

**Gestão de políticas
públicas, participação
democrática e internet:
inovação nos modelos de
gestão no setor público**

Pesquisador:

Júlio Cesar Andrade de Abreu

Gestão de políticas públicas, participação democrática e internet: inovação nos modelos de gestão no setor público

Pesquisador:

Júlio Cesar Andrade de Abreu, DSc.

Linha de Pesquisa:

Inovação nos modelos de gestão no setor público

Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

Presidente

Francisco Gaetani

Diretor de Educação Continuada

Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional e Especialização

Iara Cristina da Silva Alves

Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu

Fernando de Barros Gontijo Filgueiras

Diretor de Inovação e Gestão do Conhecimento

Guilherme Alberto Almeida de Almeida

Diretor de Gestão Interna

Camile Sahb Mesquita

Editor: Fernando de Barros Gontijo Filgueiras – *Coordenadora-Geral de Pesquisa:* Marizaura Reis de Souza Camões – *Chefe da Assessoria de Comunicação:* Janaína Cordeiro de Moraes Santos – *Revisão:* Roberto Carlos Ribeiro Araújo – *Revisão gráfica:* Ana Carla G. Cardoso – *Projeto gráfico:* Livino Silva Neto – *Editoração eletrônica:* Amanda Soares.

Ficha Catalográfica: Equipe da Biblioteca Graciliano Ramos/Enap

A162g Abreu, Júlio Cesar Andrade de
Gestão de políticas públicas, participação democrática e internet: inovação nos modelos de gestão no setor público / pesquisador, Julio Cesar Andrade de Abreu. – Brasília: Enap, 2017. 74 p. : il. – (Cadernos, 48)

ISSN 0104-7078

Linha de Pesquisa: Inovação nos modelos de gestão no setor público

1. Administração Pública. 2. Inovação. 3. Democracia. 4. Participação Social. I. Título.

CDU 35:005.591.6



Enap, 2017

Este trabalho está sob a Licença *Creative Commons* – Atribuição: Não Comercial – Compartilha Igual 4.0 Internacional

As informações e opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

Coordenação-Geral de Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília-DF, Brasil

Sumário

1 Resumo Executivo	6
2 Introdução	8
3 Inovação no Setor Público: O Cenário Brasileiro	9
3.1 Inovação aberta no setor público	15
4 Modelos de Gestão Pública	20
4.1 Breve contextualização sobre o conceito de modelos	20
4.2 Detalhando modelos de gestão pública	21
4.2.1 <i>Governo aberto: um modelo emergente de gestão pública</i>	26
5 Democracia e Participação na Era Digital	28
5.1 Participação democrática digital	28
6 Metodologia	32
6.1 Percurso metodológico	32
6.2 Tratamento, codificação e análise dos dados	35
6.3 Modelo de análise	37
7 Resultados e Análise	41
7.1 Explorando o Prêmio Enap de Inovação	41
7.2 Apresentando as experiências selecionadas de ePart	44
7.3 Explorando experiências selecionadas de ePart	48
8 Conclusão	57
Referências Bibliográficas	59
Anexos e Apêndices	66
Apêndice II – Roteiro De Entrevista E Protocolos De Observação	66

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 – Tipos de inovação em organizações públicas.....	13
Ilustração 2 – Motivações para inovação	14
Ilustração 3 – Inovação aberta	16
Ilustração 4 – Fase transparência e participação.....	17
Ilustração 5 – Valor público e colaboração	18
Ilustração 6 – Benefícios da inovação aberta	19
Ilustração 7 – Diálogos da inovação aberta	19
Ilustração 8 – Modelo de excelência em gestão pública	22
Ilustração 9 – Comparação entre modelos de gestão pública.....	23
Ilustração 10 – Características básicas dos modelos organizacionais.....	24
Ilustração 11 – Dinâmica dos modelos organizacionais	25
Ilustração 12 – Framework de inovação no setor público.....	25
Ilustração 13 – Linha do tempo OGP	26
Ilustração 14 – Diálogos modelo de gestão aberta	27
Ilustração 15 – Artigos internacionais revisados pelos autores.....	30
Ilustração 16 – Estrutura metodológica de uma pesquisa.....	33
Ilustração 17 – A “ruptura”	33
Ilustração 18 – Sistematização da coleta de dados	34
Ilustração 19 – Definição de experiências para estudo	35
Ilustração 20 – Total de documentos analisados.....	37
Ilustração 21 – Caracterização das entrevistas.....	37
Ilustração 22 – Mapa conceitual	38
Ilustração 23 – Modelo de análise.....	38
Ilustração 24 – Estrutura NVIVO	39
Ilustração 25 – Corpus Iramuteq	42
Ilustração 26 – Nuvem de palavras.....	42
Ilustração 27 – Classificação hierárquica descente.....	43
Ilustração 28 – Participação OP 1994-2014 (Presencial)	45
Ilustração 29 – Participação OPD 2006-2013	45
Ilustração 30 – Adesões ao Programa Brasil Transparente (e-SIC)	48
Ilustração 31 – Codificação P1. Fonte: elaboração própria	49
Ilustração 32 – Codificação P3. Fonte: elaboração própria	50

Ilustração 33 – Codificação P2.....	51
Ilustração 34 – Codificação P4.....	52
Ilustração 35 – Codificação E1.....	54
Ilustração 36 – Codificação E2.....	55
Ilustração 37 – Codificação E3.....	56
Ilustração 38 – Modificação de modelos.....	58

1 Resumo executivo

A presente pesquisa discutiu a temática da inovação nos modelos de gestão do setor público a partir do prisma de experiências de participação democrática mediadas pela Internet.

Segundo Ferreira *et al.* (2010), os modelos de gestão trazem aportes sobre o *modus operandi* de uma organização. O formato de organização de tarefas, recursos, procedimentos, normas e regras seguem o modelo de gestão definido segundo os autores. Existem modelos de gestão tradicionais e existem modelos inovadores (FERREIRA *et al.*, 2010). O olhar desta proposta de pesquisa recai sobre os modelos inovadores de gestão.

Pensar na inovação no contexto público é tarefa que deve ser realizada com certo cuidado. A literatura sobre inovação é bastante ampla e diversa no contexto empresarial. Por vezes ladeando entre a inovação tecnológica (DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009) e, em outras, pelo *pop-management* (WOOD JR.; PAULA, 2012), não se trata de um tema que pode ser inadvertidamente transportado para o contexto público. Farah (2005, p. 43) adverte que “falar sobre inovação na gestão pública brasileira implica considerar a conexão entre uma orientação para a eficiência, presente no conceito de inovação, e uma perspectiva democrática, focada na ampliação de direitos sociais”.

É justamente o binômio “eficiência” e “democracia” que se faz presente como motivador para esta pesquisa. Entendendo os termos como complementares e não antagônicos, lançou-se o olhar investigativo sobre três experiências de participação democrática, quais sejam: e-SIC (uma plataforma de aplicação da Lei de Acesso a Informação, operada no âmbito federal e vencedora do prêmio Enap de Inovação), o Gabinete Digital – GD (experiência de participação digital que promovia a interação entre o governador e os cidadãos, foi operada no âmbito estadual) e o Orçamento Participativo Digital – OPD (operado no âmbito municipal, insere os munícipes no processo de deliberação sobre o orçamento público digitalmente). Tais experiências, contudo, reservam como principal ponto de similaridade o fato de serem *online*, ou seja, são operadas pela Internet (ePart). Promover a participação democrática do cidadão através da Internet, para discussão de políticas pública, é algo inovador no contexto brasileiro (AVRITZER; NAVARRO, 2003; FARAH, 1997, 2005, 2006; FREITAS; DACORSO, 2014), e merece, portanto, atenção da academia e dos gestores,

seja pela preocupação cada vez maior com a qualidade dos serviços públicos prestados ou mesmo pelas exigências postas pelo regime democrático e pela população, com mais cobranças e maior controle social.

A inovação no setor público deve seguir, como recomenda Farah (2005), bases democráticas e participativas. É nesse espírito que esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: como experiências inovadoras de ePart incorporam fundamentos do modelo de gestão aberta (Open Gov)?

Toma-se como referência o modelo de governo aberto. Segundo Neves (2013), trata-se de uma iniciativa global liderada pelo Brasil e pelos EUA para que os governos se tornem mais abertos aos seus cidadãos. Fundamenta-se em quatro princípios: transparência, participação cidadã, *accountability* e inovação por meio da Tecnologia da Informação (NEVES, 2013).

Mesmo com viés notadamente gerencialista, o *Open Gov* traz em seus fundamentos a preocupação partilhada por Farah (2005) de fundamentar uma lógica de participação como viabilizadora da inovação. E não “qualquer” inovação, mas sim a tipificada como inovação “aberta”. Trata-se de um processo inovador bem mais poroso ao processo de participação, onde há espaço para uma dinâmica de colaboração na qual o cidadão não é mero expectador, mas, sim, coprodutor do bem público, como pregam Salm e Menegasso (2010).

Para consecução dos objetivos da pesquisa e atendimento da questão-problema, foi analisada, de modo exploratório, a base de experiências do concurso de inovação da Enap. Em seguida, de modo aprofundado, foram analisadas as três experiências de ePart, em diferentes esferas federativas (União, Estado e Município). O modelo de gestão utilizado como referência foi o *Open Gov*, dada sua aderência ao processo de inovação organizacional no âmbito público.

As experiências analisadas incorporam parcialmente os fundamentos do modelo de gestão aberta. O Gabinete Digital é o experimento que mais se aproxima da lógica do *Open Gov*. Sendo que o e-SIC e o Orçamento Participativo Digital se mostram bem limitados quando analisados à luz do modelo de governo aberto.

É identificado que o modelo de gestão pode ser influenciado pela experiência de ePart quando estivermos nos referindo a experiências que envolvam, de modo aberto, traços de participação e inovação aberta, por exemplo. Essas características podem conferir à experiência uma porosidade tal, que ela se converte em um indutor de transformações organizacionais. Esse movimento pode ser notado, ainda que timidamente, na experiência do GB, e bem menos percebido no caso do e-SIC e do OPD. Constatamos, nesse caso, que experiências de ePart podem modificar modelos organizacionais, desde que calçadas em uma lógica de inovação aberta.

2 Introdução

O presente relatório é fruto do projeto de pesquisa “Gestão de Políticas Públicas, Participação Democrática e Internet: Inovação nos Modelos de Gestão do Setor Público”, desenvolvido no âmbito da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Trata-se de uma iniciativa pioneira na Enap que tem por objetivo fomentar pesquisas científicas na área de gestão pública, bem como disseminar o conhecimento gerado.

Por meio do edital Enap nº 01/2014, quatro linhas de pesquisa foram fomentadas: (i) Formação e Capacitação de Servidores Públicos; (ii) Inovação nos Modelos de Gestão no Setor Público; (iii) Liderança no Setor Público; e (iv) Profissionalização da Burocracia no Brasil. A presente pesquisa se vincula à linha (ii), sobre inovação no setor público.

No texto a seguir, é apresentado o conjunto de achados da pesquisa, com seu referencial teórico, metodologia, resultados e conclusões. O primeiro bloco aborda o referencial teórico da pesquisa (tópicos 3, 4 e 5). Em seguida, é apresentado o quadro metodológico (tópico 6). Finalmente, no tópico 7 é apresentado o resultado da pesquisa e a análise empreendida. Nos itens seguintes são expostas as referências bibliográficas, anexos e apêndices.

3 Inovação no setor público: o cenário brasileiro

Os estudos sobre inovação tangenciam um campo de debate bastante variado, estando presentes em agendas de pesquisas de diversas áreas do conhecimento. É na economia, contudo, que o tema ganha um impulso significativo em termos de debate e pesquisa. E nessa lavra, um autor central é Schumpeter (1988). Defendendo o argumento da “destruição criativa”, como um impulso para o capitalismo, que segue constante processo evolutivo, Schumpeter (1984) argumenta que a concorrência se centra na inovação e destrói estruturas antigas, substituindo-as por novas e elevando a economia a novos patamares de renda. Para Schumpeter (1988), o desenvolvimento econômico surge por meio de mudanças no cotidiano econômico, iniciada de modo espontâneo e descontínuo. Nessas mudanças, as grandes empresas têm papel central justamente pelo impulso inovador e pela capacidade tecnológica, para geração de novos processos e produtos.

Nessa abordagem teórica, a inovação é fruto de uma ruptura que tira o sistema econômico de seu estado de equilíbrio e, dessa forma, altera padrões gerando diferenciações competitivas entre as organizações. “Em indústrias nas quais ainda há concorrência e grande número de pessoas independentes, vemos antes de tudo o aparecimento singular de uma inovação” (SCHUMPETER, 1988, p. 183). Para Schumpeter (1988), a inovação é, então, uma ideia, esboço ou mesmo modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Para que uma inovação, no sentido econômico, seja completa, deverá ocorrer necessariamente uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza.

O pensamento de Schumpeter influenciou vários pesquisadores gerando, entre outras, uma corrente chamada neoschumpeteriana, no trato de temas sobre inovação. Esses pesquisadores avançaram com as construções conceituais iniciais, criando tipologias como, por exemplo, Freeman (1987), que define quatro categorias de inovação: incremental, radical, mudanças do sistema tecnológico e mudança no paradigma tecnoeconômico.

A visão econômica de tradição schumpeteriana recebeu críticas diversas do pensamento sociológico e, desse modo, novas perspectivas de análise emergiram (ANDRADE, 2001), ainda que diversos trabalhos, como o de Pinho e Santana (1998), tomassem como base a teoria schumpeteriana para investigar a gestão pública. Tais críticas remetem as diversas limitações que

as pesquisas sobre inovação no setor público apresentam, especialmente quando observados os serviços públicos diretamente (LIMA; VAGAS, 2010). As abordagens tecnicista e integradora são recorrentemente presentes nos estudos sobre inovação em serviços (GALLOUJ, 2002). Outro aspecto que merece atenção refere-se ao fato de que o setor público é constantemente tido como criador do marco legal regulatório, como consumidor de inovações geradas pelo setor privado ou, ainda, como financiador de atividades de inovação, quase nunca, no entanto, como agente central e protagonista de processos de inovação (KOCH; HAUKNES, 2005).

Ainda sobre a diferenciação entre os setores público e privado, em termos de inovação, Koch e Hauknes (2005, p. 17) argumentam que *“public organizations are typically the primary supplier of services and are not competing in order to maximize profits. This lack of product competition is widely held to mean a lack of incentives to improvement”*¹.

Enquanto a ideia de inovação no contexto econômico e empresarial diz respeito a processos e produtos, no cenário público esse conceito deve ser vislumbrado de modo diferenciado. Mulgan (2007) chega a fazer uma interessante provocação sobre a inovação no setor público, ao afirmar que:

*According to conventional wisdom, public organisations cannot innovate. Bureaucracies lack the competitive spur that drives businesses to create new products and services. Their rules squeeze out anything creative or original. Their staff are penalised for mistakes but never rewarded for taking successful risks. So while business develops new chips, iPods, airplanes and wonder drugs, the slow and stagnant public sector acts as a drag on everyone else*² (MULGAN, 2007, p. 4).

Se tomarmos como referência a inovação no seio empresarial, pode-se enfrentar certa dificuldade para transpor os conceitos para o contexto público. Nesse sentido, Oliveira (2014) traz um aporte pautando aspectos que justificam a diferenciação entre o debate de inovação nos setores privados e público. Segundo o autor:

Inicialmente, os aspectos relacionados a legalidade e impessoalidade são mais presentes no setor público do que no setor privado, sujeitos, muitas vezes, a estruturas administrativas familiares. Outro elemento

¹ Tradução livre: “as organizações públicas são tipicamente fornecedoras primárias de serviços e não estão concorrendo para maximização dos lucros. Essa falta de concorrência do produto é amplamente apontada como uma falta de incentivos para aprimoramento e melhoria”.

² Tradução livre: “De acordo com a sabedoria popular, as organizações públicas não podem inovar. Falta às burocracias públicas o impulso competitivo que impulsiona as empresas a criar novos produtos e serviços. Suas regras sufocam qualquer coisa criativa ou original. Seus funcionários são penalizados por erros, mas nunca recompensados por assumir riscos bem-sucedidos. Assim, enquanto empresas desenvolvem novos chips, iPods, aviões e drogas, os atos públicos são lentos e estagnados como um entrave a todos”.

importante, e característico do setor público, é sua rigidez estrutural, a qual é muito menos propensa a adequações do que no setor privado. O aspecto orçamentário, e de sua execução, também merece destaque diferente do setor privado, onde o limite orçamentário é apresentado e executado. No setor público, os custos transacionais tendem a ser elevados, o que acaba por dificultar a sua plena execução (OLIVEIRA, 2014, p. 13).

Bloch e Bugge (2013) ao discorrerem sobre esse aspecto destacam que embora importantes inovações (como a internet) possam ser atribuídas ao setor público, esse ainda é rotulado como burocrático e conservador, pela escassa bibliografia especializada no tema.

Para Potts (2009) existe, de fato, um déficit de inovação no setor público, quando esse é comparado ao setor privado. A precisa conceituação de inovação no setor público se faz necessária para um debate mais profícuo. Farah (2005, p. 42), buscando diferenciar o debate entre os setores público e privado, entende que a inovação pública “também diz respeito a produtos e processos, embora em um sentido diferente. Os produtos da ação estatal referem-se às políticas e aos programas governamentais, ao passo que os processos dizem respeito ao modo como tais políticas e programas são formulados e implementados”. A abordagem de Farah (2005) é pertinente, tomando como referência a constatação de Lima e Vargas (2010, p. 5) de que as pesquisas sobre a temática frequentemente aplicam o mesmo referencial usado para analisar o setor comercial. A discussão sobre política e poder é rudimentar, o que gera modelos de análise limitados (LIMA; VARGAS, 2010).

Bloch e Bugge (2013) trazem argumento similar ao de Farah (2005), ao reconhecerem que:

As most production in the public sector is associated with service production, a number of characteristics of services in general may also apply to public service providers. However, there are also important differences between public and private services, and also many differences among public services themselves. For example, there are institutions providing services to businesses, to individual users, to all citizens, and administrative institutions providing services to other governmental organisations³ (BLOCH; BUGGE, 2013, p. 3).

Potts (2009) também visualiza a inovação no setor público como um serviço essencialmente, *“our starting point is that government (and governance in general) is a service. It provides services of defence, law and order, transport*

³ Tradução livre: “Como a maior parte da produção no setor público está associada à produção de serviços, uma série de características de serviços em geral também podem se aplicar aos prestadores de serviços públicos. No entanto, há diferenças importantes entre os serviços públicos e privados, e também muitas diferenças entre os próprios serviços públicos. Por exemplo, há instituições que prestam serviços para empresas, para usuários individuais, para todos os cidadãos e, ainda, instituições administrativas que prestam serviços a outras organizações governamentais”.

and communications infrastructure, health services, education services, social services, regulatory services, and so on”⁴ (POTTS, 2009, p. 35).

Mulgan (2007), por sua vez, traz à baila a seguinte definição:

*The simplest definition is that public sector innovation is about new ideas that work at creating public value. The ideas have to be at least in part new (rather than improvements); they have to be taken up (rather than just being good ideas); and they have to be useful*⁵ (MULGAN, 2007, p. 6).

Ainda que Bloch e Bugge (2013) e Potts (2009) se concentrem em apropriar a visão clássica da inovação associada a produtos e serviços, e tentem reconhecer o governo como um provedor de serviços para que o conceito clássico de inovação seja aplicado ao setor público, outros autores empregam uma abordagem diferenciada, como o estudo realizado por Mulgan (2007) ou mesmo de Schwella (2005), que associa os esforços de inovação no setor público ao debate de liderança.

Ainda nesta lavra, Bourrel (2014) entende que a inovação no setor público passa pela criação de novas formas de empoderamento cidadão, negócios públicos, eficiência e eficácia nos serviços públicos potencializados pelas novas tecnologias da informação e da comunicação. Para outros autores, a inovação surge como caminho para que as políticas públicas consigam, de fato, responder às demandas cada vez maiores da população em um ambiente complexo (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013).

Jacobi e Pinho (2006) argumentam que a inovação busca:

introduzir mudanças dentro de uma ordem existente ou planejada e, portanto, alterar elementos e introduzir aspectos valorativos, seja em instituições, em métodos, em técnicas, em formas organizacionais, em avaliação, em atitudes, em relações sociais, em componentes materiais etc., é sempre inovar em relação a algo (JACOBI; PINHO, 2006, p. 8).

A inovação precisa ser compreendida, de maneira mais ampla, onde, de acordo com os argumentos de Jacobi e Pinho (2006), Farah (2005) e Zani e Spinelli (2010), novos processos, atores, sentidos e significados possam ser associados à construção de políticas públicas e à gestão intraorganizacional. Nesse ponto, o debate colocado por autores como Farah (2005) apresenta certo distanciamento da abordagem schumpeteriana.

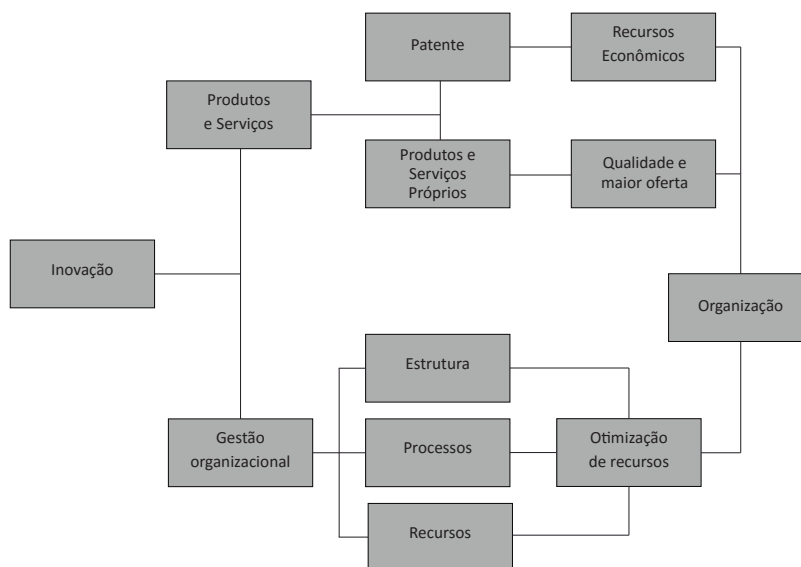
⁴ Tradução livre: “nosso ponto de partida é que o governo (e a governança de uma forma geral) é um serviço. Ela fornece serviços de defesa, lei e ordem, infraestrutura de transportes e comunicações, serviços de saúde, serviços de educação, serviços sociais, serviços de regulamentação, e assim por diante”

⁵ Tradução livre: “A definição mais simples é que a inovação do setor público aborda as novas ideias que envolvem a criação de valor público. As ideias têm que ser, pelo menos em parte, novas (em vez de melhorias); elas têm que ser executadas (em vez de serem apenas boas ideias); e precisam ser úteis”

Esteve *et al.* (2012), Bloch e Bugge (2013) e Brandão e Bruno-Faria (2012) defendem que a conceituação de inovação é bastante diversificada na literatura, e, pelo inventário até aqui elaborado, isso fica claro. Queiroz e Ckagnazaroff (2010) enriquecem esse debate e colocam um quadro analítico em que as inovações no contexto público se aproximam conceitualmente das mudanças organizacionais. Dadas as características das inovações no setor público, para Klering e Andrade (2006) essas se aproximam do chamado modelo de inovação radical.

Esteve *et al.* (2012) sintetizam as diferentes perspectivas sobre esse conceito em uma ilustração que aborda suas diferentes nuances.

Ilustração 1 – Tipos de inovação em organizações públicas



Fonte: adaptado de Esteve *et al.* (2012, p. 837)

Ainda segundo os autores:

*las innovaciones distinguen, en primer lugar, entre la producción de nuevos productos o servicios y la gestión organizativa. Así, la innovación puede tomar forma en un nuevo producto o servicio, una nueva estructura, una práctica organizativa o la utilización de nuevo tipo de recursos. En cada uno de estos casos, la organización persigue un beneficio específico. Por ejemplo, en el caso del desarrollo de nuevas patentes, la organización pretende obtener beneficios financieros y un aumento de su prestigio, mientras que las innovaciones en gestión organizativa persiguen la optimización de recursos, tanto financieros como no financieros⁶ (ESTEVE *et al.*, 2012, p. 837).*

⁶ Tradução livre: “as inovações distinguem, por um lado, a produção de novos produtos ou serviços e gestão organizacional. Assim, a inovação pode assumir a forma de um novo produto ou serviço, uma nova estrutura, uma prática organizacional ou o uso de novos tipos de recursos. Em cada um desses casos, a organização busca um benefício específico. Por exemplo, no caso do desenvolvimento de novas patentes, a organização procura obter benefícios financeiros e aumentar seu prestígio, enquanto as inovações em gestão organizacional buscam a otimização dos recursos, tanto financeiros e não financeiros”.

Um ponto presente na argumentação de diversos autores (LIMA; VARGAS, 2010; WINDRUM; GARCÍA-GOÑI, 2008) considera a complexidade da simples transposição dos modelos teóricos do setor privado para o setor público, por conta da ideia de competitividade.

No setor público, a identificação do resultado da inovação nos níveis organizacional e agregado, ou macro (no sentido de que envolve os resultados para o conjunto da sociedade), não é simples. Como as organizações públicas, via de regra, não competem por participações crescentes em um mercado comercial, o resultado da inovação, do ponto de vista macro, fica associado a objetivos socioeconômicos e políticos; do ponto de vista da organização, associa-se às finalidades organizacionais. Assim, o que se entende por resultado da inovação no setor público é algo que deve ser construído, segundo o nível de análise e o ramo do setor público em investigação (LIMA; VARGAS, 2010, p. 5-6).

Para Koch e Hauknes (2005), a própria motivação para inovação nos setores público e privado apresenta diferenciações. Em pesquisa financiada pela União Europeia, os autores apresentam as seguintes distinções entre motivações para inovação:

Ilustração 2 – Motivações para inovação

<p>Motivações para a inovação no setor Público/Individual</p> <ul style="list-style-type: none"> - prestígio - autorealização - reconhecimento profissional - potencial para negócios spin-off - idealismo - carreira - poder - dinheiro (salário) 	<p>Motivações para a inovação no entidades do setor Privado/Individual</p> <ul style="list-style-type: none"> - prestígio - autorealização - idealismo - carreira - poder - dinheiro (salário, lucros, bonificações) - a segurança do emprego através de competitividade e profissionalismo
<p>Motivações para a inovação no setor Público/Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - resolução de problemas (a fim de alcançar objetivos) - aumento do financeiro - a propagação de uma ideia política - racionalidade - mais funcionários - relações públicas 	<p>Motivações para a inovação no setor Público/Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - resolução de problemas (a fim de alcançar objetivos) - lucros - participação no mercado - competição - crescimento (em porte organizacional) - relações públicas

Fonte: baseado em Koch e Hauknes (2005, p. 17-18).

Mesmo se referindo ao contexto europeu, o quadro com achados de Koch e Hauknes (2005) apresenta interessante comparativo entre os setores público e privado. Trata-se de um tema que não pode ser, de modo inadvertido, transposto de um setor para outro.

No cenário brasileiro, no período da Ditadura Militar, o esforço de inovação na área pública se concentrava no nível local. Farah (2005) afirma que “ao longo da década de 1980, inovar na área pública significava descentralização e estímulo à participação como forma de democratizar as decisões e o acesso a serviços públicos” (FARAH, 2005, p. 43).

Avritzer e Navarro (2003) argumentam que a abertura democrática brasileira, ocorrida com a Constituição de 1988, trouxe a possibilidade de inovações bastante substantivas no processo de relação entre governo e sociedade. Esse tipo de inovação pode conferir ao processo de elaboração e gestão de políticas públicas a inserção de novas vozes, novos debates, encadeados por atores sociais que trazem suas demandas e visões.

A interação entre governo e sociedade, por meio da participação democrática, pode gerar processos de inovação nos modelos de gestão pública, criando uma inteligência organizacional (ANGELIS, 2013) ou mesmo iniciativas de coprodução de serviços públicos (ASKOUNIS *et al.*, 2012). Há, portanto, potencial (e uma crescente necessidade) para que esse debate se aprofunde na vertente pública, principalmente quando comparado ao volume de estudos no contexto privado.

3.1 Inovação aberta no setor público

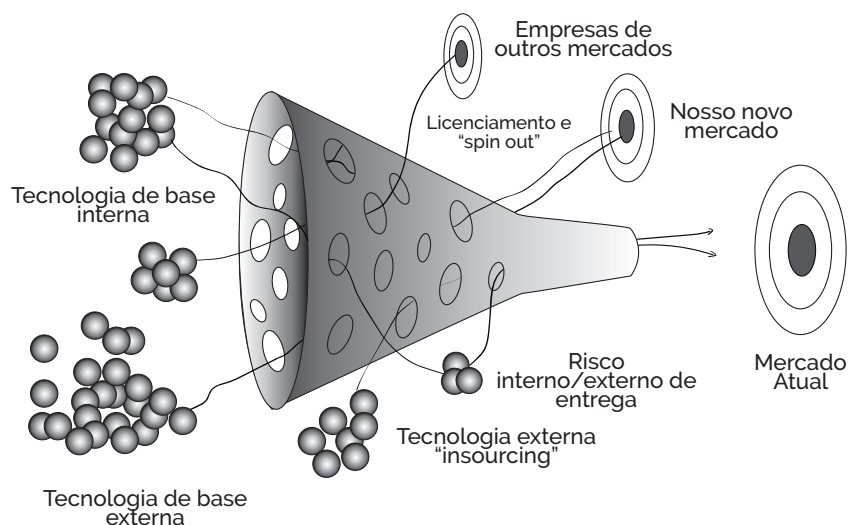
De acordo com Hilgers e Ihl (2010) “*theories of innovation suggest the process of product and service development is becoming more open, placing more emphasis on external knowledge and involving a wide range of external actors to achieve and sustain innovation*”⁷ (HILGERS; IHL, 2010, p. 67).

A inserção de atores externos gera a chamada “Inovação Aberta” (IA), de acordo com Freitas e Dacorso (2014). A IA tem como princípio a ideia de que atores externos ao processo de pesquisa e desenvolvimento podem trazer importantes contribuições no processo inovador.

O termo foi cunhado por Chesbrough (2003, 2006) e tem como princípios a abertura, a colaboração e a criatividade. A figura a seguir representa ao processo de IA:

⁷ Tradução livre: “as teorias de inovação sugerem que o processo de desenvolvimento de produtos e serviços está se tornando mais aberto, com maior ênfase no conhecimento externo e envolvendo uma ampla gama de atores externos para alcançar e sustentar a inovação”.

Ilustração 3 – Inovação aberta



Fonte: baseado em Chesbrough (2003).

As inovações resultantes no processo de IA podem ser compradas, vendidas, licenciadas, emprestadas ou mesmo reinventadas antes de ser lançadas no mercado.

Quando discutida no âmbito público, a inovação aberta lança mão da participação cidadã enquanto elemento de aproximação entre o Estado e a sociedade para solução de problemas públicos. Muito próximo do debate realizado por Salm e Menegasso (2010), que tratam da coprodução do bem público, as inovações abertas no setor público devem deslocar o cidadão de uma condição de mero expectador para ativo coprodutor de um bem público.

Hodiernamente, a cidadania participa de modo limitado da construção de serviços públicos. Para Freitas e Dacorso (2014), tal envolvimento ocorre apenas (quando ocorre) no processo de avaliação de serviços públicos. Para os autores:

os cidadãos podem desempenhar um papel maior na realização compartilhada nas metas das políticas públicas. Consequentemente, a gestão pública deve incluir o conhecimento e a experiência dos clientes, usuários e agentes externos no processo de inovação e criação de valor: os cidadãos podem agir como colaboradores para tarefas públicas (FREITAS; DACORSO, 2014, p. 874).

Para Dutton (2011), podemos ter cidadãos especialistas em questões específicas, com conhecimento e experiência particular em um dado assunto, que o habilitaria a se tornar um importante coprodutor de um serviço público.

Vistos como especialistas, o desafio para o governo não é apenas consultá-los sobre questões públicas. A proposta seria encontrar peritos na matéria, com base no mérito e em um espírito de voluntarismo, que estejam dispostos a contribuir. Esses novos papéis, aparentemente, poderiam promover um tipo de cidadãos inovadores, que desejem contribuir para criar um bem de maior valor público (FREITAS; DACORSO, 2014, p. 875).

A implantação da IA se desenvolve em três fases: (i) transparência; (ii) participação e (iii) criação de valor colaborativo e interação (FREITAS; DACORSO, 2014; HILGERS; IHL; 2010).

A transparência envolve o esforço para tornar público ações e dados governamentais. Nesse momento se tem a ambientação para um processo participativo dos cidadãos. Para Hilgers e Piller (2011), *“apart from the constant requirement of efficiency and effectiveness of administrative processes, transparency, traceability, and the feeling of possible participation are actually values that are particularly important in the public area”* (HILGERS; PILLER, 2011, p. 4).

No segundo momento, a transparência se transforma em participação. Os dados abertos, provenientes da transparência, podem ser escritos, reescritos e modificados, gerando soluções inovadoras para problemas públicos. Os cidadãos passam a interagir com o Estado, deixando uma posição passiva de expectadores, para opinarem e deliberarem sobre variados temas na condução e produção de bens públicos.

Freitas e Dacorso (2014, p. 876), baseados em Hilgers e Piller (2011), apresentam, no quadro abaixo, o variado leque de possibilidades que os governos possuem para implementação dessa fase:

Ilustração 4 – Fase transparência e participação

PROCESSO	AÇÕES
Orçamento Popular	<ul style="list-style-type: none"> – Integração ativa do cidadão nas decisões orçamentárias do conselho da cidade. – Consolidação sobre a utilização dos fundos. – Discussões sobre os objetivos em relação à dotação orçamentária. – Medição de resultados em relação ao orçamento.
Reuniões “cidade virtual” (“Minipúblicos”):	<ul style="list-style-type: none"> – Processo de tomada de decisão pública. – Discussão de problemas relativos a todas as áreas políticas. – Apresentação de propostas para os tomadores de decisão política.
Definição da agenda política	<ul style="list-style-type: none"> – Definição dos programas prioritários do governo. – Definições das estratégias de ação.
Controle político	<ul style="list-style-type: none"> – Monitoramento dos administradores públicos e sua má conduta no sentido de uma “Observação representativa”.

Fonte: Freitas e Dacorso (2014, p. 876).

Finalmente, a terceira fase refere-se ao momento em que a participação se converte em geração de valor colaborativo. Para Hilgers e Piller (2011):

⁸ Tradução livre: “Para além da exigência constante da eficiência e eficácia dos processos administrativos, transparência, rastreabilidade, e o sentimento de participação são possíveis valores particularmente importantes na área pública”.

Certain procedures in the administrative system can be designed much more effectively in terms of an open collaboration process. Beyond technocratic e-government reforms, one main issue in administrative reforms of these days is to enhance the intra-administrative cooperation on the one hand, but also with organizations beyond the administrative borders, like other public agencies, companies, networks but also the citizenship⁹ (HILGERS; PILLER, 2011, p. 5).

Resta claro que, nesta terceira fase, o valor público passa a residir na colaboração. Nessa abordagem, pode-se inserir a sociedade não apenas como usuária que faz escolhas, mas sim como criadora e formadora de políticas públicas (FREITAS; DACORSO, 2014). O quadro abaixo, elaborado por Freitas e Dacorso (2014), baseados em Hilgers e Piller (2011), apresenta algumas características dessa etapa:

Ilustração 5 – Valor público e colaboração

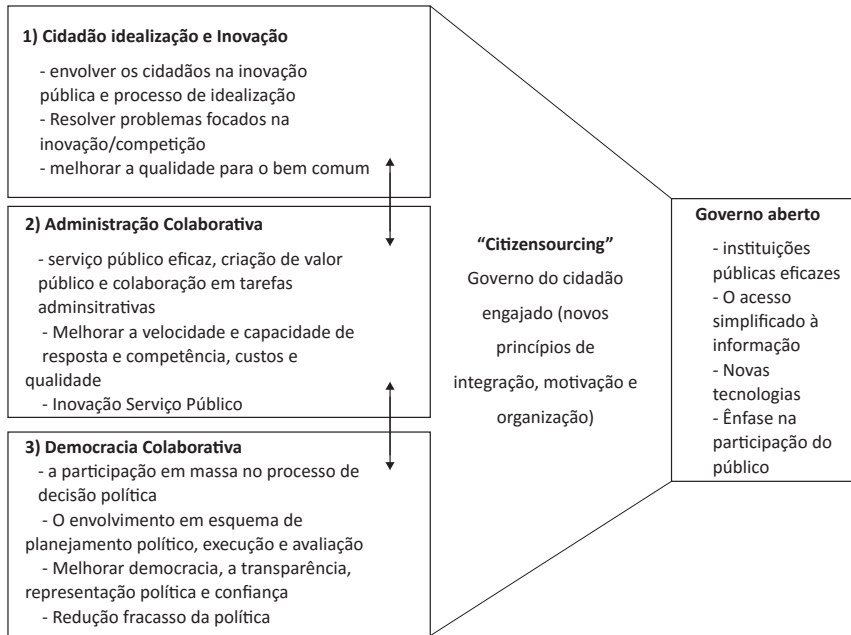
PROCESSO	AÇÕES
Planejamento urbano	<ul style="list-style-type: none"> – Planejamento e concepção do espaço público por aquelas pessoas que vivem e trabalham no mesmo. Os próprios cidadãos, juntamente com os governantes, propõem as políticas de desenvolvimento urbano. – Desenvolver planos de desenvolvimento urbano com deliberação e ações inovadoras da sociedade.
Inovação pública e competições de ideias	<ul style="list-style-type: none"> – Oferecer apoio econômico e humanitário global por meio da organização de concursos de ideias para solução de problemas públicos. – Desenvolvimento e busca de inovações no campo da saúde, educação, agricultura, comércio etc. – Oferecimento de recompensas por soluções inovadoras para problemas específicos.
Mapas públicos e melhoria contínua aberta	<ul style="list-style-type: none"> – Publicação de mapas oficiais permitindo que os cidadãos, de forma autônoma, denunciem aos governantes problemas públicos de infraestrutura (através de fotos), com vistas a sinalizar os problemas para futura manutenção. – Permitir aos cidadãos transmitir sugestões de melhoria e notificações de reclamações em tempo real.
Intercâmbio de patentes	<ul style="list-style-type: none"> – A integração de colaboradores externos nos processos de pedidos de patentes. O público em geral pode analisar as patentes e fornecer dicas de melhorias aos projetos. Deste modo, os examinadores de patentes são apoiados por peritos externos, após convite aberto de participação, permitindo assim uma divisão altamente especializada do trabalho visando um aumento da qualidade de patentes.

Fonte: Freitas e Dacorso (2014, p. 877).

A IA se mostra, desse modo, bastante porosa à participação cidadã, quando vislumbrada no contexto público. Quando pensada em conjunto com as TICs, a inovação aberta no contexto público pode apresentar diversos benefícios. Hilgers e Ihl (2010) esquematizam os tais benefícios na figura a seguir:

⁹ Tradução livre: “Certos procedimentos no sistema administrativo podem ser projetados muito mais em termos de um processo de colaboração efetivamente aberto. Além de reformas tecnocráticas de governo eletrônico, uma questão principal em reformas administrativas destes dias é aumentar a cooperação intra-administrativa, por um lado, mas também com as organizações para além das fronteiras administrativas, assim como outros órgãos públicos, empresas, redes, mas também a cidadania.”

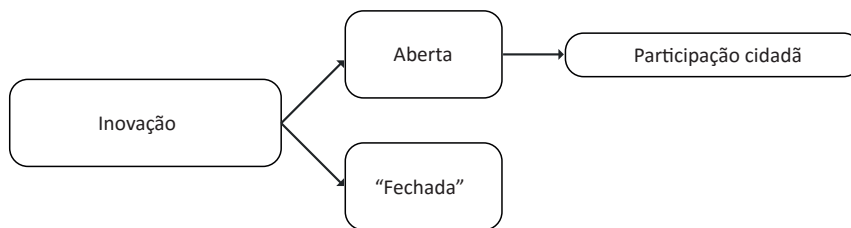
Ilustração 6 – Benefícios da inovação aberta



Fonte: Baseado em Hilgers e Ihl (2010, p. 74).

A inovação aberta apresenta, pois, um estreito diálogo com o modelo de gestão baseado no chamado "governo aberto", que será objeto de discussão nos próximos tópicos.

Ilustração 7 – Diálogos da inovação aberta



Fonte: elaboração própria.

Tendo a participação cidadã como seu importante eixo de ação, esse modelo de inovação se mostra bastante aderente ao contexto público e em especial ao cenário brasileiro.

4 Modelos de gestão pública ¹⁰

4.1 Breve contextualização sobre o conceito de modelos

Antes de adentrar no debate sobre modelos de gestão pública propriamente dito, cabe um questionamento sobre o que são e para que servem os modelos. Silva (1986) define modelos como uma generalização, que produz de modo reduzido, simplificado e abstrato uma dada realidade. O termo tem origem latina, derivando de *modulus*, que significa medida. Essa etimologia nos remete à ideia de que o modelo é a forma ideal, tendo como finalidade a derivação de outros como ele (JAPIASSU; MARCONDES, 1989).

Gouveia Jr. (1999) aduz que os modelos teóricos cumprem outro papel. Trata-se de construções teóricas que fornecem modos de explicação, e são aplicadas para uma dada análise ou esclarecimento sobre uma realidade concreta (GOUVEIA JR., 1999; JAPIASSU; MARCONDES, 1989). Modelos também podem ser comparados às metáforas, enquanto figura linguística que empresta as características de um objeto para outro, tentando assim ampliar o potencial explicativo ali posto (GOUVEIA JR., 1999).

Três são as características centrais que estão presentes em todos os modelos: redutividade (possui um número finito e bem determinado de objetos que devem ser representados por outro); pontualidade (diferentemente de teorias que tentam criar sistemas explanatórios gerais, o modelo tem foco em fatos ou fenômenos isolados); e o espírito de seu tempo (é o *Zeitgeist*, ou seja, o conjunto de crenças ou visão de mundo que cada indivíduo carrega que está atrelado a um dado contexto social e histórico, e define a forma como o modelo é construído). Quanto à valoração, podemos classificar a utilidade de um modelo pelo seu uso prático (valor de uso), possibilidade de previsão (valor preditivo) e similaridade com o fenômeno proposto (valor de face) (GOUVEIA JR., 1999, p. 14).

Salm e Menegasso (2010) advogam que também a área de gestão, de modo ampliado, e a administração pública, de modo específico, podem ser lidas a partir de modelos, enquanto recurso para compreensão da realidade por meio de simplificações e generalizações da realidade. De fato, vários são os esforços explicativos dessa área de gestão que utilizam

¹⁰ Os termos “modelos de gestão” e “modelos organizacionais” serão usados como sinônimos neste projeto.

modelos, reforçando assim a utilidade desse recurso analítico e explicativo no campo organizacional.

4.2 Detalhando modelos de gestão pública

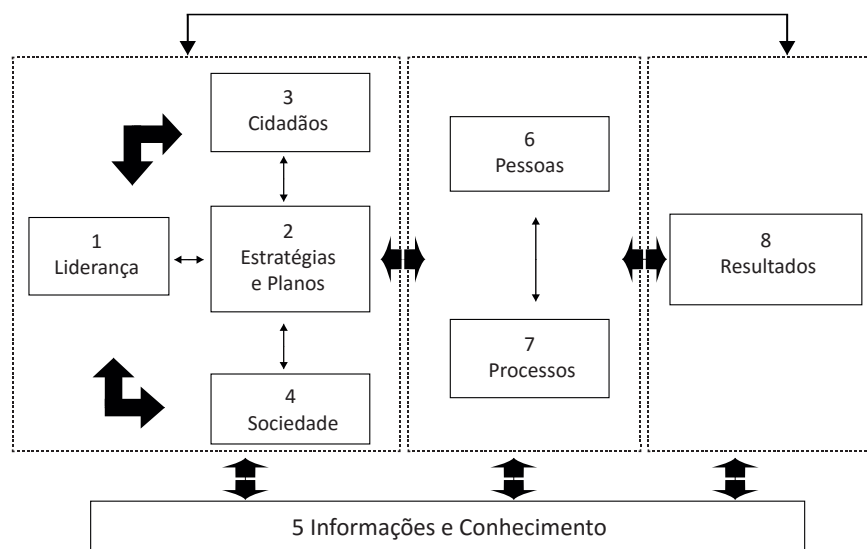
De acordo com Ferreira *et al.* (2010), os modelos de gestão trazem aportes explicativos sobre o *modus operandi* de uma organização. O formato de organização de tarefas, recursos, procedimentos, normas e regras podem ser descritos pelo modelo de gestão definido segundo os autores.

Para o estudo dos modelos de gestão, é necessário conhecer suas diferentes perspectivas de construção e os impactos trazidos por essas às organizações, aos seus indivíduos e à sociedade (FERREIRA *et al.*, 2010). “Independente do modelo adotado, duas dimensões estão sempre presentes: a ‘forma’ e a ‘função’; a primeira expressa a configuração organizacional e a segunda as tarefas que precisam ser cumpridas. Ao longo dos tempos, as teorias administrativas têm migrado da dimensão ‘forma’ para a ‘função’, alterando substancialmente os modelos de gestão” (BARBOSA; COSTA, 2012).

Os modelos de gestão devem ser vistos como referências explicativas sobre o modelo de condução de todo processo organizacional. Na evolução das práticas administrativas, muitos foram os modelos explicativos que nortearam a estruturação e ação das organizações. Ferreira *et al.* (2010) sinalizam que as chamadas escolas do pensamento administrativo (escola clássica, neoclássica, relações humanas e demais) estruturavam fortemente os modelos de gestão de suas respectivas épocas. Parabela *et al.* (2013) argumenta que a administração pública brasileira pode ser estruturada em momentos históricos e cada qual com seus modelos de gestão predominantes. Patrimonialismo, burocracia e gerencialismo (COSTA, 2008) seriam momentos históricos bem demarcados que nos ajudam a compreender a dinâmica de construção de modelos de gestão. Mais recentes são os debates sobre um modelo de gestão pública denominado de gestão societal (PAULA, 2005).

Para fins de ilustração, dentro da lógica gerencial impulsionada pelo movimento do *New Public Manager* (NPM), o Brasil estruturou o modelo de excelência na gestão pública (MEGP). Tal esforço de modelagem “foi criado a partir da adaptação do Modelo da Fundação Europeia para Gestão da Qualidade” (ANGELIS, 2013, p. 313). O MEGP pode ser visto na figura a seguir.

Ilustração 8 – Modelo de excelência em gestão pública



Fonte: Brasil (2008, p.18).

Não cabe neste momento uma discussão detalhada sobre o funcionamento desse modelo, mas nos interessa observar o grande foco nos resultados presente nessa modelagem, ou seja, a eficácia e a eficiência, traço característico da lógica gerencialista (COSTA, 2008). Ao mesmo tempo, Angelis (2013) alerta que esse modelo não traz “a questão da gestão participativa (atitude de gestão da alta administração para buscar a máxima cooperação). Ademais, ao não considerarem o aprendizado sobre o meio ambiente interno e externo, excluem as partes interessadas na formulação de políticas” (ANGELIS, 2013, p. 314).

Tal modelagem foca nos resultados e na eficiência, mas dá pouca atenção ao processo de participação democrática da sociedade. Certamente não se pode abrir mão da eficiência na gestão pública. Esse elemento é fundamental para promoção dos princípios republicanos, necessários para maturação de nossa jovem democracia brasileira. Contudo, somente essa perspectiva não nos parece suficiente para dar conta da complexidade atual imposta para as administrações públicas, em todas as esferas (PAULA, 2005; ZANI; SPINELLI, 2010; FARAH, 2005).

Nesse sentido, o modelo de administração pública societal é um arcabouço a ser considerado. O quadro a seguir apresenta a distinção entre os modelos.

Ilustração 9 – Comparação entre modelos de gestão pública

	Administração Pública Gerencial	Administração Pública Societal
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes
Projeto político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista	Enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa	Dimensão sociopolítica
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais	Não há uma proposta para a organização do aparelho do Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular

Fonte: Paula (2005).

Os modelos de gestão podem influir diretamente no desempenho organizacional e, como estamos lidando com a seara pública, influir também na estruturação de processos democráticos.

Para além da tipologia de modelos apresentada por Costa (2008), Secchi (2009) faz interessante aporte conceitual ao comparar desdobramentos dos modelos clássicos de administração pública.

Segundo o autor:

A administração pública gerencial (APG) e o governo empreendedor (GE) são modelos organizacionais que incorporam prescrições para a melhoria da efetividade da gestão das organizações públicas. O movimento da governança pública (GP) se traduz em um modelo relacional porque oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo (SECCHI, 2009, p. 349).

Ao comparar os paradigmas burocrático, gerencialista (APG e GE) e de governança pública, Secchi (2009) identifica que entre os modelos organizacionais estudados existe um claro vínculo de continuidade com o modelo burocrático. Mesmo fragmentos de patrimonialismo, enquanto modelo pré-burocrático, podem estar presentes em modelos organizacionais públicos. Segundo Secchi (2009):

entre organizações e dentro de uma mesma organização, o pesquisador pode encontrar ainda diferentes graus de penetração dos diversos modelos organizacionais. A pesquisa sobre a adoção de modelos organizacionais deve verificar continuidades e descontinuidades dos modelos em diferentes unidades organizacionais, níveis hierárquicos e regiões geográficas (SECCHI, 2009, p. 365).

Ilustração 10 – Características básicas dos modelos organizacionais

Característica	Burocracia	APG e GE	Governança Pública
Função sistêmica	Homeostase	Homeostase	Homeostase
Relação sistêmica com o ambiente	Fechado	Aberto	Aberto
Distinção entre política e administração	Separados	Trabalhando juntos sob comando político	Distinção superada
Funções administrativas enfatizadas	Controle e organização	Controle e planejamento	Controle e coordenação
Discricionariedade administrativa	Baixa	Alta	n.a*
Cidadão	<i>Usuário</i>	<i>Cliente</i>	<i>Parceiro</i>

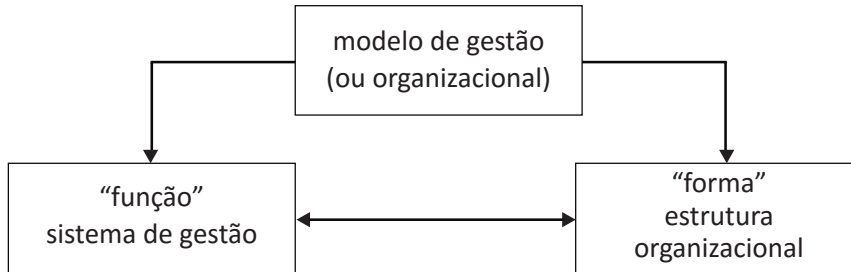
* A GP dedica pouca atenção a assuntos internos tais como autonomia dos gestores, descentralização vertical ou administrativa.

Fonte: Secchi (2009, p. 364).

O que se depreende do debate é que existe uma variedade de modelos organizacionais no contexto público, com diferentes focos entre a estrutura e os sistemas de gestão das instituições. Deve-se deixar claro que, como bem apresenta Secchi (2009), não existe um tipo “puro”, um modelo único no seio das organizações. A realidade se revela complexa, com modelos híbridos, que possuem fragmentos de diferentes modelagens e em diferentes proporções.

A figura a seguir mostra a correlação entre o modelo de gestão e os sistemas de gestão e a estrutura organizacional.

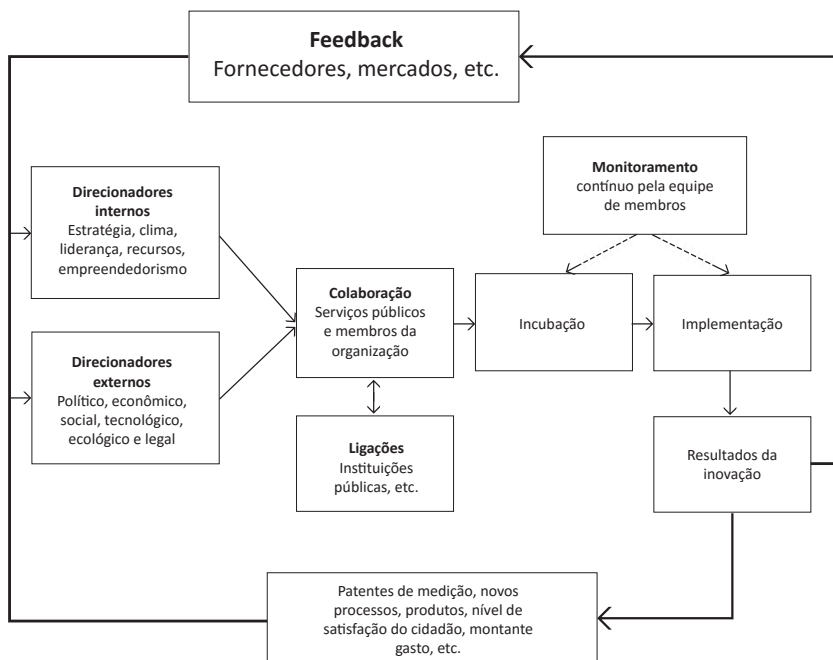
Ilustração 11 – Dinâmica dos modelos organizacionais



Fonte: elaboração própria.

Agolla e Van Lill (2013), correlacionando os modelos de gestão com processos de inovação na gestão pública, elaboram o *framework* na figura abaixo.

Ilustração 12 – Framework de inovação no setor público



Fonte: baseado em Agolla e Van Lill (2013, p. 166).

O esquema elaborado por Agolla e Van Lill (2013) apresenta um conjunto de direcionadores externos e internos e a relação necessária com um processo colaborativo. O *framework* coloca em evidência a porosidade necessária do modelo de gestão pública, para os diferentes estímulos internos e externos.

Por mais que modelos sejam representações abstratas e generalizações que busquem explicar uma dada realidade, nada impede que, após

sistematizado pela academia, esse se torne um direcionador de planejamento e práticas gerenciais.

4.2.1 Governo aberto: um modelo emergente de gestão pública

Várias são as formas e recursos explicativos quando discutimos modelos de gestão pública. Trata-se de compreender que, em alguns casos, pode-se realizar um processo de arquitetura organizacional, baseada em modelos, para definição de processos, estruturas e demais elementos organizacionais.

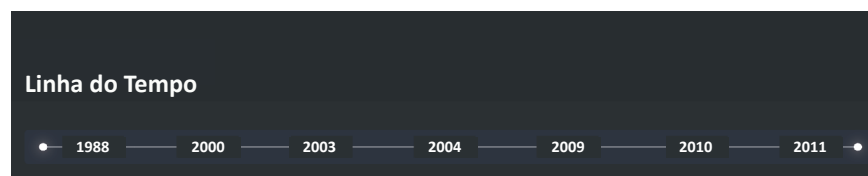
Por arquitetura organizacional entende-se o processo de *design* das estruturas e sistema de gestão, dentro de uma realidade organizacional (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1994).

Em 2011, o Brasil, juntamente com os Estados Unidos da América, articulou o movimento chamado Parceria para Governo Aberto ou OGP (do inglês, *Open Government Partnership*). Trata-se de uma iniciativa que congrega nações e organizações da sociedade civil, articuladas internacionalmente, visando difundir globalmente práticas governamentais que tornem os governos mais abertos aos cidadãos. O Open Gov se articula em quatro princípios: transparência, participação cidadã, *accountability* e inovação através da tecnologia da informação (NEVES, 2013). Cabe destacar que aqui não se faz menção direta ao conceito de sistema aberto ou fechado da Teoria Geral de Sistemas de Bertalanffy (1950).

Ainda que bebendo de uma fonte com orientação gerencialista (COSTA, 2008), podemos entender que o OGP é um modelo de gestão pública emergente. Seu histórico de evolução remonta ao ano de 1948, em que, através da Declaração Universal dos Direitos Humanos, é reconhecido como direito de todos os cidadãos o acesso aos seus governos. Segundo Yu e Robinson (2012), o debate sobre governo aberto rememora o período da Segunda Guerra Mundial.

No caso brasileiro, o percurso do OGP tem início em 1988, por meio das determinações constitucionais de acesso a dados públicos, presentes na Constituição Federal. Brasil (2015) apresenta a seguinte linha do tempo com os principais marcos do governo aberto no cenário brasileiro:

Ilustração 13 – Linha do tempo OGP



Fonte: Brasil (2015).

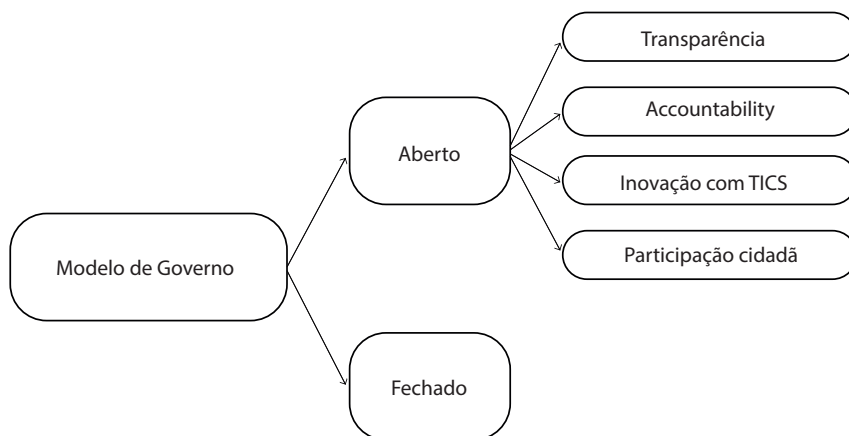
Em 1988, temos a previsão constitucional de acesso a informações públicas. Em 2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal é aprovada e aumenta a transparência no gasto público. Em 2003, temos a criação da Controladoria Geral da União, e um conjunto de políticas para prevenção e combate à corrupção, correição, fiscalização e controle interno. Em 2004, é lançado o Portal da Transparência. Em 2009, a Lei Complementar nº 131 reforça a necessidade de transparência nos gastos públicos. Em 2010, o Portal da Transparência passa a ter disponibilização de dados com atualização diária. Em 2011, temos o advento da Lei nº 12.527, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI). Em 2013, entra em vigor a Lei nº 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção e também a Lei nº 12.813 sobre conflitos de interesse na administração pública. Finalmente, em 2014, temos a criação do sistema de ouvidorias do Poder Executivo (BRASIL, 2015).

Formas de acesso dos cidadãos aos governos trazem o aporte, inclusive, do acesso livre a dados públicos. Entre as iniciativas de Open Gov, os chamados “dados abertos” têm ganhado relevância na academia e na prática de organizações da sociedade civil (AGUNE *et al.*, 2008; DINIZ, 2010; MARTINS, 2010; SILVA, 2010; VAZ *et al.*, 2010; ARAUJO *et al.*, 2012).

De acordo com Neves (2013), o OGP conta com 65 países membros efetivos (e diversos em potencial), e sua ação se materializa na elaboração e implementação de planos de ação que devem ser construídos em uma colaboração entre governo e sociedade.

O Open Gov, enquanto modelo de gestão pública, pode ser sintetizado na figura a seguir:

Ilustração 14 – Diálogos modelo de gestão aberta



Fonte: elaboração própria.

Mesmo não sendo o modelo mais poroso à participação (a abordagem societal de Paula (2005) é mais propenso à participação), o OGP traz avanços quando comparado a outras modelagens que podem ser consideradas mais “fechadas”.

5 Democracia e participação na era digital

A dita democracia eletrônica (*e-democracy* ou simplesmente *eDem*) ainda parece algo distante, além de algumas poucas experiências isoladas em alguns países. Um dos motivos para isso seria o fato de que o próprio conceito de democracia representa um campo de fortes disputas ideológicas e que conferem sentido a diversas práticas “democráticas”.

No Brasil contemporâneo, as manifestações recentes, denominadas “Jornadas de Junho”, ocorridas em 2013, trazem interessantes elementos para se discutir a sociedade, inclusive coloca em pauta o tema da e-democracia, uma vez que tais manifestações tiveram forte componente aglutinador na Internet (MARICATO, 2013).

Para Subirats (2011):

Se queremos uma democracia viva, se queremos uma política compartilhada, necessitamos de espaços que oportunizem debates abertos, onde se construam ideais e visões também compartilhados. Espaços em que todos e cada um possam interferir. Essas são as bases para poder falar de cidadania, de inclusão social, de uma nova relação com a natureza. Em definitivo, uma sociedade em que valha a pena viver (SUBIRATS, 2011, p. 6).

A e-democracia, enquanto viabilizadora das características demandas por Subirats (2011), deve lançar mão necessariamente de um conjunto de instâncias participativas e também de artefatos participativos, mediatizados pelas TICs. A e-democracia seria, então, um ecossistema institucional, político, social e tecnológico composto por instâncias e artefatos democráticos. Nisso se incluem o e-governo, o e-voto e a e-participação, entre outros. Interessa-nos nesta pesquisa focalizar o aspecto da participação democrática mediada pelas TICs, motivo pelo qual nos debruçaremos sobre esse conceito no próximo tópico.

5.1 Participação democrática digital

O uso intensivo das novas tecnologias da informação e da comunicação (TICs) nos mais diferentes processos sociais abriu novas possibilidades de interação da sociedade civil com o Estado. Para Araujo *et al.* (2015), podemos afirmar que “a própria produção de informação e a disputa pela formação da opinião foram transformadas, deixaram de ser unidirecionais

e verticais (como na mídia tradicional), passando a ser multidirecionais e horizontais” (ARAUJO *et al.*, 2015, p. 1598).

Pinho (2012) defende que a sociedade e a política passam por reconfigurações mediatizadas por espaços digitais. O que encontramos, de fato, é um contexto bastante novo, uma verdadeira bricolagem envolvendo as TICs (mais especificamente a internet), a sociedade e o Estado. Reforçando esse argumento, Araujo *et al.* (2015) rememora que nos últimos anos podem ser observadas “diversas mudanças nas relações entre Estado e sociedade civil. Novos arranjos societais implicam um novo *modus operandi* a partir de algumas características da sociedade civil contemporânea, como fragmentação, complexidade e pluralidade” (ARAUJO *et al.*, 2015, p. 1598).

Como em uma via de mão dupla, a internet é utilizada tanto pelo governo como pela sociedade. Dada sua característica de comunicação de “muitos para muitos”, o potencial da ePart é exaltado em vários estudos, sendo criticada em outros, como reforça Pinho (2012). Abre-se, efetivamente, um campo vasto de debate, que por vezes é polarizado entre céticos e entusiastas da e-Part.

Neste contexto se mostra bastante oportuno o avanço dos estudos da temática que, de acordo com Lilleker e Jackson (2004), “academic commentators are only slowly building theories to help explain what influence the Internet has, or might have, on political systems and society”¹¹ (JACKSON, 2004, p. 2). Tal fato, corroborado por Pinho (2012), permanece atual e reforça a necessidade de avanços em pesquisas nessa temática, para que possamos minimamente ampliar o conhecimento nesse campo.

O processo de participação democrática guarda alguns paradoxos. Participação é algo que eminentemente gera conflitos. Demo (2001) diz que “participação que funciona é aquela que dá problema”. Isso se deve ao fato de que a participação envolve diferentes interesses, assimetria de informações e disputa por espaço, poder e recursos.

Quando se observa algum processo participativo absolutamente tranquilo e domesticado, questionamentos surgem quanto a sua real efetividade. Nogueira (1999) argumenta que as práticas participativas perderam seu vigor e foram incorporadas ao processo de gestão como mais um recurso em uma lista que envolve, por exemplo, tempo, pessoas, materiais e recursos financeiros.

Tal condição compromete o real sentido da participação democrática, que perde um caráter emancipatório e inovador e passa a ser elemento legitimador de um dado modelo de gestão.

¹¹ Tradução livre: “os acadêmicos ainda estão lentamente construindo teorias para ajudar a explicar qual a influência que a Internet tem, ou pode ter, em sistemas políticos e na sociedade”

Com o advento da sociedade da informação (CASTELLS, 2007; PINHO, 2011), ocorre uma reconfiguração das práticas participativas. A internet que foi “desenvolvida para a guerra, democratizada por *hackers* e absorvida pelo mercado” carrega em si grande potencial de fortalecimento democrático (SAMPAIO; BARROS, 2011, p. 87). Muitos pesquisadores, entretanto, questionavam a relação entre a participação “presencial” e a “virtual” (ABREU, 2014; PINHO, 2012).

Se existia na academia um conjunto de pesquisas que analisavam a ressonância entre a participação digital e a presencial (ABREU, 2011; 2014), as manifestações de junho de 2013 deixaram claras as ligações entre a internet e os movimentos de massa.

As expectativas democráticas trazidas pela sociedade da informação são muitas e as oportunidades de inovação organizacional para a gestão pública são variadas. Lima e Vargas (2012), analisando a literatura internacional sobre a temática da inovação no setor público, constroem um quadro analítico, representado pela figura a seguir:

Ilustração 15 – Artigos internacionais revisados pelos autores

Artigo	Perspectiva Teórica	Tipo de Inovação	Concepção do papel do setor público	Nível de análise	Gênero	Método	Objetivo da inovação
Choi e Chang (2009)	Administração Pública	De processo (S); de melhoria (G)	Protagonista	Meso	Teórica-empírica	Quantitativo. <i>Survey longitudinal</i> , dados modelados por equações estruturais e posteriores testes de hipóteses sobre as relações entre as variáveis	Governo eletrônico
Dai et al (2009)	Administração Pública	Radical (G), de produto (S)	Protagonista; apoiador	Macro	Teórica	Qualitativo. Revisão bibliográfica	Nova política pública
Dorner (2009)	Administração Pública	De processo (S); de melhoria (G)	Protagonista	Meso	Empírica	Quantitativo. <i>Survey</i>	Práticas de preservação de registros digitais
Edler e Georghiou (2007)	Estado competidor	Diversificado	Apoiador	Macro	Teórica-empírica	Quantitativo. Análise documental	Diversificado
Naranjo-Gil (2009)	Administração Pública	Organizacional e processual (S). Incremental e de melhoria (G)	Consumidor	Meso	Teórica-empírica	Quantitativo. <i>Survey</i> , pesquisa documental	Novos exames de imagem e técnicas gerenciais e de análise de dados

Artigo	Perspectiva Teórica	Tipo de Inovação	Concepção do papel do setor público	Nível de análise	Gênero	Método	Objetivo da inovação
Potins (2010)	Estado competidor	De processo (S); de melhoria (G)	Protagonista	Macro	Empírica	Qualitativo. Análise documental e análise de conteúdo conceitual	Governo eletrônico
Raus, Flugge e Boutellier (2009)	Estado competidor	De processo (S); de melhoria (G)	Protagonista	Macro	Empírica	Qualitativo. Estudo de caso	Governo eletrônico

Fonte: Lima e Vargas (2012, p. 395).

A pesquisa de Lima e Vargas (2012) demonstra que das sete pesquisas analisadas, três abordam a temática do governo eletrônico. Ainda que distinto do debate sobre ePart, tais resultados colocam em evidência a interação governo x sociedade mediada por meio da internet, e aqui pode ser evocado o debate inicialmente travado neste texto sobre a eDem.

Ou seja, a participação democrática, por si só, promove uma maior porosidade da relação entre governo e sociedade. A ePart oportuniza uma porosidade ainda maior, pela reverberação que a internet confere aos processos interativos. Trata-se de uma “abertura” do Estado para o cidadão que tende a fortalecer a própria democracia.

6 Metodologia

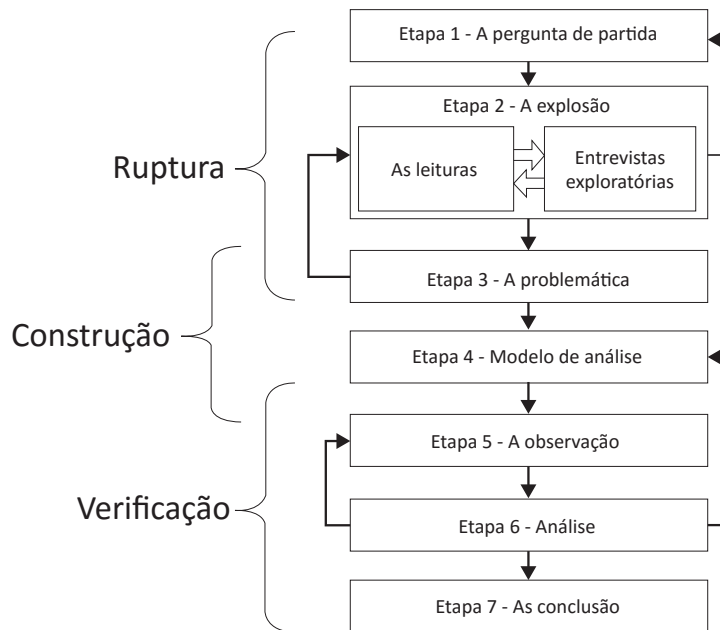
Segundo Triviños (1987), para que uma investigação tenha valor científico se faz necessária a “delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e a interpretação dos dados” (TRIVIÑOS, 1987, p. 112). A população e a amostra devem ser claramente delimitadas, da mesma maneira os objetivos do estudo, os termos e as variáveis, os pressupostos e as questões de pesquisa. Este tópico se dedica à apresentação do percurso metodológico adotado na presente pesquisa. Está dividido em três partes: uma apresentação da estrutura metodológica e sua classificação, a partir do modelo definido por Quivy e Campenhoudt (2003), um detalhamento do processo de codificação para tratamentos dos dados coletados e, finalmente, um conjunto de apêndices com detalhamento do modelo de análise empregado, roteiros preliminares de entrevistas etc.

6.1 Percurso metodológico

O presente estudo pode ser classificado como qualitativo. Segundo Zanella (2009), este tipo de pesquisa pode ser definida “como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teóricos empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade” (ZANELLA, 2009, p. 75).

O processo de construção metodológica foi pensado em três grandes momentos, quais sejam: a ruptura, a construção e a verificação (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2003). Esses momentos, compostos por diferentes etapas, podem ser observados detalhadamente na figura a seguir:

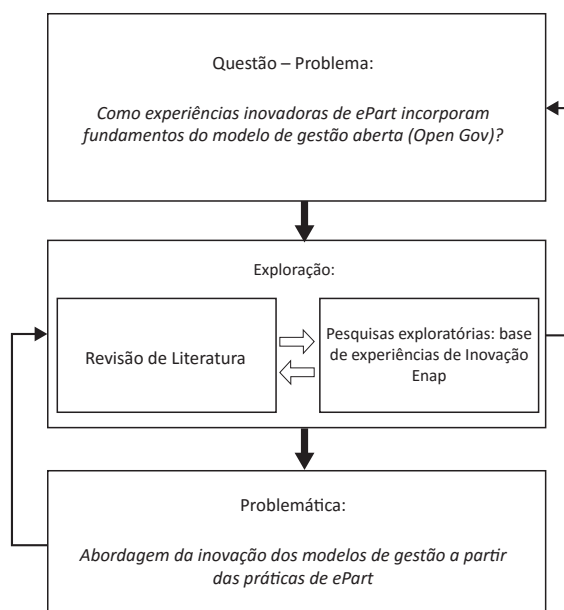
Ilustração 16 – Estrutura metodológica de uma pesquisa



Fonte: Quivy e Campenhoudt (2003, p. 14).

Na “ruptura”, o ponto de partida é a questão – problema. Depois de elaborada, ela poderá ser revista e reestruturada com base nas leituras que irão se ampliar à medida que o referencial teórico amadurece. E ainda por meio de estudos exploratórios. Pode-se representar a ruptura no processo metodológico da presente pesquisa na figura a seguir:

Ilustração 17 – A ruptura



Fonte: elaboração própria com base em Quivy e Campenhoudt (2003).

Deve-se destacar que no processo de exploração, o principal indutor foi o banco de experiências de inovação da Enap, bem como leituras e revisão bibliográfica. Entende-se que para além da conceituação e das diferentes correntes teóricas que defendem (ou disputam) o *constructo* teórico “inovação no setor público”, seria bastante oportuna a compreensão da prática da inovação no setor público brasileiro.

Para tanto, uma exploração das experiências do Prêmio de Inovação da Enap dá uma dimensão bastante apurada do que se entende como inovação no setor público, enquanto prática, aceita e legitimada, pois se trata de uma premiação coordenada por reconhecida instituição nacional e que possui a adesão de diversas agências, departamentos e instituições públicas brasileiras. A abordagem empregada para essa exploração da base de iniciativas de inovação da Enap foi a Teoria das Representações Sociais.

O momento da “construção” definido por Quivy e Campenhoudt (2003) envolve a elaboração do modelo de análise (MA). O MA é um recurso metodológico que operacionaliza a pesquisa. Sua elaboração consiste na definição dos conceitos-chave da pesquisa e, em seguida, sua decomposição em diferentes dimensões lógico-conceituais, até se chegar à menor dimensão observável, que será objeto de coleta ou observação por parte do pesquisador.

O momento definido como “verificação” envolve a observação/coleta dos dados, análise e conclusão. O que se deve destacar nessa etapa são os instrumentos de coleta, detalhados no Apêndice deste documento.

Buscando entender como as práticas inovadoras de ePart incorporam os fundamentos do modelo de gestão aberta, são empregados os seguintes métodos de coleta de dados nos seguintes grupos de atores:

Ilustração 18 – Sistematização da coleta de dados

Código Grupo	Grupo	Sujeito	Coleta
GA1	Gestores públicos e representantes da organização	- Secretários - Técnicos - Analistas - Demais envolvidos no processo de implementação e gestão de políticas públicas que interagem com as práticas de ePart	-Entrevista semiestruturada - Pesquisa documental
GA2	Mídia	- Jornais locais e nacionais	- Pesquisa documental
GA3	Cidadãos	- Cidadãos participantes das experiências de ePart	- Pesquisa documental

Fonte: elaboração própria.

São analisadas as seguintes experiências:

Ilustração 19 – Definição de experiências para estudo

Código experiência	Nível	Local	Experiência
EM1	Municipal	Belo Horizonte - MG	Orçamento Participativo Digital
EE1	Estadual	Rio Grande do Sul	Gabinete Digital
EF1	Federal	Brasília – DF	e-SIC
EF2	Federal	Banco de Experiências de Inovação Enap	

Fonte: elaboração própria.

A definição do conjunto expresso na ilustração 19 empregou como critérios a maturidade da experiência, continuidade, seu tempo de atividade, existência de registros e dados para análise e disponibilidade dos gestores para pesquisa.

Destarte, definem-se duas grandes fases nesta pesquisa: a primeira definida como “ruptura” envolve a etapa de planejamento e pesquisa exploratória; e a segunda definida como “construção e verificação”. Os achados de ambas as fases serão sistematizados e objeto de análise no tópico sobre os resultados da pesquisa.

6.2 Tratamento, codificação e análise dos dados

Para Miles e Huberman (1994, p. 56), “codificar é analisar”; segundo os autores, esse processo característico das pesquisas qualitativas envolve a designação de códigos para fragmentos de textos (oriundos da coleta de dados). Desse modo, é possível associar segmentos de textos variados para formação de um modelo conceitual relacionado (BARBOSA, 2008).

A codificação envolve dissecar os dados coletados (como entrevistas, fragmentos de documentos, notas de campo, transcrições e afins) em partes menores, associando-os a significados e mantendo suas relações (BABORSA, 2008). Na presente pesquisa, os dados empíricos coletados recebem os códigos como rótulos associados aos fragmentos de textos, buscando a criação de associações e relações entre eles para posterior análise.

Os dados coletados seguirão a dinâmica definida no modelo de análise. E serão tratados por intermédio do software QSR NVIVO 10®. Após a coleta dos dados, será iniciada a análise das informações e dados. Segundo Miles e Huberman (1994), nessa fase se define qual é a abordagem empregada para identificar, codificar, analisar e interpretar os dados obtidos. Esse processo envolve basicamente extrair significados dos dados coletados. O principal meio de organização dos dados se dará com o suporte do *software* QSR NVIVO 10®; esse tipo de programa destina-se principalmente

ao armazenamento e gerenciamento de segmentos de textos codificados. Segundo Barbosa (2008), que empregou um *software* similar em uma pesquisa, esse tipo de programa se presta ao gerenciamento dos dados codificados (BARBOSA, 2008; CANÇÃO, 2006). Os autores, contudo, alertam para o fato de que o programa auxilia, porém não substitui o pesquisador e sua análise, tampouco deve ser encarado como uma ferramenta “mágica” ou um oráculo (CANÇÃO, 2006).

A dinâmica de codificação das informações poderá seguir uma lógica mais indutiva ou mais dedutiva. Ou seja, pode-se partir dos dados coletados, para definição dos códigos e elaboração das análises. Ou, então, seguir o caminho inverso.

Os códigos criados seguirão a seguinte estrutura preliminar para identificação dos documentos:

[C999]_[AA]_[Descrição]

Onde:

CCCC – Alfanumérico com quatro caracteres para designar o controle de coleta e a contagem sequencial do fragmento empírico analisado;

AA – Alfanumérico de dois caracteres para designar a experiência em questão;

Descrição – Descrição do documento ou título.

E para identificação das dimensões conceituais que serão verificadas nos dados coletados:

[C9]_[Descrição]

Onde:

C9 – Alfanumérico com dois caracteres para designar o controle da dimensão teórica de análise;

Descrição – Descrição da dimensão teórica de análise.

O *software* QSR NVIVO 10[®] prestou suporte na análise dos dados, que foi efetuada pela análise de conteúdo (AC). Segundo Gavard-Perret e Moscarola (1995), a AC surge para dar conta da necessidade de análise de se buscar significados, sentidos, relações, influências e, mesmo, prever eventos no enorme volume de conteúdos gerados pelos meios de comunicação de massa como TV, rádio, internet e outros.

Conforme descrito no tópico anterior, foram analisados nesta pesquisa diversos documentos como matérias jornalísticas, *blogs* e redes sociais com participação de cidadãos, áudios de entrevistas com gestores públicos, documentos institucionais, entre outros. O total do esforço empreendido,

em números, pode ser representado pela tabela abaixo, bem como uma caracterização das entrevistas realizadas:

Ilustração 20 – Total de documentos analisados

Total de documentos	Total de nós codificados	Total de palavras	Total de parágrafos
334	752	1.416.863	37.434

Fonte: elaboração própria.

Os documentos acima quantificados representam uma pesquisa exaustiva de todos os documentos apontados pelo mecanismo de busca “Google” com notícias, textos e demais dados *web* sobre as três experiências em pesquisa.

Para tanto, foi empregado o *plug-in NCapture* do NVIVO® especificamente para coleta de dados *web* e em mídias sociais. Essa funcionalidade permite “capturar conversas de mídias sociais (de plataformas como Facebook ou Twitter) — e armazená-las como PDF ou fontes de conjuntos de dados. O que significa a possibilidade de classificar, filtrar e codificar automaticamente (por exemplo, reunir *tweets* por localidade)”¹².

Cabe destacar que foram realizadas três entrevistas com gestores envolvidos com as experiências que foram codificadas com os mesmos itens expostos anteriormente. As entrevistas podem ser caracterizadas conforme a ilustração a seguir:

Ilustração 21 – Caracterização das entrevistas

Entrevista	Total de nós codificados	Total de palavras	Total de parágrafos
OPD	09	1.462	78
GD	20	4.833	25
e-SIC	15	3.462	91

Fonte: elaboração própria.

O período de coleta de documentos compreendeu o ano de 2011 até 2016. A listagem completa com a relação de todos os documentos analisados encontra-se como relatório anexo nesta pesquisa.

6.3 Modelo de análise

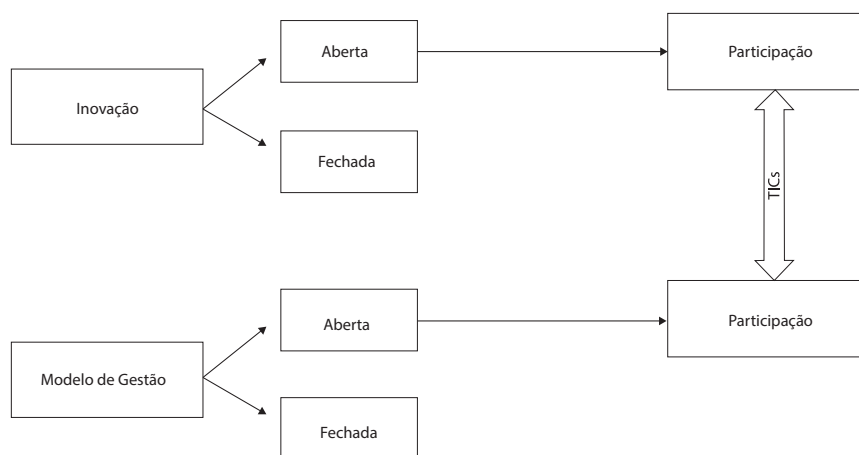
O modelo de análise é o direcionador da pesquisa científica. Nele estão presentes e articulados os diferentes conceitos-chave da pesquisa e, ao mesmo tempo, seus desdobramentos em dimensões menores,

¹² Conforme apresentado no manual de uso do NVIVO®.

que apresentam o subsídio necessário para que o pesquisador observe empiricamente uma dada realidade ou fenômeno.

O mapa conceitual desta pesquisa, que dá origem ao modelo de análise, pode ser observado na figura a seguir.

Ilustração 22 – Mapa conceitual

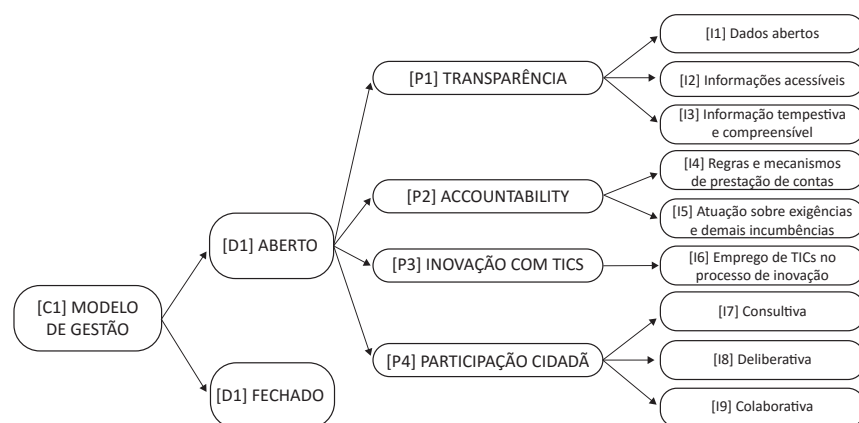


Fonte: elaboração própria.

Neste encontramos os conceitos-chave da pesquisa (modelos de gestão pública, inovação no setor público e participação cidadã mediada pelas TICs), articulados.

Partindo da figura acima, pode-se derivar o seguinte MA, considerando os conceitos [C], suas dimensões [D], propriedades [P] e itens de observação [I]. Ressalte-se que o lastro para essa elaboração é dado pelo referencial teórico explorado.

Ilustração 23 – Modelo de análise



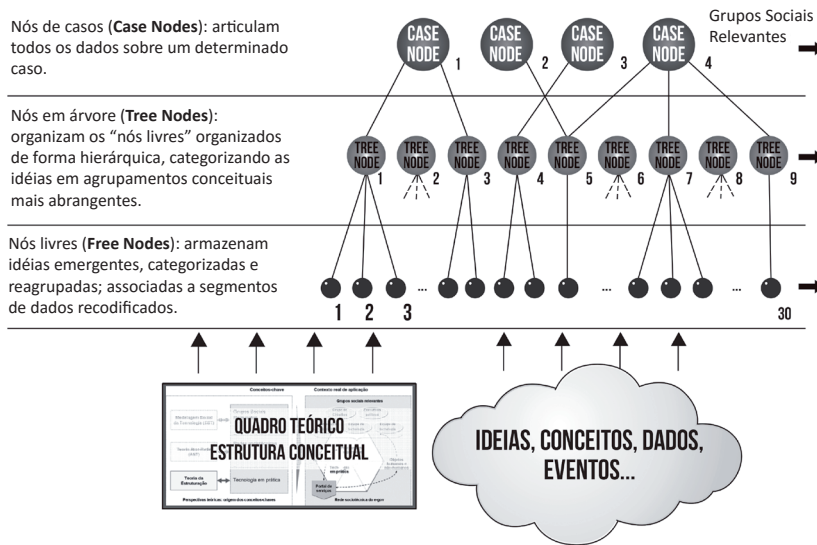
Fonte: elaboração própria.

Uma vez definido o modelo de análise e o conjunto de dados coletados (entrevistas, documentos etc) se procedeu à análise propriamente dita. Os dados foram armazenados no NVIVO® gerando diversas fontes (sources). Posteriormente o modelo de análise foi plotado para o NVIVO®

fornecendo, desse modo, um conjunto de recipientes para classificação dos dados, chamados “nós” (*nodes*). Os nós foram hierarquizados e depois reunidos em casos (*case nodes*). Tal estrutura permitiu uma análise do resultado da codificação dos dados da pesquisa.

Barbosa (2008) emprega a seguinte figura para demonstrar a estruturação lógica de um conjunto de dados analisados por meio do NVIVO®:

Ilustração 24 – Estrutura NVIVO



Fonte: Barbosa (2008).

É oportuno tecer um comentário sobre o aspecto da extensão do conjunto de documentos para análise: a dinâmica aqui empregada com o uso do NVIVO® tem como foco central a obtenção de sentidos de análise, lançando os dados coletados em “compartimentos” (nós) para sua leitura conjunta.

Esse formato do NVIVO® minimiza qualquer problemática quanto ao volume de documentos analisados, uma vez que os “nós” são as referências de depuração e que não será aplicada uma leitura simplesmente quantitativa, contabilizando a repetição de termos.

Durante o processo de análise dos dados, foi realizada uma estratégia de triangulação. Conforme assevera Azevedo *et al.* (2013):

triangulação pode combinar métodos e fontes de coleta de dados qualitativos e quantitativos (entrevistas, questionários, observação e notas de campo, documentos, além de outras), assim como diferentes métodos de análise dos dados: análise de conteúdo, análise de discurso, métodos e técnicas estatísticas descritivas e/ou inferenciais, etc. Seu objetivo é contribuir não apenas para o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas, mas também enriquecer a nossa compreensão, permitindo

emergir novas ou mais profundas dimensões (AZEVEDO *et al.*, 2013, p. 4).

Ainda segundo esses autores, podemos pensar em uma tipologia de triangulação com a seguinte classificação: triangulação de dados, teórica, de investigador ou metodológica. Segundo Azevedo *et al.* (2013):

a triangulação metodológica refere-se ao uso de múltiplos métodos para obter os dados mais completos e detalhados possíveis sobre o fenômeno. Este tipo de triangulação é a mais estudada e aplicada. Envolve a combinação de diversos métodos, geralmente observação e entrevista, de modo a compreender melhor os diferentes aspectos de uma realidade e a evitar os viesamentos de uma metodologia única (AZEVEDO *et al.*, 2013, p. 5).

Na presente pesquisa foi empregada a triangulação de métodos, com o uso de pesquisa documental e entrevistas¹³.

A triangulação com pesquisa documental e entrevistas atua como um elemento a mais para assegurar viesamentos que poderiam ocorrer por conta do volume de dados coletados de cada experiência.

¹³ Outrossim cabe destacar que, na fase de elaboração do modelo de análise, o referencial teórico e a pesquisa exploratória foram objeto de discussão no âmbito do grupo de pesquisa LATOS/CNPq da Universidade Federal Fluminense, Campus Volta Redonda – RJ.

7 Resultados e análise

Este tópico com os resultados e análise é composto por dois momentos: no primeiro, apresentamos achados na primeira fase de “ruptura” e, em seguida, da “construção e verificação”. Como o processo de estudos exploratórios apresenta interessante conjunto de achados, o mesmo será detalhado nos tópicos seguintes.

7.1 Explorando o Prêmio Enap de Inovação

Observando experiências de inovação no cenário brasileiro, os esforços para sistematizar, analisar e pesquisar a temática da inovação no setor público passam necessariamente pelo “Concurso de Inovação na Gestão Pública Federal” promovido pela Enap. Essa premiação existe desde 1996. Dela deriva um importante banco de iniciativas que é constantemente estudado e citado como fonte de pesquisa para caracterização da inovação no setor público brasileiro (OLIVEIRA, 2014; BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013).

Um rápido olhar para o banco de experiências do concurso de inovação da Enap apresenta indicativos interessantes sobre o que é compreendido como inovação no setor público brasileiro, sob o ponto de vista das aplicações nas organizações públicas. Foi empreendida análise do conjunto de experiências premiadas da Enap, buscando identificar as representações sociais sobre inovação no setor público. Foram sistematizados todos os resumos (da 1ª a 19ª edição) das experiências disponíveis no *site* para tratamento.

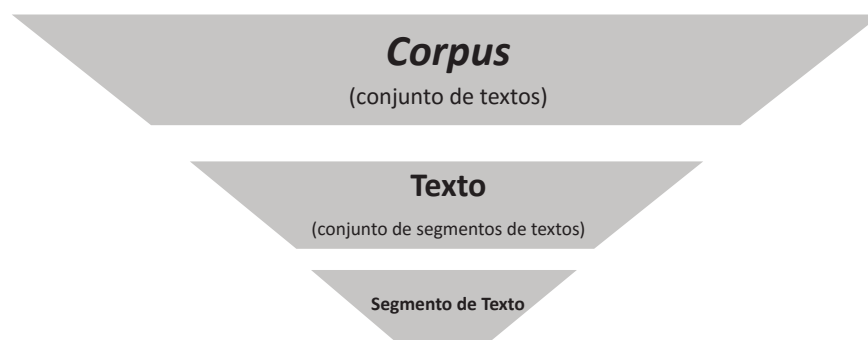
Por representações sociais entende-se um conjunto de conceitos, ideias e explicações sobre a realidade, que se originam na vida cotidiana, por meio dos processos comunicacionais, refletindo formas particulares de um grupo adquirir conhecimento sobre o mundo e comunicá-lo em um processo de transformação e produção de conhecimentos (MOSCOVICI, 1988).

Por meio de influências recíprocas, os indivíduos se orientam para modelos simbólicos, imagens e valores compartilhados, adquirindo um repertório comum de interpretações (MOSCOVICI, 2003). As representações sociais influenciam as práticas sociais. Os resumos disponíveis no site da Enap foram coletados, parametrizados e tratados no *software* Iramuteq¹⁴.

¹⁴ Essa ferramenta informática foi elaborada com base na linguagem Python e é disponibilizada de modo gratuito, através da lógica de *softwares* de fonte aberta (*opensource*). Utiliza como base a estrutura do software R para realização dos cálculos.

A articulação das representações sociais, no Iramuteq, segue, com base na teoria das representações sociais, conforme representado na ilustração abaixo.

Ilustração 25 – Corpus Iramuteq



Fonte: Moscovici, 2003.

O Iramuteq realiza análises quantitativas de dados textuais por meio do método de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) baseado no algoritmo proposto por Reiner, e análise léxica, fornecendo contextos e classes de discurso caracterizados por seus vocabulários (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Os resultados foram articulados em uma nuvem de palavras, que exhibe a frequência de incidência dos termos nos textos pesquisados, além da CHD, e podem ser observados pelas figuras a seguir.

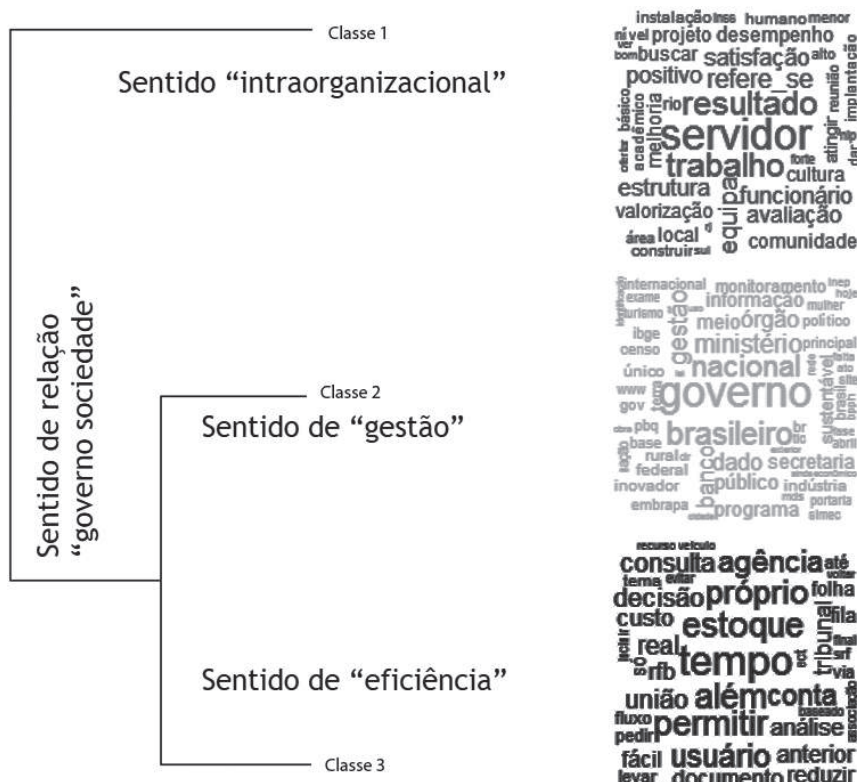
Ilustração 26 – Nuvem de palavras



Fonte: elaboração própria.

A classificação hierárquica descendente pode ser observada na figura abaixo:

Ilustração 27 – Classificação hierárquica descendente



Fonte: elaboração própria.

Obtêm-se três classes no extrato gerado pelo *software*: classe 1 com 35,7% de proporção no *corpus*, classe 2 com 34,7% e, finalmente, classe 3 com 29,6%. Pode-se observar pela CHD obtida, a partir de um olhar sobre as representações sociais presentes nas experiências do concurso da Enap, que a inovação no contexto brasileiro segue dois grandes sentidos: o primeiro aqui denominado de “sentido de relação entre governo e sociedade” (composto pelas classes 2 e 3), que é subdividido em sentidos de “gestão” (classe 2) e “eficiência” (classe 3) e o segundo de “sentido intraorganizacional” (classe 1).

Obviamente, a forte conotação direcionada para a eficiência da gestão nos remete ao gerencialismo enquanto modelo explicativo. Essa exploração na base de dados do concurso da Enap nos apresenta uma práxis envolvendo a inovação no setor público brasileiro, muito alinhada à preocupação com a eficiência e bastante autorreferenciada, e direcionada para o contexto intraorganizacional.

Quando comparamos os achados dessa exploração com o conceito de inovação aberta e os modelos de governo aberto, nota-se o distanciamento de algumas características. Ainda que a expectativa fosse justamente essa, se esperava uma presença maior de um eixo direcionado para a participação

democrática, como apontam esforços de pesquisa de Farah (2000) e Jacobi e Pinho (2006).

7.2 Apresentando as experiências selecionadas de ePart

A presente pesquisa busca compreender como experiências inovadoras de ePart incorporam os fundamentos do modelo de gestão aberta. Para tanto, debruçou-se sobre três experimentos de relevo no contexto da administração pública brasileira: o primeiro, no nível federal, é o e-SIC; o segundo, no nível estadual, é o Gabinete Digital (GD); e, finalmente, o terceiro, na esfera municipal, é o Orçamento Participativo Digital (OPD).

Precederemos agora uma contextualização histórica de cada uma das experiências, iniciando pela mais antiga, o OPD.

Tendo origem no ano de 2006, essa iniciativa busca digitalizar o clássico orçamento participativo (ABREU, 2011; ABREU; PINHO, 2014). De acordo com Abreu (2011) de maneira geral o processo de criação do OP Digital foi realizado da seguinte forma: (1) inicialmente foi criado um grupo de trabalho na Prefeitura de BH para planejamento do processo, desenvolvimento de metodologia de divulgação, do sistema de votação etc; (2) foi realizada uma pré-seleção dos empreendimentos¹⁵; (3) foi feita a apresentação do OP Digital pela Prefeitura na abertura do OP Regional; (4) foi estabelecida uma parceria com o Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais (TRE-MG) para fornecimento do banco de dados dos eleitores para fins de validação e acesso dos cidadãos ao site do OPD; (5) campanhas de divulgação e instalação dos equipamentos para votação em diversos pontos da cidade; (6) votação (que fica aberta dentro de um período predeterminado em cada edição) e apuração dos resultados; (7) inclusão dos empreendimentos escolhidos por intermédio do OP Digital no Plano Municipal de Prioridades Orçamentárias do OP Regional 2007/2008; (8) divulgação dos resultados para a população.

Segundo Abreu (2011), o processo de votação é simples: o cidadão acessa o site, lança o número do título de eleitor e seleciona a obra que quer votar. O processo de votação por telefone segue lógica similar. O *website* informa em tempo real o placar da votação contabilizando os votos pela internet, pelo telefone e por regional (ABREU, 2011). Nas edições seguintes, ocorreram ajustes na metodologia.

Em termos numéricos, a experiência impressiona. De acordo com Abreu (2011), em 2006 foi identificada a participação de 172.938 eleitores, que votaram deliberando sobre um orçamento de R\$ 20.250.000,00. Na edição

¹⁵ A pré-seleção dos empreendimentos seguiu uma metodologia própria em cada edição. Na edição de 2006, os empreendimentos/obras foram selecionados por regional e contaram com a participação das Comforças, em 2008 as Comforças não foram diretamente envolvidas e as obras foram definidas pela prefeitura com critérios técnicos, baseados no VIURBS (que é um Programa de Estruturação Viária de Belo Horizonte). Nas demais edições, não houve envolvimento direto das Comforças também.

de 2008, o número de eleitores votantes foi de 113.383, deliberando sobre um orçamento de R\$ 50 milhões (ABREU, 2011). Já em 2011, o número de participantes foi de 25.378 eleitores. E, na edição de 2013, pouco mais de 8 mil participantes foram votar nas obras. O detalhamento de tais números em comparação entre os modelos presencial e digital, e ainda com o percentual de eleitores da cidade, pode ser observado a seguir:

Ilustração 28 – Participação OP 1994-2014 (presencial)

Ano do OP	Participação	Eleitores	% Eleitores
1994	15.216	1.384.928	1,10%
1995	26.823	1.384.928	1,94%
1996	38.508	1.452.947	2,65%
1997	33.695	1.452.947	2,32%
1998	20.678	1.565.365	1,32%
1999/2000	22.238	1.573.635	1,41%
2001/2002	43.350	1.650.116	2,63%
2003/2004	30.479	1.647.331	1,85%
2005/2006	38.302	1.706.807	2,24%
2007/2008	34.643	1.741.601	1,93%
2009/2010	40.967	1.787.622	2,29%
2011/2012	25.871	1.831.008	1,41%
2013/2014	25.880	1.875.678	1,38%

Fonte: Mathias (s/d), p. 21.

Os dados do OP digital são:

Ilustração 29 – Participação OPD 2006-2013

Ano do OPD	Participação	Eleitores	% Eleitores
2006	172.938	1.741.327	9,93%
2008	124.320	1.771.846	7,02%
2011	25.378	1.831.008	1,39%
2013	8.900	1.875.678	0,47%

Fonte: Mathias (s/d), p. 22.

A forte queda ainda não foi detalhadamente explicada em pesquisas acadêmicas. O trabalho de Abreu e Pinho (2014), que efetua análise das três primeiras edições, argumenta que a queda se refere ao fator “credibilidade” e ao desenho institucional da ferramenta. Com as obras sendo executadas parcialmente, ou não sendo executadas, houve muitas críticas da população, que deixou de prestar crédito à ferramenta. Ao mesmo tempo, o desenho institucional foi alterado a cada edição, dificultando o estabelecimento de um padrão de envolvimento da sociedade. Enquanto o modelo presencial se mantém com valores entre 1,10% e 2,6% do eleitorado, o modelo digital foi de um extremo ao outro, indo de quase 10% do eleitorado para quase

0,5% desse, ao longo de suas quatro edições. Na atualidade, o governo local sinaliza com uma possível suspensão da iniciativa OPD¹⁶.

Ainda que a queda vertiginosa no número de participantes chame a atenção, essa é a principal iniciativa do gênero no Brasil, tendo sido objeto de várias pesquisas nacionais e internacionais.

O Gabinete Digital, por sua vez, é uma iniciativa de um governo estadual, mais especificamente o Governo do Rio Grande do Sul (gestão 2010 – 2014). De acordo com Svab (2014), a iniciativa tem início ainda na fase da campanha eleitoral para o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, em 2009. Sua operacionalização ocorre em 2011.

Trata-se de uma plataforma que agrega várias formas de participação digital e interação entre o governo e a sociedade. Em Svab (2014), encontramos que a expectativa inicial era “de criar um espaço de experimentação, de agregação de canais de interação direta, sem intermediação entre o poder público e a cidadania. Tínhamos a expectativa também de contribuir para uma mudança de cultura, necessária, e que só pode ser pensada sob uma perspectiva processual” (SVAB, 2014, p. 209).

A ferramenta (que atualmente encontra-se desativada) possuía um conjunto de canais para participação digital do cidadão. De acordo com Wu (2013) a plataforma contava com as seguintes funcionalidades: “Governador responde” (o cibernauta pode enviar um questionamento diretamente ao governador do estado e há uma votação no site, realizada pelos próprios internautas, para eleger as perguntas em que há maior interesse na resposta); “Governador escuta” (audiências públicas, a serem transmitidas ao vivo, abertas à participação on-line do cidadão); “Governador pergunta” (trata-se de um espaço em que o próprio governador solicita a colaboração dos internautas para a discussão de temas de interesse público); “Agenda colaborativa” (transferência, durante um dia do mês, do governo do estado para uma cidade do interior, com o objetivo de aproximação das comunidades); e “De olho nas obras – o governo faz, eu fiscalizo” (há a indicação de sete obras que vêm sendo executadas pelo governo estadual, e o cibernauta pode escolher uma para acompanhamento).

De acordo com Wu (2013), o GD foi responsável pela maior consulta a um orçamento já realizada e mensurada pelo Banco Mundial. Trata-se ainda de uma iniciativa com grande reconhecimento internacional, tendo recebido vários prêmios (WU, 2013), entre os quais se destaca o “Red Gobierno Abierto”.

¹⁶ Como foi noticiado em <<http://www.otempo.com.br/cidades/or%C3%A7amento-participativo-digital-pode-ser-reduzido-ou-cancelado-1.1238240>>. Acesso em agosto de 2016.

A iniciativa recebeu o Prêmio Gobierno Abierto Puntogov Asaec, em cerimônia no Senado de La Nación, em Buenos Aires [...]. No total, 55 iniciativas das Américas se inscreveram para concorrer ao prêmio, das quais oito foram selecionadas. As experiências ganhadoras foram incluídas em um e-book de distribuição gratuita para compartilhar práticas e conhecimento sobre governo aberto. [...] A ferramenta de monitoramento de obras públicas que está sendo desenvolvida e que será lançada pelo Gabinete Digital, ainda em junho, chamou a atenção (RODEGHERI; OLIVEIRA, 2014, p. 737).

O GD gerou um conjunto de situações que envolviam modificações na dinâmica organizacional interna do Governo do Rio Grande do Sul. Uma dessas modificações envolvia a estrutura da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros, que ficavam sobre uma única corporação e que foram separados (como ocorre na grande maioria dos estados brasileiros) a partir de uma manifestação da população no GD (Wu, 2013). Esse caso é apenas um dos exemplos que ilustram o impacto interno da ferramenta e pode, em certa medida, justificar sua descontinuidade pelo novo governo¹⁷.

Finalmente, a terceira iniciativa de pesquisa se refere ao nível federal. Trata-se do e-SIC. O surgimento do e-SIC está diretamente relacionado com a Lei nº 12.527 de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI). A necessidade de viabilização de uma ferramenta informacional que pudesse facilitar a implantação da LAI, seja para os gestores e também para a cidadania, foi o principal motivador de sua criação.

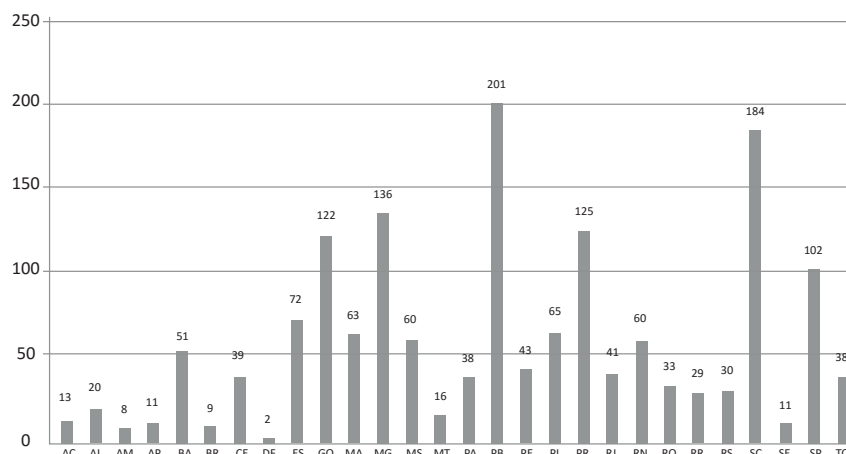
O e-SIC foi uma iniciativa premiada no Concurso de Inovação da Enap (18ª edição). De acordo com Brasil (2014), além dos pedidos de informações no âmbito da LAI, por meio do e-SIC é possível “acompanhar pedidos de acesso à informação: trâmites e prazos; entrar com recursos e acompanhar o andamento deles; apresentar reclamação por omissão de resposta; consultar respostas recebidas” (BRASIL, 2014, p.4).

O cidadão pode encontrar no e-SIC vários órgãos da administração pública reunidos em um único lugar, concentrando assim seus pedidos, reclamações e controle de informações públicas.

Essa ferramenta, que encontra lastro na lei de acesso a informações, diferentemente do OPD (que está quase sendo descontinuado) e do GD (que já foi descontinuado), apresenta um crescimento no número de adesões.

¹⁷ Conforme noticiado em: <<http://www.sul21.com.br/jornal/site-do-gabinete-digital-e-tirado-do-ar-pelo-governo-do-estado/>>. Acesso em: agosto de 2016.

Ilustração 30 – Adesões ao Programa Brasil Transparente (e-SIC)



Fonte: (MTFC, 2016).

Dados do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle (antiga Controladoria-Geral da União) apontam que no mês de agosto de 2016 houve 1.621 adesões. Dessas, 34% estão situadas na Região Nordeste, 21% no Sul, 22% no Sudeste, 10% no Norte, 12% no Centro-Oeste, além de nove adesões em âmbito nacional¹⁸ (MTFC, 2016).

7.3 Explorando experiências selecionadas de ePart

As experiências de ePart selecionadas foram analisadas a partir de fontes documentais e também de entrevistas com gestores públicos diretamente envolvidos.

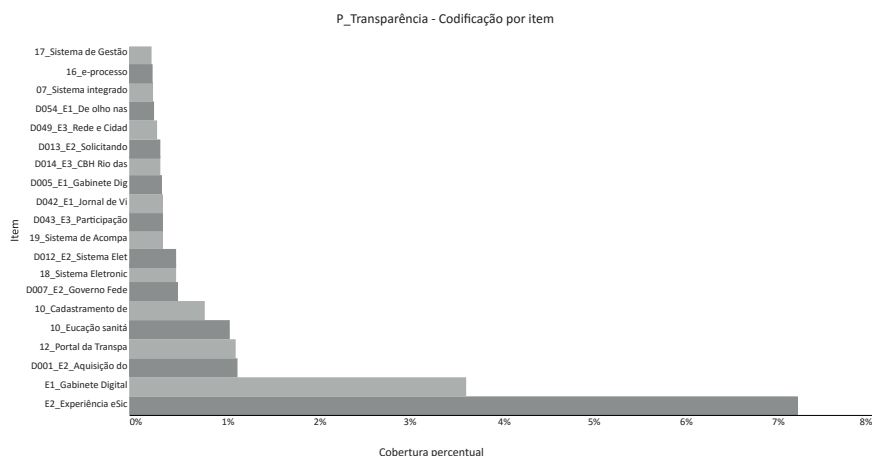
Os eixos de análise compreendiam as dimensões de transparência, *accountability*, inovação por meio de TICs e participação cidadã, que são elementos centrais do modelo de gestão aberta (Open Gov).

As entrevistas transcritas se juntaram aos demais documentos coletados, totalizando 334 itens, que foram detalhadamente analisados com base nas quatro dimensões acima citadas.

Iniciando uma primeira varredura sobre os resultados ordenados pelo NVIVO, podemos observar no gráfico abaixo a cobertura da codificação “P1_Transparência”. Trata-se do percentual de cobertura (ou seja, quanto daquele documento possui a codificação em questão). O conceito “transparência” (bem como seus itens de observação como “dados abertos”, “informações acessíveis” e “informação tempestiva e compreensível”) está presente em diversos documentos analisados, com destaque para a entrevista sobre a experiência do e-SIC, com mais de 7% de cobertura.

¹⁸ Dados disponíveis em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/transparencia-publica/brasil-transparente/adesao> Acesso em: agosto de 2016.

Ilustração 31 – Codificação P1



Fonte: elaboração própria.

Na entrevista com um dos gestores envolvidos com a criação do e-SIC, a transparência é o caráter mais destacado, em especial pelo potencial de integração que a ferramenta carrega, e como isso pode facilitar processos de transparência.

“Eu acho que com relação à implementação, o que trouxe de avanço na gestão da transparência foi essa unificação de todos os órgãos. De ter acesso a todos os órgãos no portal. É o grande diferencial do sistema”. (REFERÊNCIA 1, ENTREVISTADO E2).

Quando observamos a experiência do GD, o discurso caminha para demonstrar o potencial da transparência em sua relação com a sociedade e sua capacidade de cobrança e fiscalização. Ou seja, confrontar informações operadas pelos gestores e apuradas pela sociedade que, no exercício da cidadania por meio da transparência, levanta dados conflitantes ou diferentes dos gestores.

[...] não por acaso acredito eu, o atual governo resolveu tirar essa ferramenta do ar, por que ela permitiu um nível de aferição muito direto né. Essa ferramenta felizmente se consolidou, seu desenvolvimento que não foi fácil, e até porque teve muita resistência interna, muitos secretários, tinham uma certa resistência a aceitar a ideia de que seus projetos, as suas obras, iram estar tendo o crivo, enfim, a escuta da sociedade, ou seja, o tempo todo sendo auditado digamos assim pela própria sociedade (REFERÊNCIA 1, ENTREVISTADO E1).

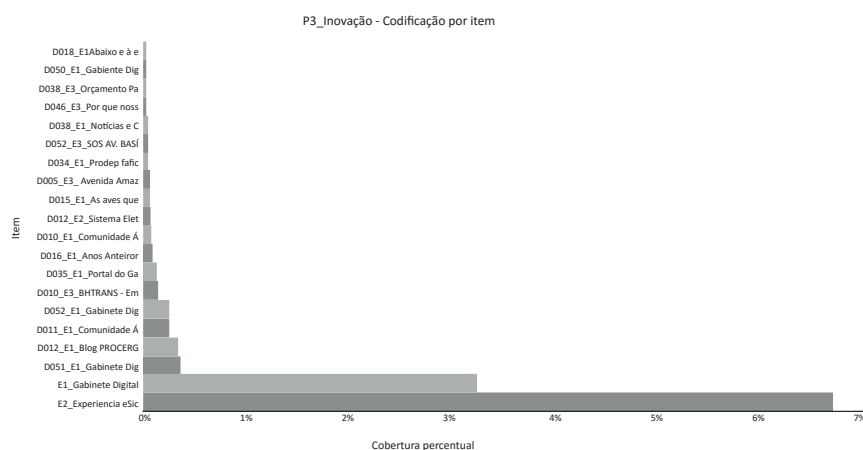
Nesse sentido, a transparência viabiliza o *accountability* por meio da participação cidadã. São dimensões bastante imbricadas, e uma conduz a outra. De acordo com Agolla e Van Lill (2013), é necessária certa porosidade ao modelo de gestão pública para os diferentes estímulos internos e externos. A transparência é um dos eixos viabilizadores

dessa porosidade. Não há, dentro de uma perspectiva de inovação pelas vias democráticas, como conceber um Estado opaco e que trate as informações públicas sob uma ótica do sigilo e não da transparência. Aliás, a própria participação democrática fica fatalmente ferida em um ambiente sem transparência. Como a cidadania pode exercer controle social, cobranças e pedidos de melhoria se as informações são sigilosas, se o Estado é obscuro?

A estrutura organizacional posta deve, pois, ser aderente a práticas de transparência (NADLER, GERSTEIN, SHAW; 1994).

No modelo de gestão aberta, essa tríade (transparência, *accountability* e participação) conduziria à inovação, que está sistematizada no gráfico a seguir:

Ilustração 32 – Codificação P3



Fonte: elaboração própria.

A dimensão da inovação apresentou considerável cobertura do documento com a transcrição da entrevista sobre a experiência do e-SIC. Curiosamente, a fala do gestor entrevistado aponta não a ferramenta como inovadora, mas, sim, a política que ela operacionaliza.

Trata-se de um indicativo bastante interessante para se pensar em Inovação Aberta, como um elemento para vislumbrar o modelo de gestão aberta. Cabe alertar, contudo, que, como advogam Hilgers e Piller (2011), o e-SIC, pelo que se pode constatar, apenas viabiliza a primeira fase da IA que, segundo os autores, trata-se do esforço para gerar a transparência e para tornar públicos ações e dados governamentais. Nesse momento se tem a ambientação para um processo participativo dos cidadãos. A criação de um ambiente mais favorável à participação passa necessariamente pela “nova (...) mentalidade” que o Entrevistado E2 aponta em sua fala, sinalizando que a política, mais do que a ferramenta, carrega o potencial inovador:

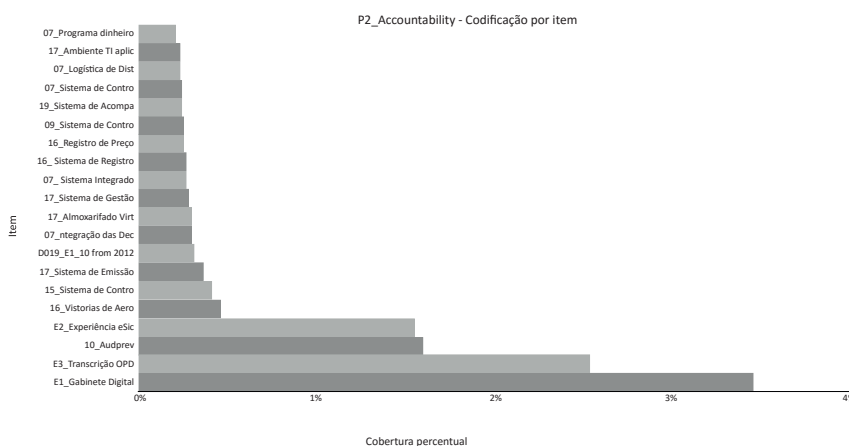
[...] acho que o e-SIC é uma ferramenta que instrumentaliza, uma nova, uma mentalidade inovadora, essa é a grande questão, eu acho

muito difícil conseguir separar o sistema da própria política. A política é inovadora e eu acho que o sistema foi pensado de uma forma interessante e bastante legal para implementar essa política inovadora (REFERÊNCIA 2, ENTREVISTADO E2).

Há, contudo, um longo caminho a ser percorrido para a consolidação de práticas de responsabilização, cobrança, fiscalização e demais formas de controle social, emanadas do *accountability*.

No gráfico abaixo, podemos notar que a maior cobertura foi identificada na entrevista sobre o Gabinete Digital, com 3,44%. A experiência do GD apresenta de modo muito bem articulado elementos inovadores, que conduzem ao controle social e ao *accountability*. Ou melhor, apresentava, uma vez que essa experiência foi descontinuada.

Ilustração 33 – Codificação P2



Fonte: elaboração própria.

Algumas falas do gestor entrevistado ilustram bem o potencial dessa ferramenta na área do *accountability*:

“[...] uma das ferramentas que foi muito importante, foi a que a gente chamava ‘de olho nas obras’. Foi uma ferramenta que buscou associar a estrutura de monitoramento dos projetos estratégicos do governo do estado ao canal que nós tínhamos no GD de participação através das novas tecnologias”. (REFERÊNCIA 2, ENTREVISTADO E1).

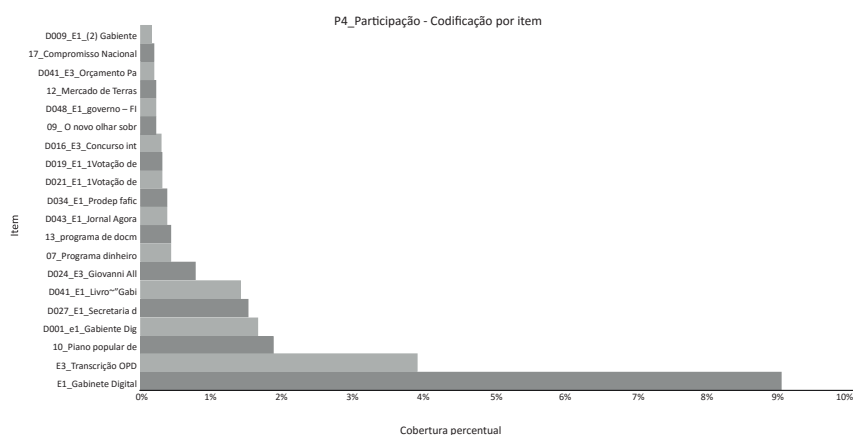
Na plataforma GD existia uma ferramenta para controle social, fiscalização e responsabilização das obras conduzidas pelo governo. Tal ferramenta gerava, por vezes, conflitos internos uma vez que as informações oficiais eram distintas dos vídeos, fotos e mensagens de cobranças enviadas pela sociedade que estava fiscalizando uma dada obra, por exemplo.

Muito interessante que acabava servindo exatamente para que os gestores também buscassem qualificar suas informações, né? E

houve resistências obviamente, porque nosso projeto começou com essa implementação do que QRCode nas obras. As pessoas podiam estar passando na frente da obra baixar as informações no celular e já automaticamente mandar para a plataforma fotos, vídeos e tudo mais. (REFERÊNCIA 4, ENTREVISTADO E1).

É interessante perceber como a transparência e a *accountability* “convidam” a sociedade para uma participação mais presente no dia a dia da gestão pública. O gráfico seguinte aborda a cobertura da dimensão “participação”.

Ilustração 34 – Codificação P4



Fonte: elaboração própria.

Podemos observar que as entrevistas sobre as experiências GB e OPD apresentaram as maiores coberturas. Como alerta Demo (2001), o processo de participação democrática é normalmente tenso e conflituoso. Trata-se da disputa por espaços de poder. Nesse sentido, a pluralidade de visões e percepções é sempre oportuna, com defende Nogueira (1999). Ainda que essa pluralidade de visões, de atores e de interesses gere mais conflitos, é justamente nesse aspecto que reside forte impulso democrático, ao reconhecer no outro um cidadão tão portador do direito de reivindicar melhorias sociais como eu.

O esforço para criação desse ambiente mais plural fica nítido na fala da gestora da experiência do OP Digital:

[...] trazer outros públicos é um desafio, descentralizar mais o processo, trazer mais acesso para quem não tem condição de votar pela internet em casa, trabalhar mais com a situação do telefone do smartphone para facilitar o uso. Criar escopos que chamem mais atenção de públicos diversos, nós estamos nesse momento de revisão (REFERÊNCIA 1, ENTREVISTADO E3).

Nogueira (1999) alerta para o risco de que a dinâmica participativa seja absorvida pela burocracia ou pelo tecnocratismo e se converta em mero “recurso gerencial”, perdendo seu potencial transformador. Nesse sentido, o próprio modelo de gestão aberta deve buscar uma aproximação entre a administração pública e a sociedade, em um esforço de se fazer “como” e não simplesmente “para”. Óbvio que se trata de um grande desafio, que estava presente nas palavras do Entrevistado E1:

[...] essa necessidade de aproximar as estruturas de participação, os canais de participação, das estruturas de gestão, que muitas vezes caminham muito de forma paralela. Muitas vezes você tem os responsáveis, secretarias, departamentos, unidades que cuidam da participação de um lado e o planejamento e gestão orçamento, de outro (REFERÊNCIA 6, ENTREVISTADO E1).

E ainda:

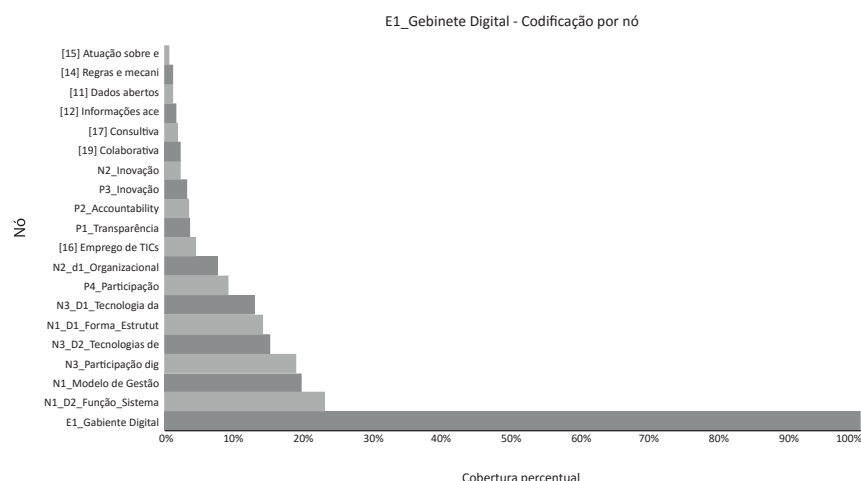
[...] a gente tirou a conclusão de que precisamos aproximar a estrutura de gestão da participação, precisamos aproximar os que fazem a política pública que estão executando, da cidadania que participa, né, dos canais de participação em geral. E foi muito interessante neste sentido, e foi também, eu acho, poderia ter sido um aprendizado e um ganho da administração valiosíssimo (REFERÊNCIA 7, ENTREVISTADO E1).

Mudando o prisma de análise, passemos a observar neste momento como cada experiência foi coberta pelas diferentes dimensões conceituais no processo de codificação. Cabe sinalizar que, para além das dimensões apresentadas no modelo de análise, foram criados alguns “nós livres”, ou seja, conceitos que emergiram dos dados e foram também categorizados.

Modelos, como debatido no referencial teórico, são abstrações simplificadas que servem para explicar e generalizar uma dada realidade ou fenômeno. Assumindo que ao se conhecer e dissecar uma dada ação ou experiência podemos ter apontamentos sobre seu modelo de gestão, propusemo-nos a compreender como os fundamentos de gestão aberta (Open Gov) estão presentes em três proeminentes experiências de ePart no âmbito do Poder Executivo, nas três esferas federativas: União, Estados e Municípios.

Destarte, passemos a analisar cada uma das experiências e como os fundamentos do Open Gov estão articulados em sua composição.

Ilustração 35 – Codificação E1



Fonte: elaboração própria.

Na experiência do GD temos o indicativo de grande porosidade à participação cidadã, à transparência e ao *accountability*. Seu escopo, contudo, pouco aborda processo de inovação, especialmente, a inovação aberta.

Ainda assim é a experiência que mais se aproxima do modelo de governo aberto em sua plenitude. Como ela não se restringe em ter uma única função, mas, sim, congrega diferentes canais e uma única plataforma, seu potencial para operacionalização do modelo de Open Gov é bastante elevado. Lamentavelmente, a experiência foi descontinuada no Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Seria muito interessante acompanhar sua maturação ao longo do tempo.

Segundo Wu (2013), o GD, mesmo descontinuado, foi adotado em outras diversas localidades, inclusive em uma instituição federal de ensino, gerando a interação entre o reitor e a comunidade acadêmica.

A experiência ainda gerou, na fala do Entrevistado E1, relativa influência no modelo de gestão interna:

[...] o aspecto mais interessante tenha sido a influência sobre a gestão interna. Por que se colocou para aqueles gestores a possibilidade, digamos assim, de olhar para as tecnologias, para as redes sociais, digitais e para essas possibilidades da interação com a sociedade, isso colocou a possibilidade de utilizar esses recursos para proporcionar um processo de qualificação da gestão e de abertura democrática ao recolhimento de contribuições da sociedade (ENTREVISTADO E1).

A experiência do GD, ao ser descontinuada, acaba confirmando sua influência na gestão interna que, na visão do Entrevistado E1, gera conflitos ao contrapor a visão do cidadão e do corpo técnico interno.

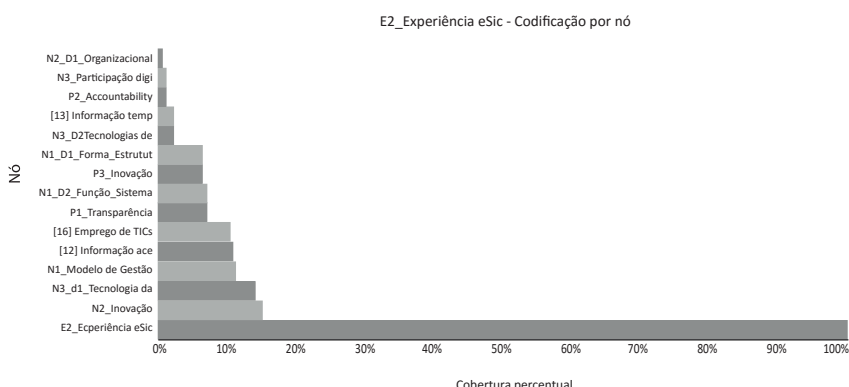
Um fragmento do documento com o programa de governo do candidato eleito que gerou a descontinuidade da ferramenta diz que:

requisito importante de um serviço moderno e adequado às condições atuais é prover a gestão pública de ferramentas modernas e atualizadas de gestão. Isso implica tanto a aquisição dos instrumentos e **ferramentas digitais e o desenvolvimento de uma nova cultura integrada ao uso das redes sociais**. Esses novos recursos propiciam mais eficiência na prestação dos serviços, maior acesso e conforto para os usuários. O Rio Grande precisa de um serviço público do século XXI (SARTORI, 2015, p.18).

Mesmo contrariando o plano de governo divulgado, que defende o uso de ferramentas digitais e redes sociais para melhoria do governo, o GD foi descontinuado.

Ao observarmos a experiência do e-SIC, notamos seu forte direcionamento para a transparência. Trata-se de uma experiência que não pode ser lida de modo descontextualizado. Na fala do próprio Entrevistado E2, a LAI é a inovação e o e-SIC a ferramenta que a viabiliza.

Ilustração 36 – Codificação E2



Fonte: elaboração própria.

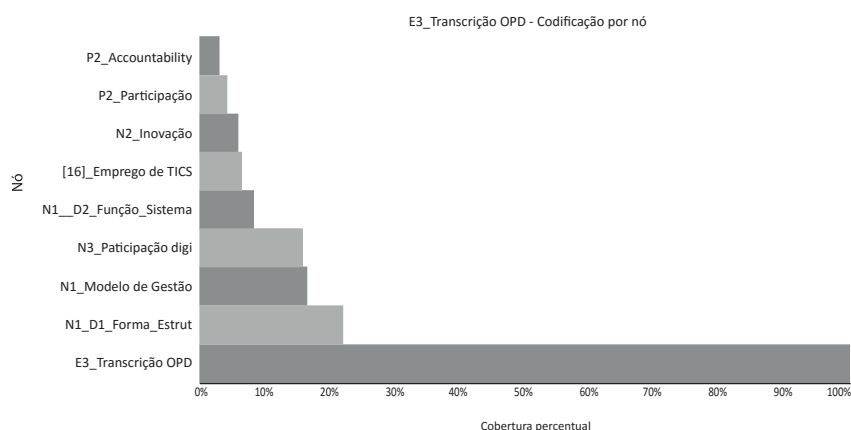
Como dito anteriormente, baseado em Hilgers e Piller (2011), o e-SIC viabiliza a transparência, mas a efetivação de um modelo de gestão aberta deve tomar essa como importante base, para ir além, fortalecendo a participação e a inovação aberta, por exemplo. E nesse sentido, o e-SIC apresenta uma contribuição mais modesta para um modelo Open Gov. Mesmo porque o e-SIC tangencia uma área com uma forte cultura do sigilo ainda reinante (BRASIL, 2014).

[...] na minha visão pessoal, tem ainda uma cultura de resistência ao acesso a informação, mas isso é generalizado, isso não é uma questão pontual, e inclusive é uma questão que foi sentida por todos os países na época da sua implementação, da lei de acesso a informação. Ou seja, mudar a cultura de que os dados são públicos e que a gente que fornece esses dados para toda sociedade. E que isso, é claro, tem um custo operacional, né? Porque antes você não tinha um processo para isso, ou

seja, você tem que mudar a dinâmica, você tem que mudar os processos, você tem que coletar as informações e organizar para entregar e isso toma tempo e toma esforço do servidor (ENTREVISTADO E2).

Já a experiência do OPD possui uma caracterização alinhada com a participação e a inovação.

Ilustração 37 – Codificação E3



Fonte: elaboração própria.

O envolvimento dos cidadãos no processo de decisão, contudo, se mostra bastante limitado. As opções que serão postas para votação não são debatidas ou têm um processo construtivo que tome a sociedade como artífice. Nesse sentido, a inovação aqui posta se aproxima bem mais do modelo fechado, como observado nos trabalhos de Esteve *et al.* (2012), Klering e Andrade (2001, entre outros).

Nas palavras do Entrevistado E3:

[Tivemos a] ideia de trazer uma ferramenta nova, de trazer uma possibilidade de participação mais efetiva, trazer novos públicos pessoas que normalmente não tem disponibilidade de participar presencialmente. Então era uma ideia de uma inovação nesse sentido. Pesquisador: E essa ideia partiu do Estado ou foi a sociedade que fez essa solicitação? Entrevistado E3: Do Estado (ENTREVISTADO E3).

8 Conclusão

Estudos sobre inovação no setor público ganharam forte relevância no Brasil nos últimos anos (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013). A preocupação cada vez maior com a qualidade dos serviços públicos prestados e as exigências postas pelo regime democrático e pela população, com mais cobranças e maior controle social, colocam para o Estado a necessidade de inovar. Cabe salientar que a temática das pesquisas sobre inovação encontra-se bem mais maturada em estudos da área empresarial. É óbvio que, como defendem Bloch e Bugge (2013), tais estudos bebem na fonte da competitividade e da economia, seguindo a clássica abordagem schumpeteriana. Transpor a abordagem empresarial para a seara pública pode gerar equívocos consideráveis, de maneira que não se trata de prática recomendável.

A inovação no setor público deve seguir, como recomenda Farah (2005), bases democráticas e participativas. É nesse espírito que essa pesquisa buscou responder à seguinte questão: como experiências inovadoras de ePart incorporam fundamentos do modelo de gestão aberta (Open Gov)?

Toma-se como referência o modelo de governo aberto. Segundo Neves (2013), trata-se de uma iniciativa global liderada pelo Brasil e pelos EUA para que os governos se tornem mais abertos aos seus cidadãos. Fundamenta-se em quatro princípios: transparência, participação cidadã, *accountability* e inovação através da tecnologia da informação (NEVES, 2013).

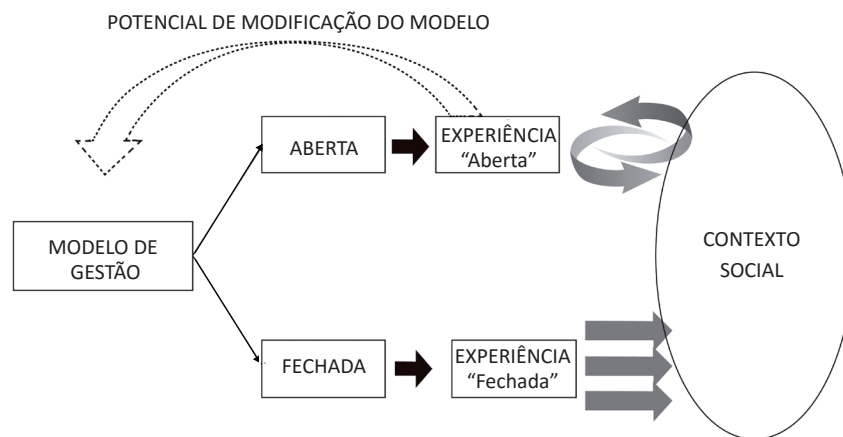
Mesmo com viés notadamente gerencialista, o Open Gov traz em seus fundamentos a preocupação, partilhada por Farah (2005), de fundamentar uma lógica de participação como viabilizadora da inovação. E não “qualquer” inovação, mas sim a tipificada como inovação aberta. Trata-se de um processo inovador bem mais poroso ao processo de participação, onde há espaço para uma dinâmica de colaboração. Onde o cidadão não é mero expectador, mas sim coprodutor do bem público, como pregam Salm e Menegasso (2010).

Para consecução dos objetivos da pesquisa e atendimento da questão-problema foi analisada, de modo exploratório, a base de experiências do concurso de inovação da Enap. Em seguida, de modo aprofundado, foram analisadas três experiências de ePart, em diferentes esferas federativas (União, Estado e Município). O modelo de gestão utilizado como referência foi o Open Gov, dada sua aderência ao processo de inovação organizacional.

As experiências analisadas incorporam parcialmente os fundamentos do modelo de gestão aberta. O Gabinete Digital é o experimento que mais se aproxima da lógica do Open Gov. Sendo que o e-SIC e o Orçamento Participativo Digital se mostram bem limitados quando analisados à luz do modelo de governo aberto.

Cabe lançar aqui bases para um debate mais aprofundado sobre a influência que experiências de ePart podem exercer sobre os modelos de gestão. Uma vez que tais experimentos são gestados dentro da estrutura administrativa e dela derivam, é de se esperar que carreguem em sua lógica traços característicos de seu modelo de origem. Acaba sendo difícil imaginar como uma experiência gestada no ventre de um dado modelo organizacional possa se voltar contra esse, no sentido de alterar seus fundamentos. Contudo, tomemos como referência a figura a seguir:

Ilustração 38 – Modificação de modelos



Fonte: elaboração própria.

Essa possibilidade, contudo, pode existir quando estivermos nos referindo a experiências que envolvam, de modo aberto, traços de participação e inovação aberta, por exemplo. Essas características podem conferir à experiência uma porosidade tal, que ela se converte em um indutor de transformações organizacionais.

Esse movimento pode ser notado, ainda que timidamente, na experiência do GB, e bem menos percebido no caso do e-SIC e do OPD.

Constamos, neste caso, que experiências de ePart podem modificar modelos organizacionais, desde que calçadas em uma lógica de inovação aberta.

Referências bibliográficas

ABREU, Júlio Cesar Andrade de. Do analógico ao digital: democracia, internet e orçamento participativo. In: XXXV EnANPAD, 2011, Rio de Janeiro. *Anais do EnANPAD 2011*. Rio de Janeiro: ?, 2011. v. 1. p. 1-20.

ABREU, Júlio Cesar Andrade de; PINHO, José Antonio Gomes de. Sentidos e significados da participação democrática através da Internet: uma análise da experiência do Orçamento Participativo Digital. *Rev. Adm. Pública*, 2014, v. 48, n. 4, p. 821-846.

AGOLLA, J. E.; VAN LILL, J. B. Public sector innovation drivers: a process model. *J Soc Sci*, v. 34, n. 2, p. 165-176, 2013.

AGUNE, Roberto Meizi; GREGORIO FILHO, Alvaro Santos; BOLLIGER, Sergio Pinto. Governo aberto SP: disponibilização de bases de dados e informações em formato aberto. I Consad, 2008. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_13/governo_aberto_sp_disponibilizacao_de_bases_de_dados_e_informacoes_em_formato_aberto.pdf>. Acesso em: março de 2016.

ANDRADE, J. A. O processo de inovação nas organizações públicas: integrando conceitos às práticas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2001, Campinas. *Anais do XXV ENANPAD*, 2001. Campinas: ?, 2001, p. 1-20.

ANGELIS, Cristiano Trindade. Uma proposta de um modelo de inovação e inteligência governamental. *Revista de Administração e Inovação*, v. 10, n. 3, p. 297-324, 2013.

ARAÚJO, Marcelo Henrique de *et al.* Dados governamentais abertos: uma análise sob a ótica das dimensões de qualidade da informação. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/ADI/Tema%2009/2012_ADI2274.pdf> Acesso em: março de 2016.

ARAÚJO, Rafael de Paula Aguiar; PENTEADO, Cláudio Luis Camargo; SANTOS, Marcelo Burgos Pimentel dos. Democracia digital e experiências de e-participação: webativismo e políticas públicas. *Hist. cienc. saude-Manguinhos*, Rio de Janeiro, v. 22, supl., p. 1597-1619, Dec. 2015.

ASKOUNIS, Dimitrios *et al.* Citizens collaboration and co-creation in public service delivery: the COCKPIT Project. *International Journal of Electronic Government Research*, v. 8, n. 3, p. 33-62, 2012.

ASKOUNIS, Dimitrios *et al.* Citizens collaboration and co-creation in public service delivery: the COCKPIT Project. *International Journal of Electronic Government Research*, v. 8, n. 3, p. 33-62, 2012.

AVRITZER, L.; NAVARRO, Z. (Orgs.) *A inovação democrática: o orçamento participativo no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2003.

AVRITZER, Leonardo; NAVARRO, Zander (orgs.). *A inovação democrática no Brasil: o orçamento participativo*. São Paulo: Cortez, 2003.

AZEVEDO, C.; OLIVEIRA, L.; GONZALEZ, R.; ABDALLA, M. A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. *Anais do ANPAD/ EnEPQ 2013*. Brasília(DF): , 2013, p.1-18.

BARBOSA, A. F. Governo Eletrônico: dimensões da avaliação de desempenho na perspectiva do cidadão. 2008, 248p. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo/EAESP. São Paulo: FGV, 2008.

BARBOSA, L. F.; COSTA, S. R. R. Modelos de gestão e modelos de referência. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 9., 2012. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/39/2012_39_4866.pdf>. Acesso em: 20/01/2015.

BERTALANFFY, L. VON. The theory of open systems in physics and biology. *Science*, n.111, p. 23-29, 1950.

BLOCH, C.; BUGGE, M. M. *Public sector innovation – From theory to measurement*. Struct. Change Econ. Dyn., 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>>. Acesso em: 01 de junho de 2016.

BOURREL, Patrick. ICT Enabled public sector innovation (European Commission, DG CNECT, Unit H3, Public Services). Horizon 2020, Brussels, 10th February 2014. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/digital-agenda/events/cf/h2020-egovernment/item-display.cfm?id=12364>>. Acesso em: 15 de julho de 2015.

BRANDÃO, S. M; BRUNO-FARIA, M. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 47, nº 1, p. 227-248, jan./fev. 2013.

BRASIL. Controladoria Geral da União (CGU). *Informações institucionais sobre Governo Aberto*. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.governoaberto.cgu.gov.br/no-brasil/governo-aberto-no-brasil>>. Acesso em: maio de 2016.

BRASIL. Controladoria Geral da União (CGU). *Manual do e-SIC*. Brasília- DF, 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública*. Brasília – DF, 2008.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. Iramuteq: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, v. 21, nº 2, p. 513-518, 2013.

CANÇÃO, R. Análise qualitativa de dados com o NVIVO. Departamento de Engenharia de Informática da Universidade de Coimbra, Portugal, 2006. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/rosariocacao/anlise-qualitativa-de-dados-com-o-nvivo-1334976>>. Acesso em: março de 2014.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CHESBROUGH, H. W. *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2006.

CHESBROUGH, H.W. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2003.

COSTA, Frederico Lustosa. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *RAP*, Rio de Janeiro v. 42, n.5, p. 829-74, set./out. 2008.

DAMANPOUR, Fariborz; WALKER, Richard M.; AVELLANEDA, Claudia N. Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, v. 46, n. 4, p. 650-675, 2009.

DEMO, Pedro. *Participação é conquista*. São Paulo: Cortez, 2001.

DINIZ, Vagner. Como conseguir dados governamentais abertos. CONGRESSO DO CONSAD, 3., 2010, Brasília - DF. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_13/como_conseguir_dados_governamentais_abertos.pdf>. Acesso em: março de 2016.

DOUGHERTY, Deborah. Organizing for innovation. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996. p. 424-439.

DUTTON, William. *Networking distributed public expertise: strategies for citizen sourcing advice to government*. One of a Series of Occasional Papers in Science and Technology Policy, Science and Technology Policy Institute, Institute for Defense Analyses. Pennsylvania Avenue, Washington DC, 2011.

ESTEVE, M.; YSA, T., LONGO, F. La generación de innovación a través de la colaboración público-privada. *Rev Esp Cardiol.*, v. 65, n. 09, p. 65, 835-842, 2012.

FARAH, M. F. S. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In: PEDRO JACOBI; JOSÉ ANTONIO PINHO. (Org.) *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. v. 1, p. 41-76.

FARAH, M. F. S. Governo local e novas formas de provisão e gestão de serviços públicos no Brasil. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 31, n. 3, p. 191-192, 1997.

FARAH, M. F. S. Governo local, políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil. *Organizações e Sociedade*, v. 7, n. 17, jan./abr., 2000.

FARAH, M. F. S. Inovação Pública. *GV Executivo*. São Paulo, v. 4, n. 2, maio/jul. 2005.

FERREIRA, C. P. Victor; CARDOSO, S. R. Antônio; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. *Modelos de gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

FREEMAN, Christoph. *Technology policy and economic performance*. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.

FREITAS, Rony Klay Viana de; DACORSO, Antonio Luiz Rocha. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, Ago. 2014.

GALLOUJ, Faïz. *Innovation in the Service Economy: the new wealth of nations* Cheltenham. UK: Edward Elgar Publishing, 2002.

GAVARD-PERRET, M.L. & MOSCAROLA, J. From the utterance to the enunciation, for a rereading of lexical analysis in marketing. INTERNATIONAL RESEARCH SEMINAR, 1. Marketing Communication and Consumer Behaviour, França, 1995. 21 p.

GOUVEIA JR, Amauri. O conceito de modelo e sua utilização nas ciências do comportamento: breves notas introdutórias. *Estud. psicol. (Campinas)*, Campinas, v. 16, n. 1, p. 13-16, Abr. 1999.

- HILGERS, Dennis; IHL, C. Citizensourcing: applying the concept of open innovation to the public sector. *International Journal of Public Participation*, v. 4, n. 1, p. 67-88, 2010.
- HILGERS, Dennis; PILLER, F. T. A government 2.0: fostering public sector rethinking by open innovation. *Innovation Management*, v. 1, n. 2. p. 1-8, 2011.
- JACOBI, Pedro R.; PINHO, José A. G. *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.
- JAPAISSU, H.; MARCONDES. *Pequeno dicionário de filosofia*. São Paulo: Jorge Zahar Ed, 1989.
- KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Orgs.). *Inovação no campo da gestão pública local*. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- KOCH, P.; HAUKNES, J. *Innovation in the public sector*. Publin Report n. D20. NIFU STEP, Oslo. 2005. Disponível em: <<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/226573/d20-innovation.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 de abril de 2016.
- RODEGHERI, LETÍCIA BODANESE; OLIVEIRA, RAFAEL SANTOS DE. A experiência do Gabinete Digital do Estado do Rio Grande do Sul e a construção da cibercidadania no Brasil. *Pensar*, Fortaleza, v. 19, n. 3, p. 721-749, set./dez. 2014.
- LILLEKER, D. G.; JACKSON, N. Review article: politics, citizens and cyberspace. *European Journal of Communication*, 2004; v.19; p. 403-408. Disponível em: <<http://ejc.sagepub.com>>. Acesso em: 12-02-14.
- LIMA, Dagomar Henriques; VARGAS, Eduardo Raupp de. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? *Rev. Adm. Pública* [online], v.46, n. 2, p. 385-401, 2012.
- LIMA, Dagomar Henriques; VARGAS, Eduardo Raupp de. O estado da arte sobre inovação no setor público: como estudos de inovação em serviços podem contribuir? In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro,.
- MARICATO, H. *et al. Cidades rebeldes: Passe Livre e as manifestações que tomaram as ruas do Brasil*. São Paulo: Boitempo/Carta Maior, 2013.
- MATHIAS, I. R. M. *Orçamento participativo no século XXI: análise e proposição*. Universidade Federal Fluminense. No Prelo.
- MARTINS, Ricardo Augusto Poppi. *Dados governamentais abertos: uma transição para o governo 2.0*. Monografia. 2010. Disponível em: <http://ricardopoppi.org/wp-content/uploads/2013/03/monografia_gov20_comcapasfinal.pdf>. Acesso em: março de 2016.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 1994.
- MOSCOVICI, S. Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, v.18, 211-250, 1988.
- MOSCOVICI, S. O fenômeno das representações sociais. In: MOSCOVICI, S. (Ed.). *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 29-109.

MULGAN, G. Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously. NESTA Provocation 03, 2007.

MTCF. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Dados institucionais – sitio oficial, Dados disponíveis em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/transparencia-publica/brasil-transparente/adesao>>. Acesso em: agosto de 2016.

NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Campus. 2a. Edição. Rio de Janeiro, 1994.

NEVES, Otávio Moreira de Castro. Evolução das políticas de governo aberto no Brasil. CONGRESSO DO CONSAD, 6., 2013, Brasília - DF, . Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/092-EVOLU%C3%87%C3%83O-DAS-POL%C3%8DTICAS-DE-GOVERNO-ABERTO-NO-BRASIL.pdf>>. Acesso em: fevereiro de 2016.

NOGUEIRA, M. Cidadania, crise e Reforma Democrática do Estado. Perspectivas. *Revista de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 22, 1999, p. 61-84.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de. *Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal*. Brasília: ENAP, 2014. 61p. (Cadernos Enap, n. 38).

PARADELA, Victor Claudio; COSTA, Ferreira, Marília Maragão. *Modelagem de organizações públicas*. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2013.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo. v. 45, n. 1, p. 36-49, jan.- mar. 2005.

PINHO, J. A. G. de; SANTANA, M. W. Inovação na gestão pública no Brasil: uma aproximação teórico-conceitual. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 25., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais do XXV ENANPAD*, 1998.

PINHO, José Antônio G. (Org.). *Estado, sociedade e interações digitais: expectativas democráticas*. Salvador: Edufba, 2012.

PINHO, José Antonio G. Sociedade da informação, capitalismo e sociedade civil: reflexões sobre a política, Internet e democracia na realidade brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 51, n. 1, p. 98-106, jan./fev. 2011.

POTTS, Jason. The innovation deficit in public services: the curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure. *Innovation: Management, Policy & Practice Journal*, v. 11, 2009.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. *Rev. Adm. Pública*[online]. 2010, v. 44, n. 3, p. 679-705.

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. Van, *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva, 2003,

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Proposta de modelos para a coprodução do bem público a partir das tipologias de participação. *Anais do ENANPAD 2010*.

SAMPAIO, R. C.; BARROS, C. T. G. Internet como esfera pública? Análise de usos e repercussões reais das discussões virtuais. *Estudos em Comunicação/Communication Studies*, v. 9, p. 161-183, 2011.

SARTORI, I. Plano de Governo – 2015. Disponível em: http://estaticog1.globo.com/2015/10/13/proposta_governo1404480703100.pdf Acesso em: agosto de 2016.

SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 56, n. 3, p. 259-276, jul./set. 2005.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Rap*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr. 2009.

SILVA, B (ed.). *Dicionário de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1986.

SILVA, Daniela Bezerra da. Transparência na esfera pública interconectada. Dissertação de mestrado (Programa de Pós-graduação em Comunicação). Faculdade Cásper Líbero. 2010. p.118. Disponível em: <http://blog.esfera.mobi/wp-content/uploads/2010/04/transparencia_esferapublica1.pdf>. Acesso em: março de 2016.

SPINK, Peter. A inovação na perspectiva dos inovadores. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio G. de (Org.). *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 107-132.

SUBIRATS, Joan. *Otra sociedad, ¿otra política?* De “no nos representan” a la democracia de lo común. Barcelona: Icaria Editorial, 2011.

SVAB, HAYDÉE . Entrevista com Vinicius WU. *Revista ComPolítica*, v. 2, n. 4, ed. ago-dez, 2014.

TRIVINÕS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAZ, José Carlos; RIBEIRO, Manuella Maia; MATHEUS, Ricardo. *Dados governamentais abertos e seus impactos sobre os conceitos e práticas de transparência no Brasil*. Cadernos PPG-AU/FAUFBA. 2010. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/ppgau/article/viewFile/5111/3700>>. Acesso em: março de 2016.

WINDRUM, P.; GARCÍA-GOÑI, M. A neo-Schumpeterian model of health services innovation. *Research Policy*, n.37, p. 649-672, 2008.

WOOD JR, T.; PAULA, A. P. P. Pop-Management: a literatura popular de gestão no Brasil. EAESP/FGV/NPP – NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES. Relatório de pesquisa num. 03/2012. São Paulo, 2012.

WU, Vinicius. Gabinete Digital: metodologias inovadoras em consultas públicas on-line. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA – CONSAD, 5., 2013, Brasília. *Anais eletrônicos...* Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.gestaoemdebate.saeb.ba.gov.br/wp-content/uploads/2013/05/074.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2013.

YU, Harlan; ROBINSON, David G. The new ambiguity of “Open Government”. *UCLA law review discourse*, 2012. Disponível em:<<http://www.uclalawreview.org/pdf/discourse/59-11.pdf>> Acesso em: março de 2016.

ZANELLA, L. C. H. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis, Departamento de Ciências da Administração / UFSC. Brasília: CAPES: UAB, 2009.

ZANI, F. B.; SPINELLI, R. Q. Inovação na gestão pública: eficiência com participação? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais do XXXIV ENANPAD*, 2010.

Anexos e apêndices

Apêndice II – Roteiro de entrevista e protocolos de observação

GRUPO GA1

[Apresentação]

Como gestor(a) público/representante da organização, gostaríamos de ouvi-lo(a) sobre a experiência [nome]. Trata-se de uma pesquisa cujo objetivo é “analisar como os sistemas de gestão (SG) e a estrutura organizacional (EO) incorporam os processos de ePart e, ainda, analisar os reflexos dessa incorporação nos modelos de gestão do setor público em termos de inovação”. Esta entrevista é aberta e o(a) senhor(a) poderá respondê-la livremente, sem qualquer preocupação com o formato. As informações serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. A entrevista será gravada. Os resultados poderão ser enviados posteriormente (caso tenha interesse), após a conclusão do estudo. Desde já agradecemos a colaboração.

[Roteiro]

- 1 – Detalhe, por favor, o histórico da experiência [nome da experiência].
- 2 – Qual seu envolvimento com esta experiência?
- 3 – A experiência [nome da experiência] é tida como uma inovação no setor público e nos interessa entender quais foram as implicações internas na organização. Por favor, detalhe as modificações internas ocorridas antes, durante ou depois da implementação da experiência [nome da experiência] nas seguintes dimensões:
 - 3a – hierarquia
 - 3b – cargos
 - 3c – departamentalização
 - 3d – normas e regras
 - 3e – fluxo e processos
 - 3f – ferramentas de gestão
- 4 – Quais foram as principais inovações geradas pela experiência [nome da experiência]?

[Documentos para coleta] - (versões atuais e antigas)2

- Organograma e funcionograma
- Fluxos de processo dos setores envolvidos
- Normas dos setores envolvidos
- Boletins internos
- Atas e registros
- *Release* nos portais internos

Relação de documentos analisados no âmbito da pesquisa

Pré-codificados (sem tratamento, classificação e codificação)

Nome, tamanho do arquivo

Apresentação e-SIC Livre - YouTube,

Apresentação e-SIC Livre - YouTube Comentários,

Artigo_GB_8269-20789-1-PB, 187

“Artigo_GD_(RE) DESCOBRINDO O GOVERNO ELETRÔNICO NA AMÉRICA DO SUL- ANÁLISE DE PORTAIS DOS PARLAMENTOS DO URUGUAI, CHILE E ARGENTINA”, 409

Artigo_GD_000470115-Texto+Completo-0, 1601

Artigo_GD_000966794, 821

Artigo_GD_1367263217Caderno_de_Diretrizes_Ciclo_Orcamentario_Estadual_2013_2014_Completo, 1006

Artigo_GD_170-685-1-PB, 445

Artigo_GD_2657-11170-2-PB, 653

Artigo_GD_34391-46242-1-PB, 349

Artigo_GD_6280-29167-1-PB, 218

Artigo_GD_8269-20789-1-PB, 187

Artigo_GD_C6_TP_GABINETE DIGITAL METODOLOGIAS, 171

Artigo_GD_C7_PP_DE OLHO NAS OBRAS MONITORAMENTO, 471

Artigo_GD_Dissertação- Pós Banca 21.01.2015 (1), 8960

Artigo_GD_Larissa Galdino_Arranjos institucionais, 401

Artigo_GD_o-papel-das-midias-sociais-digitais-para-o-exercicio-do-controle-social, 310

Artigo_OPD_01072015161824edd5ff7545f0e7153b868f6cd7e40bdb, 941

Artigo_OPD_1307556603_ARQUIVO_Democraciadigitaleparticipacao_MariaPaula_RodrigoCarreiro, 157

Artigo_OPD_14286, 3102

Artigo_OPD_156-510-1-PB, 516

Artigo_OPD_15698-42913-1-PB, 735

Artigo_OPD_20130809155906_2009 - m-participacao, 952

Artigo_OPD_219-877-1-PB, 466
Artigo_OPD_3383-6739-1-SM, 522
Artigo_OPD_41-75-1-SM, 86
Artigo_OPD_5115-13394-1-PB, 291
Artigo_OPD_68-747-2-PB, 183
Artigo_OPD_7-27-1-PB, 387
Artigo_OPD_8641359-12426-1-SM, 660
Artigo_OPD_98, 209
Artigo_OPD_a07v16n2, 660
Artigo_OPD_ADI667, 290
Artigo_OPD_Araujo_Penteado_Santos, 545
Artigo_OPD_article_139677_201601211631195295, 534
Artigo_OPD_artigo1, 96
Artigo_OPD_C09-2011Mai-09, 193
Artigo_OPD_comunicacao-4440, 946
Artigo_OPD DISSERTAÇÃO_Orçamento participativo digital em Belo Horizonte - MG, 452
Artigo_OPD_egov-cid-2011, 104
Artigo_OPD_fdcl_athenas_ano3_vol2_2014_artigo4, 231
Artigo_OPD_Geraldo Herzog, 1383
Artigo_OPD_internet_e_participacao_o_caso_do_orcamento__participativo_digital_de_belo_horizonte, 173
Artigo_OPD_julio-cesar-andrade-de-abreu, 319
Artigo_OPD_Orçamento_Participativo_Digital_de_Belo, 719
Artigo_OPD_orcamento_participativo_poder_judiciario, 128
Artigo_OPD_Participacao-politica-no-brasil-WEB, 1821
Artigo_OPD_R8-1626-1, 198
Artigo_OPD_regina_maria, 810
Artigo_OPD_resenha_internet_participacao, 211
Artigo_OPD_sampaio-rafael-cardoso-disserta-o-final-02-2010, 2838
Artigo_OPD_v03n05a06, 86
Artigo-GD_38-226-2-PB, 257
D001_E1_Gabinete Digital - Caruaru, 14
D001_E2_Aquisição do e-SIC — Controladoria-Geral da União, 93
D001_E3_Apresentação ~Orçamento Participativo. É um mecanismo governamental de democracia participativa que permite aos cidadãos influenciar ou decidir sobre os orçamentos.~, 298

D002_E1_Correio do Povo ~ Notícias ~ Governo tira do ar o site do Gabinete Digital, 410

D002_E2_Câmara de Vereadores implantará o e-SIC Sistema de Informação ao Cidadão ~ Blog da Kelly, 603

D002_E3_20130809155906_2009 - m-participacao.pdf, 952

D003_E1_O Gabinete Digital do RS e a resposta do governador ~ Comunicação e Política, 96

D003_E2_CGU atualiza e-SIC — Secretaria Executiva Ouvidoria-Geral, 94

D003_E3_AABB quer câmera de vídeo na Lagoa Seca, 85

D004_E1_Site do Gabinete Digital é tirado do ar pelo governo do Estado « Sul21, 534

D004_E2_e-SIC - Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão, 75

D004_E3_Agência Minas Gerais ~ Governador, 80

D005_E1_Gabinete Digital lança balanço de quatro anos nesta quinta - Portal do Estado do Rio Grande do Sul, 221

D005_E2_e-SIC é tema de reunião entre CFC e Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil, 260

D005_E3_Avenida Amazonas será revitalizada » Economia » Diário do Comércio, 434

“D006_E1_No RS, governo Sartori tira do ar página do Gabinete Digital ~ Contexto Livre”, 170

D006_E2_G1 - E-SIC Araruama permite ao cidadão solicitar informações públicas aos órgãos do executivo - notícias em Araruama Pra Viver Melhor, 118

D006_E3_Bairros da região Nordeste começam a ganhar câmeras do Olho Vivo ~ Revista Fernão Dias, 614

D007_E1_Tweets com conteúdo multimídia por Gabinete Digital (@gabinetedigital) ~ Twitter, 1266

D007_E2_Governo Federal define e-SIC como sistema central de pedidos de informações do Executivo Federal — Controladoria-Geral da União, 87

D007_E3_Belo Horizonte~ Praça Raul Soares está nova outra vez - SkyscraperCity, 222

D008_E1_Tweets com respostas de Gabinete Digital (@gabinetedigital) ~ Twitter, 434

D008_E2_Home — Acesso à Informação, 306

D008_E3_BH - Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, 687

D009_E1_(2) GabineteDigital RS, 407

D009_E2_Imprensa Nacional - Visualização dos Jornais Oficiais, 1

D009_E3_BH MINHA TERRA NATAL, 569

D010_E1_Comunidade Áreas de Integração~ Junho 2014, 778

D010_E2_LAI~ Dicas de como pedir uma informação - YouTube,
D010_E3_BHTRANS – Empresa de transportes e trânsito de Belo Horizonte
Gestão com foco na Sociedade Marcelo Cintra do Amaral Gerente de
Coordenação de Políticas. - Documents, 276
D011_E1_Comunidade Áreas de Integração~ Gabinete Digital - Democracia
nas Redes Sociais ~ Governo do Rio Grande do Sul, 71
D011_E2_LAI~ Meu pedido pode ser negado~ - YouTube,
“D011_E3_Blog de notícias do Jornalista João Carlos Amaral Notícias,
política, turismo e economia”, 3203
D012_E1_Blog PROCERGS~ Novembro 2011, 131
D012_E2_Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC).
pdf, 143
D012_E3_BLOG DO EDMILSON LOPES, 166
D013_E1_Blog José Prata, 582
D013_E2_Solicitando dados~ Lei de Acesso à Informação ~ Escola de Dados
- Evidência é Poder, 165
D013_E3_CARNAVAL BH~ ~ Sambodromo ou Espaço Multiuso ~ ~ Obra
Polêmica sobe Investigação, 416
D014_E1_Blog do Ituassu~ Democracia digital e cultura política, 118
“D014_E2_Technology and the Demand Side of Open Governance in Rio
Grande do Sul, Brazil - YouTube”,
D014_E3_CBH Rio das Velhas ~ Audiência Pública do Parque do Brejinho, 871
D015_E1_As aves que aqui gorjeiam não gorjeiam como lá - Carta Maior, 512
D015_E2_Tema desvinculação do Corpo de Bombeiros RS da Brigada Militar
é o mais votado Gabinete Digital - YouTube,
D015_E3_COMFORÇA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE, 694
D016_E1_Anos Anteriores - Prêmio Governo Eletrônico 2015, 87
D016_E3_Concurso internacional irá premiar boas práticas municipais em
democracia participativa, 109
D017_E1_“A internet veio para bagunçar o coreto do intermediário” –
Entrevista com Marcelo Branco < Jornalismo B, 355
D017_E3_Decreto 12830 2007 de Belo Horizonte MG, 329
D018_E1_Abaixo e à esquerda~ define grupos que se mobilizam contra a
Copa - Viomundo - O que você não vê na mídia, 266
D018_E3_DIAP - Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar
- Cidades com orçamento participativo gastam mais com saúde e
saneamento, 260
“D019_E1_10 from 2012~ Technology Drives Citizen Participation and
Feedback in Rio Grande do Sul, Brazil ~ People, Spaces, Deliberation”, 541

D019_E3_Distinção OI DP ~Boa Prática em Participação Cidadã ~ OI DP, 272

“D020_E1_Wikidemocracia - Wikipedia, la enciclopedia libre”, 83

D020_E3_Em Foco Mídia - Programa “Olho Vivo” será ampliado no Cidade Nova, 317

D021_E1_1Votação de Prioridades ocorre a partir desta segunda no RS, 258

“D021_E3_FBH! Raça, superação e amor a camisa! - Novela Parque Telê Santana - Nota do Diário OFICIAL da PBH trouxe novidades hoje (ué~~~)!” ,628

D022_E1_Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, 359

D022_E3_Fred Costa, 422

D023_E1_Tema desvinculação do Corpo de Bombeiros RS da Brigada Militar é o mais votado Gabinete Digital - YouTube,

D023_E3_G1 - Prefeitura de BH lança nova edição do Orçamento Participativo Digital - notícias em Minas Gerais, 110

“D024_E1_Technology and the Demand Side of Open Governance in Rio Grande do Sul, Brazil - YouTube”,

“D024_E3_Giovanni Allegretti fala sobre a Europa no contexto da democracia participativa ~ Democracia, Justiça e Controle Público”, 201

D025_E1_Tarso lança gabinete digital — Conversa Afiada, 291

D025_E3_GOVERNANÇA ELETRÔNICA E DEMOCRACIA DIGITAL~ OS DESAFIOS DA PARTICIPAÇÃO CIVIL NAS DECISÕES POLÍTICAS, 453

D026_E1_Site do governo do Rio Grande do Sul é ~flagrado~ usando o Konami Code para liberar o Pula Tarso - Critical Hits, 476

D026_E3_iG Colunistas - Comunicação de Interesse Público ~ Blog mantido pela agência nova~sb Comunicação - Part 266, 595

D027_E1_Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG - Governo gaúcho apresenta experiência de diálogo com servidores, 163

D027_E3_j o r n a l a i c o ~ Dezembro 2013, 707

“D028_E1_RS~ 255,7 mil pessoas votam orçamento web ~ Notícias ~ Baguete”, 127

D028_E3_Jonathan de Souza Sandim ~ LinkedIn, 87

D029_E1_Rio Grande do Sul inova com Gabinete Digital e Sala de Gestão - Campanhas e Mandatos (2), 300

D029_E3_LAI~ Dicas de como pedir uma informação - YouTube,

D030_E1_Rio Grande do Sul inova com Gabinete Digital e Sala de Gestão - Campanhas e Mandatos, 300

D030_E3_LAI~ Meu pedido pode ser negado~ - YouTube,

D031_E1_Rio Grande do Sul ~ Conexão Cultural, 2471

D031_E3_Mercado de Santa Tereza, 253

D032_E1_Raul Pont - Notícias - Encontro debate o papel da mídia do golpe de 1964, 390

D032_E3_NOTÍCIAS DE MINAS~ BELO HORIZONTE RECEBE PRAÇA REVITALIZADA DEPOIS DE QUASE UM ANO EM OBRAS, 411

D033_E1_Protesto de hoje deve ser debaixo de chuva ~ Notícias RS ~ band.com.br - Band.com.br, 207

“D033_E3_NovasM, NMídias~ Novembro 2008”, 398

D034_E1_Prodep fafich ufmg-apresent, 231

D034_E3_OBCOMP - Dissertações - COMUNICAÇÃO PÚBLICA E INTERNET, 69

D035_E1_Portal do Gabinete Digital~ uma ferramenta inovadora de e-Participação ~ PROCERGS, 224

D035_E3_Obras para melhorar o trânsito em Belo Horizonte ~ Organização Sindical - SIPROCFE-MG SINDICATO DOS PROPRIETÁRIOS DE CENTROS DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 75

D036_E1_Políticas de uso de ferramentas Web 2.0 pela Administração Pública na América Latina - o caso do Brasil~ Gabinete Digital do Governo do Rio Grande do Sul ~ POLITICS, 337

D036_E3_Olhares diferentes sobre as obras da Savassi - Jornal Contramão, 139

D037_E1_Poder público no financiamento coletivo e vice-versa ~ Crowdfunding~ dicas e histórias – Blog do Catarse, 357

D037_E3_Olho Vivo será ampliado em Belo Horizonte ~ Notícias Minas Gerais ~ band.com.br - Band.com.br, 270

D038_E1_Notícias « Casa de Cultura Mario Quintana, 618

D038_E3_Orçamento Participativo Belo Horizonte ~ BAIRRO SÃO SALVADOR, 579

D039_E1_MOVIMENTO “RENÚNCIA JÁ!” GANHA FORÇA ~ Técnico-Científicos RS (2), 623

“D039_E3_Orçamento participativo digital – Wikipédia, a enciclopédia livre”, 71

D040_E1_MOVIMENTO “RENÚNCIA JÁ!” GANHA FORÇA ~ Técnico-Científicos RS, 623

D040_E3_Orçamento Participativo Digital pode ser reduzido ou cancelado ~ JORNAL O TEMPO, 444

D041_E1_Livro~ “Gabinete Digital~ Análise de uma experiência” ~ Gabriel Galli, 510

D041_E3_Orçamento Participativo. O que é isso~ - Fórum do Mercado Imobiliário, 132

D042_E1_Jornal de Viamão ~~~ Vinícius Wu assume como novo Secretário-Geral de Governo., 262

D042_E3_Parque Ecológico do Universitário, 1575

D043_E1_Jornal Agora ~ Tecnologia e democracia, 161

D043_E3_Participação Popular e Interatividade Digital — Portal da Câmara dos Deputados, 118

D044_E1_ituassu ~ Gabinete Digital do RS registra mais de 250 mil participantes em consulta online, 35

D044_E3_Participação popular no âmbito municipal e os orçamentos participativos - Administrativo - Âmbito Jurídico, 160

“D045_E1_Internet... e por falar nisso, a Democracia, como vai~Eagle Inteligência Digital”, 38

“D045_E3_Pimentel visita milésima obra do Orçamento Participativo, marco de sua gestão ~ PT Minas Gerais”, 456

D046_E1_Iniciativas online de consulta e a influência na decisão política~ a voz dos cidadãos e a questão em pauta ~ CEADD, 354

D046_E3_Por que nossa política é tão burra ~ Superinteressante, 520

D047_E1_Governo do RS lança ferramenta para população monitorar obras ~ Partido dos Trabalhadores RS, 259

D047_E3_Portfólio Gabriel Rocha - Redator~ Campanha Orçamento Participativo Digital BH, 76

D048_E1_governo – Flutuante, 132

D048_E3_rappadeangu~ Novembro 2011, 1822

D049_E1_Gabinete Digital~ democracia em rede (english subtitles) on Vimeo, 51

D049_E3_Rede e Cidadania~ Orçamento Participativo Digital, 769

D050_E1_Gabinete Digital ~ rsurgente, 368

D050_E3_Salve Lagoinha ~ Revista O Trem, 190

D051_E1_Gabinete Digital - Wiki ITS, 45

D051_E3_SENAC Minas Gerais - DescubraMinas, 173

D052_E1_Gabinete Digital – Rio Grande do Sul – Arturo Ilha, 232

D052_E3_SOS AV. BASÍLIO DA GAMA, 819

“D053_E1_G1 - Pelo Twitter, órgão do governo do RS faz piada sobre disputa ao Senado - notícias em Eleições 2014 no Rio Grande do Sul”, 116

“D053_E3_Technology and the Demand Side of Open Governance in Rio Grande do Sul, Brazil - YouTube”,

“D054_E1_De olho nas obras, mas quais~ ~ CEADD”, 857

D054_E3_Tema desvinculação do Corpo de Bombeiros RS da Brigada Militar é o mais votado Gabinete Digital - YouTube,

D055_E1_Intitucional_GD_Gabinete Digital Democracia em Rede, 1748

D055_E3_Untitled Document, 333

“D056_E3_ Belo Horizonte - Minas Gerais - BHSERVIÇO, a página dos serviços em Belo Horizonte - Minas Gerais - Telefones úteis e de urgência~ Telefones Úteis; auxílio à lista; BH Governo e ONGs~ Câmara Municipal, Cidadão,Assembléia Legislativa,”, 75

E1_GabDig, 24780

E1_Gabinete Digital, 14

E2_eSic, 13437

E2_Experiência eSic, 10

E3_OPD, 19013

E3_Transcrição OPD, 6

LAI~ Quais informações eu posso pedir~ - YouTube,

LAI~ Quais informações eu posso pedir~ - YouTube Comentários,

“The ~Digital Cabinet~ of Rio Grande do Sul, Brazil - YouTube”,

“The ~Digital Cabinet~ of Rio Grande do Sul, Brazil - YouTube Comentários”,

UFBA, 1

Web Experiências GabDig, 2