresa, servidor, turista, etc)	•
3	Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos, responsabilidades e penalidades às partes interessadas	○	4	Disponibiliza notícias/informações atualizadas sobre o município (ex.: econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas)	•
5	Disponibiliza mídias digitais (ex.: Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web)	•	6	Disponibiliza Portal de Transparência (Atende as exigências determinadas pela legislação brasileira, no tocante à Lei de Acesso a Informação e Lei de Responsabilidade Fiscal)	•
7	Disponibiliza Portal de dados abertos, com possibilidade de download e legíveis por máquina	•	8	Disponibiliza acesso a outros órgãos do governo (Ex.: Câmara de Vereadores, Portal de Finanças, Recolhimento do lixo, Procuradoria Geral)	•
9	Disponibiliza canais de comunicação e interação com as partes interessadas (ex.: Ouvidoria), com o registro, acompanhamento e encerramento da solicitação	•	10	Disponibiliza atendimento on-line instantâneo	•
11	Permite e integração e utilização de redes sociais	•	12	Permite eleger ou recomendar serviços mais relevantes	•
13	É acessível em versão <i>mobile</i>	•	14	Disponibiliza recursos para gestão e compartilhamento do conhecimento	•

**Quadro 32** – Achados relativos ao Município de Recife

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**PREFEITURA DO RECIFE** A PREFEITURA | SERVIÇOS | SECRETARIA E ÓRGÃOS | CONHEÇA O RECIFE

**DADOS RECIFE** Conjuntos de dados | Organizações | Grupos | Visualizações | Consultas Livres | Contato | Sobre

Bem vindo ao portal de Dados Abertos da Prefeitura de Recife.

Este portal disponibiliza, de forma pública, dados que são gerados por secretarias e órgãos da gestão municipal. A publicação dos dados em formato aberto permite que qualquer um desenvolva aplicações ou visualizações, buscando facilitar a análise dos dados, promovendo a melhoria de serviços por meio da inovação e da criatividade, e contribuindo para uma maior participação da sociedade junto ao governo municipal.

**Pesquisar dados**

Ex.: meio ambiente

Etiquetas mais comuns: Escolas, ctu, Saúde

**Cultura**  
A cultura abrange várias formas artísticas, mas...  
Equipamentos Culturais

**CTTU** Autarquia de Trânsito e Transporte Urbano do Recife - CTTU  
A Autarquia de Trânsito e Transporte Urbano do...

**Figura 64** – Município de Recife

Fonte: Prefeitura de Recife (2018).

#### 4.2.9.3 Município de Cuiabá

A plataforma eletrônica de Cuiabá/MT (<http://www.cuiaba.mt.gov.br/>), apresentada na Figura 65, é outro destaque da pesquisa; o Portal de Transparência do município é muito bem elaborado, oferecendo funcionalidades e serviços para que qualquer parte interessada tenha acesso aos principais elementos de transparência, com acesso aos dados abertos, por meio de consultas, permitindo ainda, a elaboração de gráficos para análises. As boas práticas estão no Quadro 33:

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
1	Apresenta interface bem estruturada e elaborada, facilitando o acesso aos serviços de interesse do usuário	●	2	Apresenta orientações de utilização e a identificação dos serviços disponíveis de acordo com o perfil da parte interessada (cidadão, empresa, servidor, turista, etc)	●
3	Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos, responsabilidades e penalidades às partes interessadas	○	4	Disponibiliza notícias/informações atualizadas sobre o município (ex.: econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas)	●
5	Disponibiliza mídias digitais (ex.: Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web)	●	6	Disponibiliza Portal de Transparência (Atende as exigências determinadas pela legislação brasileira, no tocante à Lei de Acesso a Informação e Lei de Responsabilidade Fiscal)	●
7	Disponibiliza Portal de dados abertos, com possibilidade de download e legíveis por máquina	○	8	Disponibiliza acesso a outros órgãos do governo (Ex.: Câmara de Vereadores, Portal de Finanças, Recolhimento do lixo, Procuradoria Geral)	●
9	Disponibiliza canais de comunicação e interação com as partes interessadas (ex.: Ouvidoria), com o registro, acompanhamento e encerramento da solicitação	●	10	Disponibiliza atendimento on-line instantâneo	○
11	Permite e integração e utilização de redes sociais	●	12	Permite eleger ou recomendar serviços mais relevantes	●
13	É acessível em versão <i>mobile</i>	●	14	Disponibiliza recursos para gestão e compartilhamento do conhecimento	●

**Quadro 33** – Achados relativos ao Município de Cuiabá

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 65** – Município de Cuiabá

**Fonte:** Prefeitura de Cuiabá (2018).

#### 4.2.9.4 Município de João Pessoa

A plataforma eletrônica de João Pessoa/PB (<http://www.joaopessoa.pb.gov.br/>), Figura 66, apresenta-se como um dos destaques da pesquisa; trata-se de um portal com interface muito simples, grande gama de serviços e funcionalidades, voltados para os cidadãos, empresas, servidores e turistas. As boas práticas constam no Quadro 34:

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
1	Apresenta interface bem estruturada e elaborada, facilitando o acesso aos serviços de interesse do usuário	○	2	Apresenta orientações de utilização e a identificação dos serviços disponíveis de acordo com o perfil da parte interessada	●

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
				(cidadão, empresa, servidor, turista, etc)	
3	Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos, responsabilidades e penalidades às partes interessadas	○	4	Disponibiliza notícias/informações atualizadas sobre o município (ex.: econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas)	●
5	Disponibiliza mídias digitais (ex.: Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web)	●	6	Disponibiliza Portal de Transparência (Atende as exigências determinadas pela legislação brasileira, no tocante à Lei de Acesso a Informação e Lei de Responsabilidade Fiscal)	●
7	Disponibiliza Portal de dados abertos, com possibilidade de download e legíveis por máquina	●	8	Disponibiliza acesso a outros órgãos do governo (Ex.: Câmara de Vereadores, Portal de Finanças, Recolhimento do lixo, Procuradoria Geral)	●
9	Disponibiliza canais de comunicação e interação com as partes interessadas (ex.: Ouvidoria), com o registro, acompanhamento e encerramento da solicitação	●	10	Disponibiliza atendimento on-line instantâneo	○
11	Permite e integração e utilização de redes sociais	●	12	Permite eleger ou recomendar serviços mais relevantes	○
13	É acessível em versão <i>mobile</i>	●	14	Disponibiliza recursos para gestão e compartilhamento do conhecimento	●

**Quadro 34** – Achados relativos ao Município de João Pessoa

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 66** – Município de João Pessoa

**Fonte:** Prefeitura de João Pessoa (2018).

#### 4.2.9.5 Município de Porto Alegre

A plataforma eletrônica de Porto Alegre/RS ([http://www2.portoalegre.rs.gov.br/porta1\\_pmpa\\_novo/](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/porta1_pmpa_novo/)), Figura 67, disponibiliza seu Portal de Dados Abertos, onde alguns itens foram respondidos de forma positiva pelos avaliadores. Além disso, oferece diversos aplicativos (*apps*), que podem ser utilizados pelo cidadão no seu *smartphone*. Os achados estão no Quadro 35:

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
1	Apresenta interface bem estruturada e elaborada, facilitando o acesso aos serviços de interesse do usuário	o	2	Apresenta orientações de utilização e a identificação dos serviços disponíveis de acordo com o perfil da parte interessada	•

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
				(cidadão, empresa, servidor, turista, etc)	
3	Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos, responsabilidades e penalidades às partes interessadas	○	4	Disponibiliza notícias/informações atualizadas sobre o município (ex.: econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas)	●
5	Disponibiliza mídias digitais (ex.: Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web)	●	6	Disponibiliza Portal de Transparência (Atende as exigências determinadas pela legislação brasileira, no tocante à Lei de Acesso a Informação e Lei de Responsabilidade Fiscal)	●
7	Disponibiliza Portal de dados abertos, com possibilidade de download e legíveis por máquina	○	8	Disponibiliza acesso a outros órgãos do governo (Ex.: Câmara de Vereadores, Portal de Finanças, Recolhimento do lixo, Procuradoria Geral)	●
9	Disponibiliza canais de comunicação e interação com as partes interessadas (ex.: Ouvidoria), com o registro, acompanhamento e encerramento da solicitação	●	10	Disponibiliza atendimento on-line instantâneo	●
11	Permite e integração e utilização de redes sociais	●	12	Permite eleger ou recomendar serviços mais relevantes	○
13	É acessível em versão <i>mobile</i>	○	14	Disponibiliza recursos para gestão e compartilhamento do conhecimento	●

**Quadro 35** – Achados relativos ao Município de Porto Alegre

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 67** – Município de Porto Alegre

**Fonte:** Prefeitura de Porto Alegre (2018).

#### 4.2.9.6 Município de Florianópolis

A plataforma eletrônica de Florianópolis/SC (<http://www.pmf.sc.gov.br/>), apresentada na Figura 65, destaca-se pelos serviços e facilidades oferecidos para a população em geral, como é o caso do: **a) Floripanoponto** (<https://www.floripanoponto.com.br/menu.jsp>), consultas dos horários das linhas e rotas de ônibus, além da previsão de embarque, por meio de geoprocessamento; **b) Floripa em tempo real**, que permite aos interessados visitar e conferir a movimentação de pontos turísticos, praias e vias públicas da cidade (<http://www.pmf.sc.gov.br/temporeal/>); **c) Rádio PMF** (<http://www.pmf.sc.gov.br/radio/>), na qual são divulgadas notícias em tempo real sobre a cidade. Os achados são apresentados no Quadro 36:

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
1	Apresenta interface bem estruturada e elaborada, facilitando o acesso aos serviços de interesse do usuário	○	2	Apresenta orientações de utilização e a identificação dos serviços disponíveis de acordo com o perfil da parte interessada (cidadão, empresa, servidor, turista, etc)	●
3	Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos, responsabilidades e penalidades às partes interessadas	○	4	Disponibiliza notícias/informações atualizadas sobre o município (ex.: econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas)	●
5	Disponibiliza mídias digitais (ex.: Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web)	●	6	Disponibiliza Portal de Transparência (Atende as exigências determinadas pela legislação brasileira, no tocante à Lei de Acesso à Informação e Lei de Responsabilidade Fiscal)	●
7	Disponibiliza Portal de dados abertos, com possibilidade de download e legíveis por máquina	○	8	Disponibiliza acesso a outros órgãos do governo (Ex.: Câmara de Vereadores, Portal de Finanças, Recolhimento do lixo, Procuradoria Geral)	●
9	Disponibiliza canais de comunicação e interação com as partes interessadas (ex.: Ouvidoria), com o registro, acompanhamento e encerramento da solicitação	●	10	Disponibiliza atendimento on-line instantâneo	○
11	Permite e integração e utilização de redes sociais	●	12	Permite eleger ou recomendar serviços mais relevantes	○
13	É acessível em versão <i>mobile</i>	●	14	Disponibiliza recursos para gestão e compartilhamento do conhecimento	●

**Quadro 36** – Achados relativos ao Município de Florianópolis

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 68** – Município de Florianópolis

**Fonte:** Prefeitura de Florianópolis (2018).

#### 4.2.9.7 Município de Orleans

A plataforma eletrônica de Orleans/SC (<http://www.pmo.sc.gov.br/>), apresentada na Figura 69, destaca-se entre os municípios de pequeno porte. A plataforma é muito completa e de fácil acesso e entendimento; os principais serviços e recursos requeridos pelas partes interessadas estão disponíveis, com destaque para o uso de recursos de redes e mídias sociais, bem como recursos para a gestão e o compartilhamento do conhecimento. Os achados se encontram no Quadro 37:

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
1	Apresenta interface bem estruturada e elaborada, facilitando o acesso aos serviços de interesse do usuário	●	2	Apresenta orientações de utilização e a identificação dos serviços disponíveis de acordo com o perfil da parte interessada (cidadão, empresa, servidor, turista, etc)	●
3	Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos, responsabilidades e penalidades às partes interessadas	○	4	Disponibiliza notícias/informações atualizadas sobre o município (ex.: econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas)	●

5	Disponibiliza mídias digitais (ex.: Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web)	•	6	Disponibiliza Portal de Transparência (Atende as exigências determinadas pela legislação brasileira, no tocante a Lei de Acesso a Informação e Lei de Responsabilidade Fiscal)	•
7	Disponibiliza Portal de dados abertos, com possibilidade de download e legíveis por máquina	○	8	Disponibiliza acesso a outros órgãos do governo (Ex.: Câmara de Vereadores, Portal de Finanças, Recolhimento do lixo, Procuradoria Geral)	•
9	Disponibiliza canais de comunicação e interação com as partes interessadas (ex.: Ouvidoria), com o registro, acompanhamento e encerramento da solicitação	•	10	Disponibiliza atendimento on-line instantâneo	○
11	Permite e integração e utilização de redes sociais	•	12	Permite eleger ou recomendar serviços mais relevantes	○
13	É acessível em versão mobile	•	14	Disponibiliza recursos para gestão e compartilhamento do conhecimento	•

**Quadro 37** – Achados relativos ao Município de Orleans

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



Telefones: Infraestrutura: 3466-1878

MUNICÍPIO Dados Básicos

ADMINISTRAÇÃO Gestão 2017

LEGISLAÇÃO Leis Municipais

TRANSPARÊNCIA Lei de Acesso à Informação

MÍDIA Notícias e Redes Sociais

**CAIXA informa:** Horário especial para pagamento de IPTU  
Dia 15 de maio de 2018

- Caixa Agência Orleans: 09h às 16h
- Lotérica Orleans: 08h às 18:30h
- Mercado Perin (Barro Vermelho): 07:40h às 12h e das 13:30h às 16:30h

**CONCURSO 2018**  
Informações:  
**(48) 3466-5630**

**COMPRAS E LICITAÇÕES**  
Atendimento ao público somente no período expediente, das 13:30h às 17:30h

Busca Direta: Digite o que você procura, por exemplo: iptu, turismo, telefones, concursos, etc...

Licitações

**Figura 69** – Município de Orleans

**Fonte:** Prefeitura de Orleans (2018).

#### 4.2.9.8 Município de Porto Velho

A plataforma eletrônica de Porto Velho/RO (<https://www.portovelho.ro.gov.br/>), Figura 70, se destaca dentre os municípios da região norte. Em especial, cabe apresentar a iniciativa denominada **#TôDentroPortoVelho**, estimulando a participação dos cidadãos nas mudanças a serem feitas na cidade. Outra campanha interessante foi a consulta à população acerca do valor da tarifa do transporte público, por meio da plataforma. Os achados são apresentados no Quadro 38:

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
1	Apresenta interface bem estruturada e elaborada, facilitando o acesso aos serviços de interesse do usuário	•	2	Apresenta orientações de utilização e a identificação dos serviços disponíveis de acordo com o perfil da parte interessada (cidadão, empresa, servidor, turista, etc)	•
3	Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos, responsabilidades e penalidades às partes interessadas	○	4	Disponibiliza notícias/informações atualizadas sobre o município (ex.: econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas)	•
5	Disponibiliza mídias digitais (ex.: Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web)	•	6	Disponibiliza Portal de Transparência (Atende as exigências determinadas pela legislação brasileira, no tocante à Lei de Acesso a Informação e Lei de Responsabilidade Fiscal)	•
7	Disponibiliza Portal de dados abertos, com possibilidade de download e legíveis por máquina	○	8	Disponibiliza acesso a outros órgãos do governo (Ex.: Câmara de Vereadores, Portal de Finanças, Recolhimento do lixo, Procuradoria Geral)	•
9	Disponibiliza canais de comunicação e interação com as partes interessadas (ex.: Ouvidoria), com o registro,	•	10	Disponibiliza atendimento on-line instantâneo	○

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
	acompanhamento e encerramento da solicitação				
11	Permite e integração e utilização de redes sociais	•	12	Permite eleger ou recomendar serviços mais relevantes	○
13	É acessível em versão <i>mobile</i>	•	14	Disponibiliza recursos para gestão e compartilhamento do conhecimento	•

**Quadro 38** – Achados relativos ao Município de Porto Velho

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 70** – Município de Porto Velho

**Fonte:** Prefeitura de Porto Velho (2018).

#### 4.2.9.9 Município de Imperatriz

A plataforma eletrônica de Imperatriz/MA (<http://www.pmo.sc.gov.br/>), Figura 71, destaca-se dentre os municípios da região nordeste. Trata-se de uma plataforma bem elaborada, de fácil

acesso, entendimento e utilização, com a disponibilização de informações relevantes para a população em geral; os principais serviços e recursos requeridos pelas partes interessadas estão disponíveis, com destaque para o uso de recursos de redes e mídias sociais, bem como recursos para a gestão e o compartilhamento do conhecimento. Os achados estão no Quadro 39:

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
1	Apresenta interface bem estruturada e elaborada, facilitando o acesso aos serviços de interesse do usuário	●	2	Apresenta orientações de utilização e a identificação dos serviços disponíveis de acordo com o perfil da parte interessada (cidadão, empresa, servidor, turista, etc)	●
3	Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos, responsabilidades e penalidades às partes interessadas	○	4	Disponibiliza notícias/informações atualizadas sobre o município (ex.: econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas)	●
5	Disponibiliza mídias digitais (ex.: Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web)	●	6	Disponibiliza Portal de Transparência (Atende as exigências determinadas pela legislação brasileira, no tocante à Lei de Acesso a Informação e Lei de Responsabilidade Fiscal)	●
7	Disponibiliza Portal de dados abertos, com possibilidade de download e legíveis por máquina	○	8	Disponibiliza acesso a outros órgãos do governo (Ex.: Câmara de Vereadores, Portal de Finanças, Recolhimento do lixo, Procuradoria Geral)	●
9	Disponibiliza canais de comunicação e interação com as partes interessadas (ex.: Ouvidoria), com o registro, acompanhamento e encerramento da solicitação	●	10	Disponibiliza atendimento on-line instantâneo	○
11	Permite e integração e utilização de redes sociais	●	12	Permite eleger ou recomendar serviços mais relevantes	○
13	É acessível em versão <i>mobile</i>	●	14	Disponibiliza recursos para gestão e compartilhamento do conhecimento	●

**Quadro 39** – Achados relativos ao Município de Imperatriz

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 71** – Município de Imperatriz

**Fonte:** Prefeitura de Imperatriz (2018).

#### 4.2.10 Prefeitura de Londres

Com o objetivo de ilustrar a pesquisa com elementos acerca da evolução do e-Gov no mundo, serão apresentados os achados relativos à plataforma eletrônica da cidade de Londres/UK (<https://www.london.gov.uk/>), Figura 72, tendo sido identificada como padrão ouro. Esta plataforma atende os princípios dos *commons*, conforme propostos no instrumento de coleta de dados. Os achados são apresentados no Quadro 40 (adaptado para cidades de outros países).

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
1	Apresenta interface bem estruturada e elaborada, facilitando o acesso aos serviços de interesse do usuário	•	2	Apresenta orientações de utilização e a identificação dos serviços disponíveis de acordo com o perfil da parte interessada (cidadão, empresa, servidor, turista, etc)	•
3	Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos, responsabilidades e penalidades às partes interessadas	•	4	Disponibiliza notícias/informações atualizadas sobre o município (ex.: econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas)	•
5	Disponibiliza mídias digitais (ex.: Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web)	•	6	Disponibiliza serviços para a transparência do governo	•
7	Emprega conceitos de Governo Aberto, disponibilizando dados abertos, com possibilidade de download e legíveis por máquina	•	8	Disponibiliza acesso a outros órgãos do governo	•
9	Disponibiliza canais de comunicação e interação com as partes interessadas (ex.: Ouvidoria), com o registro, acompanhamento e encerramento da solicitação	•	10	Disponibiliza atendimento on-line instantâneo	•
11	Permite a integração e utilização de redes sociais	•	12	Permite eleger ou recomendar serviços mais relevantes	•
13	É acessível em versão <i>mobile</i>	•	14	Disponibiliza recursos para gestão e compartilhamento do conhecimento	•

**Quadro 40** – Achados relativos à Cidade de Londres

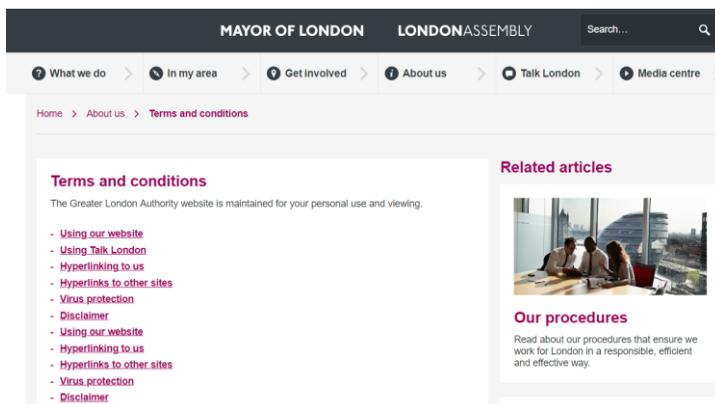
**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 72** – Cidade de Londres

**Fonte:** Prefeitura de Londres/UK (2018).

A plataforma eletrônica de Londres divulga o Termo de Uso da Plataforma, com clareza e detalhamento, comunicando a todos os interessados, os direitos, deveres, responsabilidades e eventuais penalizações, ao se utilizar a plataforma (Figura 73).



**Figura 73** – Termo de Uso da Plataforma

**Fonte:** Prefeitura de Londres/UK (2018).

Esta plataforma solicita o *feedback* dos usuários, após a utilização de um determinado serviço ou leitura de conteúdo (Figura 74).

to run an anti-virus program on all material downloaded from the Internet. We cannot accept any responsibility for any loss, disruption or damage to your data or your computer system which may occur whilst using material derived from this website.

#### Disclaimer

The [www.london.gov.uk](http://www.london.gov.uk) website and material relating to our information, products and services (or to third party information, products and services), is provided 'as is', without any representation or endorsement made and without warranty of any kind whether express or implied, including but not limited to the implied warranties of satisfactory quality, fitness for a particular purpose, non-infringement, compatibility, security and accuracy.

We do not warrant that the functions contained in the material contained in this site will be uninterrupted or error free, that defects will be corrected, or that this site or the servers that make it available are free of viruses or represent the full functionality, accuracy, reliability of the materials.

In no event will we be liable for any loss or damage including, without limitation, indirect or consequential loss or damage, or any loss or damages whatsoever arising from use or loss of use of, data or profits arising out of or in connection with the use of the [www.london.gov.uk](http://www.london.gov.uk) website.

These Terms and Conditions shall be governed by and construed in accordance with the laws of England and Wales. Any dispute arising under these Terms and Conditions shall be subject to the exclusive jurisdiction of the courts of England and Wales.

Share this page



How helpful was this page? ☆☆☆☆☆

**Figura 74** – *Feedback* dos usuários sobre a Plataforma

**Fonte:** Prefeitura de Londres/UK (2018).

A plataforma eletrônica de Londres faz uso intensivo das redes sociais e de *microblogs*, para realizar a divulgação de informações e de conteúdo de interesse da população (Figura 75).

The screenshot shows the 'MAYOR OF LONDON' and 'LONDON ASSEMBLY' website. The navigation bar includes 'What we do', 'In my area', 'Get involved', 'About us', 'Talk London', and 'Media centre'. Below the navigation, there is a section for 'Social media' with links to the Mayor of London's Office, London Assembly, and London Gov. A table lists social media handles and their corresponding platforms:

@MayorofLondon	Updates from the Mayor on Facebook
@MayorofLondon	Updates from the Mayor on Twitter
@DepMayorLondon	Updates from the Deputy Mayor on Twitter

Below this table, another table lists London Assembly social media handles and platforms:

@LondonAssembly	Updates from the London Assembly on Twitter
@LondonAssembly	Updates from the London Assembly on Facebook

To the right, there is a 'Give us feedback' section with a photo of a park and a call to action: 'Let us know what you think we do well and what we could improve.' Below this is a '#LONDON UNITED' campaign banner with the text: 'Mayor Sadiq Khan is calling for Londoners to come together in an act of solidarity through all national football.'

**Figura 75** – Redes sociais e Microblogs

**Fonte:** Prefeitura de Londres/UK (2018).

A plataforma eletrônica de Londres incentiva a participação dos cidadãos em assuntos de interesse da coletividade, por meio de fóruns e comunidades de prática (Figura 76).

The screenshot shows the 'Talk London' section of the website. It features a navigation bar with 'Talk London', 'Login', 'Register', and 'Talk topics'. Below the navigation, there are four statistics cards:

- 42220 MEMBERS** (Community members)
- 11318 COMMENTS** (Comments posted)
- 57530 SURVEYS** (Survey responses)
- 508 DISCUSSIONS** (Discussions posted)

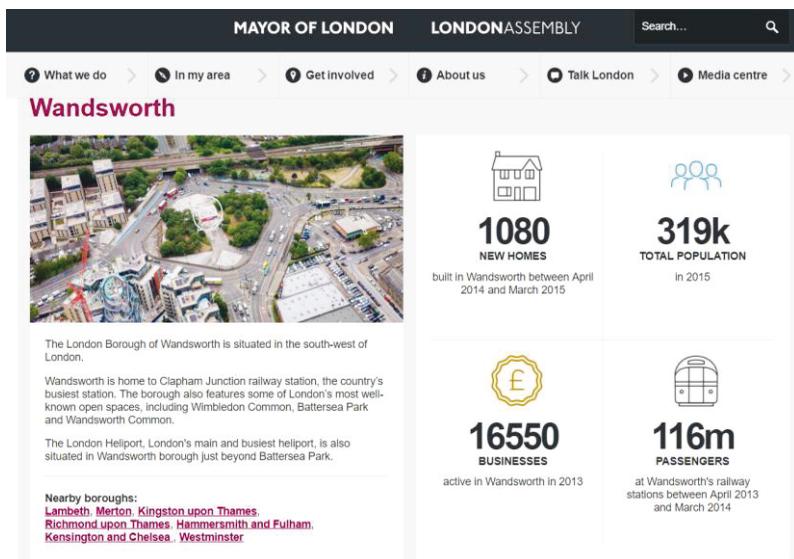
Below the statistics, there is a 'Consultations' section with a photo of a child eating and the text: 'London Food Strategy consultation'. The text reads: 'Everyone in London can do something to improve food – at home, at work, in businesses, institutions and through local policies. The newly launched draft Food Strategy sets out what the Mayor will do to deliver and support change. We'd love to hear your views and ideas!'

**Figura 76** – Participação Cidadã e Coprodução

**Fonte:** Prefeitura de Londres/UK (2018).

Esta plataforma divulga, de forma detalhada, informações

relevantes de todas as regiões e bairros da cidade de Londres (Figura 77).



**Figura 77** – Informação contextualizada acerca de regiões e bairros de Londres

**Fonte:** Prefeitura de Londres/UK (2018).

#### 4.2.11 Prefeitura de Singapura

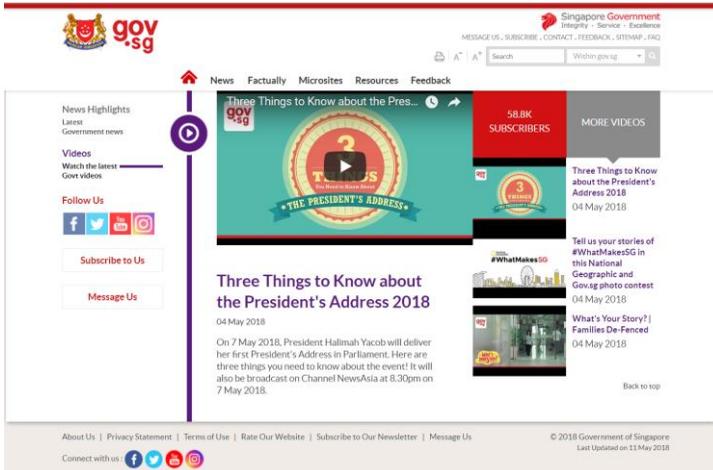
Outra plataforma eletrônica identificada como “padrão ouro” (Figura 78) foi da cidade de Singapura (<https://www.gov.sg/>), ao se destacar pela simplicidade no entendimento, o que facilita sua utilização, aliada a completeza de recursos e serviços oferecidos aos cidadãos. Trata-se de um ótimo exemplo da viabilização de *commons* digitais, *commons* da cidadania e *commons* da democracia, pelo governo. Demonstrando assim que, a tecnologia, aliada a boas iniciativas e a um modelo organizacional de administração pública – como o NSP, resulta em soluções de e-Gov eficientes e abrangentes, privilegiando a inclusão social, a participação e coprodução cidadã, e a democracia deliberativa.

Os achados são apresentados no Quadro 41 (adaptados para cidades de outros países).

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
1	Apresenta interface bem estruturada e elaborada, facilitando o acesso aos serviços de interesse do usuário	•	2	Apresenta orientações de utilização e a identificação dos serviços disponíveis de acordo com o perfil da parte interessada (cidadão, empresa, servidor, turista, etc)	•
3	Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos, responsabilidades e penalidades às partes interessadas	•	4	Disponibiliza notícias/informações atualizadas sobre o município (ex.: econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas)	•
5	Disponibiliza mídias digitais (ex.: Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web)	•	6	Disponibiliza serviços para a transparência do governo	•
7	Emprega conceitos de Governo Aberto, disponibilizando dados abertos, com possibilidade de download e legíveis por máquina	•	8	Disponibiliza acesso a outros órgãos do governo	•
9	Disponibiliza canais de comunicação e interação com as partes interessadas (ex.: Ouvidoria), com o registro, acompanhamento e encerramento da solicitação	•	10	Disponibiliza atendimento on-line instantâneo	•
11	Permite e integração e utilização de redes sociais	•	12	Permite eleger ou recomendar serviços mais relevantes	•
13	É acessível em versão <i>mobile</i>	•	14	Disponibiliza recursos para gestão e compartilhamento do conhecimento	•

**Quadro 41** – Achados relativos à Singapura

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



**Figura 78** – Governo de Singapura

**Fonte:** Governo de Singapura (2018).

A plataforma eletrônica de Singapura pode ser avaliada por qualquer pessoa, a qualquer momento (Figura 79):

Gov.sg - Rate this website

1> Is the information easy to understand?  
(1 = Not Easy; 5 = Very Easy)

☆☆☆☆☆

2> Are the contents relevant to your needs?  
(1 = Not Relevant; 5 = Very Relevant)

☆☆☆☆☆

3> How satisfied are you with the information provided?  
(1 = Not Satisfied at all; 5 = Extremely Satisfied)

☆☆☆☆☆

4> Please give us your comments. (optional)

---

be answered

▼ ▲ Review

**Figura 79** – Avaliação da plataforma eletrônica do governo de Singapura

**Fonte:** Governo de Singapura (2018).

A plataforma eletrônica de Singapura apresenta, de forma clara e completa, os termos de uso da plataforma (responsabilidades, direitos

e deveres, penalidades etc.) – Figura 80:



**Figura 80** – Termos de uso da plataforma do governo de Singapura

**Fonte:** Governo de Singapura (2018).

A plataforma eletrônica de Singapura disponibiliza serviços para a plena participação popular nas decisões mais importantes, como no caso do Orçamento anual (Figura 81):

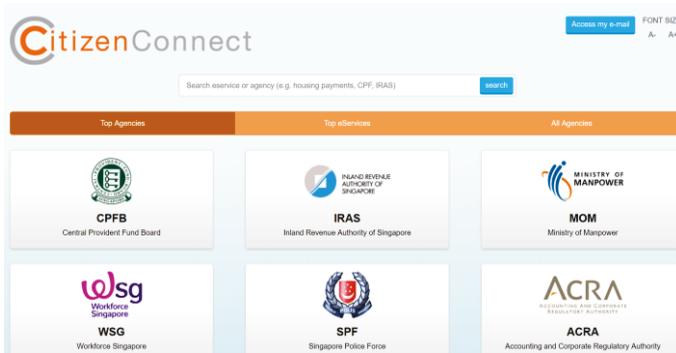


**Figura 81** – Participação na elaboração do Orçamento Anual

**Fonte:** Governo de Singapura (2018).

A plataforma eletrônica do governo de Singapura opera como

um grande *hub* (*CitizenConnect*), disponibilizando e concentrando conexões entre os órgãos do governo e a população (Figura 82):



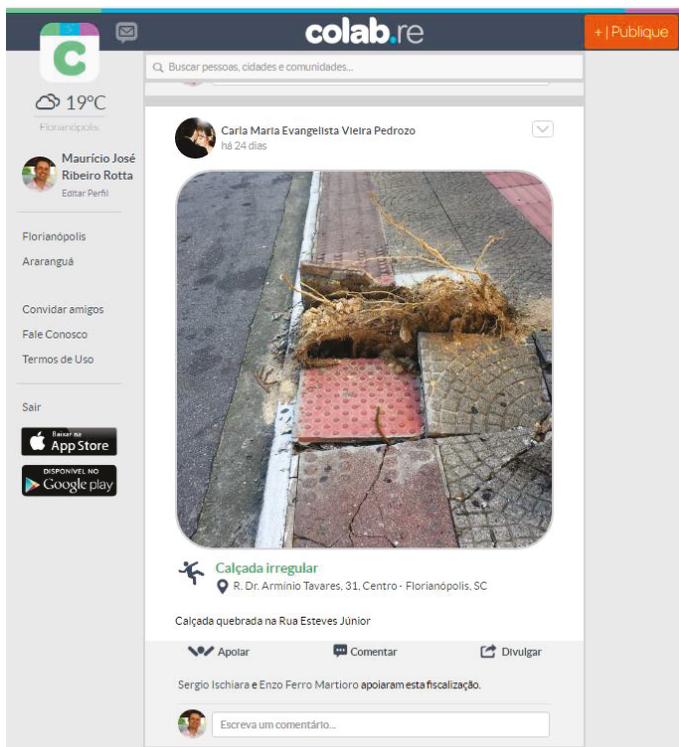
**Figura 82** – CitizenConnect

**Fonte:** Governo de Singapura (2018).

#### 4.2.12 Ofertantes de Serviços – Plataforma Colab.re

Completando os achados, a Plataforma Colab.re, conforme consta no *site*, (<https://www.colab.re/home>) é uma rede social voltada para a cidadania, cujo objetivo é conectar cidadãos e cidades de maneira transparente e com foco na resolução de problemas, discussão de projetos e avaliação dos serviços públicos. A arquitetura do Colab.re é composta por um ambiente de interação entre os usuários, via *web* e aplicativos para *smartphones*, e um segundo ambiente administrativo, no qual uma entidade ou órgão público, concessionárias ou organizações da sociedade civil podem gerenciar as demandas dos cidadãos.

A página inicial da Colab.re é apresentada na Figura 83:



**Figura 83** – Plataforma Colab.re

**Fonte:** Colab.re (2018).

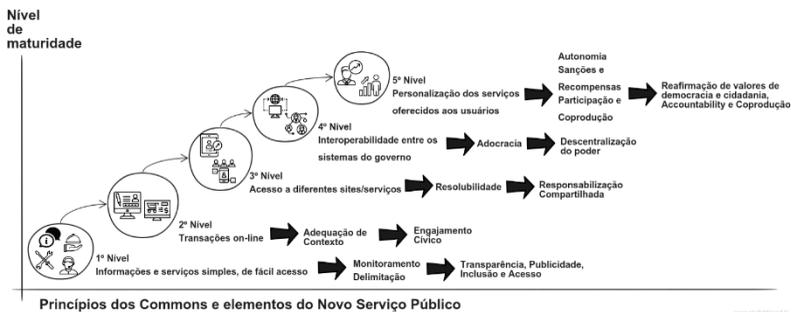
#### 4.2.13 Princípios dos *Commons*, Modelo de Maturidade de e-Gov e elementos do Novo Serviço Público

Como um dos objetivos específicos atingidos neste trabalho, são apresentadas as relações entre os Princípios dos *Commons*, o modelo de maturidade de e-Gov de Holmes (2001) e os respectivos elementos do NSP, conforme o Quadro 42 e Figura 84 (ampliando a relação, já apresentada nos Quadros 29 e 30, desta tese).

<b>Modelo de Maturidade de Holmes (2001)</b>	<b>Princípios dos <i>Commons</i></b>	<b>Elementos do NSP</b>
Nível 1 - O portal oferece informações ou serviços simples, de fácil acesso	<b>Monitoramento</b>	Transparência e Publicidade
	<b>Delimitação</b>	Inclusão e acesso
Nível 2 - O portal possibilita transações on-line	<b>Adequação ao Contexto</b>	Engajamento Cívico
Nível 3 - O portal permite o acesso a diferentes sites e serviços, com apenas uma autenticação	<b>Resolubilidade</b>	Responsabilização Compartilhada
Nível 4 - O portal viabiliza a interoperabilidade entre sistemas e sites distintos do governo	<b>Adocracia</b>	Descentralização do poder
Nível 5 - O portal permite a personalização dos serviços oferecidos aos usuários	<b>Autonomia</b>	Reafirmação de valores de democracia e cidadania
	<b>Sanções e Recompensas</b>	<i>Accountability</i>
	<b>Participação e Coprodução</b>	Coprodução

**Quadro 42** – Relação entre os Princípios dos *Commons*, Modelo de Maturidade de e-Gov e NSP

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

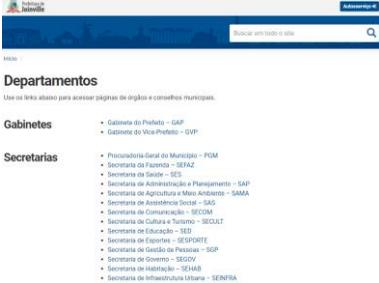


**Figura 84** – Relação entre os Princípios dos *Commons*, Modelo de Maturidade de e-Gov e NSP

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As relações apresentadas no Quadro 42 podem ser interpretadas conforme segue, juntamente com exemplos de portais eletrônicos (Quadro 43):

Descrição	Exemplo de Portal
<p><b>Portais de Nível 1</b>, ao oferecer informações ou serviços simples, de fácil acesso, propiciam maiores níveis de monitoramento e delimitação, podendo resultar na ampliação da transparência, publicidade, inclusão e acesso, por parte da administração pública.</p>	 <p><b>Prefeitura de Barretos/SP</b> (<a href="https://www.barretos.sp.gov.br/">https://www.barretos.sp.gov.br/</a>)</p>

Descrição	Exemplo de Portal
<p><b>Portais de Nível 2</b>, ao possibilitar transações on-line, propiciam maior nível de adequação ao contexto, podendo motivar o engajamento cívico por parte da população, empresas e outros órgãos do governo.</p>	 <p>Prefeitura de Jaraguá do Sul/SC  <a href="http://bit.ly/ProjetoMananciais">http://bit.ly/ProjetoMananciais</a></p>
<p><b>Portais de Nível 3</b>, ao permitir o acesso a diferentes <i>sites</i> e serviços, com apenas uma autenticação, propiciam maior nível de resolubilidade, podendo estimular a responsabilização compartilhada por parte da população, empresas e outros órgãos do governo.</p>	 <p>Prefeitura de Joinville/SC  <a href="https://www.joinville.sc.gov.br/">https://www.joinville.sc.gov.br/</a></p>
<p><b>Portais de Nível 4</b>, ao viabilizar a interoperabilidade entre sistemas e sites distintos do governo, propiciam maior nível de adocracia, podendo resultar em maior descentralização do poder, por parte do governo.</p>	 <p>Prefeitura de Jataí/GO  <a href="http://www.jatai.go.gov.br/">http://www.jatai.go.gov.br/</a></p>

Descrição	Exemplo de Portal
<p><b>Portais de Nível 5</b>, ao permitir a personalização dos serviços oferecidos aos usuários, propiciam maiores níveis de autonomia, sanções e recompensas, participação e coprodução, podendo estimular a reafirmação de valores de democracia e cidadania, ampliação da <i>accountability</i> e coprodução, com envolvimento da população, governo e empresas.</p>	 <p>Prefeitura de São Paulo/SP  <a href="https://sp156.prefeitura.sp.gov.br/portal">https://sp156.prefeitura.sp.gov.br/portal</a></p>

**Quadro 43** – Interpretação dos Princípios dos *Commons*, Modelo de Maturidade de e-Gov e NSP

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao identificar a lacuna existente no estudo da teoria dos *commons*, aplicado ao governo eletrônico, e suas possíveis repercussões para o amadurecimento da democracia, da participação cidadã e da coprodução do bem comum, esta pesquisa buscou relacionar a maturidade de plataformas e-Gov com a instrumentalização da promoção de *commons*, e a situação das plataformas de e-Gov dos municípios brasileiros, em relação ao seu potencial de promoção dos princípios dos *commons*, podendo ser os *commons* digitais (os aspectos tecnológicos da plataforma em si, seus serviços e funcionalidades), ou os *commons* da cidadania, da democracia e dos dados abertos.

Após confirmada essa oportunidade de pesquisa, por meio de revisão sistemática da literatura, foi elaborado o arcabouço teórico para melhor compreender as áreas de conhecimento que fundamentaram esta tese, e dos elementos que a estruturam, passíveis de verificação empírica.

Deste modo, no Capítulo 2, foram apresentados, os modelos organizacionais relativos à Administração Pública, com destaque para o Novo Serviço Público, o qual propõe a participação cidadã nas decisões públicas e na construção de uma sociedade voltada aos interesses coletivos/públicos, em detrimento do interesse dos indivíduos, e na promoção e desenvolvimento de serviços públicos prestados pelo Estado, que satisfaçam os anseios da população com qualidade e no tempo desejado, como idealizado por Denhardt e Denhardt (2007).

Além disso, coube ressaltar a governança pública, a qual está associada a mudanças na administração pública, com foco na cooperação entre o governo e a sociedade, nos campos social, econômico e político, por meio da negociação, comunicação, publicidade e confiança.

A Teoria dos *commons* foi apresentada, juntamente com seus princípios, fundamentos e desdobramentos no campo do NSP, compartilhamento do conhecimento e e-Gov. Os *commons* são bens compartilhados, sujeitos a conflitos sociais, e para serem sustentáveis e duradouros, seus princípios devem determinar como e onde os membros da comunidade (cidadãos, governantes e organizações) irão interagir, suas responsabilidades e papéis, a forma como irão se articular, o monitoramento e avaliação do *status* dos recursos públicos, e respectivas sanções.

Uma das características dos *commons* é a coprodução, essencial para a disponibilização de bens e serviços públicos, em conjunto com o engajamento de cidadãos, governantes e organizações (DENHARDT; DENHARDT, 2007; SALM; MENEGASSO, 2010)

E ainda, estudou-se a GC, com ênfase naquelas atividades consideradas importantes no contexto do e-Gov, NSP e dos *commons*, em face da sua contribuição para a criação e compartilhamento dos conhecimentos requeridos pelo cidadão, governo e sociedade civil à participação efetiva nas decisões da administração pública.

Igualmente, o Governo Eletrônico e seus respectivos modelos de maturidade, o Governo Aberto e os Dados Governamentais Abertos foram estudados, avaliando como as plataformas eletrônicas e as TICs podem viabilizar a coprodução do bem público, com maior transparência, *accountability* e participação cidadã.

Uma vez que a fundamentação teórica foi finalizada, o Capítulo 3 apresentou os procedimentos metodológicos aplicados para realização da pesquisa, descrevendo o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, com base nos artigos encontrados na revisão sistemática, as

validações do instrumento de coleta de dados, realizadas com o apoio de especialistas, e as fases da aplicação do questionário, durante o pré-teste e a aplicação em larga escala.

Ao analisar os dados obtidos nas plataformas eletrônicas, foi possível realizar um estudo exploratório do e-Gov no Brasil, via análise de 903 plataformas de municípios e se estas efetivamente viabilizavam os *commons* que podem ser ofertados pelo governo à sociedade civil e às instituições públicas e privadas, e também, quanto ao seu nível de maturidade.

É possível afirmar que, considerando a amostra de municípios, os princípios dos *commons* podem ser utilizados para a compreensão inicial e análise da conjuntura do governo eletrônico nos municípios brasileiros, no tocante à disponibilização de bens comuns (*commons*) pela administração pública à sociedade civil, por meio dos serviços oferecidos pelas plataformas eletrônicas, e seu nível de maturidade.

Verificou-se que, conforme apresentado no capítulo 4, os municípios que apresentam PIB ou IDH, mais elevados, de médio ou maior porte, foram aqueles que apresentaram maior frequência positiva de resposta aos itens do questionário. Ou seja, percebeu-se maior nível de maturidade em relação a instrumentalização e viabilização dos *Commons* nestes municípios, supondo-se que municípios com mais recursos financeiros, podem optar pela realização de maiores investimentos nas plataformas eletrônicas, tais como melhoria da usabilidade, acessibilidade, segurança e privacidade, o que pode facilitar o acesso e utilização dos serviços disponíveis, e aumentar a confiança no ambiente *online*.

Dentre os municípios pesquisados, foi identificado um número

reduzido de plataformas que efetivamente disponibilizam serviços para o real fortalecimento da participação cidadã e a coprodução junto a administração municipal, os quais são essenciais para a democracia deliberativa, engajamento cívico, inclusão e acesso das partes interessadas, responsabilização compartilhada, *accountability* e descentralização do poder.

A partir dos resultados da pesquisa, restou demonstrado que as plataformas de governo eletrônico municipal ainda não incluem a população, e não oferecem meios suficientes para que as partes interessadas possam participar na elaboração e coprodução de leis, projetos, orçamentos, bem como dos próprios serviços e funcionalidades oferecidas pela plataforma, estando a mercê dos serviços disponibilizados pela iniciativa exclusiva dos órgãos públicos.

Em muitas das plataformas visitadas, não foram encontradas evidências que demonstrem o atendimento a quesitos básicos, tais como a disponibilização de informações atualizadas e serviços on-line. Por exemplo, no tocante a transparência e dados abertos, muitos municípios se limitam a disponibilizar estritamente, as informações determinadas pela legislação, muitas vezes de forma incompleta, desestruturada ou de difícil compreensão, parecendo tão somente atender aos requisitos legais de forma estrita, do que efetivamente prezar pela transparência e publicidade das ações empreendidas no setor público.

De fato, a ausência de serviços e informações, ou a dificuldade em encontrar e compreendê-las, acaba por distanciar o cidadão da administração pública, e impedir suas manifestações, sejam solicitações, críticas, sugestões ou elogios. Sem a inclusão das partes interessadas, ou sem o devido entendimento do funcionamento, organização e execução

de ações voltadas à coprodução do bem público, a participação cidadã resta prejudicada.

Também se propôs uma equivalência entre Princípios dos *Commons* e seus respectivos elementos do NSP. Tal equivalência mostrou-se factível, uma vez que os resultados obtidos apresentam coerência e consistência. Assim, os seguintes elementos do NSP que se destacaram nesta análise, são:

**a)** Transparência e Publicidade, demonstrando a preocupação dos municípios em atender a legislação vigente, por meio da publicação e divulgação de informações, orientações, recomendações e dados abertos;

**b)** Engajamento Cívico, uma vez que, as plataformas analisadas, disponibilizam recursos às partes interessadas, para que estas possam desenvolver atividades em suas comunidades ou locais de trabalho por meio de redes e mídias sociais, ou dos serviços oferecidos, buscando fazer valer seus interesses, prover ou receber bens comuns, ou ainda, participar em algum nível do processo de tomada de decisões políticas;

**c)** Inclusão e Acesso, o que pode indicar que, por meio das plataformas, os municípios têm viabilizado ações voltadas para inclusão dos cidadãos, órgãos públicos ou privados na vida em sociedade, reduzindo diferenças;

**d)** Responsabilização Compartilhada, o que evidencia os esforços dos municípios para a construção de uma noção coletiva e compartilhada de bem comum, econômica e socialmente viável.

**e)** Reafirmação de valores de democracia e cidadania, Descentralização do poder, Coprodução e *Accountability* – itens que apresentaram baixa frequência de respostas positivas, demonstrando que

os governos municipais disponibilizam um número insuficiente de serviços e funcionalidades para o envolvimento concreto de todas as partes interessadas, na definição e participação ativa da decisão de como o serviço público será entregue, e, em última análise, como o bem comum será coproduzido.

Também foi estabelecida uma relação conceitual entre a Teoria dos *Commons* e um modelo de maturidade de e-Gov, a qual permitiu verificar a maturidade de soluções de Governo Eletrônico em relação ao bem comum, demonstrando que as plataformas e-Gov apresentam diferentes níveis de instrumentalização e serviços, os quais influenciam a promoção dos *commons* ofertados pela administração pública.

Por fim, ao empregar o NSP como fator de relação entre maturidade e-Gov e *commons*, foi estabelecido um quadro comparativo, alinhando os três construtos, suas respectivas características e afinidades, em termos de níveis de maturidade.

Visando trazer elementos adicionais para as considerações finais desta tese, cabe mencionar os resultados apresentados pelo Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais das Nações Unidas (UNDESA), por meio da nona publicação do *benchmarking* de desenvolvimento do governo eletrônico dos Estados-Membros da ONU (UN, 2016), a qual coloca o Brasil na 51ª posição de melhores serviços de e-Gov. De acordo com os critérios utilizados, o país se destaca nos indicadores básicos, como existência de página na *internet* dos principais órgãos públicos, oferta de dados e indicadores em *sites* governamentais. Por outro lado, o Brasil apresenta níveis insatisfatórios na oferta de serviços online, e nas ações de inclusão digital.

Em relação ao indicador “participação online”, a posição do

Brasil melhora um pouco, ficando em 37º lugar no *ranking*, ao considerar a atividade online dos cidadãos, que não são apenas consumidores de dados e serviços, mas coprodutores de valores públicos, fortalecendo a cidadania. Este indicador considera três índices – informação, consultas e decisões – para calcular a nota final, ponderando itens como uso de redes sociais, oferta de serviços pela internet e a existência de recursos para a obtenção da opinião pública.

O Brasil, de acordo com a pesquisa, pouco oferece em termos de serviços voltados para a participação na decisão de políticas públicas pela internet, mas está bem posicionado no fornecimento de informações em consultas (nota 93 em 100).

O Brasil se destaca em iniciativas específicas, como o *Open Government Partnership* – mencionado no relatório da ONU (UN, 2016) como um exemplo de boas práticas – que busca compromissos concretos dos governos para a promoção da transparência, capacitação dos cidadãos, combate a corrupção, e emprego de novas tecnologias para fortalecer a governança.

Em que pese o contexto mais abrangente e diferenciado do *survey*, apresentado pela ONU, igualmente se percebeu, na análise dos resultados obtidos nesta tese, que grande parte dos municípios visitados possuem plataforma eletrônica disponível, oferta de dados e indicadores em *sites* governamentais, em algum nível. Por outro lado, foram identificados níveis insatisfatórios na oferta de serviços online, e nas ações de inclusão digital.

Comparando-se os resultados da “participação online” realizados pela pesquisa da ONU com o que se verificou, no levantamento dos dados desta tese, as plataformas dos municípios

brasileiros oferecem poucos serviços para a participação cidadã nas decisões, mas disponibilizam diversas informações e notícias.

Buscando ampliar a perspectiva de análise e de referências, que podem ser utilizadas nesta tese, o *checklist* de boas práticas foi aplicado em duas plataformas de e-Gov de cidades de outros países, como é o caso de Londres – Reino Unido, e Singapura – República de Singapura, posicionados no ranking da ONU (UN, 2016), na 1ª e 8ª posição, respectivamente. Ao avaliar os resultados obtidos, verificou-se que o Brasil tem muito a aprender com estes países que se encontram num estágio de maturidade mais avançado do que a grande maioria dos municípios brasileiros.

## 5.1 CONCLUSÕES

Indubitavelmente, um dos desafios mais antigos enfrentados pelos governos, é a constituição de bens comuns que sejam sustentáveis, duradouros e de domínio da coletividade, como é a proposta da Teoria dos *Commons*. Neste sentido, as regras e os espaços de interação entre os diversos atores – governantes e governados – têm um papel muito importante, para que a administração pública seja bem-sucedida em suas tarefas e responsabilidades, resultando em maior transparência, participação e democracia. A complexidade resultante deste cenário é preocupante, pois a sociedade contemporânea é multifacetada e heterogênea, envolvendo um amplo conjunto de interesses, necessidades e expectativas. Inevitavelmente, conflitos surgirão!

Em um país em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, os desdobramentos oriundos da complexidade se mostram ainda mais desafiadores, pois as dificuldades e questões a serem resolvidas podem

perpetuar os problemas, o que requer energia e planejamento. Neste cenário, a proposta de uma abordagem voltada para a resolução dos problemas que envolvem a coletividade, em detrimento às questões individuais, apresenta-se como a mais plausível em termos de sustentabilidade e alcance em longo prazo. O bem comum, muito mais do que um bem público, é um bem da coletividade. Assim, teorias e estudos, como o Novo Serviço Público, a Teoria dos *Commons* e o Compartilhamento de Conhecimento, podem colaborar para que os governantes possam lidar com a complexidade inerente aos desafios a serem vencidos.

Os resultados desta pesquisa apontam as lacunas existentes nas plataformas municipais de governo eletrônico. Poucos municípios efetivamente disponibilizam serviços para que a população possa realizar seu papel de participação e coprodução. Da amostra pesquisada, em aproximadamente 7% das plataformas dos municípios, foi possível verificar maior nível de maturidade para a viabilização os *Commons* ofertados pelo governo, pois os níveis mais altos de maturidade (quinto, quarto e terceiro níveis), foram identificados em apenas, 66 municípios. A grande maioria das plataformas de e-Gov ainda oferecem informações ou serviços simples, de fácil acesso, ou apenas, transações on-line, permanecendo no primeiro e segundo nível de maturidade.

Logo, para que as ações e projetos de e-Gov sejam efetivas, na promoção dos *commons* de responsabilidade dos governos, muitas iniciativas ainda precisam ser encaminhadas. Os *commons* da democracia, cidadania, dados abertos, e mesmo os *commons* digitais, demandam coprodução e compartilhamento do conhecimento. Para isso, os projetos de e-Gov precisam ser repensados, em termos de serviços,

infraestrutura, governança e recursos financeiros, que precisam ser aportados.

Portanto, para que os governos sejam bem sucedidos na resolução dos desafios supracitados, alcançando maiores níveis de maturidade e-gov, alguns pontos precisam ser encaminhados: **a)** possibilitar a inclusão de todos – cidadãos, órgãos públicos e privados, governo – considerando seus respectivos papéis e responsabilidades; **b)** desenvolver mecanismos efetivos para a resolução de conflitos, considerando celeridade na tramitação e custo acessível, e as respectivas sanções; **c)** desenvolver iniciativas sustentáveis e perenes, adequadas ao contexto a que se referem; **d)** empregar como princípios norteadores, a coprodução e a participação; **e)** compreender que os bens da sociedade, mais do que públicos, são bens coletivos, de responsabilidade de todos; **f)** definir regras para monitorar e governar a interação de interesses difusos e coletivos, considerando que diferentes comunidades podem compartilhar o mesmo bem comum.

A consolidação de um governo democrático e inclusivo demanda transformações. Ao considerar o governo como uma plataforma de geração e distribuição de valores para a sociedade (PACHECO et al, 2012), cuja uma das missões é a resolução da complexidade das regras e interações entre atores com necessidades e interesses distintos, pode-se considerar o e-Gov de igual forma – suas plataformas, ao instrumentalizar a administração pública, disponibilizam os bens comuns (*commons*) de responsabilidade do governo, tornando estes acessíveis a todos que deles querem fazer uso.

No cenário do e-Gov, o conhecimento é um dos elementos gerador de valor, uma vez que, quando devidamente compartilhado,

possibilita a coprodução dos bens comuns, por meio das plataformas eletrônicas.

De fato, o e-Gov pode instrumentalizar a administração pública para que esta propicie diversos tipos de *commons* (a exemplo dos *commons* digitais, dados abertos, democracia, participação) para a população, empresas e outros órgãos governamentais. Para tanto, elaborou-se um conjunto de 41 itens (Capítulos 3), os quais contribuem, cada qual a sua maneira, para a disponibilização dos *commons*, por meio do governo eletrônico. Os itens foram identificados na literatura, e passaram por um processo denominado Análise Teórica dos Itens (PASQUALI, 2011), o qual foi realizado por especialistas, confirmando a sua compreensão (análise semântica), e a pertinência destes, junto aos atributos que a pesquisa pretendeu mensurar.

Assumiu-se que as práticas de gestão do conhecimento nas plataformas de governo, principalmente aquelas relacionadas à criação e compartilhamento do conhecimento, permitem a melhor disponibilização dos *commons*, de acordo com as expectativas e necessidades da população. Tal desdobramento encontrou embasamento teórico e prático, tendo sido apresentado no Capítulo 2, autores que advogam que as práticas de GC são essenciais para a melhoria da administração pública e para a coprodução do bem comum, voltados para a democracia deliberativa e a participação cidadã, nos moldes previstos pelo NSP. De fato, essas afirmações são ratificadas, ao serem verificadas nas plataformas municipais de e-Gov, conforme os resultados apresentados no Capítulo 4.

Tendo em vista analisar a maturidade das plataformas de e-Gov de municípios brasileiros como potenciais promotoras de *Commons*, esta

tese delineou quatro objetivos específicos, quais sejam:

- a) Analisar o NSP e o Compartilhamento de Conhecimento como fatores de relação entre maturidade e-Gov e *commons*;
- b) Estabelecer um quadro comparativo entre as dimensões e fatores de maturidade e-Gov e os princípios de *commons*;
- c) Criar instrumento de análise de maturidade de plataforma e-Gov como promotoras de *commons*;
- d) Aplicar o instrumento de análise aos municípios brasileiros e verificar o grau de maturidade de suas soluções e-Gov na promoção dos *commons*.

Todos os quatro objetivos específicos foram alcançados com sucesso, tendo sido demonstrados ao longo do desenvolvimento desta tese e com maior ênfase no Capítulo 4.

O primeiro deles, referente à análise o NSP e o Compartilhamento de Conhecimento como fatores de relação entre maturidade e-Gov e *commons*, foi de grande valia para a estruturação da pesquisa, permitindo o entendimento e a apropriação dos termos e relações do domínio em estudo no contexto desta tese, e desta forma, aprofundar o entendimento de seus elementos constituintes.

Para tanto, buscou-se a correspondência, a partir do referencial teórico encontrado na literatura, entre elementos: **a)** GC, relativos à criação e compartilhamento do conhecimento, voltados para a coprodução do bem comum, **b)** em alinhamento com os princípios norteadores do NSP, e **c)** Teoria dos *Commons*, posto que uma de suas características marcantes é justamente a coprodução, **d)** e modelos de maturidade e-Gov.

O segundo objetivo específico foi atendido, por meio do estabelecimento de um quadro comparativo entre o modelo de maturidade de e-Gov de Holmes (2001) e os princípios de *commons*, e seus respectivos desdobramentos.

Uma vez que o referencial teórico foi compreendido e apropriado, em conformidade com o terceiro objetivo específico, o instrumento de coleta de dados e seus respectivos itens foram elaborados, para exprimir e quantificar as dimensões de análise estabelecidas (maturidade de plataforma e-Gov como promotoras de *commons*), e assim definir os aspectos mensuráveis da área de conhecimento.

Conforme o quarto objetivo específico, o instrumento de análise foi aplicado aos municípios brasileiros, e o nível de maturidade das soluções e-Gov na promoção dos *commons* foi verificado.

Além dos objetivos específicos, outros resultados foram alcançados:

- a) Durante a análise dos dados demográficos da amostra, tais como IDH e PIB, verificou-se maior nível de maturidade, no universo de municípios que apresentam melhores índices de IDH e PIB;
- b) Proposição de um conjunto de boas práticas e recomendações relativas ao emprego dos princípios dos *commons* nas plataformas de e-Gov de municípios brasileiros, considerando o NSP e compartilhamento de conhecimento.

A partir da consecução dos objetivos específicos, alcançou-se o objetivo geral desta tese. Conforme apresentado, o instrumento de coleta

de dados e seus resultados se mostraram consistentes, tanto do ponto de vista teórico, a partir da participação dos especialistas, quanto do ponto de vista prático, quando aplicado às plataformas municipais, permitindo, desta forma, estabelecer um cenário acerca do nível de maturidade das plataformas de e-Gov como potenciais promotoras de *commons*, e a elaboração de uma lista de boas práticas, as quais podem resultar na melhoria da promoção da transparência e publicidade, maior engajamento cívico, ampliação da inclusão e acesso da população aos serviços oferecidos pelas plataformas, responsabilização compartilhada de governantes e governados, a reafirmação dos valores da democracia e cidadania, maior descentralização do poder, coprodução do bem comum e *accountability*, a partir da participação e articulação de cidadãos, governantes e organizações.

Conclui-se, por fim, que esta tese apresenta contribuições, tanto de caráter teórico, quanto tecnológico, conforme apresentado a seguir:

- a) Foi estabelecida uma relação conceitual entre a Teoria dos *Commons*, NSP e Compartilhamento do Conhecimento, que permite verificar a maturidade de soluções e-Gov em relação ao bem comum;
- b) Foi desenvolvido um instrumento para coleta e análise de dados sobre plataforma de governo eletrônico que permite verificar sua condição de viabilizadora de *commons*, disponibilizados pela administração pública municipal e, também, ampliável a outras soluções e-Gov (dado que tem princípios de administração pública – NSP - e de compartilhamento de conhecimento aplicáveis em outras áreas e formas de governo);

- c) Com base nos destaques e serviços bem-sucedidos verificados nos municípios analisados, foi elaborada uma relação de boas práticas para e-Gov promotor de *commons*;

## 5.2 RECOMENDAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS

Dada a limitação do escopo estabelecida para o atendimento dos objetivos delineados para esta tese, sugere-se como proposta de desenvolvimento de trabalhos futuros:

- a) O melhoramento do modelo de maturidade apresentado nesta tese, visando torná-lo mais robusto, em termos de metodologia de construção, validação e aplicação;
- b) Expandir a aplicação da pesquisa para outros níveis de governo, incluindo os Poderes Legislativo e Judiciário;
- c) Reaplicar o instrumento de coleta de dados utilizando o mesmo escopo escolhido para esta tese após um ano, ou outro período definido, para verificar a evolução ocorrida nas plataformas municipais eletrônicas;
- d) Realizar a adaptação e aplicação do instrumento de coleta de dados em outros contextos, considerando governos de outros países;
- e) Realizar a adaptação e aplicação do instrumento de coleta de dados, visando não somente analisar o nível de maturidade da plataforma de e-Gov para promoção de *commons*, mas também, as adequações que podem ser realizadas naquelas plataformas;
- f) Realizar análise, considerando o nível de satisfação dos *stakeholders*, a partir do nível de maturidade da plataforma

de e-Gov para promoção de *commons*;

- g) Realizar análise, considerando o cruzamento de indicadores tais como quantidade e frequência de acesso por parte dos *stakeholders*, de acordo com o nível de maturidade da plataforma de e-Gov para promoção de *commons*.

## REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, N.N., RAHMAN, A., FITRI, M. **Access to Government Information in Public Policy Making Process: A Case Study of Kurdistan**. 2015. Disponível em [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2769110](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2769110) Acesso em 08/12/2017.
- ABREU, A.C.D. **Capacidade de absorção de conhecimentos na administração pública**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis. 2016. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/169661/342400.pdf?sequence=1> Acesso em 19/02/2018.
- ABRUCIO, F.L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Fundação Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Cadernos Enap, 10. 52p. 1997. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/556/1/O%20impacto%20do%20modelo%20gerencial%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica.pdf> Acesso em 03/09/2017.
- ABRUCIO, F.L. **Trajatória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, vol. 41, p. 67-86, 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf> Acesso em 03/09/2017.
- ABU-SHANAB, E. **Antecedents of trust in e-Government services: an empirical test in Jordan**. Transforming Government: People, Process and Policy, 8(4), 480-499. 2014. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/TG-08-2013-0027> Acesso em 29/05/2017.
- ADU, K.K. et al. **Digital preservation: The conduit through which open data, electronic government and the right to information are implemented**. Library Hi Tech, v. 34, n. 4, p. 733-747, 2016. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/LHT-07-2016-0078> Acesso em 08/12/2017
- AGRANOFF, R., MCGUIRE, M. **Big questions in public networks management research**. In: Journal of Public Administration Research and Theory, 2001, n 11:3:296.
- AGUNE, R., CARLOS, J. **Governo eletrônico e novos processos de trabalho**. Egap Fundap, 2008. Disponível em [https://governancaegestao.files.wordpress.com/2008/04/governo\\_eletron](https://governancaegestao.files.wordpress.com/2008/04/governo_eletron)

[ico\\_roberto\\_agune.pdf](#) Acesso em 24/05/2017.

AKUTSU, L., PINHO, J. A. G. **Sociedade da informação, accountability e democracia delegativa**: investigação em portais de governo no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 36, n. 5, p. 723-745, 2002. Disponível em

<http://www.spell.org.br/documentos/download/12421> Acesso em 19/02/2018.

ALADWANI, A. M. **Corruption as a source of e-Government projects failure in developing countries**: A theoretical exposition. *International Journal of Information Management*, 36(1), 105-112. 2016. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401215001012> Acesso em 29/05/2017.

ALAWNEH, A., AL-REFAI, H., BATIHA, K. **Measuring user satisfaction from e-Government services**: Lessons from Jordan. *Government Information Quarterly*, 30(3), 277-288. 2013. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X13000361> Acesso em 29/05/2017.

ALLEBRANT, S.L. **Cidadania e Gestão do Processo de Desenvolvimento**: um estudo sobre a atuação dos conselhos regionais e municipais de desenvolvimento do Rio Grande do Sul, de 1990 a 2009. 2010. 303f. Tese – Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, Santa Cruz do Sul.

ALEXANDRE, N. M. C., COLUCI, M. Z. O. **Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas**. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 16, n.7, p. 3061-3068, jul. 2011. Disponível em

[https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=/media/assets/csc/v16n7/06.pdf](https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/csc/v16n7/06.pdf) Acesso em 27/03/2018.

ALFORD, J. **Why do public-sector clients coproduce?** Toward a contingency theory. *Administration & Society*, v. 34, n. 1, p. 32-56, 2002. Disponível em

<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0095399702034001004> Acesso em 13/09/2017.

ALHOMOD, S. M., SHAFI, M. M., KOUSARRIZI, M. N., SEITI, F., TESHNEHLAB, M., SUSANTO, H., BATAWI, Y. A. **Best Practices in E government**: A review of Some Innovative Models Proposed in Different Countries. *International Journal of Electrical & Computer Sciences*, 12(01), 1–6. 2012.

AL-KHALIFA, H.S. **The accessibility of Saudi Arabia government**

- Web sites:** an exploratory study, *Universal Access in the Information Society*, v.10, n.4, 2010. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1007/s10209-010-0215-7> Acesso em 31/03/2018.
- ALMAZAN, R. S., GIL-GARCIA, J. R. **E-Government Portals in Mexico.** 2008. Disponível em <http://www.igi-global.com/chapter/electronic-government-concepts-methodologies-tools/9818> Acesso em 01/07/2018.
- ALMEIDA, T. C. **O compartilhamento do conhecimento em portais de e-participação legislativa.** 2016. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis. 2016. Disponível em <http://150.162.242.35/bitstream/handle/123456789/179906/348484.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 19/02/2018.
- ALONSO-MUÑOZ, L. **Transparency and political monitoring in the digital environment.** Towards a typology of citizen-driven platforms. 2017. Disponível em <https://www.ull.es/publicaciones/latina/072paper/1223/73en.html> Acesso em 08/12/2017.
- AL RAWAJBEH, M., HABOUSH, A. **Enhancing the e-Government functionality using Knowledge Management.** In: *World academy of Science, Engineering and Technology*. 2011. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=12A8FB453CADA7CFE448E5C1AC0855F9?doi=10.1.1.309.2052&rep=rep1&type=pdf> Acesso em 30/11/2017.
- AL-SOBHI, F., WEERAKKODY, V., KAMAL, M. **An exploratory study on the role of intermediaries in delivering public services in Madinah City: Case of Saudi Arabia.** *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(1), 14-36. 2010. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdf/10.1108/17506161011028786> Acesso em 29/05/2017.
- ÁLVARES, E., GIACOMETTI, C., GUSSO, E. **Governança Corporativa: um modelo brasileiro.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ALVARENGA, A. T., et al. **Histórico, fundamentos filosóficos e teórico-metodológicos da interdisciplinaridade.** *Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação.* Barueri: Manole, p. 3-68, 2011. Disponível em <http://www.nuredam.com.br/files/divulgacao/artigos/cap1interdisciplinaridadeemCTI.pdf> Acesso em 17/02/2018.
- ALVARENGA NETO, R. D. C., **Gestão do conhecimento em organizações.** Curitiba: Saraiva, 2002.

ALVES, A.A., MOREIRA, J.M. **Cidadania digital e democratização eletrônica**. Porto: SPI, 2004. Disponível em [http://www.spi.pt/documents/books/inovacao\\_autarquia/docs/Manual\\_I\\_V.pdf](http://www.spi.pt/documents/books/inovacao_autarquia/docs/Manual_I_V.pdf) Acesso em 17/11/2017.

AMORIM, P. **Democracia e Internet: a transparência de gestão nos portais eletrônicos das capitais brasileiras**. 348f. 2012. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador. Disponível em [http://www.e-Gov.ufsc.br/portal/sites/default/files/dissertacao\\_paulakariniidiasferreira.pdf](http://www.e-Gov.ufsc.br/portal/sites/default/files/dissertacao_paulakariniidiasferreira.pdf) Acesso em 17/11/2017.

ANDERSEN, K. V., HENRIKSEN, H. Z. **E-Government maturity models: Extension of the Layne and Lee model**. *Government Information Quarterly*, 23(2), 236–248. 206.

ANDREEVA, T. **Tensions between Knowledge Creation and Knowledge Sharing: Individual Preferences of Employees in**. *Handbook of Research on Knowledge-Intensive Organizations*, 2009.

ANTHOPOULOS, L., REDDICK, C. G., GIANNAKIDOU, I., MAVRIDIS, N. **Why e-Government projects fail? An analysis of the Healthcare. gov website**. *Government Information Quarterly*, 33(1), 161-173. 2016. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X15000799> Acesso em 29/05/2017.

ANTHOPOULOS, L. **Smart Government: A New Adjective to Government Transformation or a Trick?**. In: *Understanding Smart Cities: A Tool for Smart Government or an Industrial Trick?* Springer International Publishing, 2017. p. 263-293. Disponível em [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-57015-0\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-57015-0_6) Acesso em 05/08/2017.

ARAGÃO, C.V. **Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio**. *Revista do Serviço Público - RSP*, ano 48, n. 3, p. 104-132. 1997. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1334/1/1997%20vol.48%2cn.3%20Arag%C3%A3o.pdf> Acesso em 05/09/2017.

ARAÚJO, L.R., DE SOUZA, J.F. **Aumentando a transparência do governo por meio da transformação de dados governamentais abertos em dados ligados**. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 10, n. 1, 2011. Disponível em <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/880> Acesso em 08/12/2017.

ARENDSSEN, R., PETERS, O., TER HEDDE, M., VAN DIJK, J. **Does**

**e-Government reduce the administrative burden of businesses?** An assessment of business-to-government systems usage in the Netherlands. *Government information quarterly*, 31(1), 160-169. 2014. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X13001214>  
Acesso em 29/05/2017.

ARENDR, H. **A promessa da política**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil Ltda, 2008.

ATTARD, J., ORLANDI, F., AUER, S. **Value Creation on Open Government Data**. In: *System Sciences (HICSS)*, 2016 49th Hawaii International Conference on. IEEE, 2016. p. 2605-2614. Disponível em <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=7427509>  
Acesso em 08/12/2017.

ATTARD, J., ORLANDI, F., AUER, S. **Value Creation on Open Government Data**. In: *System Sciences (HICSS)*, 2016 49th Hawaii International Conference on. IEEE, 2016. p. 2605-2614. Disponível em <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=7427509>  
Acesso em 08/12/2017.

AXELSSON, K., MELIN, U., LINDGREN, I. **Public e-services for agency efficiency and citizen benefit**—Findings from a stakeholder centered analysis. *Government Information Quarterly*, 30(1), 10-22. 2013. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X12001372>  
Acesso em 04/06/2017.

AWAD, E.M., GHAZIRI, H. M. **Knowledge management**, 2004. ed: Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2004.

BANCO MUNDIAL (BM). *World Bank e-Government Website*, 2015. Disponível em <http://www.worldbank.org/en/topic/ict/brief/e-Government> Acesso em 24/05/2017.

BARTALOTTI, C.C. et al. **Concepções de profissionais de educação e saúde sobre Educação Inclusiva: reflexões para uma prática transformadora**. *O mundo da saúde*, São Paulo, v. 2, n. 32, p. 124-130, 2008. Disponível em

<http://www.academia.edu/download/32854675/124a130.pdf> Acesso em 14/05/2018.

BATAGAN, L. **The role of open government data in urban areas development**. *Informatica Economica*, v. 18, n. 2, p. 80, 2014.

Disponível em

<https://search.proquest.com/docview/1547694696/fulltextPDF/CBB78DE35CAE4AFEPQ/1?accountid=26642> Acesso em 11/12/2017.

BATISTA, F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em**

- organizações do Executivo Federal. Texto para discussão n° 1022. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4602](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4602) Acesso em 17/09/2017.
- BAUER, F., KALTENBÖCK, M. **Linked Open Data: The Essentials**. Vienna: Mono/monochrom, 2012. Disponível em <http://www.reep.org/LOD-the-Essentials.pdf> Acesso em 28/11/2017.
- BAUM, C., DI MAIO, A. Gartner's four phases of e-Government model. Gartner Group. 2000.
- BECKER, M. C. **Managing Dispersed Knowledge: Organizational Problems, Managerial Strategies, and Their Effectiveness**, 38 J. MGMT. STUD. 1037. 2001. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00271/abstract> Acesso em 04/02/2018.
- BECKMAN, T. J. **The current state of knowledge management**. Knowledge management handbook, v. 1, n. 5, p. 1.1-1.22, 1999.
- BEHZADI, H., ISFANDYARI-MOGHADDAM, A., SANJI, M. **E-Government portals: a knowledge management study**. The Electronic Library, v. 30, n. 1, p. 89-102, 2012. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02640471211204088> Acesso em 21/12/2017.
- BELL, D. **The coming of the post-industrial society**. In: The Educational Forum. Taylor & Francis Group, 1976. p. 574-579.
- BENKLER, Y. **Coase's penguin, or, Linux and 'The Nature of the Firm'**. The Yale Law Journal, 112(3), 369-446. 2002. Disponível em <http://www.benkler.org/CoasesPenguin.PDF> Acesso em 04/10/2017.
- BENKLER, Y. **The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom**. Yale University Press. 2006.
- BENKLER, Y. **The Unselfish Gene**. Harvard Business Review, 89(7/8), 77-85. 2011. Disponível em <https://hbr.org/2011/07/the-unselfish-gene> Acesso em 04/10/2017.
- BERNIER, L., BOUCHARD, M., LÉVESQUE, B. **Attending to the general interest: new mechanisms for mediating between the individual, collective and general interest in Québec** In CIRIEC Annals of Public and Cooperative economics. Oxford: Blackwell Publishing, v. 74, n. 3, setembro, 2003. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8292.00226/full> Acesso em 07/09/2017.
- BERTOT, J. C., JAEGER, P. T., GRIMES, J. M. **Using ICTs to create a culture of transparency: E-Government and social media as openness and anti-corruption tools for societies**. Government

information quarterly, 27(3), 264-271. 2010a. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X10000201> Acesso em 29/05/2017.

BERTOT, J. C., JAEGER, P. T., GRIMES, J. M. **Crowd-sourcing transparency: ICTs, social media, and government transparency initiatives.** In Proceedings of the 11th Annual International Digital Government Research Conference on Public Administration Online: Challenges and Opportunities (pp. 51-58). Digital Government Society of North America. 2010b. Disponível em <https://dl.acm.org/purchase.cfm?id=1809887&CFID=942184187&CFTOKEN=59659946> Acesso em 29/05/2017.

BIZ, A. A. **Avaliação dos portais turísticos governamentais quanto ao suporte à gestão do conhecimento.** Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis. 2009. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/93158/266704.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 19/02/2018.

BHATT, G.D. **Knowledge Management in organizations: examining the interaction between, technologies, techniques, and people.** Journal of Knowledge Management, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673270110384419> Acesso em 17/09/2017.

BHATTACHARYA, D., GULLA, U., GUPTA, M.P. **E-service quality model for Indian government portals: citizens' perspective.** Journal of Enterprise Information Management, 25(3), 246-271. 2012. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17410391211224408> Acesso em 29/05/2017.

BOJĀRS, U., LIEPIŅŠ, R. **The State of Open Data in Latvia: 2014.** arXiv preprint arXiv:1406.5052, 2014. Disponível em <https://arxiv.org/abs/1406.5052> Acesso em 11/12/2017

BOLLIER, D. **The commons, short and sweet.** Bollier.org, 2011. Disponível em <http://eco-literacy.net/wp-content/uploads/sites/4/2017/05/introduction-to-the-commons.pdf> Acesso em 04/02/2018.

BOLLIER, D. **The growth of the commons paradigm.** Understanding knowledge as a commons, p. 27, 2007. Disponível em <http://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/bitstream/handle/10535/4975/GrowthofCommonsParadigm.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 25/09/2017.

BOURNE, L., WALKER, D.H.T. **Visualising and mapping**

**stakeholder influence.** Management decision, v. 43, n. 5, p. 649-660, 2005. Disponível em

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251740510597680>

Acesso em 18/08/2017.

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

[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2405.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2405.pdf) Acesso em

16/09/2017.

BOVAIRD, T. **Beyond Engagement and Participation:** user and community coproduction of public service. Public Administration Review. v. 67, n. 5, p. 846-860, 2007. Disponível em

<https://www.seemescotland.org/media/7284/beyond-engagement-and-participation.pdf> Acesso em 13/09/2017.

BM&FBOVESPA. Programa Destaque em Governança de Estatais, Set. 2015. Disponível em:

[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/listagem/acoes/governanca-de-estatais/](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/governanca-de-estatais/) Acesso em 18/01/2018.

BRAGA, L. V., ALVES, W. S., DA COSTA FIGUEIREDO, R. M., e DOS SANTOS, R. R. **O papel do governo eletrônico no fortalecimento da governança do setor público.** Revista do Serviço Público, 59(1), 5. 2008. Disponível em

<https://search.proquest.com/openview/e683eeaa069b662aed4a721ef686e1871?pq-origsite=gscholar&cbl=2045880> Acesso em 03/09/2017.

BRASIL. **Lei de Acesso a Informação Nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm) Acesso em 10/02/2018.

BRASIL. **Lei de Responsabilidade Fiscal. Lei Complementar Nº 101**, de 4 de maio de 2000. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm) Acesso em 10/02/2018.

BRASIL. **Oficinas de Planejamento Estratégico.** Relatório Consolidado. Comitês Técnicos. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. Maio de 2004. Disponível em

[https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/BRASIL%20-%202004%20-%20diretrizes\\_governoeletronico.pdf](https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/BRASIL%20-%202004%20-%20diretrizes_governoeletronico.pdf) Acesso em 18/11/2017.

BRASIL. **Ministério da Ciência e Tecnologia**. Sociedade da Informação no Brasil. Livro Verde. Org. Tadao Takahashi. Brasília: MCT, 2000.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Resolução CGPAR 05, de 29 de setembro de 2015. Disponível em:

[http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/legislacao/resolucoes/rescgpar\\_05.pdf](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/legislacao/resolucoes/rescgpar_05.pdf) Acesso em: 18/01/2018.

BRASIL. **EDG - Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal 2016-19** / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação. Brasília: MP, 2016. Disponível em

<https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/Estrategia-de-Governanca-Digital.pdf> Acesso em 16/09/2017.

BRASIL. Portal Brasileiro de Dados Abertos. 2018. Disponível em

<http://dados.gov.br/> Acesso em 18/01/2018.

BREITMAN, K et al. **Open government data in Brazil**. IEEE

Intelligent Systems, v. 27, n. 3, p. 45-49, 2012. Disponível em

<http://isivast.org.vn:8888/bitstream/123456789/11451/1/Intelligent%20systems%20and%20their%20applications.Vol.27.Iss.3.A.5.pdf> Acesso em 11/12/2018.

BRELADE, S., HARMAN, C. **Understanding the modern knowledge worker**. Knowledge Management Review, v. 10, n. 3, p. 24, 2007.

BRESSER PEREIRA, L.C. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: 34 Editora, 1998a. Disponível em

<https://estadoadministracaofcap.files.wordpress.com/2012/10/bresser-pereira-1998.pdf> Acesso em 03/09/2017.

BRESSER PEREIRA, L.C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço público, v. 47, n. 1, p. 7, 1996. Disponível em

<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticaagerencial.pdf> Acesso em 03/09/2017.

BRESSER PEREIRA, L.C. **Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil**. Revista do Serviço Público, v. 49, n. 1, p. 5, 1998b. Disponível em

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360/365> Acesso em 03/09/2017.

BRESSER PEREIRA, L.C. **Do Estado patrimonial ao gerencial**.

Letras, v. 222, p. 259, 2001. Disponível em

<http://neonconcursos.com.br/wp-content/uploads/2014/03/EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf> Acesso em

03/09/2017.

BRUDNEY, J.L., ENGLAND, R.E. **Toward a definition of the coproduction concept**. Public Administration Review, p. 59-65, 1983. Disponível em

<https://coproducaodobempublico.wikispaces.com/file/view/Brudney+e+England.pdf> Acesso em 29/05/2017.

BURRELL, G., MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**. Hants: Ashgate, 2008.

CALDERÓN, C., LORENZO, S. **Open government: gobierno abierto**. Jaén: Algón Editores, 2011. Disponível em

<http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/163/8/978-84-937218-5-5.pdf> Acesso em 23/02/2018.

CALVO, M. C. M. et al. **Estratificação de municípios brasileiros para avaliação de desempenho em saúde**. Epidemiologia e Serviços de Saúde, v. 25, p. 767-776, 2016. Disponível em

[https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=/media/assets/ress/v25n4/2237-9622-ress-25-04-00767.pdf](https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/ress/v25n4/2237-9622-ress-25-04-00767.pdf) Acesso em 18/03/2018.

CARVALHO, A.G. **Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva**. Revista de Administração. São Paulo: USP, v. 37, n. 3, julho/setembro 2002. Disponível em

[http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/carvalho\\_-\\_governanca\\_corporativa\\_no\\_brasil.pdf](http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/carvalho_-_governanca_corporativa_no_brasil.pdf) Acesso em 16/09/2017.

CARVALHO, R.B. **Intranets, portais corporativos e gestão do conhecimento: análise das experiências de organizações brasileiras e portuguesas**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 11, n. 2, 2006. Disponível em

[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA-6T7Q4G/doutorado\\_\\_rodrigo\\_baroni\\_de\\_carvalho.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA-6T7Q4G/doutorado__rodrigo_baroni_de_carvalho.pdf?sequence=1)  
Acesso 11/12/2017

CARVALHO, M. A. **Framework Conceitual para Ambiente Virtual Colaborativo das Comunidades Virtuais de Prática nas Universidades no Contexto de e-Gov**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis. 2013.

CARVALHO, M. A., ROVER, A. J. **Modelo de Ambiente Virtual de Comunicação Colaborativa das Cidades Inovadoras Sustentáveis**.

Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico, v. 2, n. 15, p. 2-22, 2017. Disponível em

<http://buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/observatoriodoe->

[Gov/article/view/34476](#) Acesso em 03/09/2017.

**CEN. European Guide to Good Practice in Knowledge**

**Management.** Part 1: Knowledge Management Framework: European Committee for Standardization 2004. Disponível em

<http://www.fraserhealth.ca/media/Euro%20Guide%20to%20good%20practice%20in%20KM%20Part%201.pdf> Acesso em 13/10/2017.

**CHAN, C. M., PAN, S. L. User engagement in e-Government systems implementation:**

A comparative case study of two Singaporean e-Government initiatives. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(2), 124-139. 2008. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868707000649>

Acesso em 29/05/2017.

**CHATFIELD, A.T., REDDICK, C. G. A longitudinal cross-sector analysis of open data portal service capability:** The case of Australian local governments. *Government Information Quarterly*, 2017.

Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X16302283>

Acesso em 11/12/2017

**CHONG, S.C. KM implementation and its influence on**

**performance:** an empirical evidence from Malaysian multimedia super corridor companies, *Journal of Information and Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, pp.21–37. 2006. Disponível em

<http://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S0219649206001293>

Acesso em 07/10/2017.

**CHONG, S.C., CHOI, Y.S. Critical factors in the successful implementation of knowledge management,**

*Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 5, 2005. Disponível em

<http://www.tlinc.com/articl90.htm> Acesso em 07/10/2017.

**CHOI, H., PARK, M. J., RHO, J. J., e ZO, H. Rethinking the assessment of e-Government implementation in developing countries from the perspective of the design–reality gap:**

Applications in the Indonesian e-procurement system.

*Telecommunications Policy*, 40(7), 644-660. 2016. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308596116300015>

Acesso em 27/05/2017.

**CHOO, C.W. Perspectives on managing knowledge in organizations.**

*Cataloging & classification quarterly*, v. 37, n. 1-2, p. 205-220, 2003.

Disponível em

[http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J104v37n01\\_14](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J104v37n01_14) Acesso em 29/11/2017.

Acesso em 29/11/2017.

**CHONG, S. C., CHOI, Y. S. Critical factors of knowledge**

- management implementation success.** Journal of Knowledge Management Practice, v. 6, n. 3, p. 21-37, 2005.
- CHUN, S. A., LUNA-REYES, L. F., SANDOVAL-ALMAZÁN, R. **Transforming government: People, Process and Policy.** Collaborative E-Government, v. 6, n. 1, p. 5-12, 2012. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17506161211214868> Acesso em 19/12/2017.
- CIPFA, IFAC. **Good Governance in the Public Sector**—Consultation Draft for an International Framework. 2013. Disponível em <http://www.ifac.org/system/files/publications/files/Good-Governance-in-the-Public-Sector.pdf> Acesso em 13/10/2017.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa.** Rio de Janeiro, 2002, 11p.
- CORNFOLD, J., WILSON, R., BAINES, S., RICHADSON, R. **Local governance in the new information ecology: the challenge of building interpretative communities.** Public Money & Management, 33(3), 201-208. 2013. Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2013.785705?scroll=top&needAccess=true> Acesso em 11/12/2017.
- COUTINHO, M. **A Sociedade da Informação e o determinismo tecnológico: notas para um debate.** Revista LÍBERO, Ano VI, v. 6, n. 11, p. 82-93, 2003. Disponível em [https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/coutinho\\_-\\_a\\_sociedade\\_da\\_informacao\\_e\\_o\\_determinismo\\_tecnologico.pdf](https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/coutinho_-_a_sociedade_da_informacao_e_o_determinismo_tecnologico.pdf) Acesso em 20/03/2018.
- CRAVEIRO, G.S. et al. **Open data intermediaries: coproduction in budget transparency.** Transforming Government: People, Process and Policy, v. 11, n. 1, p. 119-131, 2017. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/TG-12-2015-0057> Acesso em 13/12/2017
- CRESSWELL, A. M., PARDO, T. A., HASSAN, S. **Assessing capability for justice information sharing.** In Proceedings of the 8th annual international conference on digital government research (pp. 122-130). Philadelphia, PA: Digital Government Society of North America. 2007.
- DALKIR, Z. **Knowledge Management in theory and practice.** 2nd. MIT Press: Cambridge, 2011.
- DANNEELS, L., VIAENE, S., VAN DEN BERGH, J. **Governance of open government data ecosystems.** 2017. Disponível em <https://lirias.kuleuven.be/handle/123456789/584801> Acesso em 05/08/2017.

- DANZIGER, J. N., ANDERSEN, K. V. **Impacts of IT on politics and the public sector**: Methodological, epistemological, and substantive evidence from the “Golden Age” of transformation. *International Journal of Public Administration*, 25(5), 591–627. 2002.
- DAVENPORT, T.H., DELONG, D.W., BEERS, M.C., **Successful Knowledge Management Projects**, *Sloan Management Review*, Winter, 1998, pp. 43-57. Disponível em [https://www.ischool.utexas.edu/~i385q/readings/Davenport\\_DeLong-1998-Successful.pdf](https://www.ischool.utexas.edu/~i385q/readings/Davenport_DeLong-1998-Successful.pdf) Acesso em 25/05/2017.
- DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. **Working Knowledge**. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1998.
- DAVIES, J., JANOWSKI, T., OJO, A., SHUKLA, A. **Technological foundations of electronic governance**. In: Proceedings of the 1st international conference on Theory and practice of electronic governance. ACM, 2007. p. 5-11. Disponível em [http://delivery.acm.org/10.1145/1330000/1328063/p5-davies.pdf?ip=150.162.246.179&id=1328063&acc=ACTIVE%20SERVICE&key=344E943C9DC262BB%2E6BDBE0C8DFC96E73%2E4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35&CFID=810496096&CFTOKEN=37445394&\\_acm\\_=1505697870\\_87d453d092e9ba1d54a430fc33c4b7a1](http://delivery.acm.org/10.1145/1330000/1328063/p5-davies.pdf?ip=150.162.246.179&id=1328063&acc=ACTIVE%20SERVICE&key=344E943C9DC262BB%2E6BDBE0C8DFC96E73%2E4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35&CFID=810496096&CFTOKEN=37445394&_acm_=1505697870_87d453d092e9ba1d54a430fc33c4b7a1) Acesso em 17/09/2017.
- DAWES, S. S.; VIDIASOVA, L.; PARKHIMOVICH, O. **Planning and designing open government data programs**: An ecosystem approach. *Government Information Quarterly*, v. 33, n. 1, p. 15-27, 2016. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X1630003X> Acesso em 13/12/2017.
- DE ALMEIDA AFONSO, C. O., TEIXEIRA, M. G. C. **Modelos organizacionais na administração pública em choque com a realidade brasileira**: novas perspectivas de análise a partir da auditoria de gestão do Inmetro. *Estudos de Administração e Sociedade*, 2(1), 98-113. 2017. Disponível em <http://www.revistaeas.uff.br/index.php/revista/article/view/32> Acesso em 23/08/2017.
- DE CAMARGO DIAS, P.H.R. **Novo serviço público no Brasil**: um estudo do orçamento participativo em Porto Alegre. *Revista da FAE*, v. 19, n. 1, p. 34-47, 2016. Disponível em <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/63/57> Acesso em 08/09/2017.
- DE GEUS, A. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Elsevier, 1998.

- DE MATTIA, C., ZAPPELLINI, M.B. **Ética e coprodução de serviços públicos**: uma fundamentação a partir de Habermas. Cadernos EBAPE. BR, v. 12, n. 3, 2014. Disponível em [http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/MATTIA\\_EticaServPublico.pdf](http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/MATTIA_EticaServPublico.pdf) Acesso em 13/09/2017.
- DE ROSNAY, M., LE CROSNIER, H. **An introduction to the digital commons**: From common-pool resources to community governance. In: Building Institutions for Sustainable Scientific, Cultural and genetic Resources Commons. International Association for the Study of the Commons, 2012. Disponível em <https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/736920/filename/Dulong-LeCrosnier.pdf> Acesso em 04/02/2018.
- DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO, M. C., TAKAHASHI, R. F.; BERTOLOZZI, M. R. **Revisão sistemática**: noções gerais. Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo, v. 45, n. 5, p.1260-1266, out. 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/reensp/v45n5/v45n5a33.pdf> Acesso em 16/02/2018.
- DELATTRE, P. **Investigações interdisciplinares**: objetivos e dificuldades. In: POMBO, Olga; GUIMARAES, Henrique Manuel; LEVY, Teresa. Interdisciplinaridade: antologia. Porto/PT: Campo das Letras, 2006.
- DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. Trad. Francisco G. Heidmann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DENHARDT, J.V., DENHARDT, R.B. **The new public service**: Serving, not steering. ME Sharpe, 2007. Disponível em [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/PUBLIC%20ADMINISTRATI ON%20The%20new%20public%20service%20serving.%20not%20steering.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20ADMINISTRATI ON%20The%20new%20public%20service%20serving.%20not%20steering.pdf) Acesso em 29/05/2017.
- DENHARDT, J.V., DENHARDT, R.B. **The new public service revisited**. Public Administration Review, v. 75, n. 5, p. 664-672, 2015. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12347/full> Acesso em 26/05/2017.
- DENIS, J. L., USHER, S. **Governance Must Dive Into Organizations to Make a Real Difference**: Comment on "Governance, Government, and the Search for New Provider Models". International journal of health policy and management, 6(1), 49. 2017. Disponível em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5193506/> Acesso em 05/08/2017.

DEWAH, P., MUTULA, S.M. **Knowledge retention strategies in public sector organizations**: Current status in sub-Saharan Africa. *Information Development*, v. 32, n. 3, p. 362-376, 2014.

Disponível em

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266666914551070>

Acesso em 25/05/2017.

DZIEKANIAK, G.V. **Método para inclusão de conhecimento presente em mídias sociais no aprimoramento de plataformas de governo eletrônico**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis. 2012.

Disponível em <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/12/tese-gisele-dziekaniak1.pdf> Acesso em 18/02/2018.

DINIZ, E. H., BARBOSA, A. F., JUNQUEIRA, A. R. B., e PRADO, O. **O governo eletrônico no Brasil**: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. *Revista de Administração Pública*, 43(1), 23-48. 2009. Disponível em

<http://www.en.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/democraciadigital/dinizetal2009.pdf> Acesso em 22/05/2017

DIAS, C. A. **Método de avaliação de programas de governo eletrônico sob a ótica do cidadão-cliente**: uma aplicação no contexto brasileiro. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)-Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em

[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1942/1/2006\\_CI%C3%A1udia%20Augusto%20Dias.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1942/1/2006_CI%C3%A1udia%20Augusto%20Dias.pdf) Acesso em 03/09/2017.

DINIZ, E. **Globalização, Reforma do Estado e Teoria Democrática Contemporânea**. São Paulo em Perspectiva, v. 15, n. 4, p. 13-22, 2001.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DURAN, P., THOENIG, J-C. **L'État et la gestion publique territoriale**. In: *Revue Française de Science Politique*, 46e année, n° 4, p. 580-623, 1996. Disponível em [http://www.persee.fr/doc/rfsp\\_0035-2950\\_1996\\_num\\_46\\_4\\_395082](http://www.persee.fr/doc/rfsp_0035-2950_1996_num_46_4_395082) Acesso em 07/09/2017.

ELKADI, H. **Success and failure factors for e-Government projects**: A case from Egypt. *Egyptian Informatics Journal*, 14(2), 165-173. 2013. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1110866513000236> Acesso em 27/05/2017.

EUROPE, A.I. **“the Open Knowledge Foundation”**. **Beyond Access**: Open Government Data & the Right to (Re) use Public Information, 2011. Disponível em [https://www.access-info.org/wp-content/uploads/Beyond\\_Access\\_7\\_January\\_2011\\_web.pdf](https://www.access-info.org/wp-content/uploads/Beyond_Access_7_January_2011_web.pdf) Acesso em

29/11/2017.

EZZ, I., PAPAZAFEIROPOULOU, A., SERRANO, A. **Challenges of interorganizational collaboration for information technology adoption**: Insights from a governmental financial decision-making process in Egypt. *Information Technology for Development*, 15(3), 209-223. 2009. Disponível em

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/itdj.20123/full> Acesso em 29/05/2017.

FANG, Z. **E-Government in digital era**: concept, practice, and development. *International journal of the Computer, the Internet and management*, v. 10, n. 2, p. 1-22, 2002. Disponível em

[http://www.academia.edu/download/32415104/EG\\_in\\_digital\\_era.pdf](http://www.academia.edu/download/32415104/EG_in_digital_era.pdf) Acesso em 20/02/2018.

FARAON, M. et al. **From mobilization to Consensus**: Innovating cross-media services to organize crowds into collaborative communities. In: CEDEM13, 2., 2013, Krems An Der Donau. International Conference for E-Democracy and Open Government. Krems An Der Donau: Donau-universität Krems, 2013. p. 215 - 227. Disponível em

[https://www.researchgate.net/publication/257924059\\_From\\_mobilization\\_to\\_consensus\\_Innovating\\_cross-media\\_services\\_to\\_organize\\_crowds\\_into\\_collaborative\\_communities](https://www.researchgate.net/publication/257924059_From_mobilization_to_consensus_Innovating_cross-media_services_to_organize_crowds_into_collaborative_communities) Acesso em 28/11/2017.

FATH-ALLAH, A., CHEIKHI, L., AL-QUTAISH, R. E., IDRI, A. **E-Government maturity models**: A comparative study. *International Journal of Software Engineering & Applications*, v. 5, n. 3, p. 71, 2014. Disponível em

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.669.5682&rep=rep1&type=pdf> Acesso em 29/06/2018.

FERENHOF, H. A., FERNANDES, R. F. **Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica**: método SFF. *Revista ACB*, v. 21, n. 3, p. 550-563, 2016. Disponível em

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/51124664/Ferenhof\\_e\\_Fernandes\\_2016\\_DESMISTIFICANDO\\_A\\_REVISAO\\_DE\\_LITERATURA\\_COMO\\_BASE\\_PARA\\_REDACAO\\_CIENTIFICA\\_-\\_METODO\\_SSF.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y5JUL3A&Expires=1514903951&Signature=5%2F4xFgfNBjDORGFnIPIYpBjOwmE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDESMISTIFICANDO\\_A\\_REVISAO\\_DE\\_LITERATURA.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/51124664/Ferenhof_e_Fernandes_2016_DESMISTIFICANDO_A_REVISAO_DE_LITERATURA_COMO_BASE_PARA_REDACAO_CIENTIFICA_-_METODO_SSF.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y5JUL3A&Expires=1514903951&Signature=5%2F4xFgfNBjDORGFnIPIYpBjOwmE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDESMISTIFICANDO_A_REVISAO_DE_LITERATURA.pdf) Acesso em 08/08/2017.

FERREIRA, P.L., MARQUES, F.B. **Avaliação psicométrica e adaptação cultural e linguística de instrumentos de medição em**

- saúde:** princípios metodológicos gerais. 1998. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/9968/1/RD199801.pdf> Acesso em 27/03/2018.
- FIORINA, M. P. **Parties, Participation, and Representation in America:** Old Theories Face New Realities. American Political Science Association. 2001.
- FLAK, L. S., ROSE, J. **Stakeholder governance:** Adapting stakeholder theory to e-Government. Communications of the Association for Information Systems, 16(1), 31.2005. Disponível em <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3049&context=cais> Acesso em 04/06/2017.
- FREEMAN, R. E. **Stakeholder management:** framework and philosophy. Pitman, Mansfield, MA, 1984.
- FREEMAN, R. E. **Five Challenges to Stakeholder Theory:** A Report on Research in Progress. In: **Stakeholder Management.** Emerald Publishing Limited, 2017. p. 1-20. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S2514-175920170000001> Acesso em 19/08/2017.
- FORNAZIN, M., JOIA, L. A. **Reassembling the actor-network in the deployment of a health information system.** Revista de Administração de Empresas, 55(5), 527-538. 2015. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902015000500527&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902015000500527&script=sci_arttext&tlng=pt) Acesso em 29/05/2017.
- FRANKE, R., KRÖNUNG, J., BORN, F., ECKHARDT, A. **Influential factors for e-Government success in the Middle East:** Case study evidence from Saudi Arabia. International Journal of Electronic Government Research (IJEGR), 11(1), 39-62. 2015. Disponível em <http://www.igi-global.com/article/influential-factors-for-e-Government-success-in-the-middle-east/126350> Acesso em 27/05/2017.
- FREEMAN, R. E., MCVEA, J. **A stakeholder approach to strategic management.** 2001. Darden Business School Working Paper No. 01-02. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=263511> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511> Acesso em 18/08/2017.
- FREIRE, P. S. **Centro de memória como um gestor do conhecimento organizacional:** Florianópolis, 2014. KMBrazil.
- FREDERICKSON, G. **Whatever happened to public administration?** governance, governance everywhere. In: FERLIE, E., LYNN, L., POLLITT, C. The Oxford handbook of public management. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 282-304. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/248426532\\_Whatever\\_Happened](https://www.researchgate.net/publication/248426532_Whatever_Happened)

[ned to Public Administration Governance Governance Everywhere](#)

Acesso em 16/09/2017.

FREUND, J. E., SIMON, G.A. **Estatística aplicada**. Economia, Administração e, 2000.

FREY, K. **Governança eletrônica**: experiências de cidades europeias e algumas lições para países em desenvolvimento. Internet e política: teoria e prática da democracia eletrônica. Belo Horizonte: UFMG, p. 141-163, 2002. Disponível em <http://www.e-Gov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/19407-19408-1-PB.pdf>

Acesso em 17/09/2017.

FURLONG, S., e AL-KARAGHOULI, W. **Delivering professional projects**, Transforming Government: People, Process and Policy, Vol. 4 Iss 1 pp. 73 – 94. 2010. Disponível em

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17506161011028812>

Acesso em 22/05/2017.

GAVELIN, K., BURALL, S., WILSON, R. **Open government**: beyond static measures. Involve for the OECD, 2009. Disponível em

<http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan047027.pdf> Acesso em 04/06/2017.

GERHARDT, T.E., SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GERMANO, E.C., SOUZA, C.A., SUN, V. **Business models adopted by intermediaries in the use of open government data**. Rebrae, v. 9, n. 766, p.79-94, 2016. Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. Disponível em

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41264/business-models-adopted-by-intermediaries-in-the-use-of-open-government-data> Acesso em 29/11/2017.

Acesso em 29/11/2017.

GIBBERT, M., LEIBOLD, M., PROBST, G. Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. European Management Journal, v. 20, n. 5, p. 459-469, 2002.

Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237302001019>

Acesso em 29/11/2017.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL-GARCIA, J., PARDO, T. **E-Government success factors**: mapping practical tools to theoretical foundations. Government Information Quarterly, v. 22, p. 187-216. 2005. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X05000158>

Acesso em 22/05/2017.

- GIRARD, J., GIRARD, J. **Defining knowledge management: toward an applied compendium**. Online Journal of Applied Knowledge Management, v. 3, n. 1, P. 1-20, 2015. Disponível em [http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3\\_1/OJAKM\\_Volume3\\_1pp1-20.pdf](http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_1/OJAKM_Volume3_1pp1-20.pdf) Acesso em 06/10/2017.
- GLOBO ECOLOGIA, **Saiba o que é o bem comum e como Nobel Elinor Ostrom vê o conceito**. [8 de outubro, 2011]. Entrevista divulgada no site [www.globo.com](http://www.globo.com). Disponível em <http://glo.bo/I8nBV4> Acesso em 12/02/2018.
- GOLDFINCH, S. **Pessimism, Computer Failure, and Information Systems Development in the Public Sector**, Public Administration Review, Vol. 67, No. 5, pp. 917–929. 2007. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2007.00778.x/abstract> Acesso em 22/05/2017.
- GOLDSMITH, S., EGGERS, W. **Governar em Rede: o novo formato do setor público**. São Paulo: Editora da UNESP. 2006.
- GOMES, W. **A democracia digital e o problema da participação civil na decisão política**. Fronteiras-estudos midiáticos, v. 7, n. 3, p. 214-222, 2005. Disponível em <http://www.revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/6394> Acesso em 12/12/2017.
- GONÇALVES, A. **O conceito de governança**. XIV Encontro do Conpedi, p. 16, 2005. Disponível em [https://social.stoa.usp.br/articles/0016/1432/GovernanA\\_a100913.pdf](https://social.stoa.usp.br/articles/0016/1432/GovernanA_a100913.pdf) Acesso em 16/09/2017.
- GOYOS Jr., D.N. **Dicionário jurídico**. São Paulo: Observador Legal, 2003.
- GRANT, R.M., **Toward a knowledge based theory of the firm**, Strategic Management Journal, Vol. 17, Special issue, pp. 109-22. Disponível em [http://www.hillsdaleinv.com/portal/uploads/Toward\\_a\\_Knowledge-Based\\_Theory\\_of\\_the\\_Firm%2C.pdf](http://www.hillsdaleinv.com/portal/uploads/Toward_a_Knowledge-Based_Theory_of_the_Firm%2C.pdf) Acesso em 27/05/2017.
- GRÖNLUND, Å., ANDERSSON, A., HEDSTRÖM, K. **Right on time: Understanding e-Government in developing countries**. In: Social Inclusion: Societal and organizational implications for information systems. Springer US, 2006. p. 73-87. Disponível em [https://link.springer.com/chapter/10.1007/0-387-34588-4\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007/0-387-34588-4_6) Acesso em 24/05/2017
- GUIMARÃES, T. A., MEDEIROS, P. H. R. **A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro**. Cadernos Ebape. Br, v. 3, n. 4, p. 01-18, 2005. Disponível em

<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v3n4/v3n4a04.pdf> Acesso em 03/09/2017.

GUINMARÃES, M. C. L. **O debate sobre a descentralização de políticas públicas: um balanço bibliográfico.** Organizações & Sociedade, v. 9, n. 23, p. 1-17, 2002. Disponível em

<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v9n23/03.pdf> Acesso em 14/05/2018.

GUPTA, B., IYER, L. S., ARONSON, J. E. **Knowledge management: practices and challenges.** Industrial management & data systems, v. 100, n. 1, p. 17-21, 2000. Disponível em

<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02635570010273018> Acesso em 07/10/2017.

GUPTA, R., SINGH, J. **Knowledge Management and Innovation in (e) Government.** International Journal of Information & Computation Technology. ISSN 0974-2239 Volume 4, Number 16 (2014), pp. 1637-1645. Disponível em

[http://www.ripublication.com/irph/ijict\\_spl/ijictv4n16spl\\_04.pdf](http://www.ripublication.com/irph/ijict_spl/ijictv4n16spl_04.pdf)

Acesso em 05/01/2018.

HARRISON, T. M.; PARDO, T. A.; COOK, M. **Creating open government ecosystems: A research and development agenda.** Future Internet, v. 4, n. 4, p. 900-928, 2012. Disponível em

<http://www.mdpi.com/1999-5903/4/4/900/htm> Acesso em 13/12/2017.

HASSAN, B., ALIREZA, I.; MAJIDEH, S. **E- government portals: a knowledge management study.** The Electronic Library, 2012, Vol.30(1), p.89-102. Disponível em

<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02640471211204088> Acesso em 04/08/2017.

HATSU, S., NGASSAM, E. K. **An exploration of critical success factors for e-Governance project initiation: A preliminary framework.** In IST-Africa Conference, 2015 (pp. 1-8). IEEE. 2015.

Disponível em <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7190547/>

Acesso em 29/05/2017.

HARDIN, G. The tragedy of the commons. Science, 162(3859), 1243-1248. 1968. Disponível em

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/140407/mod\\_resource/content/1/Garrett%20Hardin%201968.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/140407/mod_resource/content/1/Garrett%20Hardin%201968.pdf) Acesso em 04/06/2017.

HARDT, M., NEGRI, A. **Commonwealth.** Harvard. 2009.

HEEKS, R. **Most e-Government-for-Development Projects Fail.** How Can Risks be Reduced? London: IDPM, 2003. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/281562385\\_Most\\_e-Government-for-](https://www.researchgate.net/publication/281562385_Most_e-Government-for-development_projects_fail_How_can_risks_be_reduced)

[development\\_projects\\_fail\\_How\\_can\\_risks\\_be\\_reduced](https://www.researchgate.net/publication/281562385_Most_e-Government-for-development_projects_fail_How_can_risks_be_reduced) Acesso em

22/05/2017.

HEEKS, R. **Implementing and Managing e-Government: An International Text**. London: SAGE Publications Ltd. 2006.

HEEKS, R., STANFORTH, C. **Understanding e-Government project trajectories from an actor-network perspective**, European Journal of Information Systems, Vol. 16, No. 2, pp. 165–177. 2007.

<https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:1b5124&datastreamId=POST-PEER-REVIEW-NON-PUBLISHERS.PDF> Acesso em 22/05/2017.

HESS, C. **Mapping the new commons**. Presented at “Governing Shared Resources: Connecting Local Experience to Global Challenges;” the 12th Biennial Conference of the International Association for the Study of the Commons, University of Gloucestershire, Cheltenham, England, July 14-18, 2008. Disponível em

<http://ssrn.com/abstract=1356835> Acesso em 30/09/2017.

HESS, C., OSTROM, E. **A Framework for Analyzing the Knowledge Commons**: a chapter from Understanding Knowledge as a Commons: from Theory to Practice. 2005. Disponível em

<https://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com.br/&httpsredir=1&article=1020&context=sul> Acesso em 04/02/2018.

HESS, C., OSTROM, E. **Introduction**: An Overview of the Knowledge Commons. Understanding Knowledge as a Commons. From Theory to Practice (Cambridge MA: The MIT Press). 355. 2009. Disponível em

[https://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/content/9780262083577\\_sch\\_0001.pdf](https://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/content/9780262083577_sch_0001.pdf) Acesso em 22/09/2017.

HEIDEMANN, F. G., KISSLER, L. **Governança pública**: Novo modelo regulatório para as relações entre Estado, Mercado e Sociedade. RAP, Rio de Janeiro, 40, maio/jun. 2006. Disponível em Acesso em

07/09/2017.

HELLBERG, A. S., GRÖNLUND, Å. **Conflicts in implementing interoperability**: Re-operationalizing basic values. Government Information Quarterly, 30(2), 154-162. 2013. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X13000038>

Acesso em 29/05/2017.

HIBBARD, J. **Knowing what we know**, Information Week, Vol. 653, 20 October, pp. 46-64. 1997. Disponível em

<http://www.informationweek.com/653/53iukno.htm;jsessionid=0NRV2YUA142HXQE1GHPCKH4ATMY32JVN> Acesso em 29/05/2017.

HILL, K., HUGHES, J. **Cyberpolitics**: citizen activism in the age of the internet. Oxford, Rowman & Littlefield, 1998.

HILLER, J. S., BELANGER, F. **Privacy strategies for electronic government.** E-Government, 200, 162–198. 2001.

HISLOP, D. **Mission impossible?** Communicating and sharing knowledge via information technology, Journal of Information Technology, Vol. 17, pp. 165-77. 2002. Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02683960210161230> Acesso em 27/05/2017.

HOLMES, D. **eGov:** eBusiness strategies for government. Nicholas Brealey Publishing, 2001.

HOLSAPPLE, C.W., JOSHI, K.D. **A formal knowledge management ontology:** Conduct, activities, resources, and influences. Journal of the Association for Information Science and Technology, v. 55, n. 7, p. 593-612, 2004. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/asi.20007/full> Acesso em 29/11/2017.

IBGC, **INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.** 2017. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/> Acesso em 16/09/2017.

JAAKKOLA, H., MÄKINEN, T., ETELÄAHO, A. **Open data:** Opportunities and challenges. Proceedings of the 15th International Conference on Computer Systems and Technologies (CompSysTech '14) (pp. 25–39). Ruse, Bulgaria: ACM Press. 2014. Disponível em [http://delivery.acm.org/10.1145/2660000/2659594/p25-jaakkola.pdf?ip=150.162.246.227&id=2659594&acc=ACTIVE%20SERVICE&key=344E943C9DC262BB%2E6BDBE0C8DFC96E73%2E4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35&CFID=1015507043&CFTOKEN=11042054&\\_acm\\_=1513004264\\_2212a2388a4c3c4fc5c012ecfb71d054](http://delivery.acm.org/10.1145/2660000/2659594/p25-jaakkola.pdf?ip=150.162.246.227&id=2659594&acc=ACTIVE%20SERVICE&key=344E943C9DC262BB%2E6BDBE0C8DFC96E73%2E4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35&CFID=1015507043&CFTOKEN=11042054&_acm_=1513004264_2212a2388a4c3c4fc5c012ecfb71d054) Acesso em 11/12/2017.

JAPIASSU, H. O interdisciplinar. Rio de Janeiro: PUC, 1973.

JASIMUDDIN, S. M., KLEIN, J.H., CONNELL, C. **The paradox of using tacit and explicit knowledge:** strategies to face dilemmas. Management decision, v. 43, n. 1, p. 102-112, 2005. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251740510572515> Acesso em 27/05/2017.

JENNEX, M.E., OLFMAN, L., **Development Recommendations for Knowledge Management / Organizational Memory Systems In:** Contemporary Trends in Systems Development. Springer US, 2001. p. 209-222. Disponível em [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-1341-4\\_18](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-1341-4_18) Acesso em 26/05/2017.

JENNEX, M.E., OLFMAN, L., **Assessing Knowledge Management**

**Success**, International Journal of Knowledge Management, 1(2), 2005, pp. 33-49. Disponível em <http://ieeexplore.ieee.org/document/1265571/> Acesso em 25/05/2017.

JENNEX, M.E., OLDFMAN, L. **A Model of Knowledge Management Success**. In: International Journal of Knowledge Management, 2(3), 2006, pp. 51-68. Disponível em <http://biblio.uabcs.mx/html/libros/pdf/22/5.pdf> Acesso em 25/05/2017.

JENNEX, M. E., SMOLNIK, S., CROASDELL, D. **The search for knowledge management success**. In: System Sciences (HICSS), 2016 49th Hawaii International Conference on. IEEE, 2016. p. 4202-4211. Disponível em <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=7427707> Acesso em 25/05/2017.

JENSEN, C., POTTS, C. **Privacy policies as decision-making tools: an evaluation of online privacy notices**. In: Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems. ACM, 2004. p. 471-478. Disponível em <https://dl.acm.org/purchase.cfm?id=985752&CFID=852247294&CFTOKEN=13796617> Acesso em 18/01/2018.

JESSE, N. **Communities: with open-source software towards a vivacious civil society**. AI & society, v. 31, n. 3, p. 361-370, 2016. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1007/s00146-015-0595-6> Acesso em 13/12/2017.

JAPIASSU, H., MARCONDES, D. Dicionário Básico de Filosofia. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 3ª edição 2001. Disponível em [http://raycydio.yolasite.com/resources/dicionario\\_de\\_filosofia\\_japiassu.pdf](http://raycydio.yolasite.com/resources/dicionario_de_filosofia_japiassu.pdf) Acesso em 19/02/2018.

KALVET, T. **Innovation: a factor explaining e-Government success in Estonia**. Electronic Government, an International Journal, v. 9, n. 2, p. 142-157, 2012. Disponível em <http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/EG.2012.046266> Acesso em 29/05/2017.

KAMAL, M., WEERAKKODY, V., IRANI, Z. **Analyzing the role of stakeholders in the adoption of technology integration solutions in UK local government: An exploratory study**. Government Information Quarterly, 28(2), 200-210. 2011. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X10001292> Acesso em 29/05/2017.

KATHI, P. C., COOPER, T. L. **Democratizing the administrative state: connecting neighborhood councils and city agencies**. Public Administration Review, v.65, n.5, p.559-567, sep./oct. 2005. Disponível

em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2005.00483.x/pdf> Acesso em 06/09/2017.

KAUARK, F.S., MANHÃES, F.C., SOUZA, C.H.M. **Metodologia da Pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Editora Via Litterarum, 2010.

KAUFMANN, D., BELLVER, A. **Transparenting transparency**: Initial empirics and policy applications. 2005. Disponível em [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=808664](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=808664) Acesso em 19/12/2017.

KEEN, P. G.W. **Shaping the future**: Business design through IT. Boston: Harvard Business School Press. 1991.

KIM, S. **Converging e-democracy and e-Government model toward an evolutionary model of e-Governance**: the case of South Korea. 2008. Disponível em <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unpan/unpan033197.pdf> Acesso em 12/02/2018.

KISSLER, L., HEIDEMANN, F. G. **Governança pública**: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, Mercado e Sociedade. Revista de Administração Pública, 40(3), 476-99. 2006. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000300008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000300008&script=sci_arttext) Acesso em 23/08/2017.

KHAN, I.A. **Knowledge groups**: A model for creating synergy across the public sector. Public Organization Review 10(2): 139–152. 2009. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-009-0101-z> Acesso em 27/05/2017.

KLEIN JR, V. H., SALM, J. F., HEIDEMANN, F. G., MENEGASSO, M. E. **Participação e coprodução em política habitacional**: estudo de um programa de construção de moradias em SC. Revista de Administração Pública-RAP, v. 46, n. 1, 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n1/v46n1a03.pdf> Acesso em 10/09/2017.

KOLSTAD, I., WIIG, A. **Is transparency the key to reducing corruption in resource-rich countries?**. World development, v. 37, n. 3, p. 521-532, 2009. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X08002246> Acesso em 19/12/2017.

KOOIMAN, J. et al. **Interactive governance and governability**: an introduction. The Journal of Transdisciplinary Environmental Studies, v. 7, n. 1, p. 1-11, 2008. Disponível em [https://pure.uva.nl/ws/files/4165393/59200\\_293273.pdf](https://pure.uva.nl/ws/files/4165393/59200_293273.pdf) Acesso em 16/09/2017.

KORNBERGER, M. et al. **When Bureaucracy Meets the Crowd**:

- Studying “Open Government” in the Vienna City Administration. *Organization Studies*, v. 38, n. 2, p. 179-200, 2017. Disponível em <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840616655496> Acesso em 16/12/2017.
- KOVAČ, P., Dečman, M. **Implementation and change of processual administrative legislation through an innovative web 2.0 solution.** *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 5(28), 65-86. 2009. Disponível em <http://www.rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/28> Acesso em 29/05/2017.
- KRANICH, N. **Countering enclosure: reclaiming the knowledge commons.** 2006. Disponível em <https://rucore.libraries.rutgers.edu/rutgers-lib/47853/> Acesso em 25/09/2017.
- KUCERA, J., CHLAPEK, D. **Benefits and Risks of Open Government Data.** *Journal Of Systems Integration*, p.30-41, 2014. Czech Society for Systems Integration. Disponível em <http://www.si-journal.org/index.php/JSI/article/view/185> Acesso em 28/11/2017.
- LAMBSDORFF, J.G. **Corruption in empirical research: A review.** *Transparency International*, processed, v. 6, 1999. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Johann\\_Lambsdorff/publication/220011287\\_Corruption\\_in\\_Empirical\\_Research\\_A\\_Review/links/00b4952722c1744928000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Johann_Lambsdorff/publication/220011287_Corruption_in_Empirical_Research_A_Review/links/00b4952722c1744928000000.pdf) Acesso em 19/12/2017.
- LAL, R., HALEEM, A. **A structural modelling for e-Governance service delivery in rural India.** *International Journal of Electronic Governance*, v. 2, n. 1, p. 3-21, 2009. Disponível em <http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJEG.2009.024962> Acesso em 29/05/2017.
- LAYNE, K., LEE, J. **Developing fully functional E-Government: A four stage model.** *Government Information Quarterly*, 18(2), 122–136. 2001.
- LEE, K.C., LEE, S., KANG, I.W. **KMPI: measuring knowledge management performance.** *Information & management*, v. 42, n. 3, p. 469-482, 2005. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720604000473> Acesso em 29/11/2017.
- LEIS, H. R. **Sobre o Conceito de Interdisciplinaridade.** *Caderno de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas*. ISSN 1678-7730 N° 73 – Fpolis, Agosto 2005. Disponível em <http://ppgich.ufsc.br/files/2009/12/TextoCaderno73.pdf> Acesso em 16/02/2018.
- LEMOS, C. **Arquitetura da Informação aplicada a websites de**

**Governo Eletrônico:** estudo de caso do Tribunal de Justiça da Bahia. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2009.

Disponível em

[http://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/7924/1/Lemos\\_C%20J%20F\\_Arquitetura%20Informa%C3%A7%C3%A3o%20websites%20Governo%20Eletr%C3%B4ni.pdf](http://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/7924/1/Lemos_C%20J%20F_Arquitetura%20Informa%C3%A7%C3%A3o%20websites%20Governo%20Eletr%C3%B4ni.pdf) Acesso em 17/11/2017.

LENIHAN, D. G. **Realigning Governance:** From e-Government to e-Democracy. Ontario: Center for Collaborative Government, 2002.

Disponível em <http://www.igi-global.com/chapter/realigning-governance/129046> Acesso em 24/05/2017.

LESSIG, L. **Free Culture:** How big media uses technology and the law to lock down culture and control creativity. 2004. Disponível em <http://www.free-culture.cc/freeculture.pdf> Acesso em 04/10/2017.

LEVINE, P. **Building the Electronic Commons.** The Good Society 11/3 (2002): 5–8, <http://www.peterlevine.ws/goodsociety.pdf> Acesso em 27/09/2017

LINDSTEDT, C., NAURIN, D. **Transparency is not enough:** Making transparency effective in reducing corruption. International political science review, v. 31, n. 3, p. 301-322, 2010. Disponível em <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0192512110377602> Acesso em 19/12/2017.

LIPS, M., FLAK, L.F., GIL-GARCIA, J. R. **Introduction to Transformational Government:** Governance, Organization, and Management Minitrack. 2017. Disponível em <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1360&context=hicss-50> Acesso em 05/08/2017.

LOUKIS, E., CHARALABIDIS, Y. **Why do e-Government projects fail?** Risk factors of large information systems projects in the Greek public sector: An international comparison. International Journal of Electronic Government Research (IJEGR), v. 7, n. 2, p. 59-77, 2011. Disponível em <http://www.igi-global.com/article/e-Government-projects-fail-risk-factors/53485> Acesso em 27/05/2017.

LLOYD, W. F. **Two Lectures on the Checks to Population** (Oxford Univ. Press, Oxford, England, 1833), reprinted (in part) in Population, Evolution, and Birth Control, G. Hardin. Ed. (Freeman, San Francisco, 1964), p. 37.

LUKENSMEYER, C. J., TORRES, L. H. **Citizensourcing:** Citizen participation in a networked nation. Civic engagement in a network society, 207-233. 2008.

LUNA-REYES, L. F., ZHANG, J., GIL-GARCÍA, J. R., CRESSWELL,

A. M. **Information systems development as emergent socio-technical change: a practice approach.** *European Journal of Information Systems*, 14(1), 93-105. 2005. Disponível em

<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.ejis.3000524> Acesso em 29/05/2017.

LUNA-REYES, L. F., GIL-GARCIA, J. R., CRUZ, C. B.

**Collaborative digital government in Mexico: Some lessons from federal Web-based interorganizational information integration initiatives.** *Government Information Quarterly*, 24(4), 808-826. 2007. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X07000330> Acesso em 29/05/2017.

LUNA-REYES, L.F., GIL-GARCÍA, J.R. **Using institutional theory and dynamic simulation to understand complex e-Government phenomena.** *Government Information Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 329-345, 2011. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X11000311> Acesso em 29/05/2017.

LUK, S. C. Y. **The impact of leadership and stakeholders on the success/failure of e-Government service:** Using the case study of e-stamping service in Hong Kong. *Government Information Quarterly*, 26(4), 594-604. 2009. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X09000872> Acesso em 29/05/2017.

MACBETH, S., PITT, J. V. **Self-organising management of user-generated data and knowledge.** *The Knowledge Engineering Review*, v. 30, n. 3, p. 237-264, 2015. Disponível em

<https://www.cambridge.org/core/journals/knowledge-engineering-review/article/self-organising-management-of-user-generated-data-and-knowledge/CF9986E7029FE5FCF1DF9754FEE68D55> Acesso em 16/12/2017

MACCANI, G. DONNELLAN, B., HELFERT, M. **Exploring the factors that influence the diffusion of open data for new service development:** An interpretive case study. *Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS) 2015*, AISeL, Munster, Germany (2015), pp. 127-134. Disponível em

[http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1126&context=ecis2015\\_cr](http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1126&context=ecis2015_cr) Acesso em 11/12/2017.

MACINTOSH, A., FILBY, I., KINGSTON, J. **Knowledge management techniques:** teaching and dissemination concepts.

*International journal of human-computer studies*, v. 51, n. 3, p. 549-566,

1999. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1071581999902793>

Acesso em 29/11/2017.

MACHADO, J. A. S. **Ativismo em Rede e Conexões Identitárias, novas perspectivas para os movimentos sociais**. Sociologias, Porto Alegre, ano 09, nº 18, jul./dez. 2007, p.248-285. Disponível em:

<http://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/5657/3256>

Acesso em: 01/09/2017.

MÁCHOVÁ, R., LNÉNICKA, M. **Evaluating the Quality of Open Data Portals on the National Level**. Journal of theoretical and applied electronic commerce research, v. 12, n. 1, p. 21-41, 2017. Disponível em

<http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718->

[18762017000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-18762017000100003&script=sci_arttext) Acesso em 16/12/2017

MADISON, M. J., STRANDBURG, K. J., FRISCHMANN, B.

M., **Knowledge Commons**. Forthcoming, Research Handbook on the Economics of Intellectual Property Law (Vol. II – Analytical Methods).

U. of Pittsburgh Legal Studies Research Paper No. 2016-28. Disponível em

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2841456](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2841456)

Acesso em 30/05/2017.

MADUREIRA, C., RODRIGUES, M. **A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa**. Comportamento organizacional e gestão, 12(2), 153-171. 2006. Disponível em

<http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4990/1/COG%2c%2012%282%29%2c%20153-171.pdf> Acesso em 23/08/2017.

MAIA, A., VALLE, A. D., FROSSARD, L. D. M., CAMPOS, L. K., MÉLO, L., e CARVALHO, M. D. (2007). A importância da melhoria da qualidade do gasto público no Brasil: Propostas práticas para

alcançar este objetivo. In II Congresso CONSAD de Gestão Pública, Painel (Vol. 32). 2007. Disponível em

<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/A-IMPORT%C3%82NCIA-DA-MELHORIA-DA-QUALIDADE-DO-GASTO-P%C3%9ABLICO-NO-BRASIL-PROPOSTAS-PR%C3%81TICAS-PARA-ALCAN%C3%87AR-ESTE-OBJETIVO1.pdf> Acesso em 03/09/2017.

MAIER-RABLER, U., HUBER, S. **“Open”**: The changing relation between citizens, public administration, and political authority. J. Democr. 2011, 3, 182–191. Disponível em

<http://www.jedem.org/index.php/jedem/article/view/66> Acesso em 19/12/2017.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MALHOTRA, Y., D. GALLETTA, **Role of Commitment and Motivation as Antecedents of Knowledge Management Systems Implementation**. 36th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society, 2003. Disponível em <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/1174264/> Acesso em 26/05/2017;
- MARQUES, F. P. J. A. **Dimensões da Ciberdemocracia: conceitos e experiências fundamentais**. 2004. 207 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Comunicação e cultura contemporâneas, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2004.
- MARSHALL, M. J. **Citizen participation and the neighborhood context: a new look at the coproduction of local public goods**. Political Research Quarterly, v. 57, n. 2, p. 231-244, junho 2004. Disponível em <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/106591290405700205> Acesso em 06/09/2017.
- MARTINS, G. A. **Sobre confiabilidade e validade**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 8, n. 20, p. 1-12, jan./abr. 2006. Disponível em <http://www.redalyc.org/html/947/94782002/> Acesso em 27/03/2018.
- MARTINS, P. P., **Identificação de ferramentas e técnicas da gestão do conhecimento para a promoção do sucesso de projetos de governo eletrônico**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis. 2018.
- MASON, R. O., MITROFF, I. I. **Challenging strategic planning assumptions: Theory, cases, and techniques**. John Wiley & Sons Inc, 1981.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTOS, F., RUANA, K., MIRANDA, L. **Web Jornalismo: Uma análise do processo de produção e veiculação de notícias do Diário Online (DOL)**. Puçá: Revista de Comunicação e Cultura na Amazônia, v. 2, n. 2, 2017. Disponível em <http://revistapuca.estacio.br/index.php/puca/article/viewFile/3404/1521> Acesso em 18/01/2018.
- MATES, P., LECHNER, T., RIEGER, P. e PĚKNÁ, J. **Toward e-Government project assessment: European approach**. Preliminary Communication, 31(1), 103-125. 2013. Disponível em <https://www.efri.uniri.hr/sites/efri.uniri.hr/files/cr-collections/2/mates-lechner-rieger-pekna-2013-1.pdf> Acesso em 22/05/2017.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Controle de contas e transformação da**

- administração pública.** Fundação Demócrito Rocha. Universidade Aberta do Nordeste. 2014. Disponível em [https://www.tce.ce.gov.br/downloads/Controle\\_Cidadao/f10\\_-\\_controle\\_cidadao.pdf](https://www.tce.ce.gov.br/downloads/Controle_Cidadao/f10_-_controle_cidadao.pdf) Acesso em 03/09/2017.
- MBHALATI, O.J. **Reinventing the public sector in Africa through knowledge management.** Knowledge Management Research & Practice, v. 12, n. 1, p. 114-121, 2014. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1057/kmrp.2013.5> Acesso em 07/10/2017.
- MELIN, U., AXELSSON, K. **Managing e-service development – comparing two e-Government case studies.** Transforming Government: People, Process and Policy, v. 3, n. 3, p. 248-270, 2009. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17506160910979351> Acesso em 27/05/2017.
- MELIN, U., AXELSSON, K., SÖDERSTRÖM, F. **Managing the development of e-ID in a public e-service context: Challenges and path dependencies from a life-cycle perspective.** Transforming Government: People, Process and Policy, 10(1), 72-98. 2016. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/TG-11-2013-0046> Acesso em 27/05/2017.
- MELLO, G. R., SLOMSKI, V. **Electronic governance index of Brazilian states (2009): within the executive branch.** JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management, v. 7, n. 2, p. 375-408, 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/jistm/v7n2/07.pdf> Acesso em 17/09/2017.
- MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- METAXIOTIS, K., PSARRAS, J. **A conceptual analysis of knowledge management in e-Government.** Electronic Government, An International Journal, v. 2, n. 1, p. 77-86, 2005. Disponível em <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/EG.2005.006649> Acesso em 10/05/2018.
- MEZZAROBA, M. **Requisitos para avaliação de portais de Governo Eletrônico do Poder Judiciário a partir de Resoluções e Metas do CNJ.** Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. 2015. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/135660> Acesso em 24/05/2017.
- MILANI, C. R. S. **O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas**

e européias. *Rev. Adm. Pública*, v. 42, n. 3, p. 551-79, Maio/Jun de 2008. Disponível em

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6645/5229> Acesso em 08/09/2017.

MILONE, G. **Estatística: geral e aplicada**. Pioneira Thomson Learning, 2004.

MINAYO, M.C.S. (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001

MISRA, R. **Knowledge, attitudes, and label use among college students**. *Journal of the American Dietetic Association*, v. 107, n. 12, p. 2130-2134, 2007. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0002822307017919> Acesso em 29/11/2017.

MOON, J. **The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality?** *Public Administration Review*, 62(4), 424–433. 2002.

MOON, J. et al. **IT outsourcing success in the public sector: Lessons from e-Government practices in Korea**. *Information Development*, v. 32, n. 2, p. 142-160, 2016. Disponível em

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266666914528930> Acesso em 19/12/2017.

MOORE, M., KHAGRAM, S. **On creating public value: what business might learn from government about strategic management**. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No.3. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2004.

MORAES, G. H. S. M., SOUZA M., F. e CAPPELLOZZA, A. **User's perspective of Eletronic Government adoption in Brazil**. *Espacios*. Vol. 37 (Nº 05). 2016. Disponível em

[http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/meirelles\\_-\\_information\\_technology\\_and\\_e-Government\\_in\\_brazil\\_.pdf](http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/meirelles_-_information_technology_and_e-Government_in_brazil_.pdf) Acesso em 22/05/2017.

MORELL, M. F. **Governance of Online Creation Communities for the Building of Digital Commons: Viewed through the**. *Governing knowledge commons*, p. 281. Madison, M. J., Strandburg, K., & Frischmann, B. Frischmann, B., Strandburg, K. & M. Madison (eds.). *Governing the Knowledge Commons*. Oxford University Press. 2014.

Disponível em <http://eco-literacy.net/wp-content/uploads/sites/4/2017/05/introduction-to-the-commons.pdf>

Acesso em 04/02/2018.

MOREIRA, D L. **Panorama sobre a utilização de Dados**

**Governamentais Abertos no Brasil: um estudo a partir dos aplicativos**

desenvolvidos. 2015. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em

<http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/paper/view/2688> Acesso em 29/11/2017.

MORETTO NETTO, L., SALM, V.M., BURIGO, V. **A coprodução dos serviços públicos: modelos e modos de gestão.** Revista de Ciências da Administração, v. 16, n. 39, 2014. Disponível em

[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_APB601.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB601.pdf)

Acesso em 22/02/2018.

MOTTA, P.R. **A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos.** Revista de Administração Pública-RAP, v. 41, p. 87-96, 2007. Disponível em

<http://www.redalyc.org/pdf/2410/241016441006.pdf> Acesso em 03/09/2017.

MOTTA, P.R. **O estado da arte da gestão pública.** Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v53n1/v53n1a08.pdf> Acesso em 08/09/2017.

MUNDIAL, Banco. **Governance and development.** In: Governance and Development. World Bank, 1992. Disponível em

[http://www.gsid.nagoya-u.ac.jp/sotsubo/Governance\\_and\\_Development\\_1992.pdf](http://www.gsid.nagoya-u.ac.jp/sotsubo/Governance_and_Development_1992.pdf) Acesso em 16/09/2017.

MURILLO, M. J. **Evaluating the role of online data availability: The case of economic and institutional transparency in sixteen Latin American nations.** International Political Science Review, v. 36, n. 1, p. 42-59, 2015. Disponível em

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0192512114541163>

Acesso em 18/12/2017

MUTULA, S.M. **Knowledge management-based approach to e-Governance: A model for East and Southern African countries.** Paper presented at the 17<sup>th</sup> SCECSAL Conference in Dar es Salaam, Tanzania, 10–15 July 2006.

MUTULA, S.M., WAMUKOYA, J.M., **Public sector information Management in East and Southern Africa: Implications for FOI, democracy and integrity in government.** International Journal of Information Management 29(5): 333–341. 2009. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026840120900053X> Acesso em 25/05/2017.

NADIR Jr., A. M., SALM, J. F., MENEGASSO, M. E. **Estratégias e**

**ações para a implementação do ICMS ecológico por meio da co-produção do bem público.** Revista de Negócios, Blumenau, v.12, n.3, p. 62-73, julho/setembro, 2007. Disponível em <http://icmsecológico.org.br/site/images/artigos/a048.pdf> Acesso em 06/09/2017.

NAGEL, J., SAN JUAN, V., MAR, R. A. **Lay denial of knowledge for justified true beliefs.** Cognition, v. 129, n. 3, p. 652-661, 2013. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001002771300036X> Acesso em 30/11/2017.

NAH, F., SIAU, K. AND TIAN, Y. **Knowledge management mechanisms of financial service sites,** Communications of the ACM, Vol. 48 No. 6, pp. 117-23, 2005

NAIR, P., PRAKASH, K. (Eds.). **Knowledge Management: Facilitator's Guide.** Tokyo: APO, 2009. Disponível em [http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39\\_APO-KM-FG.htm](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm) Acesso em 17/09/2017.

NAM, T. **Determining the type of e-Government use.** Government Information Quarterly, 31(2), 211-220. 2014. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X14000483> Acesso em 29/05/2017.

NAM, T., SAYOGO, D. S. **Who uses e-Government?: examining the digital divide in e-Government use.** In Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (pp. 27-36). ACM. 2011. Disponível em <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2072075> Acesso em 29/05/2017.

NONAKA, I. and KANNO, N. **The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation,** California Management Review, Vol. 40 No. 3, pp. 40-54. 1998. Disponível em <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf> Acesso em 27/05/2017.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H., **The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.** New York: Oxford University Press. 1995.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H., **Criação de Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

NORTH, K. **Gestão do Conhecimento: um guia prático rumo a empresa inteligente.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

O'DELL, C., GRAYSON, C. J. **If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice.** New York: Free Press. 1998.

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development.

- The Government Imperative.** e-Government Studies ISBN. 92-64-101179. 2003
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. **E-Government for Beter Government.** e-Government Studies ISBN. 92-64-018336. 2005
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. **OECD Principles of Corporate Governance.** Paris, 1999.
- OKF - Open Knowledge Foundation. 2017. Disponível em <http://opendatahandbook.org/> Acesso em 19/12/2017.
- OKOT-UMA, R. **Electronic governance: re-inventing good governance.** London: Commonwealth Secretariat, 2000. Disponível em <http://www.mipan.info/pdf/UMA/7.pdf> Acesso em 17/09/2017.
- OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, Organização & Métodos - Uma Abordagem Gerencial - 21ª Ed., Atlas: São Paulo, 2013.**
- OLIVEIRA, D.C., GONÇALVES, P.H. **Modelo gerencial da administração pública e sua aplicação no Brasil.** Revista eletrônica Conteúdo Jurídico. 2010. Disponível em <http://www.conteudojuridico.com.br/pdf/cj033727.pdf> \_Acesso em 03/09/2017.
- OLIVEIRA, G.J., SCHWANKA, C. **A administração consensual como a nova face da administração pública no séc. XXI: Fundamentos Dogmáticos, Formas de Expressão e Instrumentos de Ação.** Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo v. 104 p. 303 - 322 jan/dez. 2009. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/viewFile/67859/70467> Acesso em 07/09/2017.
- OLIVEIRA, G.J. **Governança pública e parcerias do estado: a relevância dos acordos administrativos para a nova gestão pública.** In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, 58, 2008. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=5177](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=5177) Acesso em 07/09/2017.
- OPENGOVDATA.ORG. Open government data principles. California. Dezembro, 2007. Disponível em: [http://resource.org/8\\_principles.html](http://resource.org/8_principles.html) Acesso em 08/12/2017.
- ORLIKOWSKI, W. J. **The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations,** 3 ORG. SCI. 398. 1992.
- OSBORNE, D., GAEBLER, T. **Reinventando o governo — como o espírito empreendedor está transformando o governo.** Brasília: MH Comunicação. 1994.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. **Business Model Generation.**

Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2010.

OSTROM, V., OSTROM, E. **Public choice**: A different approach to the study of public administration. *Public Administration Review*, v. 31, n. 2, p. 203-216, 1971. Disponível em

[http://www.jstor.org/stable/974676?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/974676?seq=1#page_scan_tab_contents)

Acesso em 30/09/2017.

OSTROM, E. **Crossing the Great Divide**: Synergy and Development. *World Development*, v. 24, n. 6, p. 1073–1087, 1996. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0305750X9600023X>

Acesso em 29/05/2017.

OSTROM, E. **Governing the Commons**: The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge: Cambridge University Press, 1990. Disponível em

<http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA14388461&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=00384038&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true>

Acesso em 29/05/2017.

OSTROM, E. **Reformulating the commons**. *Swiss Political Science Review*, v. 6, n. 1, p. 29-52, 2000. Disponível em

<http://www.scielo.br/pdf/asoc/n10/16883.pdf> Acesso em 04/02/2018.

OSTROM, E. **Crossing the great divide**: coproduction, synergy, and development. *World development*, v. 24, n. 6, p. 1073-1087, 1996. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0305750X9600023X>

Acesso em 10/09/2017.

O'TOOLE, J. **Vanguard Management**: Redesigning the Corporate Future. Garden City, NY: Doubleday. 1987.

PACHECO, C.S.R., **Coprodução em Ciência, Tecnologia e Inovação: fundamentos e visões**. In book: *Interdisciplinaridade: Universidade e Inovação Social e Tecnológica*, 1ª Ed., Cap: 1, CRV Editora, pp.21-62. 2016. Disponível em

[https://www.researchgate.net/publication/307977522\\_Coproducao\\_em\\_Ciencia\\_Tecnologia\\_e\\_Inovacao\\_fundamentos\\_e\\_visoes?amp%3BenrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMwNzk3NzUyMjtBUzo0MDUxNDExNzQ5MzE0NjdAMTQ3MzYwNDU5MTg4Ng%3D%3D&amp%3Bel=1x\\_3&amp%3B\\_esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/307977522_Coproducao_em_Ciencia_Tecnologia_e_Inovacao_fundamentos_e_visoes?amp%3BenrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMwNzk3NzUyMjtBUzo0MDUxNDExNzQ5MzE0NjdAMTQ3MzYwNDU5MTg4Ng%3D%3D&amp%3Bel=1x_3&amp%3B_esc=publicationCoverPdf)

Acesso em 29/05/2017.

PACHECO, C.S.R., FREIRE, P. S., TOSTA, K. B. T. **Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC**. In: PHILIPPI JR., A.; SILVA NETO, A. J. (Org.). *Interdisciplinaridade para o Desenvolvimento da Ciência, Inovação e Tecnologia*. 1 ed. São Paulo:

Manole, 2010.

PACHECO, C.S.R., SELL, D., SALM JUNIOR, F. J., TODESCO, J. L., **De e-Gov a e-Governança Modelo de e-Gov voltado à governança pública**. In book: Governo na Web: reflexões teóricas e práticas, Edition: 1ª. Publisher: Alínea Editora, Editors: Maria Cristina Hayashi; Camila Carneiro Dias Rigolin; Henriane Barbosa, pp.53-89. 2012. Disponível em

[https://www.researchgate.net/publication/299584806\\_De\\_e-Gov\\_a\\_e-Governanca\\_Modelo\\_de\\_e-Gov\\_voltado\\_a\\_governanca\\_publica](https://www.researchgate.net/publication/299584806_De_e-Gov_a_e-Governanca_Modelo_de_e-Gov_voltado_a_governanca_publica)

Acesso em 05/08/2017.

PARK, M. J., DULAMBAZAR, T., RHO, J. J. **The effect of organizational social factors on employee performance and the mediating role of knowledge sharing: focus on e-Government utilization in Mongolia**. Information Development. 2013. Disponível em <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266666913494908>

Acesso em 22/06/2017.

PARKS, R. B. **Consumers as co-producers of public services**. Some institutional and economic considerations. Polycentric governance and development. Reading from the workshop in political theory and policy analysis. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press. 1999.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. Editora Vozes Limitada, 2011.

PAUL, S. **A case study of E-Governance initiatives in India**. The International Information & Library Review, 39: 176-184. 2007.

Disponível em

<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10572317.2007.10762747?scroll=top&needAccess=true> Acesso em 17/09/2017.

PECI, A., PIERANTI, O.P., RODRIGUES, S. **Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro**. Organizações & Sociedade, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v15n46/02.pdf> Acesso em 03/09/2017.

PEIXOTO, T., WEGENAST, T.A. **Democracia eletrônica no Brasil e no mundo**. Revista do Legislativo, Belo Horizonte, v. 43, p.152-165, jan. 2010. Disponível em

<http://www.macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan201132183042.pdf> Acesso em 28/11/2017.

PERUZZO, C.K. **Comunicação nos movimentos populares: a participação na construção da cidadania**. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

PERRI. **E-Governance: Do Digital Aids Make a Difference in Policy**

Making? In: Designing E-Government: on the crossroads of technological innovation and institutional change. PRINS, J.E.J. (ed.), Kluwer Law International, 2001, p. 7-28.

PESTOFF, V. **Co-production and third sector social services in Europe**. New public governance, the third sector and co-production, p. 13-34, 2012.

PETRASH, G., **Dow's journey to a knowledge value management culture**. European management journal, v. 14, n. 4, p. 365-373, 1996.

Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0263237396000230>

Acesso em 29/11/2017.

PICCOLI, G., IVES, B. **Virtual teams**: Managerial behavior control's impact on team effectiveness. Proceedings of the 21st International Conference on Information Systems, Brisbane, Australia (pp. 575–580). 2000.

PINHO, J. A. G. D. **Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil**: muita tecnologia, pouca democracia. RAP – Revista de Administração Pública – Rio de Janeiro 42(3):471-93, maio/jun 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n3/a03v42n3>

Acesso em 03/09/2017.

PINTERITS, A. TREIBLMAIER, H. POLLACH I. **Environmental websites**: an empirical investigation of functionality and accessibility. International Journal of Technology, Policy and Management, v.6, n.1, 2006. Disponível em

<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTPM.2006.010075> Acesso em 31/03/2018.

PIOVESAN, A., TEMPORINI, E. R. **Pesquisa exploratória**: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. Revista de Saúde Pública, v. 29, n. 4, p. 318-325, 1995. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v29n4/10> Acesso em 23/12/2017.

PLATT NETO, O. A., CRUZ, F. D., ROLIM ENSSLIN, S., e ENSSLIN, L. **Publicidade e transparência das contas públicas**: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. Contabilidade Vista & Revista, v. 18, n. 1, 2007.

Disponível em <http://www.redalyc.org/html/1970/197014728005/>

Acesso em 03/09/2017.

PMBOK, GUIDE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Quinta Edição, 2014.

POLANYI, M. **Personal knowledge [M]**. Landon: Routledge, 1958.

POMBO, O. **Interdisciplinaridade e integração de saberes**. Liinc em

revista. Rio de Janeiro, v. 1, n.1, p. 4-16, 2005.

PRADO, O. **Governo eletrônico, reforma do Estado e transparência:** o programa de governo eletrônico do Brasil. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2009. Disponível em

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2501> Acesso em 29/11/2017.

PREFEITURA DE ALMIRANTE TAMANDARÉ. **Portal do Cidadão.** 2018. Disponível em

<https://chat.whatsapp.com/0yGgnGKoQ04JS5SwPyOMLo> Acesso 31/03/2018.

PREFEITURA DE APIUNA. **Fale com o Prefeito.** 2018. Disponível em <https://apiuna.atende.net/#!/tipo/servico/destaque/1/bloqueiascroll/1> Acesso 31/03/2018.

PREFEITURA DE APUCARANA. **Notícias.** 2018. Disponível em <http://www.apucarana.pr.gov.br/site/fale-com-o-prefeito/> Acesso 31/03/2018.

PREFEITURA DE CUIABÁ. **Portal da Transparência.** 2018. Disponível em

<http://transparencia.cuiaba.mt.gov.br/transparencia/servlet/portalcuiaba> Acesso em 16/05/2018.

PREFEITURA DE FLORIANÓPOLIS. **Floripa No Ponto.** 2018.

Disponível em <https://www.floripano ponto.com.br/menu.jsp> Acesso em 16/05/2018.

PREFEITURA DE JOÃO PESSOA. **Portal do Município.** 2018.

Disponível em <http://www.joaopessoa.pb.gov.br/> Acesso em 16/05/2018.

PREFEITURA DE LONDRES. **Portal da Prefeitura.** 2018. Disponível em <https://www.london.gov.uk/> Acesso em 16/05/2018.

PREFEITURA DE ORLEANS. **Portal do Município.** 2018. Disponível em <http://www.pmo.sc.gov.br/> Acesso em 16/05/2018.

PREFEITURA DE PARNAÍBA. **Portal do Cidadão.** 2018. Disponível em <http://parnaiba.pi.gov.br/phb/> Acesso 31/03/2018.

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. **Portal de Dados Abertos.** 2018. Disponível em <http://dados.recife.pe.gov.br/> Acesso 31/03/2018.

PREFEITURA DE PORTO VELHO. **Portal TôDentro.** 2018. Disponível em <http://todentropvh.com/> Acesso em 16/05/2018.

PREFEITURA DE RECIFE. **Portal de Dados Abertos.** 2018. Disponível em <http://www.datapoa.com.br/> Acesso 31/03/2018.

PREFEITURA DE SÃO LEOPOLDO. **Notícias.** 2018. Disponível em <http://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?titulo=&template=conteudo&categoria=&codigoCategoria=&idConteudo=&idNoticia=19353&tipoConteudo>

- [=INCLUIDE MOSTRA NOTÍCIAS](#) Acesso em 31/03/2018.
- PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Cidadão**. 2018. Disponível em <http://www.capital.sp.gov.br/cidadao> Acesso 31/03/2018.
- PREFEITURA DE SAPUCAIA DO SUL. **Notícias**. Disponível em <http://www.sapucaiaodosul.rs.gov.br/inicia-curso-gratuito-de-informatica-para-idosos-sapucaenses> Acesso 31/03/2018.
- PREFEITURA DE SINGAPURA. **Portal do Governo**. 2018. Disponível em <https://www.gov.sg/> Acesso em 17/05/2018.
- PREFEITURA DE SINOP. **SeLigaSinop**. Disponível em <https://www.seligasino.com.br/> Acesso 31/03/2018.
- PROCOPIUCK, M., FREY, K. Redes de políticas públicas e de governança e sua análise a partir da Websphere Analysis. Rev. Sociol. Polít., Curitiba, v. 17, n. 34, p. 63-83, out. 2009. Disponível em [http://ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/democraciadigital/procopiuck\\_frey2009.pdf](http://ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/democraciadigital/procopiuck_frey2009.pdf) Acesso em 20/09/2017.
- PRUSAK, L. **Where did knowledge management come from?** IBM Systems Journal, 40(4), 1002. 2001. Disponível em <http://old.disco.unimib.it/simone/tca/prusak.pdf> Acesso em 06/10/2017.
- QUEVEDO, M. **Gestão do conhecimento em portais virtuais de turismo: uma abordagem empreendedora**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis. 2007. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/89777/242478.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 19/02/2018.
- QUINN, J.B. **Intelligent Enterprise**, The Free Press, New York, NY. 1992.
- QUINN, J.B., ANDERSON, P., FINKELSTEIN, S. **Leveraging intellect**, Academy of Management Executives, Vol. 10 No. 3, pp. 7-27. 1996. Disponível em [https://www.jstor.org/stable/4165335?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/4165335?seq=1#page_scan_tab_contents) Acesso em 27/05/2017.
- RABELO, C., VIEGAS, C., VIEGAS, C. **A Participação da Sociedade Brasileira no Governo Eletrônico sob a Perspectiva da Democracia Digital**. Revista de Direito, Marília, nº 13, p. 225-256, 2012. Disponível em [http://www.unimar.br/biblioteca/publicacoes/direito/ARGUMENTUM\\_13.pdf](http://www.unimar.br/biblioteca/publicacoes/direito/ARGUMENTUM_13.pdf) Acesso em 17/11/2017.
- RANA, N. P., DWIVEDI, Y. K. **Citizen's adoption of an e-Government system: Validating extended social cognitive theory (SCT)**. Government Information Quarterly, 32(2), 172-181. 2015.

Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X15000210>

Acesso em 29/05/2017.

RAUPP, F. M. et al. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática, v. 3, p. 76-97, 2003. Disponível em

[http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap\\_3\\_Como\\_Elaborar.pdf](http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap_3_Como_Elaborar.pdf) Acesso em 23/12/2017.

RAYNAUT, C. **Interdisciplinaridade: mundo contemporâneo, complexidade e desafios à produção e à aplicação de conhecimentos**. In: PHILIPPI, A., SILVA NETO, A. (Eds.). Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia e Inovação. São Paulo: Manole, 2011.

REED, D. P. **That sneaky exponential**—Beyond Metcalfe’s law to the power of community building. **Context magazine**, v. 2, n. 1, 1999.

Disponível em <http://www.reed.com/dpr/locus/gfn/reedslaw.html>

Acesso em 28/09/2017.

REZENDE, F., CUNHA, A. BEVILACQUA, R. **Informações de custos e qualidade do gasto público: lições da experiência internacional**. Revista de Administração Pública-RAP, v. 44, n. 4, 2010.

Disponível em <http://www.redalyc.org/html/1970/197014728005/>

Acesso em 03/09/2017.

RHEINGOLD, H. **Smart Mobs, The Next Social Revolution:**

Transforming Cultures and Communities in the Age of Instant Access. Cambridge, MA: Perseus Books. 2002.

RICHARDSON, L. **Sharing knowledge: Performing co-production in collaborative artistic work**. Environment and Planning A, v. 48, n. 11, p. 2256-2271, 2016. Disponível em

<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0308518X16653963>

Acesso em 07/12/2017.

RIFKIN, J. **The Zero marginal cost society: The Internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism**. New York, NY: St. Martin’s Press. 2014. Disponível em

<https://s3.amazonaws.com/arena-attachments/678574/8d936dd16fbf9d282402b7311e488200.pdf>

Acesso em 04/10/2017.

ROBINSON, H.S., CARRILLO, P.M, ANUMBA, C.J, AL-GHASSANI, A.M. **Knowledge Management: Towards an Integrated Strategy for Construction Project Organizations**, Fourth European Project Management (PMI) Conference, London, June 6-7, 2001.

RHODES, R. A. W. **Policy network analysis** In: MORAN, M., REIN, M. e GOODIN, R. The Oxford Handbook of Public Policy, New York, Oxford University Press, 2006. Disponível

<http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199548453.001.0001/oxfordhb-9780199548453-e-020> Acesso em 07/09/2017.

RONCONI, L. F. A. **Governança pública: um desafio à democracia.** Doi: 10.5212/Emancipacao. v. 11i1. 0002. Emancipação, v. 11, n. 1, 2011. Disponível em

<http://177.101.17.124/index.php/emancipacao/article/view/1696/2349> Acesso em 08/09/2017.

ROSENAU, J. N., CZEMPIEL, E.O. **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial.** Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000. pp. 11-46. Disponível em

[http://docs10.minhateca.com.br/410489638.BR.0.0.ROSENAU.-James-N-\(org\).-GOVERNAN%C3%87A-SEM-GOVERNO-ORDEM-E-TRANSFORMA%C3%87%C3%83O-NA-POL%C3%8DTICA-MUNDIAL.pdf](http://docs10.minhateca.com.br/410489638.BR.0.0.ROSENAU.-James-N-(org).-GOVERNAN%C3%87A-SEM-GOVERNO-ORDEM-E-TRANSFORMA%C3%87%C3%83O-NA-POL%C3%8DTICA-MUNDIAL.pdf) Acesso em 16/09/2017.

ROVER, Aires José. **O Governo Eletrônico e a inclusão digital: duas faces da mesma moeda chamada democracia.** In: Aires José Rover (ed.) Inclusão Digital e Governo Eletrônico. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza. Lefis Series 3, p. 11-37, 2008. Disponível em

<http://www.e-Gov.ufsc.br/portal/conteudo/livro-o-governo-eletr%C3%B4nico-e-inclus%C3%A3o-digital-duas-faces-da-mesma-moeda-chamada-democracia> Acesso em 24/05/2017

ROWLEY, T. J. **Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences.** Academy of management Review, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997. Disponível em:

<http://amr.aom.org/content/22/4/887.full.pdf+html> Acesso em 04/06/2017.

RUEDIGER, M. A. **Governo Eletrônico e Democracia – uma análise preliminar dos impactos e potencialidades na gestão pública.** EnANPAD, 2002. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302002000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302002000300004) Acesso em 17/11/2017.

RYAN, S. D., PRYBUTOK, V.R. **Factors affecting the adoption of knowledge management technologies: a discriminative approach.** Journal of Computer Information Systems, v. 41, n. 4, p. 31-37, 2001. Disponível em

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08874417.2001.11647019> Acesso em 29/11/2017.

SACRAMENTO, A.R.S., PINHO, J.A.G. **Transparência na**

**administração pública:** o que mudou depois da lei de responsabilidade fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da região metropolitana de Salvador. Revista de Contabilidade da UFBA, v. 1, n. 1, p. 48-61, 2008. Disponível em

<https://www.portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/2579/1822> Acesso em 03/09/2017.

SALM, J. F., MENEGASSO, M. E. **Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público.** Revista de Ciências da Administração, v.11, n. 25, p. 97-114, set/dez 2009. Disponível em

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/download/2175-8077.2009v11n25p83/12590> Acesso em 09/09/2017.

SALM, J. F., MENEGASSO, M. E. **Proposta de modelos para a coprodução do bem público a partir das tipologias de participação.** Anais do XXXIV ENANPAD, 2010. Disponível em

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/apb633.pdf> Acesso em 10/09/2017.

SALM, J. F., RIBEIRO, R. M., MENEGASSO, M. E. **Coprodução do bem público e o desenvolvimento da cidadania:** O caso do Proerd em Santa Catarina. Alcance, v. 14, n. 2, p. 231-246, 2007. Disponível em

<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/106/84> Acesso em 13/09/2017.

SALM JÚNIOR, J. F. **Padrão de projeto de ontologias para inclusão de referências do novo serviço público em plataformas de governo aberto.** 2012. 303 p. 2014. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012. Disponível em <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/08/JOSEFRANCISCOTESEPDF.pdf> Acesso em 18/02/2018.

SAMPAIO, R. F., MANCINI, M. C. **Estudos de revisão sistemática:** um guia para Síntese criteriosa da evidência científica. Revista Brasileira de Fisioterapia, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83–89, jan./fev. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n1/12.pdf> Acesso 16/02/2018.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. H., LUCIO, P. B. Metodologia de pesquisa. 2013.

SANTOS, N. **A era do conhecimento:** os novos desafios para os profissionais de engenharia. 2004. Disponível em

<http://www.creaba.org.br/Imagens/FCKimagens/01-2010/nery.pdf> Acesso em 26/05/2017.

SANTOS, P.M., SELIG, P.M. **Indicadores para o novo serviço público:** uma análise bibliométrica e sistêmica. Perspectivas em Ciência

da Informação, v. 19, n. 3, p. 82-97, 2014. Disponível em

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362014000300005&script=sci\\_abstract&lng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362014000300005&script=sci_abstract&lng=es) Acesso em 16/09/2017.

SANTOS, P. M., DA SILVA FERREIRA, M. V. A., DE MELO BRAGA, M., BERNARDES, M. B., e ROVER, A. J. **Governo eletrônico no Brasil: análise dos fatores críticos de sucesso e dos novos desafios**. In JAIIO—SIMPOSIO ARGENTINO DE INFORMÁTICA Y DERECHO (Vol. 39, pp. 2045-2057). 2010.

Disponível em [http://e-Gov.ufsc.br/portal/sites/default/files/artigo\\_jaiio\\_2010.pdf](http://e-Gov.ufsc.br/portal/sites/default/files/artigo_jaiio_2010.pdf) Acesso em 03/09/2017.

SANTOS, P.M. **Framework de apoio à democracia eletrônica em portais de governo com base nas práticas de gestão do conhecimento**. 2014. 430 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/130982> Acesso em 24/05/2017.

SANTOS, E. M. D., REINHARD, N. **Electronic government interoperability: Identifying the barriers for frameworks adoption**. Social Science Computer Review, 30(1), 71-82. 2012. Disponível em <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894439310392196>

Acesso em 29/05/2017 .

SANDLER, T. **Collective action: Theory and applications**. University of Michigan Press, 1992.

SARANTIS, D., SMITHSON, S., CHARALABIDIS, Y., ASKOUNIS, D. **A critical assessment of project management methods with respect to electronic government implementation challenges**.

Systemic Practice and Action Research, 23(4), 301-321. 2010.

Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1007/s11213-009-9161-9> Acesso em 27/05/2017.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, 43(2), 347-69. 2009.

Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf> Acesso em 23/08/2017.

SENNA, Carlos Eduardo; FIALHO, Francisco Antônio. **Personas: a teoria Junguiana dos tipos psicológicos e sua utilidade para o design**. Projetica, v. 7, n. 1, p. 37-52, 2017.

SIFFERT FILHO, N.F. **Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90**. Revista do

BNDES, Rio de Janeiro, v. 5, n. 9, 1998. Disponível em [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11394/1/RB%2009%20Governan%C3%A7a%20corporativa%20-%20padr%C3%B5es%20internacionais%20e%20veid%C3%Aancias%20emp%C3%ADricas%20no%20Brasil%20nos%20Anos%2090\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11394/1/RB%2009%20Governan%C3%A7a%20corporativa%20-%20padr%C3%B5es%20internacionais%20e%20veid%C3%Aancias%20emp%C3%ADricas%20no%20Brasil%20nos%20Anos%2090_P.pdf) Acesso em 16/09/2017.

SILVA, S. **Política e Ciberespaço**: Graus de participação democrática no uso da internet pelos governos das capitais brasileiras. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura Contemporânea) Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Comunicação, 2005. Disponível em: [http://poscom.tempsite.ws/wp-content/uploads/2011/05/dissertacao\\_msc\\_sivaldo\\_pereira.pdf](http://poscom.tempsite.ws/wp-content/uploads/2011/05/dissertacao_msc_sivaldo_pereira.pdf) Acesso em 08/12/2017.

SILVA, E. M. de P. **Inovar é preciso**. In: ARBIX, G. et al. (Org.). Inovação: estratégia de sete países. Brasília: ABDI, 2010. p. 24-30. (Série Cadernos da indústria ABDI). Disponível em <http://www.iea.usp.br/publicacoes/textos/inovacaoestrategiasdesetepaises.pdf> Acesso em 13/10/2017

SILVA, F.C.S. **Controle social**: reformando a administração para a sociedade. Organizações & Sociedade, v. 9, n. 24, p. 115-137, 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v9n24/08.pdf> Acesso em 18/05/2018.

SILVA, J. A. F. et al. **Princípios da Governança no Setor Público**: Um Estudo no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Anais do ENANPAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, v. 35, 2011. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB1623.pdf> Acesso em 16/09/2017.

SILVA, H. P., SILVA, L. **Informações e Serviços Básicos ao Cidadão**: da burocracia dos balcões para os portais de governo eletrônico. In: IX Congresso Iberoamericano de Comunicación, Sevilla-cádiz, 2006. Disponível em [http://www.academia.edu/5895875/Informacoes\\_e\\_Servicos\\_Basicos\\_a\\_o\\_Cidadao\\_da\\_burocracia\\_dos\\_balcoes\\_para\\_os\\_portais\\_de\\_governo\\_e\\_letronico](http://www.academia.edu/5895875/Informacoes_e_Servicos_Basicos_a_o_Cidadao_da_burocracia_dos_balcoes_para_os_portais_de_governo_e_letronico) Acesso em 17/11/2017.

SINGH, B. **Knowledge, attitude and practice of breast feeding** - A Case Study. European Journal of Scientific Research, v. 40, n. 3, p. 404-22, 2010. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/286867048\\_Knowledge\\_attitude\\_and\\_practice\\_of\\_breast\\_feeding\\_-\\_A\\_case\\_study](https://www.researchgate.net/publication/286867048_Knowledge_attitude_and_practice_of_breast_feeding_-_A_case_study) Acesso em 29/11/2017.

SINGH KALSI, N., KIRAN, R. **E-Governance success factors**: An

- analysis of e-Governance initiatives of ten major states of India. *International Journal of Public Sector Management*, 26(4), 320-336. 2013. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJPSM-08-2011-0101> Acesso em 29/05/2017.
- SHARIF, A. M., IRANI, Z., WEERAKKODDY, V. **Evaluating and modelling constructs for e-Government decision making**. *Journal of the Operational Research Society*, 61(6), 929-952. 2010. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1057/jors.2010.11> Acesso em 29/05/2017.
- SCHOMMER, P.C. et al. **A coprodução do controle como bem público essencial à accountability**. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 6, 2015. Disponível em <http://submission.scielo.br/index.php/rap/article/view/115166> Acesso em 23/02/2018.
- SØRENSEN, E., TORFING, J. **The Democratic Anchorage of Governance Networks**. *Scandinavian Political Studies*, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 195-218, 2005. Disponível em <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1473095209104827> Acesso em 16/09/2017.
- STEPCHENKOVA S., et al. **Benchmarking CVB website performance: Spatial and structural patterns**, *Tourism Management*, v.31, p.611–620, 2010. Disponível em [http://plaza.ufl.edu/svetlana.step/research/papers/Stepchenkova\\_et\\_al\\_2010\\_TM.pdf](http://plaza.ufl.edu/svetlana.step/research/papers/Stepchenkova_et_al_2010_TM.pdf) Acesso em 31/03/2018.
- STEWART, T.A., **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Doubleday, New York, NY. 1997.
- STEWART, T. A. **The case against knowledge management**. *Business*, v. 2, n. 3, p. 2, 2002. Disponível em [http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/06/cogneon/The\\_Case\\_Against\\_KM.pdf](http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/06/cogneon/The_Case_Against_KM.pdf) Acesso em 29/11/2017.
- STOKER, G. **Urban political science and the challenge of urban governance**. In: Jon Pierre (ed.): *Debating governance: authority, steering and democracy*. New York: Oxford University Press 2000, pp. 91-109. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/313098744\\_Urban\\_Political\\_Science\\_and\\_the\\_Challenge\\_of\\_Urban\\_Governance](https://www.researchgate.net/publication/313098744_Urban_Political_Science_and_the_Challenge_of_Urban_Governance) Acesso em 17/09/2017.
- STUHLMAN, D. D. **Knowledge management terms**. 2012. Disponível em <http://home.earthlink.net/~ddstuhlman/defin1.htm> Acesso em 30/11/2017.

- SUBER, P. **Open Access**. Cambridge, MA. MIT Press. 2012.  
Disponível em [https://mitpress.mit.edu/sites/default/files/9780262517638\\_Open\\_Access\\_PDF\\_Version.pdf](https://mitpress.mit.edu/sites/default/files/9780262517638_Open_Access_PDF_Version.pdf) Acesso em 04/10/2017.
- SVEIBY, K.E., **The New Organisational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets**, Berrett-Koehler, San Francisco, CA. 1997
- SVEIBY, K.E., MELLANDER, K. **Tango: Business from Knowledge Learning Guide**. Malmö: Celemi, 1994.
- SMITH, T.A., MILLS, A.M., DION, P. **Linking Business Strategy and Knowledge Management Capabilities for Organizational Effectiveness**, International Journal of Knowledge Management, 6(3), pp. 22-43, 2010. Disponível em <http://www.igi-global.com/gateway/article/45167> Acesso em 25/05/2017.
- TALISAYON, S. **Knowledge management for the public sector**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2013. Disponível em <http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/Knowledge-Management-for-the-Public-Sector-2013.pdf> Acesso em 15/10/2017.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TAPSCOTT, D. e WILLIAMS, A. D. **Wikinomics: How mass collaboration changes everything**. New York, NY: Portfolio. 2008.  
Disponível em <http://www.labeee.ufsc.br/~luis/egcec/livros/globaliz/Wikinomics.pdf>  
Acesso em 04/10/2017.
- TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. **Introduction to qualitative research methods: The search for meaning**. 1984.
- TEIXEIRA, J.M., BENEDET, G.V., DOS SANTOS HOPPE, A. P. **Um passo-a-passo para transformar pesquisa informacional e personas em requisitos de projeto**. e-Revista LOGO, v. 4, n. 2, p. 1-16, 2015.
- TELI, M. et al. **Public design of digital commons in urban places: a case study**. International Journal of Human-Computer Studies, v. 81, p. 17-30, 2015. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1071581915000269>  
Acesso em 29/09/2017.
- TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2005.
- TEZZA, R., BORNIA, A.C., ANDRADE, D.F., **Measuring web usability using item response theory: Principles, features and**

- opportunities, *Interacting with Computers*, v. 23, n.2, p.167–175, 2011. Disponível em <https://academic.oup.com/iwc/article/23/2/167/749336> Acesso em 31/03/2018.
- THEODORSON, G. A., THEODORSON, A. G. **A modern dictionary of sociology**. London, Methuen, 1970.
- TOASAKI, Y. **e-Government from A User's Perspective**. APEC telecommunication and information working group, Chinese Taipei. 2003.
- TOLEDO, M. M. **A vulnerabilidade do adolescente ao HIV/AIDS**. Revisão integrativa. 2008. 153 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- TREISMAN, D. **The causes of corruption: a cross-national study**. *Journal of public economics*, v. 76, n. 3, p. 399-457, 2000. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0047272799000924> Acesso em 19/12/2017.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. 2014. Disponível em <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp> Acesso em 13/10/2017.
- TRIERWEILLER, A.C. et al. **Measuring environmental management disclosure in industries in Brazil with Item Response Theory**. *Journal of Cleaner Production*, v. 47, p. 298-305, 2013. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652612005574> Acesso em 07/01/2018.
- UBALDI, B. **Open government data: Towards empirical analysis of open government data initiatives**. OECD Working Papers on Public Governance, n. 22, p. 0\_1, 2013. Disponível em <https://testdata.gov.hr/sites/default/files/library/5k46bj4f03s7.pdf> Acesso em 29/11/2017.
- UNESCO. **ICTs as Tools for Improving Local Governance**. An interdisciplinary project on e-Governance. 2011. Disponível em <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cafrad/unpan007403.pdf> Acesso em 05/01/2018.
- UNITED NATION (UN). **UN E-Government Survey 2012: E-Government for the People**. Disponível em <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan048065.pdf> Acesso em 29/06/2018.
- UNITED NATION (UN). **United Nations E-Government Survey**

- 2016:** E-Government in Support of Sustainable Development. United Nations, New York, 2016. Disponível em <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96407.pdf> Acesso em 31/05/2017.
- UNITED NATIONS (UN). **Benchmarking E-Government: a global perspective.** Nova York: United Nations – Division for Public Economics and Public Administration, American Society for Public Administration. 2002. Disponível em <https://publicadministration.un.org/e-Govkb/portals/e-Govkb/documents/un/english.pdf> Acesso em 17/09/2017.
- VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de Sustentabilidade:** Uma análise comparativa. FGV Editora.
- VALDÉS, G., SOLAR, M., ASTUDILLO, H., IRIBARREN, M., CONCHA, G., VISCONTI, M. **Conception, development and implementation of an e-Government maturity model in public agencies.** Government Information Quarterly, v. 28, n. 2, p. 176-187, 2011. Disponível em <http://web.stanford.edu/~gvaldesu/articles/eGov-MM-GIQ2011-preprint.pdf> Acesso em 29/06/2018.
- VALENTE, A.P. de M. A. **Transparência e opacidade:** o SIAFI no acesso à informação orçamentária. São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: FUMEC, 2004.
- VALLAT, D. **From knowledge as a commons to organization as a commons.** *Memorias*, 14(26), 67-79. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/me.v14i26.1627>. 2016. Disponível em <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/me/article/download/1627/1984> Acesso em 30/09/2017.
- VAZ, J.C. **Administração pública e governança eletrônica:** possibilidades e desafios para a tecnologia da informação. Governo Eletrônico – Os Desafios da Participação Cidadã. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2002. Disponível em <http://gestaocompartilhada.pbh.gov.br/sites/gestaocompartilhada.pbh.gov.br/files/biblioteca/arquivos/governo-eletronico-participacao-cidada.pdf> Acesso em 17/11/2017.
- VAZ, J.C., RIBEIRO, M.M., MATHEUS, R. **Dados Governamentais Abertos e seus impactos sobre os conceitos e práticas de transparência no Brasil.** Cadernos Ppg-au/ufba, Salvador, v. 9, n. 1, p.45-62, jan. 2010. Disponível em <https://www.cadernocrh.ufba.br/index.php/ppgau/article/view/5111> Acesso em 28/11/2017.
- VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração.** Atlas, 2012.

VELOSO, G. C.; TRIERWEILLER, A. C.; ESTEVES, P. C. L. As TICs como suporte ao patrimônio público cultural: Projeto de Digitalização do Acervo do Arquivo Histórico do Município de Araranguá-SC.

**Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 16, p. 1-14, 2017.

VERSCHUERE, B., BRANDSEN, T., PESTOFF, V. **Co-production: The State of the Art in Research and the Future Agenda**. *Voluntas*, 23(4):1083, 2012. DOI 10.1007/s11266-012-9307-8. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-012-9307-8> Acesso em 10/09/2017.

VIEIRA, V.A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. *Revista da FAE*, v. 5, n. 1, 2002. Disponível em <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/449/344> Acesso em 27/12/2017.

VON GLASERSFELD, E. **The construction of knowledge: Contributions to conceptual semantics**. Intersystems Pubns, 1987.

VON HIPPEL, E. **Democratizing innovation**. Cambridge, MA: MIT Press. 2005. Disponível em <http://web.mit.edu/evhippel/www/books/DI/DemocInn.pdf> Acesso em 04/10/2017.

ZACARKIM, V. L. **A Capacidade Empreendedora como Fator Crítico de Sucesso em Gerenciamento de Projetos**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento Florianópolis, SC, 2017. Disponível em <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/06/Valder-Clemes.pdf> Acesso em 19/08/2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.

YOUNG, R. (Ed.). **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tokyo: APO, 2010. Disponível em [http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/ind-43-km\\_tt-2010.pdf](http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/ind-43-km_tt-2010.pdf) Acesso em 17/09/2017.

YOUSUF AL-AAMA, A. **Technology knowledge management (TKM) taxonomy: using technology to manage knowledge in a Saudi municipality**. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 44(1), 2-21. 2014. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/VINE-12-2012-0052> Acesso em 29/05/2017.

WACHHAUS, A. **Networks in contemporary public administration: a discourse analysis**. *Administrative Theory and Practice*, [S.l.], v. 31, p.

- 59-77, 2009. Disponível em [https://etda.libraries.psu.edu/files/final\\_submissions/6122](https://etda.libraries.psu.edu/files/final_submissions/6122) Acesso em 17/09/2016.
- WEBER, S. **The success of open source**. Harvard University Press, 2004.
- WELLE DONKER, F., VAN LOENEN, B. **How to assess the success of the open data ecosystem?**. International Journal of Digital Earth, v. 10, n. 3, p. 284-306, 2017. Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17538947.2016.1224938> Acesso em 13/12/2017.
- WEST, D. M. **E-Government and the Transformation of Service Delivery and Citizen Attitudes**. Public Administration Review, 64(1), 15–27. 2004.
- WICKS, A.C., GILBERT JR, D.R., FREEMAN, R.E. **A feminist reinterpretation of the stakeholder concept**. Business ethics quarterly, p. 475-497, 1994. Disponível em [http://www.jstor.org/stable/3857345?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/3857345?seq=1#page_scan_tab_contents) Acesso em 18/08/2017.
- WIIG, K. M. **Knowledge management foundations; thinking about thinking** – how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington, Texas: Schema, 1993. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/31672277\\_Knowledge\\_Management\\_Foundations\\_Thinking\\_about\\_Thinking\\_How\\_People\\_and\\_Organizations\\_Create\\_Represent\\_and\\_Use\\_Knowledge\\_KM\\_Wiig](https://www.researchgate.net/publication/31672277_Knowledge_Management_Foundations_Thinking_about_Thinking_How_People_and_Organizations_Create_Represent_and_Use_Knowledge_KM_Wiig) Acesso em 05/10/2017.
- WIGAND, F. **Gov 2.0 and beyond: using social media for transparency, participation and collaboration**. In: International Conference on Networked Digital Technologies. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011. p. 307-318.
- WIMMER, M., TAMBOURIS, E. **Online one-stop government: A working framework and requirements**. In R. Traunmüller (Ed.), Information Systems: The e-Business Challenge (pp. 117 - 130). Boston: Kluwer Academic Publishers. 2002.
- WOOLLEY, A. W., CHABRIS, C. F., PENTLAND, A., HASHMI, N., e MALONE, T. W. **Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups**. Science, 330(6004), 686-688. 2010. Disponível em <http://www.sciencemag.org/cgi/pmidlookup?view=long&pmid=20929725> Acesso em 04/10/2017.

**APÊNDICE I - Primeira versão preliminar do questionário**

1. Os dados abertos, informações e serviços públicos são de livre acesso aos usuários (a plataforma não requer registro prévio dos usuários)	
--	--

2. A plataforma oferece dados abertos, informações institucionais e de transparência, e também outros temas	<p>2.1 Informações institucionais genéricas (endereço físico e eletrônico, telefones da administração, e-mails, função de órgãos da administração pública, horários de funcionamento, identificação dos gestores)</p> <p>2.2 Notícias sobre o órgão público, elaboradas por equipe própria</p> <p>2.3 Informações adicionais (econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas)</p> <p>2.4 Biblioteca de mídias digitais: oferece diferentes tipos de documentos e elementos de mídia, tais como: manuais de normas, políticas e procedimentos, documentos de pesquisa, documentos relacionados a eventos, recursos de auto-aperfeiçoamento e desenvolvimento gerencial, regras e regulamentos governamentais, catálogos de produtos, manuais técnicos, bancos de casos e relatórios de projetos. A biblioteca oferece esses recursos em diferentes formatos de mídia, como vídeo, áudio e texto.</p> <p>2.5 Legislação (Leis, estatutos, decretos, portarias etc.)</p> <p>2.6 Informações sobre decisões políticas, jurídicas ou administrativas</p> <p>2.7 Projetos de leis ou similares, disponíveis para consulta on-line do cidadão (transparência pública quanto aos possíveis atos do governo)</p> <p>2.8 Possibilidade de acompanhamento financeiro (disponibilidade de documentos governamentais de arrecadação, movimentação de erário e aplicação financeira dos recursos públicos – balançotes, balanços financeiros)</p> <p>2.9 Existência de manual, guia ou texto afim que possibilite a melhor compreensão de dados financeiros disponíveis no portal para o entendimento de público leigo em assuntos administrativos/contábeis.</p> <p>2.10 Informações e conteúdos relacionados a programas, projetos ou iniciativas de inclusão digital para amenizar desigualdades de oportunidades e de cidadania entre quem tem acesso e conhecimento para usar as TICs e aqueles que não têm?</p> <p>2.11 Disponibilização de dados abertos</p>
---	--

	2.13 Disponibilização de dados abertos, em diversos formatos
	2.14 Disponibilização de dados abertos, legíveis por máquina
	2.15 Informações sobre os dados abertos (políticas de uso, categoria, identificação, descrição, frequência de atualização, etc)
	2.16 listas de perguntas freqüentes (FAQ – Frequently Asked Questions)
	2.17 Disponibilização de bases de conhecimento
	2.18 Identificação e categorização dos ativos de conhecimento dentro da organização

3. A plataforma oferece recursos para interação com outros usuários ou com responsáveis pela plataforma	3.1 Respostas para indagação sobre temas genéricos
	3.2 Respostas para indagação sobre temas específicos
	3.3 Atendimento on-line instantâneo (através de chat ou ferramenta similar)
	3.4 Disponibilização de ouvidoria para receber opinião pública sobre determinado tema de interesse geral
	3.5 Disponibilização de recurso ou local para a recepção de críticas dos cidadãos
	3.6 Campanha publicitária on-line para estimular o cidadão a apresentar suas opiniões sobre determinado tema, por meio da plataforma, com link direto para formulário ou outra ferramenta
	3.7 Fórum on-line temático do tipo discursivo, aberto ao público mais amplo, acerca de temas específicos de interesse público, com opiniões dos cidadãos publicadas na plataforma.
	3.8 Permite a criação e/ou integração com redes sociais, formadas por grupos que compartilham interesses comuns
	3.9 Disponibilização de espaços virtuais colaborativos para viabilizar o encontro e a interação entre pessoas que não se encontram fisicamente juntas
	3.10 Disponibilização de blog, cuja estrutura permite rápida atualização, podendo ser escrito por várias pessoas, de forma colaborativa
	3.11 Permite a formação de comunidades de prática para criar e compartilhar habilidades, conhecimentos e experiências comuns

4. A plataforma oferece recursos para	4.1 Recursos para votação eletrônica, para sondagem de opinião no formato “consulta”
---------------------------------------	--

os usuários votarem ou realizarem recomendações	4.2 Recursos para votação eletrônica, para deliberação de assuntos com a participação cidadã
	4.3 Disponibilização de canal de comunicação aberto ao público, voltado para o debate e deliberação da decisão política aos cidadãos
	4.4 Recursos para a constituição pública da agenda decisória envolvendo a participação cidadã por meio da plataforma
	4.5 Recursos para realização de plebiscito (mecanismo democrático de consulta popular) para delegar a tomada de decisão direta ao público
	4.6 Recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos dados
	4.7 Recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos serviços
	4.8 Recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade de temas de interesse
	4.9 Recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos dados abertos
	4.10 Recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos serviços
	4.11 Recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos temas de interesse

5. A plataforma oferece recursos para a realização de download de dados (em vários formatos, legível por máquina)	5.1 Download de dados abertos
	5.2 Download de dados abertos, em diversos formatos
	5.3 Download de dados abertos, legíveis por máquina

6. A plataforma disponibiliza recursos de pesquisa/busca	6.1 Busca simples
	6.2 Busca empregando operadores lógicos
	6.3 Busca por categorias/agrupadores, empregando taxonomias, por exemplo
	6.4 Busca baseada em metadados
	6.5 Busca por formatos de arquivo ou por intervalos de datas

7. A plataforma oferece recursos para a navegação	
---	--

8. A plataforma é acessível em versão mobile	
--	--

9. Qualidade dos dados e informações oferecidas pela plataforma	9.1 A plataforma oferece dados e informações atualizados
	9.2 A plataforma oferece dados e informações com exatidão
	9.3 A plataforma oferece dados e informações com nível de detalhamento adequado
	9.4 O significado dos dados e informações oferecidos pela Plataforma é de fácil entendimento

Localização de especialistas?

10. A plataforma disponibiliza um mapa de conhecimento	Oferece uma forma de visualizar quem sabe, o que sabe e quanto sabe, sendo que a sua implantação requer uma taxonomia dos assuntos de interesse antes de se mapear as pessoas que possuem expertise
--	---

11. A Plataforma mantém informações atualizadas e organizadas sobre boas práticas de trabalho e lições aprendidas.	
--	--

## **APÊNDICE II - Segunda versão preliminar do questionário**

Grupo	Item		Dimensão
<b>1. Os dados abertos, informações e serviços públicos são de livre acesso aos usuários (a plataforma não requer registro prévio dos usuários)</b>			Delimitação
<b>2. A plataforma oferece dados abertos, informações institucionais e de transparência, e outros temas</b>	2.1 A plataforma identifica, de forma clara, os recursos (dados, informações ou serviços) disponibilizados às partes interessadas?	2.1.1 Para os cidadãos?	Delimitação
		2.1.2 Para as empresas?	
		2.1.3 Para os servidores do município?	
		2.1.4 Para os turistas?	
	2.2 A plataforma divulga, de forma clara, orientações de uso dos recursos às partes interessadas? <i>(as orientações de uso devem ser claras, completas, esclarecendo como a parte interessada deverá proceder; restrições que deve observar; ações que deve executar; formulários que deve preencher; documentos que deve enviar; com quais pessoas ou departamentos do município deverá interagir; qual o período para receber resposta ou o resultado esperado, dentre outros)</i>	2.2.1 Para os cidadãos?	Delimitação
		2.2.2 Para as empresas?	
		2.2.3 Para os servidores do município?	
		2.2.4 Para os turistas?	
	2.3 A plataforma disponibiliza informações institucionais genéricas, que possibilitem o contato das partes interessadas com a secretaria ou departamento municipal com o qual precisam interagir? <i>(a exemplo de endereço físico e eletrônico, telefones da administração, e-mails, função de órgãos da administração pública, horários de funcionamento, identificação dos gestores, dentre outros)</i>	2.3.1 Para os cidadãos?	Adequação de contexto
		2.3.2 Para as empresas?	
2.3.3 Para os servidores do município?			
2.3.4 Para os turistas?			
2.4 A plataforma divulga ressalvas acerca do uso dos recursos (dados, informações ou serviços), informando os direitos das partes	2.4.1 Para os cidadãos?	Sanções e Recompensas	
	2.4.2 Para as empresas?		

	interessadas e as responsabilidades assumidas? <i>(as ressalvas podem ser avisos legais (legal disclaimer) ou políticas de privacidade que geram direitos, deveres ou responsabilidades às partes interessadas)</i>	2.4.3 Para os servidores do município?	
		2.4.4 Para os turistas?	
	2.5 A plataforma divulga ressalvas do uso dos recursos (dados, informações ou serviços), informando sanções e penalidades em caso de descumprimento? <i>(as ressalvas podem ser avisos legais (legal disclaimer) ou políticas de privacidade que informam ou acarretam sanções e penalidades às partes interessadas)</i>	2.5.1 Para os cidadãos?	Sanções e Recompensas
		2.5.2 Para as empresas?	
		2.5.3 Para os servidores do município?	
		2.5.4 Para os turistas?	
	2.6 A plataforma disponibiliza pelo menos um canal para denúncias (auto regulação) sobre o descumprimento das regras de uso dos recursos (dados, informações e serviços) ?		Monitoramento
	2.7 A plataforma disponibiliza acesso facilitado aos canais para a realização de denúncias sobre o descumprimento das regras de uso dos recursos (dados, informações e serviços) ?		Resolubilidade
	2.8 A plataforma divulga pelo menos um índice de utilização dos recursos (dados, informações ou serviços) disponibilizados pela plataforma? <i>(Tais como quantitativo de acesso?)</i>		Monitoramento
	2.9 A plataforma disponibiliza um canal de notícias atualizadas?	2.9.1 Sobre o município?	Monitoramento
2.9.2 Sobre a própria plataforma			
2.10 A plataforma disponibiliza informações adicionais? <i>(informações econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas, de acordo com o local ou a região)</i>		Monitoramento	

	<p>2.11 A plataforma disponibiliza uma biblioteca de mídias digitais? <i>(exemplo de mídias que podem ser disponibilizadas: manuais de normas, políticas e procedimentos, documentos de pesquisa, documentos relacionados a eventos, recursos de auto aperfeiçoamento e desenvolvimento gerencial, regras e regulamentos governamentais, catálogos de produtos, manuais técnicos, bancos de casos e relatórios de projetos)</i></p>		Monitoramento
	<p>2.12 A plataforma disponibiliza biblioteca em diferentes formatos de mídia (como vídeo, áudio ou texto)?</p>		Adequação de contexto
	<p>2.13 A plataforma disponibiliza acesso a Legislação? <i>(exemplos: Leis, estatutos, decretos, portarias etc.)</i></p>		Monitoramento
	<p>2.14 A plataforma disponibiliza acesso a informações sobre decisões? <i>(exemplos: políticas, jurídicas ou administrativas)</i></p>		Monitoramento
	<p>2.15 A plataforma propicia acesso a projetos de leis ou similares? <i>(transparência pública quanto aos possíveis atos do governo)</i></p>		Monitoramento
	<p>2.16 A plataforma oferece a possibilidade de acompanhamento financeiro do orçamento do município? <i>(disponibilidade de documentos governamentais de arrecadação, movimentação de erário e aplicação financeira dos recursos públicos – balancetes, balanços financeiros)</i></p>		Monitoramento
	<p>2.17 A plataforma disponibiliza manual que possibilite a compreensão das informações financeiras disponíveis, para o entendimento de público leigo em assuntos administrativos/contábeis.</p>		Adequação de contexto
	<p>2.18 A plataforma disponibiliza conteúdo (relacionados a programas, projetos ou iniciativas de inclusão digital) para amenizar desigualdades de oportunidades e de cidadania entre quem tem</p>		Adequação de contexto

	acesso e conhecimento para usar as TICs e aqueles que não têm?		
	2.19 A plataforma disponibiliza dados abertos		Adequação de contexto
	2.20 A plataforma disponibiliza dados abertos, em diversos formatos		Adequação de contexto
	2.21 A plataforma disponibiliza dados abertos, legíveis por máquina		Adequação de contexto
	2.22 A plataforma disponibiliza informações sobre os dados abertos? <i>(exemplo: políticas de uso, categoria, identificação, descrição, frequência de atualização, etc)</i>		Delimitação
	2.23 A plataforma disponibiliza lista de perguntas frequentes (FAQ – <i>Frequently Asked Questions</i> )		Adequação de contexto
	2.24 A plataforma disponibiliza bases de conhecimento, tratando de temas relativos a execução de projetos de governo eletrônico.		Monitoramento
	2.25 A plataforma disponibiliza de bases de conhecimento, tratando de iniciativas da administração pública.		Monitoramento
	2.26 A plataforma viabiliza a utilização dos ativos de conhecimento dentro da organização.		Adequação de contexto
<b>3. A plataforma oferece recursos para interação com outros usuários ou com responsáveis pela plataforma</b>	3.1 A plataforma disponibiliza pelo menos um canal de comunicação acessível e de baixo custo para questionamentos sobre temas genéricos.		Resolubilidade
	3.2 A plataforma disponibiliza pelo menos um canal de comunicação acessível e de baixo custo para questionamentos sobre temas específicos.		Resolubilidade

	3.3 A plataforma disponibiliza atendimento on-line instantâneo ( <i>através de chat ou ferramenta similar</i> ).		Resolubilidade
	3.4 A plataforma disponibiliza ouvidoria para receber opinião pública?		Resolubilidade
	3.5 A plataforma disponibiliza pelo menos um canal de comunicação para a recepção de críticas ou elogios dos cidadãos.		Resolubilidade
	3.6 O município promove campanhas publicitárias para estimular o cidadão a apresentar suas opiniões, por meio da plataforma.		Participação e coprodução
	3.7 A plataforma disponibiliza fórum on-line aberto ao público ( <i>acerca de temas específicos de interesse público</i> )?		Participação e coprodução
	3.8 A plataforma permite a integração com redes sociais? ( <i>formadas por grupos que compartilham interesses comuns</i> )		Adocracia
	3.9 A plataforma disponibiliza espaços virtuais colaborativos para viabilizar o encontro e a interação entre pessoas que não se encontram fisicamente juntas?		Participação e coprodução
	3.10 A plataforma disponibiliza blogs? ( <i>podendo ser escrito por várias pessoas, de forma colaborativa</i> )		Participação e coprodução
	3.11 A plataforma permite a formação de comunidades de prática? ( <i>exemplo: para criar e compartilhar habilidades, conhecimentos e experiências comuns</i> )		Participação e coprodução
	3.12 A plataforma permite as partes interessadas eleger os recursos (dados, informações ou serviços) mais importantes ou utilizados, por meio de recursos de redes ou mídias sociais ?		Autonomia
	3.13 As partes interessadas podem utilizar os recursos de redes ou mídias sociais oferecidos pela plataforma?		Adequação de contexto

<b>4. A plataforma oferece recursos para os usuários votarem ou realizarem recomendações</b>	4.1 A plataforma oferece recursos para votação eletrônica, para sondagem de opinião no formato “consulta”?		Participação e coprodução
	4.2 A plataforma oferece recursos para votação eletrônica, para deliberação de assuntos com a participação cidadã?		Participação e coprodução
	4.3 A plataforma disponibiliza canal de comunicação aberto ao público, voltado para o debate e deliberação da decisão política aos cidadãos?		Participação e coprodução
	4.4 A plataforma oferece recursos para realização de plebiscito ( <i>mecanismo democrático de consulta popular</i> ) para delegar a tomada de decisão direta ao público?		Participação e coprodução
	4.5 A plataforma oferece recursos para a constituição pública da agenda decisória envolvendo a participação cidadã?		Participação e coprodução
	4.6 A plataforma oferece recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos dados abertos?		Monitoramento
	4.7 A plataforma oferece recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos serviços?		Monitoramento
	4.8 A plataforma oferece recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade de temas de interesse		Monitoramento
	4.9 A plataforma oferece recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos dados abertos?		Monitoramento
	4.10 A plataforma oferece recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos serviços?		Monitoramento
	4.11 A plataforma oferece recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos temas de interesse		Monitoramento

	4.12 As partes interessadas podem utilizar livremente os recursos de votação ou realização de recomendação oferecidos pela plataforma, de acordo com regras previamente definidas e aceitas		Adequação de contexto
<b>5. A plataforma oferece recursos para a realização de download de dados (em vários formatos, legível por máquina)</b>	5.1 A plataforma oferece recursos para download de dados abertos?		Adequação de contexto
	5.2 A plataforma oferece recursos para download de dados abertos, em diversos formatos?		Adequação de contexto
	5.3 A plataforma oferece recursos para download de dados abertos, legíveis por máquina?		Adequação de contexto
<b>6. A plataforma disponibiliza recursos de pesquisa/busca</b>	6.1 A plataforma disponibiliza busca simples?		Adequação de contexto
	6.2 A plataforma disponibiliza busca empregando operadores lógicos?		Adequação de contexto
	6.3 A plataforma disponibiliza busca por categorias/agrupadores, empregando taxonomias, por exemplo?		Adequação de contexto
	6.4 A plataforma disponibiliza busca baseada em metadados?		Adequação de contexto
	6.5 A plataforma disponibiliza busca por formatos de arquivo ou por intervalos de datas?		Adequação de contexto
	6.6 A plataforma oferece recursos para a navegação?		Adequação de contexto
<b>7. A plataforma é acessível em versão mobile</b>			Adequação de contexto

<b>8. Qualidade dos dados e informações oferecidas pela plataforma</b>	8.1 A plataforma oferece dados abertos atualizados?		Adequação de contexto
	8.2 A plataforma oferece dados e informações com exatidão?		Adequação de contexto
	8.3 A plataforma oferece dados e informações com nível de detalhamento adequado?		Adequação de contexto
	8.4 O significado dos dados e informações oferecidos pela plataforma é de fácil entendimento?		Delimitação
<b>9. A plataforma disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento</b>	9.1 A plataforma disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento? <i>(tais como tesouros, esquemas de classificação, taxonomias e ontologias, mapas de conhecimento e listas de discussão)</i>		Adequação de contexto
<b>10. A plataforma mantém conhecimento atualizado e organizado, disponível para as partes interessadas, tais como lições aprendidas, boas práticas de trabalho (identificar mais exemplos).</b>	10.1 A plataforma disponibiliza recursos de conhecimento atualizados? <i>(tais como lições aprendidas, boas práticas de trabalho, etc)</i>		Adequação de contexto

### **APÊNDICE III - Achados oriundos da aplicação do pré-teste**

Município	Link	Descrição
Salvador	<a href="http://www.carnaval.salvador.ba.gov.br/">http://www.carnaval.salvador.ba.gov.br/</a>	Chat bot sobre dicas do carnaval
Salvador	<a href="http://www.comunicacao.salvador.ba.gov.br/">http://www.comunicacao.salvador.ba.gov.br/</a>	Disponibilização de mídias digitais organizadas
Recife	<a href="http://dados.recife.pe.gov.br/">http://dados.recife.pe.gov.br/</a>	Dados abertos
Salvador	<a href="http://www.spm.salvador.ba.gov.br/">http://www.spm.salvador.ba.gov.br/</a>	
Rio de Janeiro - RJ	<a href="https://carioca.rio/">https://carioca.rio/</a>	Portal online de serviços
Rio de Janeiro - RJ	<a href="http://riotransparente.rio/glossario.asp">http://riotransparente.rio/glossario.asp</a>	Glossário de Termos Técnicos - Portal de transparência
Florianópolis	<a href="http://www.pmf.sc.gov.br/temporeal/">http://www.pmf.sc.gov.br/temporeal/</a>	Floripa em tempo real
Florianópolis	<a href="http://portalrastreadabilidade.pmf.sc.gov.br/obras-gov-map/#/map">http://portalrastreadabilidade.pmf.sc.gov.br/obras-gov-map/#/map</a>	Obras realizadas em Floripa
Florianópolis	<a href="https://sistema.ouvidorias.gov.br/publico/SC/florianopolis/manifestacao/registrarnifestacao">https://sistema.ouvidorias.gov.br/publico/SC/florianopolis/manifestacao/registrarnifestacao</a>	Sistema de ouvidoria
Blumenau	<a href="http://blumenaumaiscultura.com.br/">http://blumenaumaiscultura.com.br/</a>	Plataforma onde tem projetos, eventos e as pessoas interessadas em cultura
Campinas - SP	<a href="https://cidadao.campinas.sp.gov.br/">https://cidadao.campinas.sp.gov.br/</a>	Portão do Cidadão
Campinas - SP	<a href="https://caminhos.campinas.sp.gov.br/">https://caminhos.campinas.sp.gov.br/</a>	Guia Digital Caminhos da Inclusão - Secretaria Municipal dos Direitos da Pessoa com Deficiência e Mobilidade Reduzida
São Bernardo do Campo - SP	<a href="http://www.saobernardo.sp.gov.br/web/sbc/imprensa-oficial">http://www.saobernardo.sp.gov.br/web/sbc/imprensa-oficial</a>	Jornal Digital da Prefeitura
Maués - AM	<a href="https://www.mau.es.gov.br/">https://www.mau.es.gov.br/</a>	No canto superior - Mostra o tempo na cidade no momento
Manicoré - AM	<a href="http://manicore.am.gov.br/categoria/tv-prefeitura">http://manicore.am.gov.br/categoria/tv-prefeitura</a>	TV Prefeitura - A idéia é bacana porém não funciona
Nova Iguaçu - RJ	<a href="http://dstec01.cloudapp.net/esiclivre/">http://dstec01.cloudapp.net/esiclivre/</a>	Disponibilização de programa para o auxílio de deficientes visuais
Sorocaba - SP	<a href="http://www.sorocaba.sp.gov.br/webradio/">http://www.sorocaba.sp.gov.br/webradio/</a>	Web Rádio Sorocaba
Sorocaba - SP	<a href="http://leideacesso.etransparencia.com.br/sorocaba.prefeitura.sp/Portal/desktop.html?410">http://leideacesso.etransparencia.com.br/sorocaba.prefeitura.sp/Portal/desktop.html?410</a>	Formato 'diferente' do Portal de Transparência
Itajaí - SC	<a href="https://portaltransparencia.itajai.sc.gov.br/?p=1.3&amp;inicio=01/01/2018&amp;fim=31/12/2">https://portaltransparencia.itajai.sc.gov.br/?p=1.3&amp;inicio=01/01/2018&amp;fim=31/12/2</a>	Gráfico das receitas - Portal de Transparência

	<a href="#">018</a>	
Criciúma - SC	<a href="https://moovitapp.com/">https://moovitapp.com/</a>	Aplicativo interativo de transporte urbano
Criciúma - SC	<a href="https://www.youtube.com/channel/UCgprBVuBEZrCnS-vyJNYCaQ">https://www.youtube.com/channel/UCgprBVuBEZrCnS-vyJNYCaQ</a>	
Contagem - MG	<a href="http://www.contagem.mg.gov.br/?te=informativo">http://www.contagem.mg.gov.br/?te=informativo</a>	Informativo que permite integração entre Prefeitura e cidadão via Whatapp
Contagem - MG	<a href="http://189.85.49.34:9191/siscast/public/">http://189.85.49.34:9191/siscast/public/</a>	Siscast - Sistema para agendamento de esterilização de cães e gatos
Juiz de Fora - MG	<a href="https://www.pjf.mg.gov.br/infotrans/index.php">https://www.pjf.mg.gov.br/infotrans/index.php</a>	Transito Agora - Disponibilização de filmagens ao vivo das principais avenidas do município
Juiz de Fora - MG	<a href="https://www.colab.re/">https://www.colab.re/</a>	Colab - Aplicativo disponibilizado pela Prefeitura para a ampliar e potencializar os canais diretos com o cidadão, além de garantir que todos possam fazer propostas de soluções para problemas urbanos
Juiz de Fora - MG	<a href="https://cittamobi.com.br/">https://cittamobi.com.br/</a>	Cittamobi - Aplicativo disponibilizado pela Prefeitura para o acompanhamento de horários dos ônibus
Juiz de Fora - MG	<a href="http://www.demlurb.pjf.mg.gov.br/">http://www.demlurb.pjf.mg.gov.br/</a>	(link não funciona) Demlurb - Aplicativo disponibilizado pela Prefeitura para o gerenciamento do descarte do lixo
Ananindeua - PA	<a href="http://www.ananindeua.pa.gov.br/semad/portalconcurso/">http://www.ananindeua.pa.gov.br/semad/portalconcurso/</a>	Portal dos Concursos da Cidade
Santarém - PA	<a href="http://www.santarem.pa.gov.br/pagina.asp?id_pagina=86">http://www.santarem.pa.gov.br/pagina.asp?id_pagina=86</a>	Plano Diretor Participativo
Lages - SC	<a href="http://conheca.lages.sc.gov.br/">http://conheca.lages.sc.gov.br/</a>	Conheça Lages
Parauapebas - PA	<a href="http://200.9.67.97:8080/sisppar/">http://200.9.67.97:8080/sisppar/</a>	Parcerias do Município
Serra - ES	<a href="http://observa.serra.es.gov.br/">http://observa.serra.es.gov.br/</a>	Página desenvolvida pela Prefeitura para o acesso da sociedade a resultados eficientes por meio do monitoramento e acompanhamento de indicadores Socioeconômicos da Cidade da Serra

Niteroi - RJ	<a href="https://transoceanicaniteroi.com/">https://transoceanicaniteroi.com/</a>	A TransOceânica é um projeto de sustentabilidade urbana baseado no transporte coletivo que tem na sua concepção a redução de 20% no número de deslocamentos em transportes individuais e, conseqüentemente, a redução de emissão de carbono. O empreendimento prevê uma série de cuidados com o meio ambiente durante a execução da obra e após a conclusão, sendo todos voltados para uma cidade mais sustentável.
Niteroi - RJ	<a href="https://www.colab.re/BR/RJ/Niteroi">https://www.colab.re/BR/RJ/Niteroi</a>	Plataforma interativa disponibilizada para a indicação de problemas a serem resolvidos pela prefeitura
Porto Velho - RO	<a href="https://alias.portovelho.ro.gov.br/softwarelivre/">https://alias.portovelho.ro.gov.br/softwarelivre/</a>	Software Livre
Porto Velho - RO	<a href="https://sistemas.portovelho.ro.gov.br/faculdadedevh/Site/Principal/">https://sistemas.portovelho.ro.gov.br/faculdadedevh/Site/Principal/</a>	Programa Faculdade da Prefeitura
Brusque - SC	<a href="http://www.brusque.sc.gov.br/mapa/">http://www.brusque.sc.gov.br/mapa/</a>	Prefeitura de Brusque - mapa
Brusque - SC	<a href="http://brusque.sc.gov.br/web/setores.php?id=11 noticias&amp;pg=94 transitolandia">http://brusque.sc.gov.br/web/setores.php?id=11 noticias&amp;pg=94 transitolandia</a>	A Transitolândia é um espaço modelo para o aprendizado teórico e prático sobre o trânsito, simulando uma via comum da cidade
Tubarão - SC	<a href="http://www.tubarao.sc.gov.br/noticias/index/ver/codMapaItem/16675/codNoticia/416656">http://www.tubarao.sc.gov.br/noticias/index/ver/codMapaItem/16675/codNoticia/416656</a>	Idosos participam de curso de Inclusão Digital
Mogi das Cruzes - SP	<a href="https://www.mogilinguas.com.br/">https://www.mogilinguas.com.br/</a>	Curso de idiomas online
Santana - AP	<a href="http://www.competencias.ap.gov.br/">http://www.competencias.ap.gov.br/</a>	Banco de Competencias e Habilidades
Diadema - SP	<a href="http://www.diadema.sp.gov.br/maosaobra2018-projetos">http://www.diadema.sp.gov.br/maosaobra2018-projetos</a>	Projeto mãos a obra - O “Programa Mãos à Obra” realiza limpeza, conservação e manutenção de ruas, praças e avenidas, cuidando dos bairros. Para isso, a cidade foi dividida em 11 regiões que são visitadas por diversas equipes de trabalho das secretarias municipais.
Jundiá - SP	<a href="https://jundiai.sp.gov.br/adocaodeanimais">https://jundiai.sp.gov.br/adocaodeanimais</a>	Portal disponibilizado para a

		adoção de animais
Porto Alegre - RS	<a href="http://www.datapoa.com.br/">http://www.datapoa.com.br/</a>	O portal de dados abertos da cidade de Porto Alegre.
Porto Alegre - RS	<a href="http://www2.portoalegre.rs.gov.br/webcam/default.php?p_secao=5">http://www2.portoalegre.rs.gov.br/webcam/default.php?p_secao=5</a>	Através dessa página você pode visualizar imagens de regiões da capital gaúcha, captadas por câmeras digitais, em quatro pontos diferentes e atualizadas a cada minuto
Porto Alegre - RS	<a href="https://www.youtube.com/user/NoticiasPMPA">https://www.youtube.com/user/NoticiasPMPA</a>	TV prefeitura
Porto Alegre - RS	<a href="http://www2.portoalegre.rs.gov.br/observatorio/default.php?reg=5&amp;p_secao=3">http://www2.portoalegre.rs.gov.br/observatorio/default.php?reg=5&amp;p_secao=3</a>	O Observatório da Cidade de Porto Alegre (ObservaPOA) disponibiliza uma ampla base de informações georeferenciadas sobre o município de Porto Alegre contribuindo para a consolidação da participação cidadã na gestão da cidade
Canoas - RS	<a href="http://www.canoas.rs.gov.br/img/site/selo-transparencia.png">http://www.canoas.rs.gov.br/img/site/selo-transparencia.png</a>	Selo de transparência
Canoas - RS	<a href="http://geocanoas.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=3299e816fc404d8a86f4c6c67a26b716">http://geocanoas.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=3299e816fc404d8a86f4c6c67a26b716</a>	O projeto GEOCANOAS se apresenta como uma ferramenta de gestão inovadora. Os mapeamentos desenvolvidos visam auxiliar as equipes técnicas e os atores da gestão pública municipal a definir mecanismos eficazes para melhor o desenvolvimento da cidade.
Vitória - ES	<a href="http://transparencia.vitoria.es.gov.br/">http://transparencia.vitoria.es.gov.br/</a>	Portal da Transparência
Vitória - ES	<a href="http://portalservicos.vitoria.es.gov.br/Aplicativos/">http://portalservicos.vitoria.es.gov.br/Aplicativos/</a>	Bike Registrada - Crie sua conta pelo aplicativo e registre sua bicicleta. Com o registro você estará protegendo sua bike contra roubos e furtos, dificultando a comercialização de bikes roubadas e auxiliando na recuperação de bicicletas roubadas na cidade.
Porto Nacional - TO	<a href="http://www.portonacional.to.gov.br/index.php/conheca-porto/downloads">http://www.portonacional.to.gov.br/index.php/conheca-porto/downloads</a>	Logos em PNG - Achei bacana demais
Boa Vista - RR	<a href="http://ccti.boavista.rr.gov.br/novo/conheca-ccti.php">http://ccti.boavista.rr.gov.br/novo/conheca-ccti.php</a>	Projeto sobre tecnologia feito pela prefeitura
Imperatriz -	<a href="http://www.imperatriz.ma.gov.br/">http://www.imperatriz.ma.gov.br/</a>	Nível do Rio

MA		
São Leopoldo - RS	<a href="http://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?titulo=Not%EDcias&amp;template=conteudo&amp;categoria=&amp;codigoCategoria=&amp;idConteudo=&amp;idNoticia=19353&amp;tipoConteudo=INCLUE_MOSTRA_NOTICIAS">http://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?titulo=Not%EDcias&amp;template=conteudo&amp;categoria=&amp;codigoCategoria=&amp;idConteudo=&amp;idNoticia=19353&amp;tipoConteudo=INCLUE_MOSTRA_NOTICIAS</a>	Projeto TecnoSaber promove inclusão digital
São Leopoldo - RS	<a href="http://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?titulo=Contas%20Abertas?nomeCategoriaContas%20Abertas&amp;codigoCategoria=462&amp;template=hotSiteCustom">http://www.saoleopoldo.rs.gov.br/?titulo=Contas%20Abertas?nomeCategoriaContas%20Abertas&amp;codigoCategoria=462&amp;template=hotSiteCustom</a>	Portal de Contas Abertas
Rio Grade - RS	<a href="https://geotecnologiasrg.webnode.com/">https://geotecnologiasrg.webnode.com/</a>	A ideia é fazer com que as geotecnologias sejam utilizadas na gestão pública municipal como instrumento de planejamento e tomada de decisão, e fazer com que o cidadão tenha acesso à informação espacial dos serviços e equipamentos urbanos.
Sapucaia do Sul - RS	<a href="http://www.sapucaiaodosul.rs.gov.br/iniciacurso-gratuito-de-informatica-para-idosos-sapucaiaenses/">http://www.sapucaiaodosul.rs.gov.br/iniciacurso-gratuito-de-informatica-para-idosos-sapucaiaenses/</a>	Inclusão do idoso
Uberaba - MG	<a href="http://www.uberaba.mg.gov.br/portal/contedo_19974">http://www.uberaba.mg.gov.br/portal/contedo_19974</a>	Disponibilização de pontos para descarte de pilhas e baterias
Esteio - RS	<a href="http://www.esteio.rs.gov.br/catiouro/">http://www.esteio.rs.gov.br/catiouro/</a>	O Catiouro Go é um aplicativo web desenvolvido pela Diretoria de Modernização Administrativa, baseado na ideia gerada pela Secretaria de Comunicação Social para promover a adoção dos cães que se encontram no Canil Municipal de Esteio. A intenção é dar um lar para esses animais abandonados.
Santo Ângelo - RS	<a href="http://www.santoangelo.rs.gov.br/helpcidaomobile/Index.html">http://www.santoangelo.rs.gov.br/helpcidaomobile/Index.html</a>	Aplicativo cidadão mobile
Teresina - PI	<a href="https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdXArkfpwKoe3c8PS3WXeO1H8iK18BPz59ilunZMZiKGmsJQ/closedform">https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdXArkfpwKoe3c8PS3WXeO1H8iK18BPz59ilunZMZiKGmsJQ/closedform</a>	Inscrições para audiência pública
Parnaíba - PI	<a href="http://parnaiba.pi.gov.br/phb/">http://parnaiba.pi.gov.br/phb/</a>	Quando você entra no site, aparece um box para cadastrar e receber as notícias atualizadas no seu email.
Parnaíba - PI	<a href="http://turismo.parnaiba.pi.gov.br/">http://turismo.parnaiba.pi.gov.br/</a>	Site para turismo

Juazeiro - BA	<a href="http://www.juazeiro.ba.gov.br/www6/wp-content/uploads/2017/06/CAMPANHA-IPTU-DA-SORTE.pdf">http://www.juazeiro.ba.gov.br/www6/wp-content/uploads/2017/06/CAMPANHA-IPTU-DA-SORTE.pdf</a>	IPTU da sorte
Santa Luzia - MG	<a href="http://www.e-diariodebordo.com.br/">http://www.e-diariodebordo.com.br/</a>	Disponibilização de aplicativo diário de bordo
Ponta Grossa - PR	<a href="http://geoweb.pontagrossa.pr.gov.br/">http://geoweb.pontagrossa.pr.gov.br/</a>	O geoprocessamento corporativo é um software que disponibiliza para seu usuário informações que podem ser acessadas de qualquer lugar onde exista uma conexão internet, com informações de uma base cartográfica precisa, validada por um banco de dados atualizado diariamente.
Lauro de Freitas - BA	<a href="http://www.laurodefreitas.ba.gov.br/site/">http://www.laurodefreitas.ba.gov.br/site/</a>	No rodapé do site tem um parte chamada "dados do município" achei bem interessante as informações ali disponibilizadas
Nossa Senhora do Socorro - SE	<a href="http://www.socorro.se.gov.br/glossario">http://www.socorro.se.gov.br/glossario</a>	Glossário de Termos do Site
Apucarana - PR	<a href="https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?hl=pt-BR&amp;mid=1yIbRBIgpZSR2HcCpeNdP6uSo57MatyeA&amp;ll=-23.5561784584643%2C-51.475337999999965&amp;z=13">https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?hl=pt-BR&amp;mid=1yIbRBIgpZSR2HcCpeNdP6uSo57MatyeA&amp;ll=-23.5561784584643%2C-51.475337999999965&amp;z=13</a>	Mapa turístico
Apucarana - PR	<a href="http://www.apucarana.pr.gov.br/site/fale-com-o-prefeito/">http://www.apucarana.pr.gov.br/site/fale-com-o-prefeito/</a>	Fale com o Prefeito (envie sua pergunta, solicitação ou reclamação ao Prefeito de Apucarana)
Parnamirim - RN	<a href="http://monitoramento.parnamirim.rn.gov.br/">http://monitoramento.parnamirim.rn.gov.br/</a>	Site para acompanhar as cameras de monitoramento da cidade
Parnamirim - RN	<a href="http://www.parnamirim.rn.gov.br/estatistica_de_transito/">http://www.parnamirim.rn.gov.br/estatistica_de_transito/</a>	Estatísticas de transito
Arapongas - PR	<a href="http://www.arapongas.pr.gov.br/cidadedigital/index">http://www.arapongas.pr.gov.br/cidadedigital/index</a>	A cidade digital é aquela que apresenta em toda sua área geográfica, infraestrutura de telecomunicações e Internet, tanto para acesso individual, quanto público, disponibilizando a sua população, informações e serviços públicos e privados em ambiente virtual”.
Almirante Tamandaré -	<a href="https://chat.whatsapp.com/invite/0yGgnGKoQ04JS5SwPyOMLo">https://chat.whatsapp.com/invite/0yGgnGKoQ04JS5SwPyOMLo</a>	Serviço de atendimento ao cidadão via Whatsapp

PR		
Aracruz - ES	<a href="http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/index.action#">http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/index.action#</a>	CADASTUR é o Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo
Barbacena - MG	<a href="https://e-Gov.betha.com.br/transparencia/01033-016/help/manual_transparencia.pdf">https://e-Gov.betha.com.br/transparencia/01033-016/help/manual_transparencia.pdf</a>	Disponibilização de manual de navegação para o Portal da Transparência
Sinop - MT	<a href="https://www.seligasinop.com.br/">https://www.seligasinop.com.br/</a>	Se liga Sinop

**APÊNDICE IV - Resultados da aplicação do pré-teste**

Dimensões	Identificação do município	Sim (1)	Não (0)	% Sim	%Não
Delimitação	1.1 A plataforma não requer registro prévio dos usuários	255	9	96,69%	3,41%
Delimitação	2.1 A plataforma identifica, de forma clara, quais recursos (dados, informações ou serviços) estão disponíveis para as partes interessadas?	173	91	65,53%	34,47%
Delimitação	2.2 A plataforma divulga, de forma clara, orientações de uso dos recursos (dados, informações ou serviços) às partes interessadas?	99	205	22,50%	77,50%
Saídas	2.3 A plataforma divulga resumos acerca do uso dos recursos (dados, informações ou serviços), informando os direitos das partes interessadas e	7	257	2,65%	97,35%
Saídas	2.4 A plataforma divulga resumos do uso dos recursos (dados, informações ou serviços), informando sanções e penalidades em caso de descumprimento	6	258	2,27%	97,73%
Monitoramento	2.5 A plataforma disponibiliza informações adicionais?	81	153	30,69%	69,31%
Monitoramento	2.6 A plataforma disponibiliza um canal de notícias atualizadas sobre o município?	244	20	92,42%	7,58%
Monitoramento	2.7 A plataforma disponibiliza um canal de notícias atualizadas sobre a própria plataforma?	2	262	0,76%	99,24%
Monitoramento	2.8 A plataforma disponibiliza informações adicionais?	168	78	68,42%	31,58%
Monitoramento	2.9 A plataforma disponibiliza uma biblioteca de mídias digitais?	77	167	29,17%	70,83%
Adequação ao Contexto	2.10 A plataforma disponibiliza biblioteca em diferentes formatos de mídia (como vídeo, áudio ou texto)?	101	163	38,20%	61,74%
Monitoramento	2.11 A plataforma disponibiliza acesso a Legislação?	235	29	89,02%	10,98%
Monitoramento	2.12 A plataforma disponibiliza acesso às informações sobre decisões?	203	61	78,69%	23,11%
Monitoramento	2.13 A plataforma propicia acesso a projetos de leis ou similares?	201	63	76,14%	23,86%
Monitoramento	2.14 A plataforma oferece a possibilidade de acompanhamento financeiro do orçamento do município?	230	34	87,32%	12,68%
Adequação ao Contexto	2.15 A plataforma disponibiliza manual que possibilite a compreensão das informações financeiras disponíveis, para o entendimento de público leigo	27	237	10,23%	89,77%
Adequação ao Contexto	2.16 A plataforma disponibiliza conteúdo (relacionado a programas, projetos ou iniciativas de inclusão digital) para amenizar desigualdades de eop	15	249	5,68%	94,32%
Monitoramento	2.17 A plataforma disponibiliza acesso às informações de transparência do município?	247	17	93,56%	6,44%
Monitoramento	2.18 A plataforma disponibiliza acesso às compras e licitações realizadas pelo município?	292	22	91,67%	8,33%
Monitoramento	2.19 A plataforma disponibiliza dados abertos?	183	81	69,32%	30,68%
Adequação ao Contexto	2.20 A plataforma disponibiliza uma área específica para acesso aos e utilização dos dados abertos?	20	244	7,68%	92,32%
Adequação ao Contexto	2.21 A plataforma disponibiliza dados abertos, em diversos formatos?	102	152	38,64%	61,36%
Adequação ao Contexto	2.22 A plataforma disponibiliza dados abertos, legíveis por máquina?	108	156	40,91%	59,09%
Delimitação	2.23 A plataforma disponibiliza informações sobre os dados abertos?	24	240	9,09%	90,91%
Adequação ao Contexto	2.24 A plataforma disponibiliza lista de perguntas frequentes (FAQ – Frequently Asked Questions)?	335	69	73,88%	26,14%
Monitoramento	3.1 A plataforma disponibiliza pelo menos um canal de comunicação (auto regulação) para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios?	232	32	87,88%	12,12%
Resposta	3.2 A plataforma disponibiliza acesso facilitado ao canal de comunicação para denúncias, questionamentos, críticas ou elogios?	140	124	53,03%	46,97%
Resposta	3.3 A plataforma disponibiliza atendimento online instantâneo?	3	261	1,14%	98,86%
Participação	3.4 O município promove campanhas publicitárias para estimular o cidadão a apresentar suas opiniões, por meio da plataforma?	8	256	3,03%	96,97%
Participação	3.5 A plataforma disponibiliza fórum online aberto ao público?	4	260	1,52%	98,48%
Adversidade	3.6 A plataforma permite a interação com redes sociais?	193	71	73,11%	26,89%
Participação	3.7 A plataforma disponibiliza espaços virtuais colaborativos?	7	257	2,65%	97,35%
Participação	3.8 A plataforma disponibiliza espaços virtuais colaborativos?	159	105	60,23%	39,77%
Participação	3.9 A plataforma permite a formação de comunidades de prática?	0	264	0,00%	100,00%
Autonomia	3.10 A plataforma permite eleger os recursos (dados, informações ou serviços) mais relevantes?	5	259	1,89%	98,11%
Adequação ao Contexto	3.11 As partes interessadas podem utilizar os recursos de redes ou mídias sociais oferecidos pela plataforma?	191	73	72,30%	27,65%
Participação	4.1 A plataforma oferece recursos para votação eletrônica?	4	260	1,52%	98,48%
Participação	4.2 A plataforma disponibiliza canal de comunicação aberto ao público, voltado para o debate e deliberação da decisão política aos cidadãos?	2	262	0,76%	99,24%
Participação	4.3 A plataforma oferece recursos para realização de plebiscito (mecanismo democrático de consulta popular) para delegar a tomada de decisão a	0	264	0,00%	100,00%
Participação	4.4 A plataforma oferece recursos para constituição pública da agenda decisória envolvendo a participação cidadã?	2	262	0,76%	99,24%
Monitoramento	4.5 A plataforma oferece recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos dados abertos?	8	256	2,27%	97,73%
Monitoramento	4.6 A plataforma oferece recursos para recomendação ou comentários sobre a relevância/utilidade dos serviços?	8	256	3,03%	96,97%
Monitoramento	4.7 A plataforma oferece recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos dados abertos?	0	264	0,00%	100,00%
Monitoramento	4.8 A plataforma oferece recursos para votação sobre a relevância/utilidade dos serviços?	0	264	0,00%	100,00%
Adequação ao Contexto	5.1 A plataforma oferece recursos para download de dados abertos?	208	56	78,79%	21,21%
Adequação ao Contexto	5.2 A plataforma oferece recursos para download de dados abertos, em diversos formatos?	102	162	38,64%	61,36%
Adequação ao Contexto	5.3 A plataforma disponibiliza recursos para download de dados abertos, legíveis por máquina?	111	153	42,02%	57,95%
Adequação ao Contexto	6.1 A plataforma disponibiliza busca simples de dados abertos?	207	57	78,41%	21,59%
Adequação ao Contexto	6.2 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos empregando operadores lógicos?	63	201	23,86%	76,14%
Adequação ao Contexto	6.3 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos por categorias/taguagens, empregando taxonomias, por exemplo?	62	202	23,49%	76,50%
Adequação ao Contexto	6.4 A plataforma disponibiliza busca de dados abertos por formatos de arquivo ou por intervalos de datas?	167	97	63,26%	36,74%
Adequação ao Contexto	7.1 A plataforma é acessível em versão móvel	169	95	64,02%	35,98%
Adequação ao Contexto	8.1 De maneira geral, a plataforma oferece dados e informações atualizadas?	234	30	88,64%	11,36%
Delimitação	8.2 De maneira geral, o sigilamento dos dados e informações oferecidos pela plataforma é de fácil entendimento?	153	111	57,85%	42,05%
Adequação ao Contexto	9.1 A plataforma disponibiliza ferramentas para a gestão do conhecimento?	6	258	2,27%	97,73%
Adequação ao Contexto	9.2 A plataforma disponibiliza recursos de conhecimento atualizados?	2	262	0,76%	99,24%

**APÊNDICE V – Formulário para registro das boas práticas**

#	Boa Prática	S/N	#	Boa Prática	S/N
1	Apresenta interface bem estruturada e elaborada, facilitando o acesso aos serviços de interesse do usuário	●○	2	Apresenta orientações de utilização e a identificação dos serviços disponíveis de acordo com o perfil da parte interessada (cidadão, empresa, servidor, turista, etc)	●○
3	Apresenta ressalvas sobre os serviços, informando direitos, responsabilidades e penalidades às partes interessadas	●○	4	Disponibiliza notícias/informações atualizadas sobre o município (ex.: econômicas, culturais, turísticas, históricas, geográficas, étnicas)	●○
5	Disponibiliza mídias digitais (ex.: Podcast, mapas interativos, vídeos, documentos digitais, rádio via web)	●○	6	Disponibiliza Portal de Transparência (Atende as exigências determinadas pela legislação brasileira, no tocante a Lei de Acesso a Informação e Lei de Responsabilidade Fiscal)	●○
7	Disponibiliza Portal de dados abertos, com possibilidade de download e legíveis por máquina	●○	8	Disponibiliza acesso a outros órgãos do governo (Ex.: Camara de Vereadores, Portal de Finanças, Recolhimento do lixo, Procuradoria Geral)	●○
9	Disponibiliza canais de comunicação e interação com as partes interessadas (ex.: Ouvidoria), com o registro, acompanhamento e encerramento da solicitação	●○	10	Disponibiliza atendimento on-line instantâneo	●○
11	Permite e integração e utilização de redes sociais	●○	12	Permite eleger ou recomendar serviços mais relevantes	●○
13	É acessível em versão mobile	●○	14	Disponibiliza recursos para gestão e compartilhamento do conhecimento	●○

**APÊNDICE VI – Ranking dos municípios pesquisados**

<b>Identificação do município</b>	<b>Estado</b>	<b>Região</b>	<b>Porte</b>	<b>Total</b>	<b>% respostas positivas</b>
São Paulo	SP	Sudeste	Grande	36	87,80%
Recife	PE	Nordeste	Grande	35	85,37%
Cuiabá	MT	Centro-Oeste	Grande	32	78,05%
João Pessoa	PB	Nordeste	Grande	32	78,05%
Porto Alegre	RS	Sul	Grande	31	75,61%
Florianópolis	SC	Sul	Grande	30	73,17%
Orleans	SC	Sul	Pequeno	30	73,17%
Palmas	TO	Norte	Grande	30	73,17%
Porto Velho	RO	Norte	Grande	30	73,17%
Abaetetuba	PA	Norte	Grande	29	70,73%
Araquari	SC	Sul	Médio	29	70,73%
Curitiba	PR	Sul	Grande	29	70,73%
Imperatriz	MA	Nordeste	Grande	29	70,73%
Londrina	PR	Sul	Grande	29	70,73%
Vitória	ES	Sudeste	Grande	29	70,73%
Anápolis	GO	Centro-Oeste	Grande	28	68,29%
Barra Velha	SC	Sul	Médio	28	68,29%
Caçador	SC	Sul	Médio	28	68,29%
Colombo	PR	Sul	Grande	28	68,29%
Garanhuns	PE	Nordeste	Grande	28	68,29%
Gravatá	RS	Sul	Grande	28	68,29%
Itajaí	SC	Sul	Grande	28	68,29%
Ituporanga	SC	Sul	Pequeno	28	68,29%
Jataí	GO	Centro-Oeste	Médio	28	68,29%
São Bento do Sul	SC	Sul	Médio	28	68,29%
São José de Ribamar	MA	Nordeste	Grande	28	68,29%
Soledade	RS	Sul	Médio	28	68,29%
Taquari	RS	Sul	Médio	28	68,29%
Timon	MA	Nordeste	Grande	28	68,29%
Venâncio Aires	RS	Sul	Médio	28	68,29%
Vera Cruz	RS	Sul	Médio	28	68,29%
Votuporanga	SP	Sudeste	Médio	28	68,29%
Altamira	PA	Norte	Grande	27	65,85%
Belo Horizonte	MG	Sudeste	Grande	27	65,85%

Bento Gonçalves	RS	Sul	Grande	27	65,85%
Canoas	RS	Sul	Grande	27	65,85%
Castanhal	PA	Norte	Grande	27	65,85%
Indaial	SC	Sul	Médio	27	65,85%
Iúna	ES	Sudeste	Médio	27	65,85%
Jaraguá do Sul	SC	Sul	Grande	27	65,85%
Joinville	SC	Sul	Grande	27	65,85%
Marituba	PA	Norte	Grande	27	65,85%
Nova Andradina	MS	Centro-Oeste	Médio	27	65,85%
Pelotas	RS	Sul	Grande	27	65,85%
Santa Cruz do Sul	RS	Sul	Grande	27	65,85%
Santo André	SP	Sudeste	Grande	27	65,85%
São Francisco do Sul	SC	Sul	Médio	27	65,85%
São José dos Pinhais	PR	Sul	Grande	27	65,85%
São Pedro da Aldeia	RJ	Sudeste	Médio	27	65,85%
Sombrio	SC	Sul	Médio	27	65,85%
Tocantinópolis	TO	Norte	Pequeno	27	65,85%
Valparaíso de Goiás	GO	Centro-Oeste	Grande	27	65,85%
Arapongas	PR	Sul	Grande	26	63,41%
Biguaçu	SC	Sul	Médio	26	63,41%
Brusque	SC	Sul	Grande	26	63,41%
Camboriú	SC	Sul	Médio	26	63,41%
Candelária	RS	Sul	Médio	26	63,41%
Curitibanos	SC	Sul	Médio	26	63,41%
Fazenda Rio Grande	PR	Sul	Médio	26	63,41%
Forquilha	SC	Sul	Médio	26	63,41%
Guarabira	PB	Nordeste	Médio	26	63,41%
Ijuí	RS	Sul	Médio	26	63,41%
Itapema	SC	Sul	Médio	26	63,41%
Jaboatão dos Guararapes	PE	Nordeste	Grande	26	63,41%
Lages	SC	Sul	Grande	26	63,41%
Lajeado	RS	Sul	Médio	26	63,41%
Mafra	SC	Sul	Médio	26	63,41%
Maringá	PR	Sul	Grande	26	63,41%
Mineiros	GO	Centro-Oeste	Médio	26	63,41%
Miranorte	TO	Norte	Pequeno	26	63,41%

Navegantes	SC	Sul	Médio	26	63,41%
Palmeira	PR	Sul	Médio	26	63,41%
Parnaíba	PI	Nordeste	Grande	26	63,41%
Pinhais	PR	Sul	Grande	26	63,41%
Piracicaba	SP	Sudeste	Grande	26	63,41%
Pirai	RJ	Sudeste	Médio	26	63,41%
Porangatu	GO	Centro-Oeste	Médio	26	63,41%
Quirinópolis	GO	Centro-Oeste	Médio	26	63,41%
Rio de Janeiro	RJ	Sudeste	Grande	26	63,41%
São João Batista	SC	Sul	Médio	26	63,41%
São Leopoldo	RS	Sul	Grande	26	63,41%
São Miguel do Oeste	SC	Sul	Médio	26	63,41%
Sorocaba	SP	Sudeste	Grande	26	63,41%
Viçosa	MG	Sudeste	Médio	26	63,41%
Vitória da Conquista	BA	Nordeste	Grande	26	63,41%
Xanxerê	SC	Sul	Médio	26	63,41%
Alagoínhas	BA	Nordeste	Grande	25	60,98%
Anchieta	ES	Sudeste	Médio	25	60,98%
Aparecida de Goiânia	GO	Centro-Oeste	Grande	25	60,98%
Araras	SP	Sudeste	Grande	25	60,98%
Barcarena	PA	Norte	Grande	25	60,98%
Barreiras	BA	Nordeste	Grande	25	60,98%
Barueri	SP	Sudeste	Grande	25	60,98%
boa vista	RR	Norte	Grande	25	60,98%
Caçapava	SP	Sudeste	Médio	25	60,98%
Campina Grande do Sul	PR	Sul	Médio	25	60,98%
Campo Grande	MS	Centro-Oeste	Grande	25	60,98%
Canoinhas	SC	Sul	Médio	25	60,98%
Caxias	MA	Nordeste	Grande	25	60,98%
Caxias do Sul	RS	Sul	Grande	25	60,98%
Concórdia	SC	Sul	Médio	25	60,98%
Dois Irmãos	RS	Sul	Médio	25	60,98%
Domingos Martins	ES	Sudeste	Médio	25	60,98%
Goiânia	GO	Centro-Oeste	Grande	25	60,98%
Ibiporã	PR	Sul	Médio	25	60,98%

Içara	SC	Sul	Médio	25	60,98%
Imbituba	SC	Sul	Médio	25	60,98%
Itanhaém	SP	Sudeste	Médio	25	60,98%
Itapeperica da Serra	SP	Sudeste	Grande	25	60,98%
Itatiaia	RJ	Sudeste	Médio	25	60,98%
Joaçaba	SC	Sul	Médio	25	60,98%
Jundiá	SP	Sudeste	Grande	25	60,98%
Macapá	AP	Norte	Grande	25	60,98%
Manaus	AM	Norte	Grande	25	60,98%
Mangaratiba	RJ	Sudeste	Médio	25	60,98%
Marabá	PA	Norte	Grande	25	60,98%
Mariana	MG	Sudeste	Médio	25	60,98%
Novo Hamburgo	RS	Sul	Grande	25	60,98%
Oliveira	MG	Sudeste	Médio	25	60,98%
Penha	SC	Sul	Médio	25	60,98%
Porto Grande	AP	Norte	Pequeno	25	60,98%
Porto Nacional	TO	Norte	Médio	25	60,98%
Porto União	SC	Sul	Médio	25	60,98%
Prudentópolis	PR	Sul	Médio	25	60,98%
Rio Brilhante	MS	Centro-Oeste	Médio	25	60,98%
Rondonópolis	MT	Centro-Oeste	Grande	25	60,98%
Santa Rosa	RS	Sul	Médio	25	60,98%
São João da Barra	RJ	Sudeste	Médio	25	60,98%
São Joaquim	SC	Sul	Médio	25	60,98%
São Luís	MA	Nordeste	Grande	25	60,98%
Serrinha	BA	Nordeste	Médio	25	60,98%
Sinop	MT	Centro-Oeste	Grande	25	60,98%
Tartarugalzinho	AP	Norte	Pequeno	25	60,98%
Teresópolis	RJ	Sudeste	Grande	25	60,98%
Timbó	SC	Sul	Médio	25	60,98%
Três Pontas	MG	Sudeste	Médio	25	60,98%
Tubarão	SC	Sul	Grande	25	60,98%
Tupanciretã	RS	Sul	Pequeno	25	60,98%
Uberlândia	MG	Sudeste	Grande	25	60,98%
Vacaria	RS	Sul	Médio	25	60,98%
Várzea Grande	MT	Centro-	Grande	25	60,98%

		Oeste			
Alvorada	RS	Sul	Grande	24	58,54%
Amapá	AP	Norte	Pequeno	24	58,54%
Andará	PR	Sul	Pequeno	24	58,54%
Antonina	PR	Sul	Pequeno	24	58,54%
Apucarana	PR	Sul	Grande	24	58,54%
Assis	SP	Sudeste	Grande	24	58,54%
Bataguassu	MS	Centro-Oeste	Pequeno	24	58,54%
Bonito	MS	Centro-Oeste	Pequeno	24	58,54%
Cachoeira do Sul	RS	Sul	Médio	24	58,54%
Caieiras	SP	Sudeste	Médio	24	58,54%
Caldas Novas	GO	Centro-Oeste	Médio	24	58,54%
Camaquã	RS	Sul	Médio	24	58,54%
Cametá	PA	Norte	Grande	24	58,54%
Capivari de Baixo	SC	Sul	Pequeno	24	58,54%
Cascavel	PR	Sul	Grande	24	58,54%
Catanduva	SP	Sudeste	Grande	24	58,54%
Estrela	RS	Sul	Médio	24	58,54%
Fraiburgo	SC	Sul	Médio	24	58,54%
Goiocerê	PR	Sul	Médio	24	58,54%
Guabiruba	SC	Sul	Pequeno	24	58,54%
Guarulhos	SP	Sudeste	Grande	24	58,54%
Indaiatuba	SP	Sudeste	Grande	24	58,54%
Itaguaí	RJ	Sudeste	Grande	24	58,54%
Itapeva	SP	Sudeste	Médio	24	58,54%
Jaru	RO	Norte	Médio	24	58,54%
Limeira	SP	Sudeste	Grande	24	58,54%
Manacapuru	AM	Norte	Médio	24	58,54%
Mauá	SP	Sudeste	Grande	24	58,54%
Mesquita	RJ	Sudeste	Grande	24	58,54%
Natal	RN	Nordeste	Grande	24	58,54%
Osasco	SP	Sudeste	Grande	24	58,54%
Paranavaí	PR	Sul	Médio	24	58,54%
Pato Branco	PR	Sul	Médio	24	58,54%
Petrolina	PE	Nordeste	Grande	24	58,54%
Piraquara	PR	Sul	Grande	24	58,54%

Pontal do Paraná	PR	Sul	Médio	24	58,54%
Quatro Barras	PR	Sul	Pequeno	24	58,54%
Ribeirão Pires	SP	Sudeste	Grande	24	58,54%
Rio Bonito	RJ	Sudeste	Médio	24	58,54%
Rio do Sul	SC	Sul	Médio	24	58,54%
Rio Negrinho	SC	Sul	Médio	24	58,54%
São Gabriel da Palha	ES	Sudeste	Médio	24	58,54%
São Gonçalo	RJ	Sudeste	Grande	24	58,54%
São Lourenço da Mata	PE	Nordeste	Grande	24	58,54%
São Lourenço do Oeste	SC	Sul	Pequeno	24	58,54%
São Sepé	RS	Sul	Pequeno	24	58,54%
Sapiranga	RS	Sul	Médio	24	58,54%
Senhor do Bonfim	BA	Nordeste	Médio	24	58,54%
Tarauacá	AC	Norte	Médio	24	58,54%
Telêmaco Borba	PR	Sul	Médio	24	58,54%
Torres	RS	Sul	Médio	24	58,54%
Três Corações	MG	Sudeste	Médio	24	58,54%
Ubiratã	PR	Sul	Pequeno	24	58,54%
Viamão	RS	Sul	Grande	24	58,54%
Videira	SC	Sul	Médio	24	58,54%
Vilhena	RO	Norte	Médio	24	58,54%
Vinhedo	SP	Sudeste	Médio	24	58,54%
Águas Lindas de Goiás	GO	Centro-Oeste	Grande	23	56,10%
Alegre	ES	Sudeste	Médio	23	56,10%
Alegrete	RS	Sul	Médio	23	56,10%
Andradas	MG	Sudeste	Médio	23	56,10%
Aparecida do Taboado	MS	Centro-Oeste	Médio	23	56,10%
Aracaju	SE	Nordeste	Grande	23	56,10%
Armação dos Búzios	RJ	Sudeste	Médio	23	56,10%
Balneário Camboriú	SC	Sul	Grande	23	56,10%
Barra dos Coqueiros	SE	Nordeste	Médio	23	56,10%
Belém	PA	Norte	Grande	23	56,10%
Betim	MG	Sudeste	Grande	23	56,10%
Blumenau	SC	Sul	Grande	23	56,10%
Boa Esperança	MG	Sudeste	Médio	23	56,10%
Brasília	AC	Norte	Pequeno	23	56,10%

Brumadinho	MG	Sudeste	Médio	23	56,10%
Cabo de Santo Agostinho	PE	Nordeste	Grande	23	56,10%
Cabo Frio	RJ	Sudeste	Grande	23	56,10%
Cachoeiro do Itapemirim	ES	Sudeste	Grande	23	56,10%
Campina Grande	PB	Nordeste	Grande	23	56,10%
Campinas	SP	Sudeste	Grande	23	56,10%
Capinzal	SC	Sul	Pequeno	23	56,10%
Caratinga	MG	Sudeste	Médio	23	56,10%
Caruaru	PE	Nordeste	Grande	23	56,10%
Casimiro de Abreu	RJ	Sudeste	Médio	23	56,10%
Colniza	MT	Centro-Oeste	Médio	23	56,10%
Contenda	PR	Sul	Pequeno	23	56,10%
Coronel Fabriciano	MG	Sudeste	Grande	23	56,10%
Corumbá	MS	Centro-Oeste	Grande	23	56,10%
Diadema	SP	Sudeste	Grande	23	56,10%
Esteio	RS	Sul	Médio	23	56,10%
Formosa	GO	Centro-Oeste	Grande	23	56,10%
Franca	SP	Sudeste	Grande	23	56,10%
Frederico Westphalen	RS	Sul	Médio	23	56,10%
Guaçuí	ES	Sudeste	Médio	23	56,10%
Guarapuava	PR	Sul	Grande	23	56,10%
Igarapé	MG	Sudeste	Médio	23	56,10%
Inhumas	GO	Centro-Oeste	Médio	23	56,10%
Ipatinga	MG	Sudeste	Grande	23	56,10%
Iracema	RR	Norte	Pequeno	23	56,10%
Irati	PR	Sul	Médio	23	56,10%
Itu	SP	Sudeste	Grande	23	56,10%
João Monlevade	MG	Sudeste	Médio	23	56,10%
Lagarto	SE	Nordeste	Grande	23	56,10%
Lagoa Vermelha	RS	Sul	Médio	23	56,10%
Laranjeiras do Sul	PR	Sul	Médio	23	56,10%
Leopoldina	MG	Sudeste	Médio	23	56,10%
Lins	SP	Sudeste	Médio	23	56,10%
Lorena	SP	Sudeste	Médio	23	56,10%
Mairiporã	SP	Sudeste	Médio	23	56,10%

Mâncio Lima	AC	Norte	Pequeno	23	56,10%
Matinhos	PR	Sul	Médio	23	56,10%
Mogi Guaçu	SP	Sudeste	Grande	23	56,10%
Montanha	ES	Sudeste	Pequeno	23	56,10%
Nova Iguaçu	RJ	Sudeste	Grande	23	56,10%
Nova Mutum	MT	Centro-Oeste	Médio	23	56,10%
Pancas	ES	Sudeste	Pequeno	23	56,10%
Parintins	AM	Norte	Grande	23	56,10%
Pedro Canário	ES	Sudeste	Médio	23	56,10%
Petrópolis	RJ	Sudeste	Grande	23	56,10%
Piraí do Sul	PR	Sul	Médio	23	56,10%
Planaltina	GO	Centro-Oeste	Médio	23	56,10%
Poá	SP	Sudeste	Grande	23	56,10%
Pomerode	SC	Sul	Médio	23	56,10%
Ponta Porã	MS	Centro-Oeste	Médio	23	56,10%
Quixadá	CE	Nordeste	Médio	23	56,10%
Resende	RJ	Sudeste	Grande	23	56,10%
Rio Bananal	ES	Sudeste	Pequeno	23	56,10%
Rio Branco	AC	Norte	Grande	23	56,10%
Rio Claro	SP	Sudeste	Grande	23	56,10%
Rio das Ostras	RJ	Sudeste	Grande	23	56,10%
Rio Pardo	RS	Sul	Médio	23	56,10%
Santa Maria	RS	Sul	Grande	23	56,10%
Santa Teresa	ES	Sudeste	Pequeno	23	56,10%
Santo Amaro da Imperatriz	SC	Sul	Pequeno	23	56,10%
Santo Antônio da Platina	PR	Sul	Médio	23	56,10%
Santos	SP	Sudeste	Grande	23	56,10%
São José	SC	Sul	Grande	23	56,10%
São José do Vale do Rio Preto	RJ	Sudeste	Pequeno	23	56,10%
São Lourenço do Sul	RS	Sul	Médio	23	56,10%
São Miguel do Iguaçu	PR	Sul	Médio	23	56,10%
São Miguel do Tocantins	TO	Norte	Pequeno	23	56,10%
Serra	ES	Sudeste	Grande	23	56,10%
Serra Talhada	PE	Nordeste	Médio	23	56,10%
Sete Lagoas	MG	Sudeste	Grande	23	56,10%

Sobral	CE	Nordeste	Grande	23	56,10%
Tapes	RS	Sul	Pequeno	23	56,10%
Taubaté	SP	Sudeste	Grande	23	56,10%
Teresina	PI	Nordeste	Grande	23	56,10%
Teresópolis	RJ	Sudeste	Grande	23	56,10%
Timóteo	MG	Sudeste	Médio	23	56,10%
Três Coroas	RS	Sul	Médio	23	56,10%
Valinhos	SP	Sudeste	Grande	23	56,10%
Venda Nova do Imigrante	ES	Sudeste	Pequeno	23	56,10%
Vila Velha	ES	Sudeste	Grande	23	56,10%
Vitória do Jari	AP	Norte	Pequeno	23	56,10%
Volta Redonda	RJ	Sudeste	Grande	23	56,10%
Além Paraíba	MG	Sudeste	Médio	22	53,66%
Altônia	PR	Sul	Pequeno	22	53,66%
Ampére	PR	Sul	Pequeno	22	53,66%
Apodi	RN	Nordeste	Médio	22	53,66%
Araranguá	SC	Sul	Médio	22	53,66%
Bagé	RS	Sul	Grande	22	53,66%
Baixo Guandu	ES	Sudeste	Médio	22	53,66%
Bebedouro	SP	Sudeste	Médio	22	53,66%
Bonfim	RR	Norte	Pequeno	22	53,66%
Braço do Norte	SC	Sul	Médio	22	53,66%
Butiá	RS	Sul	Pequeno	22	53,66%
Caicó	RN	Nordeste	Médio	22	53,66%
Candeias	BA	Nordeste	Médio	22	53,66%
Canela	RS	Sul	Médio	22	53,66%
Canguçu	RS	Sul	Médio	22	53,66%
Cantá	RR	Norte	Pequeno	22	53,66%
Capelinha	MG	Sudeste	Médio	22	53,66%
Cariacica	ES	Sudeste	Grande	22	53,66%
Cassilândia	MS	Centro-Oeste	Pequeno	22	53,66%
Castro	PR	Sul	Médio	22	53,66%
Chapecó	SC	Sul	Grande	22	53,66%
Corbélia	PR	Sul	Pequeno	22	53,66%
Cornélio Procópio	PR	Sul	Médio	22	53,66%
Costa Rica	MS	Centro-Oeste	Pequeno	22	53,66%

Cruz Machado	PR	Sul	Pequeno	22	53,66%
Cruzeiro do Sul	AC	Norte	Médio	22	53,66%
Cubatão	SP	Sudeste	Grande	22	53,66%
Dourados	MS	Centro-Oeste	Grande	22	53,66%
Embu das Artes	SP	Sudeste	Grande	22	53,66%
Erechim	RS	Sul	Grande	22	53,66%
Feira de Santana	BA	Nordeste	Grande	22	53,66%
Ferraz de Vasconcelos	SP	Sudeste	Grande	22	53,66%
Ferreira Gomes	AP	Norte	Pequeno	22	53,66%
Formiga	MG	Sudeste	Médio	22	53,66%
Foz do Iguaçu	PR	Sul	Grande	22	53,66%
Francisco Beltrão	PR	Sul	Médio	22	53,66%
Guarapari	ES	Sudeste	Grande	22	53,66%
Guarujá	SP	Sudeste	Grande	22	53,66%
Ibatiba	ES	Sudeste	Médio	22	53,66%
Ilhéus	BA	Nordeste	Grande	22	53,66%
Itapemirim	ES	Sudeste	Médio	22	53,66%
Itapetininga	SP	Sudeste	Grande	22	53,66%
Ivaiporã	PR	Sul	Médio	22	53,66%
Jacareí	SP	Sudeste	Grande	22	53,66%
Juiz de Fora	MG	Sudeste	Grande	22	53,66%
Ladário	MS	Centro-Oeste	Pequeno	22	53,66%
Laguna	SC	Sul	Médio	22	53,66%
Laranjal do Jari	AP	Norte	Médio	22	53,66%
Lauro de Freitas	BA	Nordeste	Grande	22	53,66%
Machuaçu	MG	Sudeste	Médio	22	53,66%
Mandaguaçu	PR	Sul	Pequeno	22	53,66%
Marataizes	ES	Sudeste	Médio	22	53,66%
Marau	RS	Sul	Médio	22	53,66%
Maravilha	SC	Sul	Médio	22	53,66%
Marília	SP	Sudeste	Grande	22	53,66%
Matão	SP	Sudeste	Médio	22	53,66%
Mimoso do Sul	ES	Sudeste	Médio	22	53,66%
Montenegro	RS	Sul	Médio	22	53,66%
Nanuque	MG	Sudeste	Médio	22	53,66%
Nossa Senhora da Glória	SE	Nordeste	Médio	22	53,66%

Nova Friburgo	RJ	Sudeste	Grande	22	53,66%
Nova Serrana	MG	Sudeste	Médio	22	53,66%
Oiapoque	AP	Norte	Médio	22	53,66%
Olinda	PE	Nordeste	Grande	22	53,66%
Ortigueira	PR	Sul	Pequeno	22	53,66%
Paiçandu	PR	Sul	Médio	22	53,66%
Palhoça	SC	Sul	Grande	22	53,66%
Palmas	PR	Sul	Médio	22	53,66%
Pará de Minas	MG	Sudeste	Médio	22	53,66%
Paracatu	MG	Sudeste	Médio	22	53,66%
Paraíso do Tocantins	TO	Norte	Médio	22	53,66%
Paraty	RJ	Sudeste	Médio	22	53,66%
Parauapebas	PA	Norte	Grande	22	53,66%
Piúma	ES	Sudeste	Pequeno	22	53,66%
Primavera do Leste	MT	Centro-Oeste	Médio	22	53,66%
Ribeirão das Neves	MG	Sudeste	Grande	22	53,66%
Rodrigues Alves	AC	Norte	Pequeno	22	53,66%
Santa Cruz	RN	Nordeste	Médio	22	53,66%
Santa Cruz do Capibaribe	PE	Nordeste	Grande	22	53,66%
Santa Maria de Jetibá	ES	Sudeste	Médio	22	53,66%
Santa Rita	PB	Nordeste	Grande	22	53,66%
Santiago	RS	Sul	Médio	22	53,66%
Santo Antônio da Patrulha	RS	Sul	Médio	22	53,66%
São Bernardo do Campo	SP	Sudeste	Grande	22	53,66%
São Félix do Xingu	PA	Norte	Grande	22	53,66%
São Francisco de Assis	RS	Sul	Pequeno	22	53,66%
Sarandi	PR	Sul	Médio	22	53,66%
Senador Canedo	GO	Centro-Oeste	Grande	22	53,66%
Sooretama	ES	Sudeste	Médio	22	53,66%
Suzano	SP	Sudeste	Grande	22	53,66%
Tatuí	SP	Sudeste	Grande	22	53,66%
Teixeira de Freitas	BA	Nordeste	Grande	22	53,66%
Três Lagoas	MS	Centro-Oeste	Grande	22	53,66%
União da Vitória	PR	Sul	Médio	22	53,66%
Uruguaiana	RS	Sul	Grande	22	53,66%
Várzea da Palma	MG	Sudeste	Médio	22	53,66%

VESPASIANO	MG	Sudeste	Grande	22	53,66%
Xaxim	SC	Sul	Médio	22	53,66%
Afonso Cláudio	ES	Sudeste	Médio	21	51,22%
Agudo	RS	Sul	Pequeno	21	51,22%
Almenara	MG	Sudeste	Médio	21	51,22%
Araraquara	SP	Sudeste	Grande	21	51,22%
Araucária	PR	Sul	Grande	21	51,22%
Assis Chateaubriand	PR	Sul	Médio	21	51,22%
Barra de São Francisco	ES	Sudeste	Médio	21	51,22%
Birigui	SP	Sudeste	Grande	21	51,22%
Bituruna	PR	Sul	Pequeno	21	51,22%
Breves	PA	Norte	Médio	21	51,22%
Caçapava do Sul	RS	Sul	Médio	21	51,22%
Cachoeirinha	RS	Sul	Grande	21	51,22%
Cafelândia	PR	Sul	Pequeno	21	51,22%
Cambará	PR	Sul	Médio	21	51,22%
Campo Magro	PR	Sul	Médio	21	51,22%
Campo Mourão	PR	Sul	Médio	21	51,22%
Campo Verde	MT	Centro-Oeste	Médio	21	51,22%
Campos Novos	SC	Sul	Médio	21	51,22%
Capão da Canoa	RS	Sul	Médio	21	51,22%
Caraguatatuba	SP	Sudeste	Grande	21	51,22%
Chopinzinho	PR	Sul	Pequeno	21	51,22%
Colíder	MT	Centro-Oeste	Médio	21	51,22%
Congonhas	MG	Sudeste	Médio	21	51,22%
Contagem	MG	Sudeste	Grande	21	51,22%
Cotia	SP	Sudeste	Grande	21	51,22%
Cruz Alta	RS	Sul	Médio	21	51,22%
Delmiro Gouveia	AL	Nordeste	Médio	21	51,22%
Dois Vizinhos	PR	Sul	Médio	21	51,22%
Dom Pedrito	RS	Sul	Médio	21	51,22%
Encruzilhada do Sul	RS	Sul	Médio	21	51,22%
Farroupilha	RS	Sul	Médio	21	51,22%
Fortaleza	CE	Nordeste	Grande	21	51,22%
Frutal	MG	Sudeste	Médio	21	51,22%
Garibaldi	RS	Sul	Médio	21	51,22%

Gaspar	SC	Sul	Médio	21	51,22%
Giruí	RS	Sul	Pequeno	21	51,22%
Governador Valadares	MG	Sudeste	Grande	21	51,22%
Gramado	RS	Sul	Médio	21	51,22%
Guaraí	TO	Norte	Médio	21	51,22%
Guaramirim	SC	Sul	Médio	21	51,22%
Horizontina	RS	Sul	Pequeno	21	51,22%
Itabirito	MG	Sudeste	Médio	21	51,22%
Itaboraí	RJ	Sudeste	Grande	21	51,22%
Itamarandiba	MG	Sudeste	Médio	21	51,22%
Itaporanga d'Ajuda	SE	Nordeste	Médio	21	51,22%
ITAQUAQUECETUBA	SP	Sudeste	Grande	21	51,22%
Itaqui	RS	Sul	Médio	21	51,22%
Itatiba	SP	Sudeste	Grande	21	51,22%
Jacarezinho	PR	Sul	Médio	21	51,22%
Januária	MG	Sudeste	Médio	21	51,22%
Jáú	SP	Sudeste	Grande	21	51,22%
Juazeiro	BA	Nordeste	Grande	21	51,22%
Lagoa Santa	MG	Sudeste	Médio	21	51,22%
Lavras	MG	Sudeste	Grande	21	51,22%
Leme	SP	Sudeste	Grande	21	51,22%
Mamanguape	PB	Nordeste	Médio	21	51,22%
Maracanaú	CE	Nordeste	Grande	21	51,22%
Marechal Cândido Rondon	PR	Sul	Médio	21	51,22%
Matozinhos	MG	Sudeste	Médio	21	51,22%
Maués	AM	Norte	Médio	21	51,22%
Mogi das Cruzes	SP	Sudeste	Grande	21	51,22%
Monteiro	PB	Nordeste	Médio	21	51,22%
Ourinhos	SP	Sudeste	Grande	21	51,22%
Ouro Preto	MG	Sudeste	Médio	21	51,22%
Paranaguá	PR	Sul	Grande	21	51,22%
Pinheiral	RJ	Sudeste	Pequeno	21	51,22%
Pirassununga	SP	Sudeste	Médio	21	51,22%
Pitanga	PR	Sul	Médio	21	51,22%
Ponta Grossa	PR	Sul	Grande	21	51,22%
Portão	RS	Sul	Médio	21	51,22%
Porteirinha	MG	Sudeste	Médio	21	51,22%

Pouso Alegre	MG	Sudeste	Grande	21	51,22%
Restinga Seca	RS	Sul	Pequeno	21	51,22%
Rio Grande	SC	Sul	Grande	21	51,22%
Rolante	RS	Sul	Pequeno	21	51,22%
Santa Vitória do Palmar	RS	Sul	Médio	21	51,22%
Santana de Parnaíba	SP	Sudeste	Grande	21	51,22%
Santo Ângelo	RS	Sul	Médio	21	51,22%
São Borja	RS	Sul	Médio	21	51,22%
São Gonçalo do Amarante	RN	Nordeste	Grande	21	51,22%
São Jerônimo	RS	Sul	Pequeno	21	51,22%
São José dos Campos	SP	Sudeste	Grande	21	51,22%
São Sebastião	SP	Sudeste	Médio	21	51,22%
São Vicente	SP	Sudeste	Grande	21	51,22%
Sarandi	RS	Sul	Pequeno	21	51,22%
Sena Madureira	AC	Norte	Médio	21	51,22%
Senador Guiomard	AC	Norte	Pequeno	21	51,22%
Sengés	PR	Sul	Pequeno	21	51,22%
Sertãoópolis	PR	Sul	Pequeno	21	51,22%
Taiobeiras	MG	Sudeste	Médio	21	51,22%
Tangará da Serra	MT	Centro-Oeste	Médio	21	51,22%
Tijucas	SC	Sul	Médio	21	51,22%
Três Rios	RJ	Sudeste	Médio	21	51,22%
Trindade	GO	Centro-Oeste	Grande	21	51,22%
Ubatuba	SP	Sudeste	Médio	21	51,22%
Umuarama	PR	Sul	Grande	21	51,22%
Votorantim	SP	Sudeste	Grande	21	51,22%
Almirante Tamandaré	PR	Sul	Grande	20	48,78%
Amambai	MS	Centro-Oeste	Médio	20	48,78%
Amaturá	AM	Norte	Pequeno	20	48,78%
Araçatuba	SP	Sudeste	Grande	20	48,78%
Aracruz	ES	Sudeste	Médio	20	48,78%
Araguari	MG	Sudeste	Grande	20	48,78%
Arapiraca	AL	Nordeste	Grande	20	48,78%
Barra do Bugres	MT	Centro-Oeste	Médio	20	48,78%
Barretos	SP	Sudeste	Grande	20	48,78%

Bom Despacho	MG	Sudeste	Médio	20	48,78%
Bom Jesus do Itabapoana	RJ	Sudeste	Médio	20	48,78%
Brasília de Minas	MG	Sudeste	Médio	20	48,78%
Cachoeiras de Macacu	RJ	Sudeste	Médio	20	48,78%
Cajazeiras	PB	Nordeste	Médio	20	48,78%
Camaçari	BA	Nordeste	Grande	20	48,78%
Camaragibe	PE	Nordeste	Grande	20	48,78%
Campo Belo	MG	Sudeste	Médio	20	48,78%
Campo Formoso	BA	Nordeste	Médio	20	48,78%
Campo Limpo Paulista	SP	Sudeste	Médio	20	48,78%
Cândido de Abreu	PR	Sul	Pequeno	20	48,78%
Cataguases	MG	Sudeste	Médio	20	48,78%
Caucaia	CE	Nordeste	Grande	20	48,78%
Cianorte	PR	Sul	Médio	20	48,78%
Crato	CE	Nordeste	Grande	20	48,78%
Criciúma	SC	Sul	Grande	20	48,78%
Cristalina	GO	Centro-Oeste	Médio	20	48,78%
Divinópolis	MG	Sudeste	Grande	20	48,78%
Eldorado do Sul	RS	Sul	Médio	20	48,78%
Extrema	MG	Sudeste	Médio	20	48,78%
Faxinal	PR	Sul	Pequeno	20	48,78%
Feijó	AC	Norte	Médio	20	48,78%
Flores da Cunha	RS	Sul	Médio	20	48,78%
Goianésia	GO	Centro-Oeste	Médio	20	48,78%
Guairá	PR	Sul	Médio	20	48,78%
Guaratinguetá	SP	Sudeste	Grande	20	48,78%
Imbé	RS	Sul	Pequeno	20	48,78%
Imbituva	PR	Sul	Médio	20	48,78%
Itabaiana	SE	Nordeste	Médio	20	48,78%
Itabuna	BA	Nordeste	Grande	20	48,78%
Itajubá	MG	Sudeste	Médio	20	48,78%
Itamaraju	BA	Nordeste	Médio	20	48,78%
Itapevi	SP	Sudeste	Grande	20	48,78%
Ivoti	RS	Sul	Pequeno	20	48,78%
Jaguarão	RS	Sul	Médio	20	48,78%
Jandaia do Sul	PR	Sul	Pequeno	20	48,78%

Japeri	RJ	Sudeste	Grande	20	48,78%
Jaraguá	GO	Centro-Oeste	Médio	20	48,78%
Ji-Paraná	RO	Norte	Grande	20	48,78%
Juazeiro do Norte	CE	Nordeste	Grande	20	48,78%
Lucas do Rio Verde	MT	Centro-Oeste	Médio	20	48,78%
Luís Eduardo Magalhães	BA	Nordeste	Médio	20	48,78%
Macaé	RJ	Sudeste	Grande	20	48,78%
Mangueirinha	PR	Sul	Pequeno	20	48,78%
Marialva	PR	Sul	Médio	20	48,78%
Maricá	RJ	Sudeste	Grande	20	48,78%
Matelândia	PR	Sul	Pequeno	20	48,78%
Miracema	RJ	Sudeste	Médio	20	48,78%
Mogi Mirim	SP	Sudeste	Médio	20	48,78%
Moju	PA	Norte	Médio	20	48,78%
Niterói	RJ	Sudeste	Grande	20	48,78%
Palotina	PR	Sul	Médio	20	48,78%
Panambi	RS	Sul	Médio	20	48,78%
Paracambi	RJ	Sudeste	Médio	20	48,78%
Paragominas	PA	Norte	Grande	20	48,78%
Patrocínio	MG	Sudeste	Médio	20	48,78%
Paulista	PE	Nordeste	Grande	20	48,78%
Pedro Afonso	TO	Norte	Pequeno	20	48,78%
Peixoto de Azevedo	MT	Centro-Oeste	Médio	20	48,78%
Pinheiros	ES	Sudeste	Médio	20	48,78%
Poços de Caldas	MG	Sudeste	Grande	20	48,78%
Salvador	BA	Nordeste	Grande	20	48,78%
Santana	AP	Norte	Grande	20	48,78%
Santana do Livramento	RS	Sul	Médio	20	48,78%
Santarém	PA	Norte	Grande	20	48,78%
São Carlos	SP	Sudeste	Grande	20	48,78%
São Francisco de Itabapoana	RJ	Sudeste	Médio	20	48,78%
São Gabriel	RS	Sul	Médio	20	48,78%
São Mateus	ES	Sudeste	Grande	20	48,78%
Seropédica	RJ	Sudeste	Médio	20	48,78%
Sertãozinho	SP	Sudeste	Grande	20	48,78%
Sorriso	MT	Centro-	Médio	20	48,78%

		Oeste			
Taboão da Serra	SP	Sudeste	Grande	20	48,78%
Taquara	RS	Sul	Médio	20	48,78%
Teófilo Otoni	MG	Sudeste	Grande	20	48,78%
Terra Roxa	PR	Sul	Pequeno	20	48,78%
Três de Maio	RS	Sul	Pequeno	20	48,78%
Tucuruí	PA	Norte	Grande	20	48,78%
Ubá	MG	Sudeste	Grande	20	48,78%
Uberaba	MG	Sudeste	Grande	20	48,78%
Valença	RJ	Sudeste	Médio	20	48,78%
Várzea Paulista	SP	Sudeste	Grande	20	48,78%
Alta Floresta	MT	Centro-Oeste	Médio	19	46,34%
Americana	SP	Sudeste	Grande	19	46,34%
Anastácio	MS	Centro-Oeste	Pequeno	19	46,34%
Apuí	AM	Norte	Pequeno	19	46,34%
Araçuaí	MG	Sudeste	Médio	19	46,34%
Araguaína	TO	Norte	Grande	19	46,34%
Araguatins	TO	Norte	Médio	19	46,34%
Araripina	PE	Nordeste	Médio	19	46,34%
Arcos	MG	Sudeste	Médio	19	46,34%
Arroio Grande	RS	Sul	Pequeno	19	46,34%
Avaré	SP	Sudeste	Médio	19	46,34%
Bauru	SP	Sudeste	Grande	19	46,34%
Cáceres	MT	Centro-Oeste	Médio	19	46,34%
Campo Alegre	AL	Nordeste	Médio	19	46,34%
Campo Largo	PR	Sul	Grande	19	46,34%
Campos dos Goytacazes	RJ	Sudeste	Grande	19	46,34%
Candói	PR	Sul	Pequeno	19	46,34%
Capão do Leão	RS	Sul	Médio	19	46,34%
Carambéi	PR	Sul	Pequeno	19	46,34%
Castelo	ES	Sudeste	Médio	19	46,34%
Cidade Ocidental	GO	Centro-Oeste	Médio	19	46,34%
Colatina	ES	Sudeste	Grande	19	46,34%
Conceição do Coité	BA	Nordeste	Médio	19	46,34%
Cruzeiro do Oeste	PR	Sul	Pequeno	19	46,34%

Dias d'Ávila	BA	Nordeste	Médio	19	46,34%
Ecoporanga	ES	Sudeste	Pequeno	19	46,34%
Encantado	RS	Sul	Pequeno	19	46,34%
Francisco Morato	SP	Sudeste	Grande	19	46,34%
Goiana	PE	Nordeste	Médio	19	46,34%
Gravatá	PE	Nordeste	Médio	19	46,34%
Guaíba	RS	Sul	Médio	19	46,34%
Guajará-Mirim	RO	Norte	Médio	19	46,34%
Igarassu	PE	Nordeste	Grande	19	46,34%
Ipojuca	PE	Nordeste	Médio	19	46,34%
Itaituba	PA	Norte	Médio	19	46,34%
Itaperuna	RJ	Sudeste	Médio	19	46,34%
Itapira	SP	Sudeste	Médio	19	46,34%
Itaúna	MG	Sudeste	Médio	19	46,34%
Jacobina	BA	Nordeste	Médio	19	46,34%
Júlio de Castilhos	RS	Sul	Pequeno	19	46,34%
Linhares	ES	Sudeste	Grande	19	46,34%
Maceió	AL	Nordeste	Grande	19	46,34%
Mandirituba	PR	Sul	Médio	19	46,34%
Maracaju	MS	Centro-Oeste	Médio	19	46,34%
Miracema do Tocantins	TO	Norte	Pequeno	19	46,34%
Monte Carmelo	MG	Sudeste	Médio	19	46,34%
Não-Me-Toque	RS	Sul	Pequeno	19	46,34%
Nilópolis	RJ	Sudeste	Grande	19	46,34%
Nossa Senhora do Socorro	SE	Nordeste	Grande	19	46,34%
Nova Petrópolis	RS	Sul	Pequeno	19	46,34%
Nova Santa Rita	RS	Sul	Médio	19	46,34%
Nova Venécia	ES	Sudeste	Médio	19	46,34%
Novo Gama	GO	Centro-Oeste	Grande	19	46,34%
Ouro Branco	MG	Sudeste	Médio	19	46,34%
Palmeira das Missões	RS	Sul	Médio	19	46,34%
Parnamirim	RN	Nordeste	Grande	19	46,34%
Parobé	RS	Sul	Médio	19	46,34%
Patos de Minas	MG	Sudeste	Grande	19	46,34%
Paulínia	SP	Sudeste	Grande	19	46,34%
Penedo	AL	Nordeste	Médio	19	46,34%

Ponte Nova	MG	Sudeste	Médio	19	46,34%
Porto Seguro	BA	Nordeste	Grande	19	46,34%
Praia Grande	SP	Sudeste	Grande	19	46,34%
Queimados	RJ	Sudeste	Grande	19	46,34%
Redenção	PA	Norte	Médio	19	46,34%
Sabará	MG	Sudeste	Grande	19	46,34%
São Cristóvão	SE	Nordeste	Médio	19	46,34%
São Francisco	MG	Sudeste	Médio	19	46,34%
São Gotardo	MG	Sudeste	Médio	19	46,34%
São João de Meriti	RJ	Sudeste	Grande	19	46,34%
São Mateus do Sul	PR	Sul	Médio	19	46,34%
São Sebastião do Caí	RS	Sul	Pequeno	19	46,34%
Saquarema	RJ	Sudeste	Médio	19	46,34%
Sidrolândia	MS	Centro-Oeste	Médio	19	46,34%
Tailândia	PA	Norte	Grande	19	46,34%
Terra Boa	PR	Sul	Pequeno	19	46,34%
Tibagi	PR	Sul	Pequeno	19	46,34%
Triunfo	RS	Sul	Médio	19	46,34%
Unai	MG	Sudeste	Médio	19	46,34%
Varginha	MG	Sudeste	Grande	19	46,34%
Viana	ES	Sudeste	Médio	19	46,34%
Xambioá	TO	Norte	Pequeno	19	46,34%
Abreu e Lima	PE	Nordeste	Médio	18	43,90%
Arapoti	PR	Sul	Médio	18	43,90%
Araxá	MG	Sudeste	Grande	18	43,90%
Bocaiúva	MG	Sudeste	Médio	18	43,90%
Botucatu	SP	Sudeste	Grande	18	43,90%
Brumado	BA	Nordeste	Médio	18	43,90%
Campo Bom	RS	Sul	Médio	18	43,90%
Capanema	PR	Sul	Pequeno	18	43,90%
Carangola	MG	Sudeste	Médio	18	43,90%
Chapadão do Sul	MS	Centro-Oeste	Pequeno	18	43,90%
Colorado	PR	Sul	Pequeno	18	43,90%
Conceição de Macabu	RJ	Sudeste	Pequeno	18	43,90%
Coxim	MS	Centro-Oeste	Médio	18	43,90%
Curvelo	MG	Sudeste	Médio	18	43,90%

Diamantina	MG	Sudeste	Médio	18	43,90%
Fundão	ES	Sudeste	Pequeno	18	43,90%
Guaratuba	PR	Sul	Médio	18	43,90%
Ibaiti	PR	Sul	Médio	18	43,90%
Ibirubá	RS	Sul	Pequeno	18	43,90%
Igrejinha	RS	Sul	Médio	18	43,90%
Itaperuçu	PR	Sul	Médio	18	43,90%
Itaquiraí	MS	Centro-Oeste	Pequeno	18	43,90%
Ivinhema	MS	Centro-Oeste	Médio	18	43,90%
Jaguariaíva	PR	Sul	Médio	18	43,90%
Jandira	SP	Sudeste	Grande	18	43,90%
Juína	MT	Centro-Oeste	Médio	18	43,90%
Lapa	PR	Sul	Médio	18	43,90%
Machado	MG	Sudeste	Médio	18	43,90%
Maranguape	CE	Nordeste	Grande	18	43,90%
Miguel Pereira	RJ	Sudeste	Pequeno	18	43,90%
Miranda	MS	Centro-Oeste	Médio	18	43,90%
Morretes	PR	Sul	Pequeno	18	43,90%
Naviraí	MS	Centro-Oeste	Médio	18	43,90%
Niquelândia	GO	Centro-Oeste	Médio	18	43,90%
Osório	RS	Sul	Médio	18	43,90%
Passo Fundo	RS	Sul	Grande	18	43,90%
Pedro Leopoldo	MG	Sudeste	Médio	18	43,90%
Picos	PI	Nordeste	Médio	18	43,90%
Pimenta Bueno	RO	Norte	Médio	18	43,90%
Pirapora	MG	Sudeste	Médio	18	43,90%
Piratini	RS	Sul	Pequeno	18	43,90%
Presidente Prudente	SP	Sudeste	Grande	18	43,90%
Queimadas	PB	Nordeste	Médio	18	43,90%
Realeza	PR	Sul	Pequeno	18	43,90%
Ribas do Rio Pardo	MS	Centro-Oeste	Pequeno	18	43,90%
Ribeirão Preto	SP	Sudeste	Grande	18	43,90%
Rio Branco do Sul	PR	Sul	Médio	18	43,90%
Rio Negro	PR	Sul	Médio	18	43,90%

Rio Verde	GO	Centro-Oeste	Grande	18	43,90%
Rio Verde de Mato Grosso	MS	Centro-Oeste	Pequeno	18	43,90%
Rolim de Moura	RO	Norte	Médio	18	43,90%
Salinas	MG	Sudeste	Médio	18	43,90%
Santo Antônio do Sudoeste	PR	Sul	Pequeno	18	43,90%
São Bento	PB	Nordeste	Médio	18	43,90%
São Caetano do Sul	SP	Sudeste	Grande	18	43,90%
São Gabriel do Oeste	MS	Centro-Oeste	Médio	18	43,90%
São José de Mipibu	RN	Nordeste	Médio	18	43,90%
São Luiz Gonzaga	RS	Sul	Médio	18	43,90%
São Roque	SP	Sudeste	Médio	18	43,90%
Sapucaia do Sul	RS	Sul	Grande	18	43,90%
Terenos	MS	Centro-Oeste	Pequeno	18	43,90%
Tijucas do Sul	PR	Sul	Pequeno	18	43,90%
Tramandaí	RS	Sul	Médio	18	43,90%
Vila Rica	MT	Centro-Oeste	Pequeno	18	43,90%
Visconde do Rio Branco	MG	Sudeste	Médio	18	43,90%
Água Boa	MT	Centro-Oeste	Pequeno	17	41,46%
Assu	RN	Nordeste	Médio	17	41,46%
Augustinópolis	TO	Norte	Pequeno	17	41,46%
Barbacena	MG	Sudeste	Grande	17	41,46%
Barra Mansa	RJ	Sudeste	Grande	17	41,46%
Cajamar	SP	Sudeste	Médio	17	41,46%
Campo Novo do Parecis	MT	Centro-Oeste	Médio	17	41,46%
CARAPICUIBA	SP	Sudeste	Grande	17	41,46%
Carazinho	RS	Sul	Médio	17	41,46%
Carlos Barbosa	RS	Sul	Médio	17	41,46%
Carpina	PE	Nordeste	Médio	17	41,46%
Catu	BA	Nordeste	Médio	17	41,46%
Cerro Azul	PR	Sul	Pequeno	17	41,46%
Clevelândia	PR	Sul	Pequeno	17	41,46%
Cordeiro	RJ	Sudeste	Pequeno	17	41,46%
Coruripe	AL	Nordeste	Médio	17	41,46%
Cruzeiro	SP	Sudeste	Médio	17	41,46%

Esmeraldas	MG	Sudeste	Médio	17	41,46%
Estância	SE	Nordeste	Médio	17	41,46%
Getúlio Vargas	RS	Sul	Pequeno	17	41,46%
Guanambi	BA	Nordeste	Médio	17	41,46%
Guapimirim	RJ	Sudeste	Médio	17	41,46%
Guaporé	RS	Sul	Pequeno	17	41,46%
Ibiúna	SP	Sudeste	Médio	17	41,46%
Iguatu	CE	Nordeste	Grande	17	41,46%
Itaporã	MS	Centro-Oeste	Pequeno	17	41,46%
Jaciara	MT	Centro-Oeste	Médio	17	41,46%
Jaguaré	ES	Sudeste	Médio	17	41,46%
Janaúba	MG	Sudeste	Médio	17	41,46%
Japurá	AM	Norte	Pequeno	17	41,46%
Jardim	MS	Centro-Oeste	Médio	17	41,46%
João Pinheiro	MG	Sudeste	Médio	17	41,46%
Loanda	PR	Sul	Pequeno	17	41,46%
Luziânia	GO	Centro-Oeste	Grande	17	41,46%
Medianeira	PR	Sul	Médio	17	41,46%
Mirassol d'Oeste	MT	Centro-Oeste	Médio	17	41,46%
Montes Claros	MG	Sudeste	Grande	17	41,46%
Nova Esperança	PR	Sul	Médio	17	41,46%
Paranatinga	MT	Centro-Oeste	Pequeno	17	41,46%
Passos	MG	Sudeste	Grande	17	41,46%
Paulo Afonso	BA	Nordeste	Grande	17	41,46%
Pinhão	PR	Sul	Médio	17	41,46%
Piripiri	PI	Nordeste	Médio	17	41,46%
Piumhi	MG	Sudeste	Médio	17	41,46%
Pontes e Lacerda	MT	Centro-Oeste	Médio	17	41,46%
Quitandinha	PR	Sul	Pequeno	17	41,46%
Rorainópolis	RR	Norte	Médio	17	41,46%
Rosário do Sul	RS	Sul	Médio	17	41,46%
Santa Luzia	MG	Sudeste	Grande	17	41,46%
Santo Antônio de Pádua	RJ	Sudeste	Médio	17	41,46%
São Francisco de Paula	RS	Sul	Pequeno	17	41,46%

São Gabriel da Cachoeira	AM	Norte	Médio	17	41,46%
São João del Rei	MG	Sudeste	Médio	17	41,46%
São Miguel dos Campos	AL	Nordeste	Médio	17	41,46%
São Pedro do Sul	RS	Sul	Pequeno	17	41,46%
São Sebastião do Paraíso	MG	Sudeste	Médio	17	41,46%
Sapezal	MT	Centro-Oeste	Pequeno	17	41,46%
Silves	AM	Norte	Pequeno	17	41,46%
Tanguá	RJ	Sudeste	Médio	17	41,46%
Wenceslau Braz	PR	Sul	Pequeno	17	41,46%
Altos	PI	Nordeste	Médio	16	39,02%
Ananindeua	PA	Norte	Grande	16	39,02%
Araruama	RJ	Sudeste	Grande	16	39,02%
Ariquemes	RO	Norte	Grande	16	39,02%
Assaí	PR	Sul	Pequeno	16	39,02%
Astorga	PR	Sul	Médio	16	39,02%
Benjamin Constant	AM	Norte	Médio	16	39,02%
Caeté	MG	Sudeste	Médio	16	39,02%
Cambé	PR	Sul	Grande	16	39,02%
Campo Maior	PI	Nordeste	Médio	16	39,02%
Ceará-Mirim	RN	Nordeste	Médio	16	39,02%
Charqueadas	RS	Sul	Médio	16	39,02%
Conceição da Barra	ES	Sudeste	Médio	16	39,02%
Esperantina	TO	Norte	Pequeno	16	39,02%
Estância Velha	RS	Sul	Médio	16	39,02%
Formoso do Araguaia	TO	Norte	Pequeno	16	39,02%
Franco da Rocha	SP	Sudeste	Grande	16	39,02%
Hortolandia	SP	Sudeste	Grande	16	39,02%
Ibirité	MG	Sudeste	Grande	16	39,02%
Jaboticabal	SP	Sudeste	Médio	16	39,02%
Nova Cruz	RN	Nordeste	Médio	16	39,02%
Nova Lima	MG	Sudeste	Médio	16	39,02%
Pacaraima	RR	Norte	Pequeno	16	39,02%
Paraíba do Sul	RJ	Sudeste	Médio	16	39,02%
Paranaíba	MS	Centro-Oeste	Médio	16	39,02%
Pindamonhangaba	SP	Sudeste	Grande	16	39,02%
Quaraí	RS	Sul	Pequeno	16	39,02%

Queimados	RJ	Sudeste	Grande	16	39,02%
Santa Bárbara d'Oeste	SP	Sudeste	Grande	16	39,02%
Santa Terezinha de Itaipu	PR	Sul	Pequeno	16	39,02%
Santo Antônio do Descoberto	GO	Centro-Oeste	Médio	16	39,02%
São José do Norte	RS	Sul	Médio	16	39,02%
Silva Jardim	RJ	Sudeste	Pequeno	16	39,02%
Sousa	PB	Nordeste	Médio	16	39,02%
Terra Rica	PR	Sul	Pequeno	16	39,02%
Três Passos	RS	Sul	Pequeno	16	39,02%
Veranópolis	RS	Sul	Médio	16	39,02%
Vitória de Santo Antão	PE	Nordeste	Grande	16	39,02%
Amajari	RR	Norte	Pequeno	15	36,59%
Araci	BA	Nordeste	Médio	15	36,59%
Barra do Garças	MT	Centro-Oeste	Médio	15	36,59%
Bragança Paulista	SP	Sudeste	Grande	15	36,59%
Buriti do Tocantins	TO	Norte	Pequeno	15	36,59%
Casa Nova	BA	Nordeste	Médio	15	36,59%
Catalão	GO	Centro-Oeste	Grande	15	36,59%
Cruz das Almas	BA	Nordeste	Médio	15	36,59%
Dianópolis	TO	Norte	Pequeno	15	36,59%
Fátima do Sul	MS	Centro-Oeste	Pequeno	15	36,59%
Goiatins	TO	Norte	Pequeno	15	36,59%
Iguaba Grande	RJ	Sudeste	Médio	15	36,59%
Itumbiara	GO	Centro-Oeste	Grande	15	36,59%
Juara	MT	Centro-Oeste	Médio	15	36,59%
Quedas do Iguaçu	PR	Sul	Médio	15	36,59%
Rolândia	PR	Sul	Médio	15	36,59%
São Lourenço	MG	Sudeste	Médio	15	36,59%
Tapejara	RS	Sul	Pequeno	15	36,59%
Toledo	PR	Sul	Grande	15	36,59%
Aquidauana	MS	Centro-Oeste	Médio	14	34,15%
Arroio do Meio	RS	Sul	Pequeno	14	34,15%
Bandeirantes	PR	Sul	Médio	14	34,15%
Bela Vista	MS	Centro-	Pequeno	14	34,15%

		Oeste			
Cacoal	RO	Norte	Médio	14	34,15%
Conselheiro Lafaiete	MG	Sudeste	Grande	14	34,15%
Coronel Vivida	PR	Sul	Pequeno	14	34,15%
Gurupi	TO	Norte	Médio	14	34,15%
Itaberaba	BA	Nordeste	Médio	14	34,15%
Itapipoca	CE	Nordeste	Grande	14	34,15%
Jaíba	MG	Sudeste	Médio	14	34,15%
Mandaguari	PR	Sul	Médio	14	34,15%
Manicoré	AM	Norte	Médio	14	34,15%
Nova Prata	RS	Sul	Médio	14	34,15%
Ouro Preto do Oeste	RO	Norte	Médio	14	34,15%
Palmeira dos Índios	AL	Nordeste	Médio	14	34,15%
Paty do Alferes	RJ	Sudeste	Médio	14	34,15%
Presidente Figueiredo	AM	Norte	Médio	14	34,15%
São Fidélis	RJ	Sudeste	Médio	14	34,15%
São João da Boa Vista	SP	Sudeste	Médio	14	34,15%
São Marcos	RS	Sul	Pequeno	14	34,15%
Siqueira Campos	PR	Sul	Pequeno	14	34,15%
Sonora	MS	Centro-Oeste	Pequeno	14	34,15%
Tobias Barreto	SE	Nordeste	Médio	14	34,15%
Wanderlândia	TO	Norte	Pequeno	14	34,15%
Alto Alegre	RR	Norte	Pequeno	13	31,71%
Aripuanã	MT	Centro-Oeste	Pequeno	13	31,71%
Bragança	PA	Norte	Grande	13	31,71%
Calçoene	AP	Norte	Pequeno	13	31,71%
Irecê	BA	Nordeste	Médio	13	31,71%
Itapiranga	AM	Norte	Pequeno	13	31,71%
Peixe	TO	Norte	Pequeno	13	31,71%
Rio Largo	AL	Nordeste	Médio	13	31,71%
Santa Helena	PR	Sul	Médio	13	31,71%
Santa Rita do Sapucaí	MG	Sudeste	Médio	13	31,71%
Tabatinga	AM	Norte	Médio	13	31,71%
Vassouras	RJ	Sudeste	Médio	13	31,71%
Atibaia	SP	Sudeste	Grande	12	29,27%
Caarapó	MS	Centro-Oeste	Médio	12	29,27%

Carauari	AM	Norte	Médio	12	29,27%
Nova Alvorada do Sul	MS	Centro-Oeste	Pequeno	12	29,27%
Nova Hartz	RS	Sul	Pequeno	12	29,27%
Ouro Fino	MG	Sudeste	Médio	12	29,27%
Reserva	PR	Sul	Médio	12	29,27%
Teutônia	RS	Sul	Médio	12	29,27%
Autazes	AM	Norte	Médio	11	26,83%
Guarantã do Norte	MT	Centro-Oeste	Médio	11	26,83%
Ipirá	BA	Nordeste	Médio	11	26,83%
Itaocara	RJ	Sudeste	Pequeno	11	26,83%
São João da Baliza	RR	Norte	Pequeno	11	26,83%
Humaitá	AM	Norte	Médio	10	24,39%
Bom Jardim	RJ	Sudeste	Médio	9	21,95%
Tonantins	AM	Norte	Pequeno	9	21,95%
Urucará	AM	Norte	Pequeno	9	21,95%
Caapiranga	AM	Norte	Pequeno	8	19,51%
Íturama	MG	Sudeste	Médio	8	19,51%
Borba	AM	Norte	Médio	6	14,63%
Canutama	AM	Norte	Pequeno	5	12,20%
Arujá	SP	Sudeste	Médio	3	7,32%

## **APÊNDICE VII – Ranking dos municípios por nível de maturidade**

<b>Identificação do município</b>	<b>Estado</b>	<b>Região</b>	<b>Porte</b>	<b>Ranking</b>	<b>Maturidade</b>
Recife	PE	Nordeste	Grande	<b>100</b>	Nível 5
São Paulo	SP	Sudeste	Grande	<b>95</b>	Nível 5
João Pessoa	PB	Nordeste	Grande	<b>89</b>	Nível 5
Cuiabá	MT	Centro-Oeste	Grande	<b>86</b>	Nível 5
Imperatriz	MA	Nordeste	Grande	<b>78</b>	Nível 4
Jataí	GO	Centro-Oeste	Médio	<b>78</b>	Nível 4
Porto Velho	RO	Norte	Grande	<b>78</b>	Nível 4
Palmas	TO	Norte	Grande	<b>76</b>	Nível 4
Abacetuba	PA	Norte	Grande	<b>75</b>	Nível 4
Marituba	PA	Norte	Grande	<b>75</b>	Nível 4
Florianópolis	SC	Sul	Grande	<b>74</b>	Nível 4
Garanhuns	PE	Nordeste	Grande	<b>74</b>	Nível 4
Orleans	SC	Sul	Pequeno	<b>74</b>	Nível 4
Mineiros	GO	Centro-Oeste	Médio	<b>73</b>	Nível 4
Anápolis	GO	Centro-Oeste	Grande	<b>72</b>	Nível 4
Castanhal	PA	Norte	Grande	<b>72</b>	Nível 4
Porto Alegre	RS	Sul	Grande	<b>72</b>	Nível 4
São José de Ribamar	MA	Nordeste	Grande	<b>72</b>	Nível 4
Timon	MA	Nordeste	Grande	<b>71</b>	Nível 3
Altamira	PA	Norte	Grande	<b>69</b>	Nível 3
Goiânia	GO	Centro-Oeste	Grande	<b>69</b>	Nível 3
Nova Andradina	MS	Centro-Oeste	Médio	<b>69</b>	Nível 3
Rondonópolis	MT	Centro-Oeste	Grande	<b>69</b>	Nível 3
Venâncio Aires	RS	Sul	Médio	<b>69</b>	Nível 3
Araquari	SC	Sul	Médio	<b>68</b>	Nível 3
Colombo	PR	Sul	Grande	<b>68</b>	Nível 3
Curitiba	PR	Sul	Grande	<b>68</b>	Nível 3
Vitória	ES	Sudeste	Grande	<b>68</b>	Nível 3
Barra Velha	SC	Sul	Médio	<b>67</b>	Nível 3
Itajai	SC	Sul	Grande	<b>67</b>	Nível 3
Londrina	PR	Sul	Grande	<b>67</b>	Nível 3
Parnaíba	PI	Nordeste	Grande	<b>67</b>	Nível 3
São Luís	MA	Nordeste	Grande	<b>67</b>	Nível 3
Serrinha	BA	Nordeste	Médio	<b>67</b>	Nível 3
Barcarena	PA	Norte	Grande	<b>66</b>	Nível 3

Gravatá	RS	Sul	Grande	<b>66</b>	Nível 3
Porangatu	GO	Centro-Oeste	Médio	<b>66</b>	Nível 3
Aparecida de Goiânia	GO	Centro-Oeste	Grande	<b>65</b>	Nível 3
Ituporanga	SC	Sul	Pequeno	<b>65</b>	Nível 3
Canoas	RS	Sul	Grande	<b>64</b>	Nível 3
Guarabira	PB	Nordeste	Médio	<b>64</b>	Nível 3
Petrolina	PE	Nordeste	Grande	<b>64</b>	Nível 3
Soledade	RS	Sul	Médio	<b>64</b>	Nível 3
Valparaíso de Goiás	GO	Centro-Oeste	Grande	<b>64</b>	Nível 3
Vera Cruz	RS	Sul	Médio	<b>64</b>	Nível 3
boa vista	RR	Norte	Grande	<b>63</b>	Nível 3
Caçador	SC	Sul	Médio	<b>63</b>	Nível 3
Jaru	RO	Norte	Médio	<b>63</b>	Nível 3
Joinville	SC	Sul	Grande	<b>63</b>	Nível 3
Macapá	AP	Norte	Grande	<b>63</b>	Nível 3
Rio Brilhante	MS	Centro-Oeste	Médio	<b>63</b>	Nível 3
Senhor do Bonfim	BA	Nordeste	Médio	<b>63</b>	Nível 3
Taquari	RS	Sul	Médio	<b>63</b>	Nível 3
Tocantinópolis	TO	Norte	Pequeno	<b>63</b>	Nível 3
Vitória da Conquista	BA	Nordeste	Grande	<b>63</b>	Nível 3
Cametá	PA	Norte	Grande	<b>62</b>	Nível 3
Campo Grande	MS	Centro-Oeste	Grande	<b>62</b>	Nível 3
Caxias	MA	Nordeste	Grande	<b>62</b>	Nível 3
Ijuí	RS	Sul	Médio	<b>62</b>	Nível 3
Santo André	SP	Sudeste	Grande	<b>62</b>	Nível 3
Sao Bento do Sul	SC	Sul	Médio	<b>62</b>	Nível 3
Alagoinhas	BA	Nordeste	Grande	<b>61</b>	Nível 3
Camboriú	SC	Sul	Médio	<b>61</b>	Nível 3
Jaraguá do Sul	SC	Sul	Grande	<b>61</b>	Nível 3
Maringá	PR	Sul	Grande	<b>61</b>	Nível 3
Votuporanga	SP	Sudeste	Médio	<b>61</b>	Nível 3
Barreiras	BA	Nordeste	Grande	<b>60</b>	Nível 2
Caruaru	PE	Nordeste	Grande	<b>60</b>	Nível 2
Iúna	ES	Sudeste	Médio	<b>60</b>	Nível 2
Manaus	AM	Norte	Grande	<b>60</b>	Nível 2
Porto Nacional	TO	Norte	Médio	<b>60</b>	Nível 2
Bataguassu	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>59</b>	Nível 2

Biguaçu	SC	Sul	Médio	<b>59</b>	Nível 2
Bonito	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>59</b>	Nível 2
Brusque	SC	Sul	Grande	<b>59</b>	Nível 2
Candelária	RS	Sul	Médio	<b>59</b>	Nível 2
Caxias do Sul	RS	Sul	Grande	<b>59</b>	Nível 2
Corumbá	MS	Centro-Oeste	Grande	<b>59</b>	Nível 2
Lages	SC	Sul	Grande	<b>59</b>	Nível 2
Marabá	PA	Norte	Grande	<b>59</b>	Nível 2
Parauapebas	PA	Norte	Grande	<b>59</b>	Nível 2
Pelotas	RS	Sul	Grande	<b>59</b>	Nível 2
São José dos Pinhais	PR	Sul	Grande	<b>59</b>	Nível 2
São Lourenço da Mata	PE	Nordeste	Grande	<b>59</b>	Nível 2
São Pedro da Aldeia	RJ	Sudeste	Médio	<b>59</b>	Nível 2
Sombrio	SC	Sul	Médio	<b>59</b>	Nível 2
Teresina	PI	Nordeste	Grande	<b>59</b>	Nível 2
Barra dos Coqueiros	SE	Nordeste	Médio	<b>58</b>	Nível 2
Bonfim	RR	Norte	Pequeno	<b>58</b>	Nível 2
Fraiburgo	SC	Sul	Médio	<b>58</b>	Nível 2
Mafra	SC	Sul	Médio	<b>58</b>	Nível 2
Nova Mutum	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>58</b>	Nível 2
Piracicaba	SP	Sudeste	Grande	<b>58</b>	Nível 2
Quirinópolis	GO	Centro-Oeste	Médio	<b>58</b>	Nível 2
Rio de Janeiro	RJ	Sudeste	Grande	<b>58</b>	Nível 2
São Francisco do Sul	SC	Sul	Médio	<b>58</b>	Nível 2
Sinop	MT	Centro-Oeste	Grande	<b>58</b>	Nível 2
Águas Lindas de Goiás	GO	Centro-Oeste	Grande	<b>57</b>	Nível 2
Arapongas	PR	Sul	Grande	<b>57</b>	Nível 2
Belo Horizonte	MG	Sudeste	Grande	<b>57</b>	Nível 2
Bento Gonçalves	RS	Sul	Grande	<b>57</b>	Nível 2
Formosa	GO	Centro-Oeste	Grande	<b>57</b>	Nível 2
Forquilha	SC	Sul	Médio	<b>57</b>	Nível 2
Frederico Westphalen	RS	Sul	Médio	<b>57</b>	Nível 2
Indaial	SC	Sul	Médio	<b>57</b>	Nível 2
Inhumas	GO	Centro-Oeste	Médio	<b>57</b>	Nível 2
Miranorte	TO	Norte	Pequeno	<b>57</b>	Nível 2
Natal	RN	Nordeste	Grande	<b>57</b>	Nível 2
Palmeira	PR	Sul	Médio	<b>57</b>	Nível 2

Quixadá	CE	Nordeste	Médio	<b>57</b>	Nível 2
Rodrigues Alves	AC	Norte	Pequeno	<b>57</b>	Nível 2
Santa Cruz do Capibaribe	PE	Nordeste	Grande	<b>57</b>	Nível 2
Santa Cruz do Sul	RS	Sul	Grande	<b>57</b>	Nível 2
São Leopoldo	RS	Sul	Grande	<b>57</b>	Nível 2
Vinhedo	SP	Sudeste	Médio	<b>57</b>	Nível 2
Dois Irmãos	RS	Sul	Médio	<b>56</b>	Nível 2
Feira de Santana	BA	Nordeste	Grande	<b>56</b>	Nível 2
Iracema	RR	Norte	Pequeno	<b>56</b>	Nível 2
São João Batista	SC	Sul	Médio	<b>56</b>	Nível 2
Senador Canedo	GO	Centro-Oeste	Grande	<b>56</b>	Nível 2
Senador Guimard	AC	Norte	Pequeno	<b>56</b>	Nível 2
Serra Talhada	PE	Nordeste	Médio	<b>56</b>	Nível 2
Sobral	CE	Nordeste	Grande	<b>56</b>	Nível 2
Tartarugalzinho	AP	Norte	Pequeno	<b>56</b>	Nível 2
Teixeira de Freitas	BA	Nordeste	Grande	<b>56</b>	Nível 2
Três Pontas	MG	Sudeste	Médio	<b>56</b>	Nível 2
Vacaria	RS	Sul	Médio	<b>56</b>	Nível 2
Viamão	RS	Sul	Grande	<b>56</b>	Nível 2
Xanxerê	SC	Sul	Médio	<b>56</b>	Nível 2
Amapá	AP	Norte	Pequeno	<b>55</b>	Nível 2
Belém	PA	Norte	Grande	<b>55</b>	Nível 2
Brasiléia	AC	Norte	Pequeno	<b>55</b>	Nível 2
Cachoeira do Sul	RS	Sul	Médio	<b>55</b>	Nível 2
Caldas Novas	GO	Centro-Oeste	Médio	<b>55</b>	Nível 2
Colíder	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>55</b>	Nível 2
Concórdia	SC	Sul	Médio	<b>55</b>	Nível 2
Curitibanos	SC	Sul	Médio	<b>55</b>	Nível 2
Fazenda Rio Grande	PR	Sul	Médio	<b>55</b>	Nível 2
Ibiporã	PR	Sul	Médio	<b>55</b>	Nível 2
Nossa Senhora da Glória	SE	Nordeste	Médio	<b>55</b>	Nível 2
Novo Hamburgo	RS	Sul	Grande	<b>55</b>	Nível 2
Pinhais	PR	Sul	Grande	<b>55</b>	Nível 2
Planaltina	GO	Centro-Oeste	Médio	<b>55</b>	Nível 2
Rio Branco	AC	Norte	Grande	<b>55</b>	Nível 2
Santa Cruz	RN	Nordeste	Médio	<b>55</b>	Nível 2

Sorocaba	SP	Sudeste	Grande	<b>55</b>	Nível 2
Várzea Grande	MT	Centro-Oeste	Grande	<b>55</b>	Nível 2
Barueri	SP	Sudeste	Grande	<b>54</b>	Nível 2
Campina Grande do Sul	PR	Sul	Médio	<b>54</b>	Nível 2
Manacapuru	AM	Norte	Médio	<b>54</b>	Nível 2
Navegantes	SC	Sul	Médio	<b>54</b>	Nível 2
Poá	SP	Sudeste	Grande	<b>54</b>	Nível 2
Porto Grande	AP	Norte	Pequeno	<b>54</b>	Nível 2
Primavera do Leste	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>54</b>	Nível 2
Santa Rosa	RS	Sul	Médio	<b>54</b>	Nível 2
São Miguel do Oeste	SC	Sul	Médio	<b>54</b>	Nível 2
Três Lagoas	MS	Centro-Oeste	Grande	<b>54</b>	Nível 2
Breves	PA	Norte	Médio	<b>53</b>	Nível 2
Caçapava	SP	Sudeste	Médio	<b>53</b>	Nível 2
Campina Grande	PB	Nordeste	Grande	<b>53</b>	Nível 2
Estrela	RS	Sul	Médio	<b>53</b>	Nível 2
Itatiaia	RJ	Sudeste	Médio	<b>53</b>	Nível 2
Joaçaba	SC	Sul	Médio	<b>53</b>	Nível 2
Lagarto	SE	Nordeste	Grande	<b>53</b>	Nível 2
Lajeado	RS	Sul	Médio	<b>53</b>	Nível 2
Mogi Guaçu	SP	Sudeste	Grande	<b>53</b>	Nível 2
Penha	SC	Sul	Médio	<b>53</b>	Nível 2
Piraí	RJ	Sudeste	Médio	<b>53</b>	Nível 2
Rio Pardo	RS	Sul	Médio	<b>53</b>	Nível 2
São Miguel do Tocantins	TO	Norte	Pequeno	<b>53</b>	Nível 2
São Sepé	RS	Sul	Pequeno	<b>53</b>	Nível 2
Viçosa	MG	Sudeste	Médio	<b>53</b>	Nível 2
Vilhena	RO	Norte	Médio	<b>53</b>	Nível 2
Aparecida do Taboado	MS	Centro-Oeste	Médio	<b>52</b>	Nível 2
Aracaju	SE	Nordeste	Grande	<b>52</b>	Nível 2
Arapiraca	AL	Nordeste	Grande	<b>52</b>	Nível 2
Cabo de Santo Agostinho	PE	Nordeste	Grande	<b>52</b>	Nível 2
Caicó	RN	Nordeste	Médio	<b>52</b>	Nível 2
Canoinhas	SC	Sul	Médio	<b>52</b>	Nível 2
Domingos Martins	ES	Sudeste	Médio	<b>52</b>	Nível 2
Içara	SC	Sul	Médio	<b>52</b>	Nível 2

Imbituba	SC	Sul	Médio	<b>52</b>	Nível 2
Jaboatão dos Guararapes	PE	Nordeste	Grande	<b>52</b>	Nível 2
Lauro de Freitas	BA	Nordeste	Grande	<b>52</b>	Nível 2
Mâncio Lima	AC	Norte	Pequeno	<b>52</b>	Nível 2
Monteiro	PB	Nordeste	Médio	<b>52</b>	Nível 2
Osasco	SP	Sudeste	Grande	<b>52</b>	Nível 2
Piraquara	PR	Sul	Grande	<b>52</b>	Nível 2
Porto União	SC	Sul	Médio	<b>52</b>	Nível 2
Salvador	BA	Nordeste	Grande	<b>52</b>	Nível 2
Santa Maria	RS	Sul	Grande	<b>52</b>	Nível 2
São Joaquim	SC	Sul	Médio	<b>52</b>	Nível 2
Telêmaco Borba	PR	Sul	Médio	<b>52</b>	Nível 2
Teresópolis	RJ	Sudeste	Grande	<b>52</b>	Nível 2
Torres	RS	Sul	Médio	<b>52</b>	Nível 2
Tupanciretã	RS	Sul	Pequeno	<b>52</b>	Nível 2
Vitória do Jari	AP	Norte	Pequeno	<b>52</b>	Nível 2
Andará	PR	Sul	Pequeno	<b>51</b>	Nível 2
Apodi	RN	Nordeste	Médio	<b>51</b>	Nível 2
Apucarana	PR	Sul	Grande	<b>51</b>	Nível 2
Assis	SP	Sudeste	Grande	<b>51</b>	Nível 2
Betim	MG	Sudeste	Grande	<b>51</b>	Nível 2
Camaragibe	PE	Nordeste	Grande	<b>51</b>	Nível 2
Cantá	RR	Norte	Pequeno	<b>51</b>	Nível 2
Cascavel	PR	Sul	Grande	<b>51</b>	Nível 2
Cassilândia	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>51</b>	Nível 2
Catanduva	SP	Sudeste	Grande	<b>51</b>	Nível 2
Costa Rica	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>51</b>	Nível 2
Dourados	MS	Centro-Oeste	Grande	<b>51</b>	Nível 2
Esteio	RS	Sul	Médio	<b>51</b>	Nível 2
Goioerê	PR	Sul	Médio	<b>51</b>	Nível 2
Igarassu	PE	Nordeste	Grande	<b>51</b>	Nível 2
Juazeiro	BA	Nordeste	Grande	<b>51</b>	Nível 2
Ladário	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>51</b>	Nível 2
Laranjal do Jari	AP	Norte	Médio	<b>51</b>	Nível 2
Lucas do Rio Verde	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>51</b>	Nível 2
Mariana	MG	Sudeste	Médio	<b>51</b>	Nível 2

Moju	PA	Norte	Médio	<b>51</b>	Nível 2
Oliveira	MG	Sudeste	Médio	<b>51</b>	Nível 2
Paraíso do Tocantins	TO	Norte	Médio	<b>51</b>	Nível 2
Prudentópolis	PR	Sul	Médio	<b>51</b>	Nível 2
Sapiranga	RS	Sul	Médio	<b>51</b>	Nível 2
Três Corações	MG	Sudeste	Médio	<b>51</b>	Nível 2
Tucuruí	PA	Norte	Grande	<b>51</b>	Nível 2
Ubiratã	PR	Sul	Pequeno	<b>51</b>	Nível 2
Várzea da Palma	MG	Sudeste	Médio	<b>51</b>	Nível 2
Feijó	AC	Norte	Médio	<b>50</b>	Nível 2
Guaraí	TO	Norte	Médio	<b>50</b>	Nível 2
Ilhéus	BA	Nordeste	Grande	<b>50</b>	Nível 2
Itaguaí	RJ	Sudeste	Grande	<b>50</b>	Nível 2
Itapema	SC	Sul	Médio	<b>50</b>	Nível 2
Mesquita	RJ	Sudeste	Grande	<b>50</b>	Nível 2
Rio Negrinho	SC	Sul	Médio	<b>50</b>	Nível 2
Tapes	RS	Sul	Pequeno	<b>50</b>	Nível 2
Tarauacá	AC	Norte	Médio	<b>50</b>	Nível 2
Teresópolis	RJ	Sudeste	Grande	<b>50</b>	Nível 2
Uberlândia	MG	Sudeste	Grande	<b>50</b>	Nível 2
Venda Nova do Imigrante	ES	Sudeste	Pequeno	<b>50</b>	Nível 2
Amambai	MS	Centro-Oeste	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Andradas	MG	Sudeste	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Armação dos Búzios	RJ	Sudeste	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Brumadinho	MG	Sudeste	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Camaquã	RS	Sul	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Campo Verde	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Delmiro Gouveia	AL	Nordeste	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Diadema	SP	Sudeste	Grande	<b>49</b>	Nível 2
Ferreira Gomes	AP	Norte	Pequeno	<b>49</b>	Nível 2
Fortaleza	CE	Nordeste	Grande	<b>49</b>	Nível 2
Guabiruba	SC	Sul	Pequeno	<b>49</b>	Nível 2
<b>GUARULHOS</b>	SP	Sudeste	Grande	<b>49</b>	Nível 2
Igarapé	MG	Sudeste	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Jacarezinho	PR	Sul	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Ji-Paraná	RO	Norte	Grande	<b>49</b>	Nível 2

Lins	SP	Sudeste	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Lorena	SP	Sudeste	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Mangaratiba	RJ	Sudeste	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Montenegro	RS	Sul	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Piraí do Sul	PR	Sul	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Pomerode	SC	Sul	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Santo Antônio da Platina	PR	Sul	Médio	<b>49</b>	Nível 2
São Gonçalo	RJ	Sudeste	Grande	<b>49</b>	Nível 2
São José	SC	Sul	Grande	<b>49</b>	Nível 2
Sarandi	PR	Sul	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Timbó	SC	Sul	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Tubarão	SC	Sul	Grande	<b>49</b>	Nível 2
Videira	SC	Sul	Médio	<b>49</b>	Nível 2
Agudo	RS	Sul	Pequeno	<b>48</b>	Nível 2
Anastácio	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>48</b>	Nível 2
Anchieta	ES	Sudeste	Médio	<b>48</b>	Nível 2
Araras	SP	Sudeste	Grande	<b>48</b>	Nível 2
Cabo Frio	RJ	Sudeste	Grande	<b>48</b>	Nível 2
Campinas	SP	Sudeste	Grande	<b>48</b>	Nível 2
Capivari de Baixo	SC	Sul	Pequeno	<b>48</b>	Nível 2
Caucaia	CE	Nordeste	Grande	<b>48</b>	Nível 2
Colniza	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>48</b>	Nível 2
Contenda	PR	Sul	Pequeno	<b>48</b>	Nível 2
Cruzeiro do Sul	AC	Norte	Médio	<b>48</b>	Nível 2
Erechim	RS	Sul	Grande	<b>48</b>	Nível 2
Itanhaém	SP	Sudeste	Médio	<b>48</b>	Nível 2
Maracanaú	CE	Nordeste	Grande	<b>48</b>	Nível 2
Maravilha	SC	Sul	Médio	<b>48</b>	Nível 2
Paiçandu	PR	Sul	Médio	<b>48</b>	Nível 2
Paranaíba	PR	Sul	Médio	<b>48</b>	Nível 2
Ponta Porã	MS	Centro-Oeste	Médio	<b>48</b>	Nível 2
Pontal do Paraná	PR	Sul	Médio	<b>48</b>	Nível 2
Quatro Barras	PR	Sul	Pequeno	<b>48</b>	Nível 2
Restinga Seca	RS	Sul	Pequeno	<b>48</b>	Nível 2
Ribeirão Pires	SP	Sudeste	Grande	<b>48</b>	Nível 2
Rio Bonito	RJ	Sudeste	Médio	<b>48</b>	Nível 2

Santa Maria de Jetibá	ES	Sudeste	Médio	<b>48</b>	Nível 2
Santa Rita	PB	Nordeste	Grande	<b>48</b>	Nível 2
São João da Barra	RJ	Sudeste	Médio	<b>48</b>	Nível 2
Tailândia	PA	Norte	Grande	<b>48</b>	Nível 2
Amaturá	AM	Norte	Pequeno	<b>47</b>	Nível 2
Antonina	PR	Sul	Pequeno	<b>47</b>	Nível 2
Barra do Bugres	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>47</b>	Nível 2
Boa Esperança	MG	Sudeste	Médio	<b>47</b>	Nível 2
Caieiras	SP	Sudeste	Médio	<b>47</b>	Nível 2
Cajazeiras	PB	Nordeste	Médio	<b>47</b>	Nível 2
Candeias	BA	Nordeste	Médio	<b>47</b>	Nível 2
Crato	CE	Nordeste	Grande	<b>47</b>	Nível 2
Irati	PR	Sul	Médio	<b>47</b>	Nível 2
Itabuna	BA	Nordeste	Grande	<b>47</b>	Nível 2
Itamaraju	BA	Nordeste	Médio	<b>47</b>	Nível 2
Itapeçerica da Serra	SP	Sudeste	Grande	<b>47</b>	Nível 2
Itapeva	SP	Sudeste	Médio	<b>47</b>	Nível 2
Lagoa Vermelha	RS	Sul	Médio	<b>47</b>	Nível 2
Laranjeiras do Sul	PR	Sul	Médio	<b>47</b>	Nível 2
Luís Eduardo Magalhães	BA	Nordeste	Médio	<b>47</b>	Nível 2
Montanha	ES	Sudeste	Pequeno	<b>47</b>	Nível 2
Oiapoque	AP	Norte	Médio	<b>47</b>	Nível 2
Olinda	PE	Nordeste	Grande	<b>47</b>	Nível 2
Pato Branco	PR	Sul	Médio	<b>47</b>	Nível 2
Porteirinha	MG	Sudeste	Médio	<b>47</b>	Nível 2
São Gabriel da Palha	ES	Sudeste	Médio	<b>47</b>	Nível 2
São Lourenço do Sul	RS	Sul	Médio	<b>47</b>	Nível 2
Umuarama	PR	Sul	Grande	<b>47</b>	Nível 2
Alegre	ES	Sudeste	Médio	<b>46</b>	Nível 2
Alegrete	RS	Sul	Médio	<b>46</b>	Nível 2
Alvorada	RS	Sul	Grande	<b>46</b>	Nível 2
Apuí	AM	Norte	Pequeno	<b>46</b>	Nível 2
Balneário Camboriú	SC	Sul	Grande	<b>46</b>	Nível 2
Blumenau	SC	Sul	Grande	<b>46</b>	Nível 2
Butiá	RS	Sul	Pequeno	<b>46</b>	Nível 2
Corbélia	PR	Sul	Pequeno	<b>46</b>	Nível 2

Encruzilhada do Sul	RS	Sul	Médio	<b>46</b>	Nível 2
Itaituba	PA	Norte	Médio	<b>46</b>	Nível 2
Leopoldina	MG	Sudeste	Médio	<b>46</b>	Nível 2
Mairiporã	SP	Sudeste	Médio	<b>46</b>	Nível 2
Mamanguape	PB	Nordeste	Médio	<b>46</b>	Nível 2
Matinhos	PR	Sul	Médio	<b>46</b>	Nível 2
Mauá	SP	Sudeste	Grande	<b>46</b>	Nível 2
Nova Friburgo	RJ	Sudeste	Grande	<b>46</b>	Nível 2
Nova Iguaçu	RJ	Sudeste	Grande	<b>46</b>	Nível 2
Pancas	ES	Sudeste	Pequeno	<b>46</b>	Nível 2
Penedo	AL	Nordeste	Médio	<b>46</b>	Nível 2
Petrópolis	RJ	Sudeste	Grande	<b>46</b>	Nível 2
Queimadas	PB	Nordeste	Médio	<b>46</b>	Nível 2
Rio das Ostras	RJ	Sudeste	Grande	<b>46</b>	Nível 2
Santa Teresa	ES	Sudeste	Pequeno	<b>46</b>	Nível 2
Santiago	RS	Sul	Médio	<b>46</b>	Nível 2
Santo Amaro da Imperatriz	SC	Sul	Pequeno	<b>46</b>	Nível 2
São Gonçalo do Amarante	RN	Nordeste	Grande	<b>46</b>	Nível 2
São José do Vale do Rio Preto	RJ	Sudeste	Pequeno	<b>46</b>	Nível 2
São José dos Campos	SP	Sudeste	Grande	<b>46</b>	Nível 2
São Miguel do Iguaçu	PR	Sul	Médio	<b>46</b>	Nível 2
Taubaté	SP	Sudeste	Grande	<b>46</b>	Nível 2
Timóteo	MG	Sudeste	Médio	<b>46</b>	Nível 2
Volta Redonda	RJ	Sudeste	Grande	<b>46</b>	Nível 2
Xambioá	TO	Norte	Pequeno	<b>46</b>	Nível 2
Além Paraíba	MG	Sudeste	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Alta Floresta	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Ampére	PR	Sul	Pequeno	<b>45</b>	Nível 2
Araguaína	TO	Norte	Grande	<b>45</b>	Nível 2
Araranguá	SC	Sul	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Campos Novos	SC	Sul	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Canela	RS	Sul	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Canguçu	RS	Sul	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Castro	PR	Sul	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Chapecó	SC	Sul	Grande	<b>45</b>	Nível 2
Criciúma	SC	Sul	Grande	<b>45</b>	Nível 2

Cristalina	GO	Centro-Oeste	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Cruz Machado	PR	Sul	Pequeno	<b>45</b>	Nível 2
Cubatão	SP	Sudeste	Grande	<b>45</b>	Nível 2
Dias d'Ávila	BA	Nordeste	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Farroupilha	RS	Sul	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Flores da Cunha	RS	Sul	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Franca	SP	Sudeste	Grande	<b>45</b>	Nível 2
Francisco Beltrão	PR	Sul	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Gaspar	SC	Sul	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Goianésia	GO	Centro-Oeste	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Guarapuava	PR	Sul	Grande	<b>45</b>	Nível 2
Indaiatuba	SP	Sudeste	Grande	<b>45</b>	Nível 2
Ipatinga	MG	Sudeste	Grande	<b>45</b>	Nível 2
Jaraguá	GO	Centro-Oeste	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Jundiá	SP	Sudeste	Grande	<b>45</b>	Nível 2
Maceió	AL	Nordeste	Grande	<b>45</b>	Nível 2
Mandaguçu	PR	Sul	Pequeno	<b>45</b>	Nível 2
Palhoça	SC	Sul	Grande	<b>45</b>	Nível 2
Palmas	PR	Sul	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Parintins	AM	Norte	Grande	<b>45</b>	Nível 2
Pedro Canário	ES	Sudeste	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Resende	RJ	Sudeste	Grande	<b>45</b>	Nível 2
Rio Bananal	ES	Sudeste	Pequeno	<b>45</b>	Nível 2
Santos	SP	Sudeste	Grande	<b>45</b>	Nível 2
Sorriso	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Três Coroas	RS	Sul	Médio	<b>45</b>	Nível 2
Araripina	PE	Nordeste	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Assis Chateaubriand	PR	Sul	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Bituruna	PR	Sul	Pequeno	<b>44</b>	Nível 2
Braço do Norte	SC	Sul	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Cachoeiro do Itapemirim	ES	Sudeste	Grande	<b>44</b>	Nível 2
Cambará	PR	Sul	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Capão da Canoa	RS	Sul	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Capelinha	MG	Sudeste	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Casimiro de Abreu	RJ	Sudeste	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Conceição do Coité	BA	Nordeste	Médio	<b>44</b>	Nível 2

Cornélio Procópio	PR	Sul	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Dom Pedrito	RS	Sul	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Goiana	PE	Nordeste	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Gramado	RS	Sul	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Gravatá	PE	Nordeste	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Guarapari	ES	Sudeste	Grande	<b>44</b>	Nível 2
Horizontina	RS	Sul	Pequeno	<b>44</b>	Nível 2
Ipojuca	PE	Nordeste	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Itabirito	MG	Sudeste	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Itapetininga	SP	Sudeste	Grande	<b>44</b>	Nível 2
Itaqui	RS	Sul	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Ivaiporã	PR	Sul	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Juazeiro do Norte	CE	Nordeste	Grande	<b>44</b>	Nível 2
Juiz de Fora	MG	Sudeste	Grande	<b>44</b>	Nível 2
Limeira	SP	Sudeste	Grande	<b>44</b>	Nível 2
Maués	AM	Norte	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Niterói	RJ	Sudeste	Grande	<b>44</b>	Nível 2
Novo Gama	GO	Centro-Oeste	Grande	<b>44</b>	Nível 2
Paraty	RJ	Sudeste	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Piúma	ES	Sudeste	Pequeno	<b>44</b>	Nível 2
Portão	RS	Sul	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Ribeirão das Neves	MG	Sudeste	Grande	<b>44</b>	Nível 2
Rio do Sul	SC	Sul	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Santo Antônio da Patrulha	RS	Sul	Médio	<b>44</b>	Nível 2
São Bernardo do Campo	SP	Sudeste	Grande	<b>44</b>	Nível 2
São Cristóvão	SE	Nordeste	Médio	<b>44</b>	Nível 2
São Félix do Xingu	PA	Norte	Grande	<b>44</b>	Nível 2
São Sebastião do Caí	RS	Sul	Pequeno	<b>44</b>	Nível 2
Sena Madureira	AC	Norte	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Sete Lagoas	MG	Sudeste	Grande	<b>44</b>	Nível 2
Silves	AM	Norte	Pequeno	<b>44</b>	Nível 2
Taiobeiras	MG	Sudeste	Médio	<b>44</b>	Nível 2
União da Vitória	PR	Sul	Médio	<b>44</b>	Nível 2
Votorantim	SP	Sudeste	Grande	<b>44</b>	Nível 2
Araguatins	TO	Norte	Médio	<b>43</b>	Nível 2
Araraquara	SP	Sudeste	Grande	<b>43</b>	Nível 2

Cáceres	MT	Centro-Oeste	Médio	43	Nível 2
Campo Alegre	AL	Nordeste	Médio	43	Nível 2
Cariacica	ES	Sudeste	Grande	43	Nível 2
Chopinzinho	PR	Sul	Pequeno	43	Nível 2
Contagem	MG	Sudeste	Grande	43	Nível 2
Dois Vizinhos	PR	Sul	Médio	43	Nível 2
Eldorado do Sul	RS	Sul	Médio	43	Nível 2
Embu das Artes	SP	Sudeste	Grande	43	Nível 2
Encantado	RS	Sul	Pequeno	43	Nível 2
Foz do Iguaçu	PR	Sul	Grande	43	Nível 2
Itamarandiba	MG	Sudeste	Médio	43	Nível 2
Ivoti	RS	Sul	Pequeno	43	Nível 2
Maracaju	MS	Centro-Oeste	Médio	43	Nível 2
Marataizes	ES	Sudeste	Médio	43	Nível 2
Nanuque	MG	Sudeste	Médio	43	Nível 2
Niquelândia	GO	Centro-Oeste	Médio	43	Nível 2
Paracatu	MG	Sudeste	Médio	43	Nível 2
Paulista	PE	Nordeste	Grande	43	Nível 2
Pedro Afonso	TO	Norte	Pequeno	43	Nível 2
Peixoto de Azevedo	MT	Centro-Oeste	Médio	43	Nível 2
Pimenta Bueno	RO	Norte	Médio	43	Nível 2
Piripiri	PI	Nordeste	Médio	43	Nível 2
Porto Seguro	BA	Nordeste	Grande	43	Nível 2
Redenção	PA	Norte	Médio	43	Nível 2
Rio Claro	SP	Sudeste	Grande	43	Nível 2
Rio Grande	SC	Sul	Grande	43	Nível 2
Santana	AP	Norte	Grande	43	Nível 2
Santana de Parnaíba	SP	Sudeste	Grande	43	Nível 2
São Gabriel	RS	Sul	Médio	43	Nível 2
São Lourenço do Oeste	SC	Sul	Pequeno	43	Nível 2
Trindade	GO	Centro-Oeste	Grande	43	Nível 2
Abreu e Lima	PE	Nordeste	Médio	42	Nível 1
Americana	SP	Sudeste	Grande	42	Nível 1
Arroio Grande	RS	Sul	Pequeno	42	Nível 1
Barretos	SP	Sudeste	Grande	42	Nível 1
Bebedouro	SP	Sudeste	Médio	42	Nível 1
Camaçari	BA	Nordeste	Grande	42	Nível 1

Campo Formoso	BA	Nordeste	Médio	42	Nível 1
Campo Limpo Paulista	SP	Sudeste	Médio	42	Nível 1
Campo Magro	PR	Sul	Médio	42	Nível 1
Capinzal	SC	Sul	Pequeno	42	Nível 1
Carangola	MG	Sudeste	Médio	42	Nível 1
Estância	SE	Nordeste	Médio	42	Nível 1
Faxinal	PR	Sul	Pequeno	42	Nível 1
Formiga	MG	Sudeste	Médio	42	Nível 1
Garibaldi	RS	Sul	Médio	42	Nível 1
Guaçuí	ES	Sudeste	Médio	42	Nível 1
Guajará-Mirim	RO	Norte	Médio	42	Nível 1
Ibatiba	ES	Sudeste	Médio	42	Nível 1
Imbé	RS	Sul	Pequeno	42	Nível 1
Itapeví	SP	Sudeste	Grande	42	Nível 1
Jaú	SP	Sudeste	Grande	42	Nível 1
Juina	MT	Centro-Oeste	Médio	42	Nível 1
Laguna	SC	Sul	Médio	42	Nível 1
Leme	SP	Sudeste	Grande	42	Nível 1
Machuaçu	MG	Sudeste	Médio	42	Nível 1
Mimoso do Sul	ES	Sudeste	Médio	42	Nível 1
Nossa Senhora do Socorro	SE	Nordeste	Grande	42	Nível 1
Pará de Minas	MG	Sudeste	Médio	42	Nível 1
Paranaguá	PR	Sul	Grande	42	Nível 1
Poços de Caldas	MG	Sudeste	Grande	42	Nível 1
Ponta Grossa	PR	Sul	Grande	42	Nível 1
Rolante	RS	Sul	Pequeno	42	Nível 1
Rolim de Moura	RO	Norte	Médio	42	Nível 1
Santarém	PA	Norte	Grande	42	Nível 1
São Bento	PB	Nordeste	Médio	42	Nível 1
São Gabriel da Cachoeira	AM	Norte	Médio	42	Nível 1
São José de Mipibu	RN	Nordeste	Médio	42	Nível 1
Sarandi	RS	Sul	Pequeno	42	Nível 1
Serra	ES	Sudeste	Grande	42	Nível 1
Sooretama	ES	Sudeste	Médio	42	Nível 1
Tangará da Serra	MT	Centro-Oeste	Médio	42	Nível 1
Taquara	RS	Sul	Médio	42	Nível 1

Três de Maio	RS	Sul	Pequeno	<b>42</b>	Nível 1
Uruguaiana	RS	Sul	Grande	<b>42</b>	Nível 1
VESPASIANO	MG	Sudeste	Grande	<b>42</b>	Nível 1
Vila Velha	ES	Sudeste	Grande	<b>42</b>	Nível 1
Xaxim	SC	Sul	Médio	<b>42</b>	Nível 1
Almenara	MG	Sudeste	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Almirante Tamandaré	PR	Sul	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Altônia	PR	Sul	Pequeno	<b>41</b>	Nível 1
Araucária	PR	Sul	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Bagé	RS	Sul	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Baixo Guandu	ES	Sudeste	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Barra de São Francisco	ES	Sudeste	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Benjamin Constant	AM	Norte	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Brasília de Minas	MG	Sudeste	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Cafelândia	PR	Sul	Pequeno	<b>41</b>	Nível 1
Caratinga	MG	Sudeste	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Coronel Fabriciano	MG	Sudeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Cruzeiro do Oeste	PR	Sul	Pequeno	<b>41</b>	Nível 1
Governador Valadares	MG	Sudeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Guaíba	RS	Sul	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Guarujá	SP	Sudeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Itaboraí	RJ	Sudeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Itaporanga d'Ajuda	SE	Nordeste	Médio	<b>41</b>	Nível 1
ITAQUAQUECETUBA	SP	Sudeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Itu	SP	Sudeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Japeri	RJ	Sudeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
João Monlevade	MG	Sudeste	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Luziânia	GO	Centro-Oeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Macaé	RJ	Sudeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Maranguape	CE	Nordeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Marau	RS	Sul	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Marechal Cândido Rondon	PR	Sul	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Maricá	RJ	Sudeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Matão	SP	Sudeste	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Mogi das Cruzes	SP	Sudeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Nova Petrópolis	RS	Sul	Pequeno	<b>41</b>	Nível 1

Nova Serrana	MG	Sudeste	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Ortigueira	PR	Sul	Pequeno	<b>41</b>	Nível 1
Ourinhos	SP	Sudeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Paragominas	PA	Norte	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Paranatinga	MT	Centro-Oeste	Pequeno	<b>41</b>	Nível 1
Pirassununga	SP	Sudeste	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Pouso Alegre	MG	Sudeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Rio Verde	GO	Centro-Oeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Rio Verde de Mato Grosso	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>41</b>	Nível 1
São Francisco de Assis	RS	Sul	Pequeno	<b>41</b>	Nível 1
São Sebastião	SP	Sudeste	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Sengés	PR	Sul	Pequeno	<b>41</b>	Nível 1
Tatuí	SP	Sudeste	Grande	<b>41</b>	Nível 1
Terenos	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>41</b>	Nível 1
Três Rios	RJ	Sudeste	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Ubatuba	SP	Sudeste	Médio	<b>41</b>	Nível 1
Afonso Cláudio	ES	Sudeste	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Água Boa	MT	Centro-Oeste	Pequeno	<b>40</b>	Nível 1
Araçatuba	SP	Sudeste	Grande	<b>40</b>	Nível 1
Araguari	MG	Sudeste	Grande	<b>40</b>	Nível 1
Avaré	SP	Sudeste	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Birigui	SP	Sudeste	Grande	<b>40</b>	Nível 1
Campo Mourão	PR	Sul	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Campos dos Goytacazes	RJ	Sudeste	Grande	<b>40</b>	Nível 1
Caraguatatuba	SP	Sudeste	Grande	<b>40</b>	Nível 1
Cotia	SP	Sudeste	Grande	<b>40</b>	Nível 1
Ecoporanga	ES	Sudeste	Pequeno	<b>40</b>	Nível 1
Frutal	MG	Sudeste	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Imbituva	PR	Sul	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Itabaiana	SE	Nordeste	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Itapemirim	ES	Sudeste	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Itaquiraí	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>40</b>	Nível 1
Januária	MG	Sudeste	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Linhares	ES	Sudeste	Grande	<b>40</b>	Nível 1
Mandirituba	PR	Sul	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Marialva	PR	Sul	Médio	<b>40</b>	Nível 1

Marília	SP	Sudeste	Grande	<b>40</b>	Nível 1
Matozinhos	MG	Sudeste	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Mogi Mirim	SP	Sudeste	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Ouro Preto	MG	Sudeste	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Pitanga	PR	Sul	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Ponte Nova	MG	Sudeste	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Santa Vitória do Palmar	RS	Sul	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Santo Ângelo	RS	Sul	Médio	<b>40</b>	Nível 1
São Francisco	MG	Sudeste	Médio	<b>40</b>	Nível 1
São Gabriel do Oeste	MS	Centro-Oeste	Médio	<b>40</b>	Nível 1
São Jerônimo	RS	Sul	Pequeno	<b>40</b>	Nível 1
Seropédica	RJ	Sudeste	Médio	<b>40</b>	Nível 1
Suzano	SP	Sudeste	Grande	<b>40</b>	Nível 1
Tijucas do Sul	PR	Sul	Pequeno	<b>40</b>	Nível 1
Vila Rica	MT	Centro-Oeste	Pequeno	<b>40</b>	Nível 1
Aracruz	ES	Sudeste	Médio	<b>39</b>	Nível 1
Arcos	MG	Sudeste	Médio	<b>39</b>	Nível 1
Cachoeirinha	RS	Sul	Grande	<b>39</b>	Nível 1
Campo Belo	MG	Sudeste	Médio	<b>39</b>	Nível 1
Candói	PR	Sul	Pequeno	<b>39</b>	Nível 1
Cianorte	PR	Sul	Médio	<b>39</b>	Nível 1
Giruá	RS	Sul	Pequeno	<b>39</b>	Nível 1
Guaíra	PR	Sul	Médio	<b>39</b>	Nível 1
Ivinhema	MS	Centro-Oeste	Médio	<b>39</b>	Nível 1
Jacareí	SP	Sudeste	Grande	<b>39</b>	Nível 1
Miracema	RJ	Sudeste	Médio	<b>39</b>	Nível 1
Não-Me-Toque	RS	Sul	Pequeno	<b>39</b>	Nível 1
Palotina	PR	Sul	Médio	<b>39</b>	Nível 1
Paracambi	RJ	Sudeste	Médio	<b>39</b>	Nível 1
Parnamirim	RN	Nordeste	Grande	<b>39</b>	Nível 1
Patrocínio	MG	Sudeste	Médio	<b>39</b>	Nível 1
Paulínia	SP	Sudeste	Grande	<b>39</b>	Nível 1
Picos	PI	Nordeste	Médio	<b>39</b>	Nível 1
Pinheiros	ES	Sudeste	Médio	<b>39</b>	Nível 1
Queimados	RJ	Sudeste	Grande	<b>39</b>	Nível 1
São Borja	RS	Sul	Médio	<b>39</b>	Nível 1
Sidrolândia	MS	Centro-Oeste	Médio	<b>39</b>	Nível 1

Teófilo Otoni	MG	Sudeste	Grande	<b>39</b>	Nível 1
Tijucas	SC	Sul	Médio	<b>39</b>	Nível 1
Ubá	MG	Sudeste	Grande	<b>39</b>	Nível 1
Valinhos	SP	Sudeste	Grande	<b>39</b>	Nível 1
Bauru	SP	Sudeste	Grande	<b>38</b>	Nível 1
Bom Despacho	MG	Sudeste	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Brumado	BA	Nordeste	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Caçapava do Sul	RS	Sul	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Cachoeiras de Macacu	RJ	Sudeste	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Capão do Leão	RS	Sul	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Carpina	PE	Nordeste	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Chapadão do Sul	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>38</b>	Nível 1
Cidade Ocidental	GO	Centro-Oeste	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Congonhas	MG	Sudeste	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Coxim	MS	Centro-Oeste	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Cruz Alta	RS	Sul	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Divinópolis	MG	Sudeste	Grande	<b>38</b>	Nível 1
Ferraz de Vasconcelos	SP	Sudeste	Grande	<b>38</b>	Nível 1
Iguatu	CE	Nordeste	Grande	<b>38</b>	Nível 1
Itajubá	MG	Sudeste	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Itaperuna	RJ	Sudeste	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Itapira	SP	Sudeste	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Jaguarão	RS	Sul	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Jandaia do Sul	PR	Sul	Pequeno	<b>38</b>	Nível 1
Miracema do Tocantins	TO	Norte	Pequeno	<b>38</b>	Nível 1
Morretes	PR	Sul	Pequeno	<b>38</b>	Nível 1
Naviraí	MS	Centro-Oeste	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Nova Santa Rita	RS	Sul	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Patos de Minas	MG	Sudeste	Grande	<b>38</b>	Nível 1
Pirapora	MG	Sudeste	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Pontes e Lacerda	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Ribas do Rio Pardo	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>38</b>	Nível 1
São Vicente	SP	Sudeste	Grande	<b>38</b>	Nível 1
Sapezal	MT	Centro-Oeste	Pequeno	<b>38</b>	Nível 1
Saquarema	RJ	Sudeste	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Terra Boa	PR	Sul	Pequeno	<b>38</b>	Nível 1
Uberaba	MG	Sudeste	Grande	<b>38</b>	Nível 1

Valença	RJ	Sudeste	Médio	<b>38</b>	Nível 1
Araci	BA	Nordeste	Médio	<b>37</b>	Nível 1
Araçuaí	MG	Sudeste	Médio	<b>37</b>	Nível 1
Ariquemes	RO	Norte	Grande	<b>37</b>	Nível 1
Barra do Garças	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>37</b>	Nível 1
Campo Novo do Parecis	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>37</b>	Nível 1
Cândido de Abreu	PR	Sul	Pequeno	<b>37</b>	Nível 1
Carambeí	PR	Sul	Pequeno	<b>37</b>	Nível 1
Fátima do Sul	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>37</b>	Nível 1
Guaramirim	SC	Sul	Médio	<b>37</b>	Nível 1
Guaratuba	PR	Sul	Médio	<b>37</b>	Nível 1
Itaperuçu	PR	Sul	Médio	<b>37</b>	Nível 1
Itaporã	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>37</b>	Nível 1
Itatiba	SP	Sudeste	Grande	<b>37</b>	Nível 1
Jaciara	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>37</b>	Nível 1
Jacobina	BA	Nordeste	Médio	<b>37</b>	Nível 1
Japurá	AM	Norte	Pequeno	<b>37</b>	Nível 1
Júlio de Castilhos	RS	Sul	Pequeno	<b>37</b>	Nível 1
Lagoa Santa	MG	Sudeste	Médio	<b>37</b>	Nível 1
Matelândia	PR	Sul	Pequeno	<b>37</b>	Nível 1
Mirassol d'Oeste	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>37</b>	Nível 1
Nilópolis	RJ	Sudeste	Grande	<b>37</b>	Nível 1
Ouro Branco	MG	Sudeste	Médio	<b>37</b>	Nível 1
Pinheiral	RJ	Sudeste	Pequeno	<b>37</b>	Nível 1
Praia Grande	SP	Sudeste	Grande	<b>37</b>	Nível 1
Rorainópolis	RR	Norte	Médio	<b>37</b>	Nível 1
São Francisco de Itabapoana	RJ	Sudeste	Médio	<b>37</b>	Nível 1
São Gotardo	MG	Sudeste	Médio	<b>37</b>	Nível 1
São João de Meriti	RJ	Sudeste	Grande	<b>37</b>	Nível 1
São Mateus	ES	Sudeste	Grande	<b>37</b>	Nível 1
São Miguel dos Campos	AL	Nordeste	Médio	<b>37</b>	Nível 1
Sertãoópolis	PR	Sul	Pequeno	<b>37</b>	Nível 1
Sertãozinho	SP	Sudeste	Grande	<b>37</b>	Nível 1
Várzea Paulista	SP	Sudeste	Grande	<b>37</b>	Nível 1
Visconde do Rio Branco	MG	Sudeste	Médio	<b>37</b>	Nível 1
Ananindeua	PA	Norte	Grande	<b>36</b>	Nível 1

Assu	RN	Nordeste	Médio	<b>36</b>	Nível 1
Bocaiúva	MG	Sudeste	Médio	<b>36</b>	Nível 1
Bom Jesus do Itabapoana	RJ	Sudeste	Médio	<b>36</b>	Nível 1
Cajamar	SP	Sudeste	Médio	<b>36</b>	Nível 1
Campo Bom	RS	Sul	Médio	<b>36</b>	Nível 1
Castelo	ES	Sudeste	Médio	<b>36</b>	Nível 1
Cataguases	MG	Sudeste	Médio	<b>36</b>	Nível 1
Catu	BA	Nordeste	Médio	<b>36</b>	Nível 1
Colatina	ES	Sudeste	Grande	<b>36</b>	Nível 1
Formoso do Araguaia	TO	Norte	Pequeno	<b>36</b>	Nível 1
Guaratinguetá	SP	Sudeste	Grande	<b>36</b>	Nível 1
Ibirubá	RS	Sul	Pequeno	<b>36</b>	Nível 1
Ibiúna	SP	Sudeste	Médio	<b>36</b>	Nível 1
Lavras	MG	Sudeste	Grande	<b>36</b>	Nível 1
Mangueirinha	PR	Sul	Pequeno	<b>36</b>	Nível 1
Miguel Pereira	RJ	Sudeste	Pequeno	<b>36</b>	Nível 1
Paranaíba	MS	Centro-Oeste	Médio	<b>36</b>	Nível 1
Passo Fundo	RS	Sul	Grande	<b>36</b>	Nível 1
Paulo Afonso	BA	Nordeste	Grande	<b>36</b>	Nível 1
Realeza	PR	Sul	Pequeno	<b>36</b>	Nível 1
Ribeirão Preto	SP	Sudeste	Grande	<b>36</b>	Nível 1
Salinas	MG	Sudeste	Médio	<b>36</b>	Nível 1
São Sebastião do Paraíso	MG	Sudeste	Médio	<b>36</b>	Nível 1
Sapucaia do Sul	RS	Sul	Grande	<b>36</b>	Nível 1
Vitória de Santo Antão	PE	Nordeste	Grande	<b>36</b>	Nível 1
Assaí	PR	Sul	Pequeno	<b>35</b>	Nível 1
Botucatu	SP	Sudeste	Grande	<b>35</b>	Nível 1
Catalão	GO	Centro-Oeste	Grande	<b>35</b>	Nível 1
Coruripe	AL	Nordeste	Médio	<b>35</b>	Nível 1
Diamantina	MG	Sudeste	Médio	<b>35</b>	Nível 1
Esperantina	TO	Norte	Pequeno	<b>35</b>	Nível 1
Extrema	MG	Sudeste	Médio	<b>35</b>	Nível 1
Jaguariaíva	PR	Sul	Médio	<b>35</b>	Nível 1
Jardim	MS	Centro-Oeste	Médio	<b>35</b>	Nível 1
Machado	MG	Sudeste	Médio	<b>35</b>	Nível 1
Miranda	MS	Centro-Oeste	Médio	<b>35</b>	Nível 1

Monte Carmelo	MG	Sudeste	Médio	<b>35</b>	Nível 1
Nova Cruz	RN	Nordeste	Médio	<b>35</b>	Nível 1
Nova Venécia	ES	Sudeste	Médio	<b>35</b>	Nível 1
Rio Branco do Sul	PR	Sul	Médio	<b>35</b>	Nível 1
Sabará	MG	Sudeste	Grande	<b>35</b>	Nível 1
São Francisco de Paula	RS	Sul	Pequeno	<b>35</b>	Nível 1
São Luiz Gonzaga	RS	Sul	Médio	<b>35</b>	Nível 1
Unai	MG	Sudeste	Médio	<b>35</b>	Nível 1
Veranópolis	RS	Sul	Médio	<b>35</b>	Nível 1
Altos	PI	Nordeste	Médio	<b>34</b>	Nível 1
Araxá	MG	Sudeste	Grande	<b>34</b>	Nível 1
Caeté	MG	Sudeste	Médio	<b>34</b>	Nível 1
Campo Maior	PI	Nordeste	Médio	<b>34</b>	Nível 1
Carlos Barbosa	RS	Sul	Médio	<b>34</b>	Nível 1
Curvelo	MG	Sudeste	Médio	<b>34</b>	Nível 1
Esmeraldas	MG	Sudeste	Médio	<b>34</b>	Nível 1
Francisco Morato	SP	Sudeste	Grande	<b>34</b>	Nível 1
Ibaiti	PR	Sul	Médio	<b>34</b>	Nível 1
Osório	RS	Sul	Médio	<b>34</b>	Nível 1
Palmeira das Missões	RS	Sul	Médio	<b>34</b>	Nível 1
Parobé	RS	Sul	Médio	<b>34</b>	Nível 1
Pinhão	PR	Sul	Médio	<b>34</b>	Nível 1
Presidente Prudente	SP	Sudeste	Grande	<b>34</b>	Nível 1
Santana do Livramento	RS	Sul	Médio	<b>34</b>	Nível 1
São Caetano do Sul	SP	Sudeste	Grande	<b>34</b>	Nível 1
São Carlos	SP	Sudeste	Grande	<b>34</b>	Nível 1
São Mateus do Sul	PR	Sul	Médio	<b>34</b>	Nível 1
Silva Jardim	RJ	Sudeste	Pequeno	<b>34</b>	Nível 1
Taboão da Serra	SP	Sudeste	Grande	<b>34</b>	Nível 1
Viana	ES	Sudeste	Médio	<b>34</b>	Nível 1
Bela Vista	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>33</b>	Nível 1
Caruaru	AM	Norte	Médio	<b>33</b>	Nível 1
Casa Nova	BA	Nordeste	Médio	<b>33</b>	Nível 1
Ceará-Mirim	RN	Nordeste	Médio	<b>33</b>	Nível 1
Cerro Azul	PR	Sul	Pequeno	<b>33</b>	Nível 1
Clevelândia	PR	Sul	Pequeno	<b>33</b>	Nível 1
Conceição de Macabu	RJ	Sudeste	Pequeno	<b>33</b>	Nível 1

Cruz das Almas	BA	Nordeste	Médio	<b>33</b>	Nível 1
Fundão	ES	Sudeste	Pequeno	<b>33</b>	Nível 1
Guanambi	BA	Nordeste	Médio	<b>33</b>	Nível 1
Itaúna	MG	Sudeste	Médio	<b>33</b>	Nível 1
João Pinheiro	MG	Sudeste	Médio	<b>33</b>	Nível 1
Manicoré	AM	Norte	Médio	<b>33</b>	Nível 1
Panambi	RS	Sul	Médio	<b>33</b>	Nível 1
Passos	MG	Sudeste	Grande	<b>33</b>	Nível 1
Santa Bárbara d'Oeste	SP	Sudeste	Grande	<b>33</b>	Nível 1
Santa Luzia	MG	Sudeste	Grande	<b>33</b>	Nível 1
Sousa	PB	Nordeste	Médio	<b>33</b>	Nível 1
Terra Roxa	PR	Sul	Pequeno	<b>33</b>	Nível 1
Tibagi	PR	Sul	Pequeno	<b>33</b>	Nível 1
Augustinópolis	TO	Norte	Pequeno	<b>32</b>	Nível 1
Capanema	PR	Sul	Pequeno	<b>32</b>	Nível 1
Carazinho	RS	Sul	Médio	<b>32</b>	Nível 1
Estância Velha	RS	Sul	Médio	<b>32</b>	Nível 1
Guapimirim	RJ	Sudeste	Médio	<b>32</b>	Nível 1
Guaporé	RS	Sul	Pequeno	<b>32</b>	Nível 1
Igrejinha	RS	Sul	Médio	<b>32</b>	Nível 1
Itaberaba	BA	Nordeste	Médio	<b>32</b>	Nível 1
Itapiranga	AM	Norte	Pequeno	<b>32</b>	Nível 1
Itumbiara	GO	Centro-Oeste	Grande	<b>32</b>	Nível 1
Janaúba	MG	Sudeste	Médio	<b>32</b>	Nível 1
Nova Esperança	PR	Sul	Médio	<b>32</b>	Nível 1
Pacaraima	RR	Norte	Pequeno	<b>32</b>	Nível 1
Piratini	RS	Sul	Pequeno	<b>32</b>	Nível 1
Piumhi	MG	Sudeste	Médio	<b>32</b>	Nível 1
Quitandinha	PR	Sul	Pequeno	<b>32</b>	Nível 1
Santo Antônio do Descoberto	GO	Centro-Oeste	Médio	<b>32</b>	Nível 1
São Roque	SP	Sudeste	Médio	<b>32</b>	Nível 1
Varginha	MG	Sudeste	Grande	<b>32</b>	Nível 1
Wenceslau Braz	PR	Sul	Pequeno	<b>32</b>	Nível 1
Barbacena	MG	Sudeste	Grande	<b>31</b>	Nível 1
Barra Mansa	RJ	Sudeste	Grande	<b>31</b>	Nível 1
Cacoal	RO	Norte	Médio	<b>31</b>	Nível 1

Campo Largo	PR	Sul	Grande	<b>31</b>	Nível 1
CARAPICUIBA	SP	Sudeste	Grande	<b>31</b>	Nível 1
Cruzeiro	SP	Sudeste	Médio	<b>31</b>	Nível 1
Dianópolis	TO	Norte	Pequeno	<b>31</b>	Nível 1
Franco da Rocha	SP	Sudeste	Grande	<b>31</b>	Nível 1
Itapipoca	CE	Nordeste	Grande	<b>31</b>	Nível 1
Jandira	SP	Sudeste	Grande	<b>31</b>	Nível 1
Palmeira dos Índios	AL	Nordeste	Médio	<b>31</b>	Nível 1
Pedro Leopoldo	MG	Sudeste	Médio	<b>31</b>	Nível 1
Santo Antônio de Pádua	RJ	Sudeste	Médio	<b>31</b>	Nível 1
Santo Antônio do Sudoeste	PR	Sul	Pequeno	<b>31</b>	Nível 1
São José do Norte	RS	Sul	Médio	<b>31</b>	Nível 1
Tanguá	RJ	Sudeste	Médio	<b>31</b>	Nível 1
Terra Rica	PR	Sul	Pequeno	<b>31</b>	Nível 1
Três Passos	RS	Sul	Pequeno	<b>31</b>	Nível 1
Triunfo	RS	Sul	Médio	<b>31</b>	Nível 1
Arapoti	PR	Sul	Médio	<b>30</b>	Nível 1
Astorga	PR	Sul	Médio	<b>30</b>	Nível 1
Buriti do Tocantins	TO	Norte	Pequeno	<b>30</b>	Nível 1
Colorado	PR	Sul	Pequeno	<b>30</b>	Nível 1
Cordeiro	RJ	Sudeste	Pequeno	<b>30</b>	Nível 1
Goiatins	TO	Norte	Pequeno	<b>30</b>	Nível 1
Juara	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>30</b>	Nível 1
Medianeira	PR	Sul	Médio	<b>30</b>	Nível 1
Montes Claros	MG	Sudeste	Grande	<b>30</b>	Nível 1
Ouro Preto do Oeste	RO	Norte	Médio	<b>30</b>	Nível 1
Paraíba do Sul	RJ	Sudeste	Médio	<b>30</b>	Nível 1
Queimados	RJ	Sudeste	Grande	<b>30</b>	Nível 1
Rio Negro	PR	Sul	Médio	<b>30</b>	Nível 1
São João del Rei	MG	Sudeste	Médio	<b>30</b>	Nível 1
São Lourenço	MG	Sudeste	Médio	<b>30</b>	Nível 1
São Pedro do Sul	RS	Sul	Pequeno	<b>30</b>	Nível 1
Sonora	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>30</b>	Nível 1
Tramandaí	RS	Sul	Médio	<b>30</b>	Nível 1
Wanderlândia	TO	Norte	Pequeno	<b>30</b>	Nível 1
Araruama	RJ	Sudeste	Grande	<b>29</b>	Nível 1

Conceição da Barra	ES	Sudeste	Médio	<b>29</b>	Nível 1
Getúlio Vargas	RS	Sul	Pequeno	<b>29</b>	Nível 1
Ibirité	MG	Sudeste	Grande	<b>29</b>	Nível 1
Jaguaré	ES	Sudeste	Médio	<b>29</b>	Nível 1
Loanda	PR	Sul	Pequeno	<b>29</b>	Nível 1
Mandaguari	PR	Sul	Médio	<b>29</b>	Nível 1
Presidente Figueiredo	AM	Norte	Médio	<b>29</b>	Nível 1
Quaraí	RS	Sul	Pequeno	<b>29</b>	Nível 1
Rosário do Sul	RS	Sul	Médio	<b>29</b>	Nível 1
Santa Terezinha de Itaipu	PR	Sul	Pequeno	<b>29</b>	Nível 1
Aquidauana	MS	Centro-Oeste	Médio	<b>28</b>	Nível 1
Charqueadas	RS	Sul	Médio	<b>28</b>	Nível 1
Gurupi	TO	Norte	Médio	<b>28</b>	Nível 1
Irecê	BA	Nordeste	Médio	<b>28</b>	Nível 1
Lapa	PR	Sul	Médio	<b>28</b>	Nível 1
Nova Alvorada do Sul	MS	Centro-Oeste	Pequeno	<b>28</b>	Nível 1
Peixe	TO	Norte	Pequeno	<b>28</b>	Nível 1
Pindamonhangaba	SP	Sudeste	Grande	<b>28</b>	Nível 1
Rio Largo	AL	Nordeste	Médio	<b>28</b>	Nível 1
São Fidélis	RJ	Sudeste	Médio	<b>28</b>	Nível 1
Amajari	RR	Norte	Pequeno	<b>27</b>	Nível 1
Aripuanã	MT	Centro-Oeste	Pequeno	<b>27</b>	Nível 1
Arroio do Meio	RS	Sul	Pequeno	<b>27</b>	Nível 1
Cambé	PR	Sul	Grande	<b>27</b>	Nível 1
Jaboticabal	SP	Sudeste	Médio	<b>27</b>	Nível 1
Nova Lima	MG	Sudeste	Médio	<b>27</b>	Nível 1
Rolândia	PR	Sul	Médio	<b>27</b>	Nível 1
Tabatinga	AM	Norte	Médio	<b>27</b>	Nível 1
Tobias Barreto	SE	Nordeste	Médio	<b>27</b>	Nível 1
Vassouras	RJ	Sudeste	Médio	<b>27</b>	Nível 1
Bragança	PA	Norte	Grande	<b>26</b>	Nível 1
Hortolandia	SP	Sudeste	Grande	<b>26</b>	Nível 1
Quedas do Iguaçu	PR	Sul	Médio	<b>26</b>	Nível 1
São Marcos	RS	Sul	Pequeno	<b>26</b>	Nível 1
Tapejara	RS	Sul	Pequeno	<b>26</b>	Nível 1
Alto Alegre	RR	Norte	Pequeno	<b>25</b>	Nível 1

CONSELHEIRO LAFAIETE	MG	Sudeste	Grande	<b>25</b>	Nível 1
Coronel Vivida	PR	Sul	Pequeno	<b>25</b>	Nível 1
Iguaba Grande	RJ	Sudeste	Médio	<b>25</b>	Nível 1
Jaíba	MG	Sudeste	Médio	<b>25</b>	Nível 1
São João da Baliza	RR	Norte	Pequeno	<b>25</b>	Nível 1
São João da Boa Vista	SP	Sudeste	Médio	<b>25</b>	Nível 1
Siqueira Campos	PR	Sul	Pequeno	<b>25</b>	Nível 1
Toledo	PR	Sul	Grande	<b>25</b>	Nível 1
Tonantins	AM	Norte	Pequeno	<b>25</b>	Nível 1
Bragança Paulista	SP	Sudeste	Grande	<b>24</b>	Nível 1
Caarapó	MS	Centro-Oeste	Médio	<b>24</b>	Nível 1
Calçoene	AP	Norte	Pequeno	<b>24</b>	Nível 1
Ipirá	BA	Nordeste	Médio	<b>24</b>	Nível 1
Nova Hartz	RS	Sul	Pequeno	<b>24</b>	Nível 1
Nova Prata	RS	Sul	Médio	<b>24</b>	Nível 1
Paty do Alferes	RJ	Sudeste	Médio	<b>24</b>	Nível 1
Bandeirantes	PR	Sul	Médio	<b>23</b>	Nível 1
Santa Rita do Sapucaí	MG	Sudeste	Médio	<b>23</b>	Nível 1
Urucará	AM	Norte	Pequeno	<b>23</b>	Nível 1
Autazes	AM	Norte	Médio	<b>22</b>	Nível 1
Guarantã do Norte	MT	Centro-Oeste	Médio	<b>22</b>	Nível 1
Reserva	PR	Sul	Médio	<b>22</b>	Nível 1
Humaitá	AM	Norte	Médio	<b>21</b>	Nível 1
Santa Helena	PR	Sul	Médio	<b>21</b>	Nível 1
Teutônia	RS	Sul	Médio	<b>21</b>	Nível 1
Itaocara	RJ	Sudeste	Pequeno	<b>20</b>	Nível 1
Atibaia	SP	Sudeste	Grande	<b>19</b>	Nível 1
Bom Jardim	RJ	Sudeste	Médio	<b>18</b>	Nível 1
Ouro Fino	MG	Sudeste	Médio	<b>18</b>	Nível 1
Borba	AM	Norte	Médio	<b>16</b>	Nível 1
Caapiranga	AM	Norte	Pequeno	<b>16</b>	Nível 1
Iturama	MG	Sudeste	Médio	<b>13</b>	Nível 1
Canutama	AM	Norte	Pequeno	<b>11</b>	Nível 1
Arujá	SP	Sudeste	Médio	<b>3</b>	Nível 1

**APÊNDICE VIII – Relato dos Bolsistas**

## **Relato do Bolsista A**

### **1. Percepção Geral**

Sob um ponto de vista geral, percebeu-se uma grande variedade estrutural no que se refere as questões estruturais dos sites, o que promoveu certa dificuldade durante a realização dos questionários, pois, dada a falta de padronização, tornava-se mais complicado analisar certos portais. Outra consideração importante se refere com a produção de conteúdo, que se mostrou muito pobre em alguns sites, faltando um certo tato por parte dos desenvolvedores que poderiam produzir aplicações mais amigáveis e capazes de se comunicar com o seu público alvo, o que explicita um grande problema (se não o maior) encontrado durante a realização dos questionários que se caracteriza pela pouca atratividade dos sites, que são um dos responsáveis pela falta de sensibilidade da população para com questões políticas, visto que a entrada em sites pouco atrativos e com excesso de pobreza na produção de conteúdo provém ao cidadão um desinteresse com tudo o que é relacionado a política. Cabe ressaltar ainda, que dentro de uma visão de longo prazo, existe muito caminho a se percorrer, mas inevitavelmente, a participação cidadã mais ativa dentro da política passa pelas TICs e o que se percebe é que mesmo dentro de um panorama caótico, existem boas iniciativas que corretamente fomentadas, podem fazer uma grande diferença.

### **2. Dificuldades encontradas**

As principais dificuldades encontradas se relacionam, a saber:

1. Falta de padronização;
2. Pouca produção e atualização de conteúdo;
3. Pouca apropriação das melhores práticas existentes no mercado;
4. Falta de manutenção dentro do site, não sendo percebido em alguns casos, a quebra de links;
5. Não disponibilização de dados abertos por algumas prefeituras;
6. Pouca atratividade de alguns sites;

### **3. Formas de resolução**

Acredito que a principal forma de resolução encontrada foi a especialização, quanto maior o número de análises, maior a experiência adquirida e mais fácil foi se tornando a resolução de problemas no decorrer dos questionários.

### **4. Aprendizado**

Entre os aprendizados, cabe ressaltar uma maior apropriação de conhecimento acerca das TICs e da sua importância no contexto geral de desenvolvimento sócio-econômico-político, tendo em vista sua ampla capacidade de atuação e condição de aproximação com o cidadão brasileiro. Foi possível perceber também neste sentido, a importância dos portais dos municípios brasileiros dentro deste mesmo contexto, o que me deixa de certa forma contente ao verificar que existem prefeituras que se preocupam com este tipo de interação e provém esforços para resolver esses problemas. Outro aprendizado importante se relaciona com os dados abertos, desconhecido anteriormente de minha parte, que me mostraram a importância da disponibilização destas informações de conhecimento público, mas que muitas vezes é executado de forma simplista e sem um compromisso real.

### **5. Achados**

#### *a. Boas práticas e recomendação:*

Entre as recomendações, sugere-se uma maior integração por parte das prefeituras com as empresas que disponibilizam trabalhos relacionados a estruturação de dados, tendo em vista que a falta de um sistema padrão, com riqueza no fornecimento de informações prejudicou as análises e não provém ao cidadão o direito que é seu, de acesso as informações de transparência do município. Aos municípios que se utilizaram deste meio, cabe destaque, pois, a tomada deste tipo de decisão se mostra muito acertada e dá um grande passo no sentido de aproximar a prefeitura com o cidadão.

Seguindo esta mesma linha, a padronização dos sites se mostrou um dos principais problemas, bem como a sua pobreza na produção de conteúdo. Cabe sugerir, neste sentido, a contratação por parte destas prefeituras de empresas especializadas e com experiência na execução deste tipo de serviço, tendo em vista que as TICs desempenham um grande papel hoje em dia e uma decisão errada durante a construção de um portal pode ser o suficiente pela perda de conexão entre prefeitura e cidadão, promovendo o desinteresse deste indivíduo em participar das questões políticas.

Ainda no sentido de ressaltar o papel das TICs, cabe sugerir a maior inserção de boa parte das prefeituras no meio digital no que se refere ao fornecimento de serviços. Hoje em dia, na sociedade do conhecimento, nesse mundo mais conectado, torna-se fundamental se inserir e disponibilizar todo o seu apanhado de serviços no meio digital, no sentido de facilitar a vida do cidadão e até mesmo da própria prefeitura, que pode se apropriar das informações geradas por um grande grupo de relatórios e entender as principais aspirações dos seus cidadãos.

Outro ponto que merece destaque se relaciona com a integração entre o que acontece de forma protocolar e presencial dentro das prefeituras e das câmaras de vereadores com as TICs, no sentido de possibilitar ao cidadão acompanhar e fazer a diferença mesmo que não seja possível a participação de forma presencial, o que traria uma riqueza a todo processo, além de aumentar a transparência e reforçar o acesso a democracia.

Um último ponto que merece um destaque especial, se refere a inovação promovida por algumas prefeituras, seja no fornecimento de serviço, apresentação da cidade, entre outras inovações. A presença deste tipo de postura, também traz uma riqueza imensa não somente para o site, mas para todo município, que se vê beneficiado de inúmeras formas. *Por vezes, um município ou região não é bem visto externamente, pois, não sabe se comunicar e não sabe apresentar quais são as suas virtudes.*

## **Relato do Bolsista B**

Com a conclusão da pesquisa, verifiquei que os sites das prefeituras disponibilizam acesso ao portal da transparência, e foi identificado que na maioria das vezes os sites disponibilizam informações relevantes para os cidadãos, como por exemplo compras e licitações, as prestações de conta. Achei muito legal a maneira que alguns sites da prefeitura mesmo estando em manutenção, não deixaram de disponibilizar alguns serviços e o acesso a transparência, achei muito bom essa visão de pensar na sua comunidade, nos seus usuários.

Devemos ressaltar também, que no momento da realização da pesquisa, encontramos sites muito bem organizados, que investiram na interface das plataformas, aprimorando a usabilidade dos sites, fazendo com que o usuário consigam utilizar e ficar bem à vontade no momento de interação com a plataforma, mas destaco que tem outros que não são nem um pouco organizado, muito carregado de informação, e isso faz com que o usuário não se sinta satisfeito com a navegação, perdendo o foco da sua busca de informação, tornando o site ineficiente.

Encontrei algumas prefeituras que não disponibilizava informações adicionais, como sua história ou até mesmo suas culturas, mas busco destacar aqui que algumas prefeituras buscam disponibilizar além de suas histórias um local de fotos e vídeos da sua origem, muito legal está forma de mostrar para o cidadão como foi que tudo começou. Outra questão a levar em conta foi a dificuldade que eu encontrei a achar o Diário Oficial, pois algumas prefeituras não disponibilizam e tem alguns casos que o Diário Oficial está no próprio portal da Transparência, demorei a encontrar alguns por esse motivo.

Algumas prefeitura buscam estar interagindo com a comunidade proporcionando o bem de todos, realizando oficinas, ofertando cursos de inclusão digital para idosos ou crianças, realizando esse processo se formação e democratização do acesso as tecnologias da informação, levando aquelas pessoas leigas a oportunidade de aprender cada vez mais, vou destacar aqui a cidade de Tubarão - SC que realizou um curso de inclusão digital para os idosos, na cidade de São Leopoldo – RS lançou o projeto TecnoSaber o qual promove inclusão digital oferecendo oportunidade para as pessoas em situação de vulnerabilidade social e

jovens sob a guarda do Estado. Tem sites muito bom e outras regulares, pois a na maioria das vezes a uma padronização, alguns seguem o mesmo estilo, isso me ajudou muito na hora de realizar a pesquisa pois já estava habituada com aquele padrão de plataforma.

Para realizar essa pesquisa, fizemos algumas reuniões para trocar experiências na busca de diminuir a subjetividade, primeiro foi realizado um pré-teste com 225 municípios e depois o teste com 900 municípios. Durante a realização da pesquisa sempre buscamos trocar informações para concluir a pesquisa com sucesso.

Por fim, vou destacar alguns “achados” dos sites das prefeituras, no site da prefeitura de Florianópolis - SC está a disposição aos cidadãos o Floripa em tempo real, câmeras em alguns lugares específicos de Florianópolis mostrando o que está acontecendo e como está o local, muito bacana está ideia da prefeitura.

Na prefeitura de Lages - SC tem como um ponto importante o Conheça Lages que mostra toda a história de Lages, sua economia, agroindústria a saúde o clima, isso se torna muito bom para quem não conhece a cidade, pois já fica por dentro de tudo.

A prefeitura de Porto Alegre - RS, disponibiliza um canal no Youtube com as mais atualizadas notícias da prefeitura de Porto Alegre, também disponibiliza um portal de dados abertos para a comunidade, muito legal. No caso da prefeitura de Ponta Grossa – PR que utiliza o software de geoprocessamento corporativo que disponibiliza para seu usuário informações que podem ser acessadas de qualquer lugar onde exista uma conexão internet, com informações de uma base cartográfica precisa, validada por um banco de dados atualizado diariamente.

A cidade de Jaraguá do Sul – SC, disponibiliza um formulário para a comunidade participar do Projeto Mananciais para recuperação de nascentes e matas ciliares da Bacia Hidrográfica do rio Itapocu, isso é muito bacana pois é uma Formação de comunidade de prática, onde podemos criar e compartilhar habilidades, conhecimentos e experiências comuns.

A prefeitura de Brusque – SC, libera Internet gratuita para os cidadãos nas praças da cidade, o Wifi é liberado.

A Cidade de Caxias do Sul – RS, utiliza um portal de licitações, o

LicitaCon Cidadão - Licitação por modalidade, a partir daí o cidadão pode acessar as licitações que estão vigentes ou até mesmo aquelas que já estão encerradas.

A prefeitura de Curitiba – PR, disponibiliza para a comunidade um boletim do trânsito atualizado, onde podemos acompanhar o que está acontecendo no trânsito da cidade.

Ao final da pesquisa adquiri um conhecimento muito importante para minha vida tanto como estudante como cidadã, pois pude analisar e avaliar os sites das prefeituras e conhecer mais sobre o portal da transparência, onde está disponibilizado dados e informações públicas do município, que de fato o portal da transparência é um instrumento de controle social que possibilita ao cidadão acompanhar a arrecadação das receitas e a aplicação dos recursos públicos.

## Relato do Bolsista C

De modo geral, pode-se considerar a maioria dos sites das prefeituras municipais brasileiras relativamente pobres em informação, conteúdo e recursos. Os sites são confusos, e com poucas funções disponíveis. Os que tinham algumas funções a mais, muitas vezes estavam desatualizados, com notícias de 2010, por exemplo.

Não focando somente na parte ruim, encontraram-se também sites bem completos, e com todas as informações necessárias, há exemplos de Recife e Salvador.

As principais dificuldades na pesquisa encontradas foram:

- \*Muitos sites não continham a aba “busca”;
- \*O sistema dos sites em si é bem fragilizado;
- \*Encontrou-se um site hackeado;
- \*Na parte de achados poucas coisas relevantes foram encontradas;
- \*Pouquíssimos sites disponibilizavam uma aba exclusiva para “dados abertos”, a maioria era encontrada dentro do Portal da Transparência;

Talvez falte verba pública para as prefeituras investirem nos sites ou um profissional adequado dentro da própria prefeitura atualizando o site diariamente, buscando o melhor. Acho que a principal maneira de resolução deste problema é contratando este profissional e investindo mais nesta área dentro da prefeitura.

Talvez o principal aprendizado da realização desta pesquisa, foi que a partir de agora olharei com outros olhos os sites em geral, não somente os das prefeituras municipais, mas também os que acessamos todos os dias e muitas vezes são incompletos, sem os recursos que precisamos.