



Revista de Administração Pública - RAP

ISSN: 0034-7612

deborah@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e  
de Empresas

Brasil

Santos, Paloma Maria; Berger Bernardes, Marciele; Rover, Aires José; Mezzaroba, Orides  
Ranking dos tribunais de contas brasileiros: uma avaliação a partir dos padrões web em governo  
eletrônico

Revista de Administração Pública - RAP, vol. 47, núm. 3, mayo-junio, 2013, pp. 721-744

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241027549009>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **Ranking dos tribunais de contas brasileiros: uma avaliação a partir dos padrões web em governo eletrônico**

Paloma Maria Santos

*Universidade Federal de Santa Catarina*

Marciele Berger Bernardes

*Universidade Federal de Santa Catarina*

Aires José Rover

*Universidade Federal de Santa Catarina*

Orides Mezzaroba

*Universidade Federal de Santa Catarina*

Nos últimos 10 anos, o governo federal tem coordenado e articulado ações visando a implementação de projetos com ênfase em iniciativas voltadas para o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) em suas relações com os cidadãos, com o setor privado e com a sociedade em geral. Considerando um forte movimento em prol de inserir o cidadão no centro desse processo, este artigo busca, a partir de uma pesquisa quantitativa/qualitativa, verificar em qual estágio de evolução encontram-se os sites governamentais dos tribunais de contas brasileiros. A partir dessa análise, foi possível mapear pontos a serem melhorados bem como estabelecer um *ranking* dos sites, tendo em vista o direito de acesso, a disponibilização de informações, a participação e o acompanhamento na execução das políticas públicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** avaliação de sites; tribunais de contas brasileiros; governo eletrônico; democracia digital; cidadão.

## **Ranking de los tribunales de cuentas de Brasil: una evaluación de los estándares web en el gobierno electrónico**

Durante la última década, el gobierno federal ha coordinado y articulado acciones para implementar proyectos con énfasis en las iniciativas para utilizar las TIC en sus relaciones con los ciudadanos, con el sector privado y la sociedad en general. Considerando que un fuerte movimiento para introducir al ciudadano en el centro de este proceso, este artículo trata, de un cheque cuantitativo/cualitativo en qué etapa de la evolución son los sitios gubernamentales de los tribunales brasileños de cuentas. A partir de este análisis fue posible asignar puntos a ser mejorados y establecer un ranking de los sitios,

---

Artigo recebido em 4 maio 2012 e aceito em 15 fev. 2013.

en vista de los derechos de acceso, la disponibilidad de información, participación y seguimiento de la aplicación de las políticas públicas.

**PALABRAS CLAVE:** evaluación de los sitios; tribunales de cuentas brasileños; gobierno electrónico; democracia digital; ciudadano.

### **Ranking of Brazilian courts of auditors: an evaluation from the web standards in electronic government**

Over the past decade, the federal government has coordinated and articulated actions to implement projects with emphasis on initiatives to use ICTs in their relations with citizens, private sector and society in general. Considering a strong movement to put the citizen at the center of this process, this article attempts, from a quantitative/qualitative research, verify on what stage of evolution are the sites of governmental Brazilian courts of auditors. From this analysis it was possible to map points to be improved and to establish a ranking of the sites, in view of the right of access, availability of information, participation and monitoring the implementation of public policies.

**KEYWORDS:** sites evaluation; Brazilian courts of auditors; electronic government; digital democracy; citizen.

## **1. Introdução**

A adoção contínua de tecnologias de informação e comunicação (TICs) na prestação de serviços governamentais tem levado diversas instâncias do Estado a criar sites para se inserirem nas redes eletrônicas. Com a institucionalização desses canais, faz-se necessário o acompanhamento periódico sobre sua efetividade em relação ao público-alvo. A necessidade de avaliação constante e os devidos ajustes são de suma importância para que os sites cumpram o propósito de informar e garantir a plena transparência na execução das políticas governamentais. A adoção dessas medidas contribui para despertar no cidadão o interesse em acompanhar e monitorar de forma crescente a execução de projetos e de políticas.

Dentro desse contexto foi realizado o presente estudo, cuja proposta central é proceder à avaliação dos sites corporativos dos Tribunais de Contas brasileiros com o objetivo de constatar em que estágio de evolução encontra-se cada um deles. Para isso, tomou-se como pressuposto básico no processo de avaliação as boas práticas e em especial o grau de comunicação/interatividade com o cidadão.

Para tanto, foram considerados os *Padrões web em governo eletrônico* (e-PWG) dispostos na “Cartilha de codificação”, “Cartilha de usabilidade”, “Guia de administração” e “Cartilha de redação web”. Tais documentos recomendam práticas que buscam aprimorar a comunicação e o fornecimento de informações e serviços prestados por meios eletrônicos pelos órgãos do governo federal. A adoção dos padrões dispostos nas cartilhas objetiva também garantir o nível de qualidade, fornecendo diretrizes para a padronização desses ambientes e para, em contrapartida, acelerar o processo de absorção das TICs, bem como melhorar a qualidade da comunicação com os cidadãos.

O que se pretende com os resultados desta pesquisa é fornecer elementos para que os gestores dos tribunais de contas possam adequar seus sites a padrões que garantam o acesso às informações de forma adequada, bem como assegurar ao cidadão o direito de acesso, a interatividade e o acompanhamento na execução das políticas públicas.

## 2. As diversas faces do governo eletrônico

Nas últimas duas décadas, o conceito de sociedade passou por mudanças substanciais, sendo uma delas a introdução da ideia de sociedade em rede.<sup>1</sup> Com essa nova concepção ocorreu uma redefinição do significado de espaço das relações sociais, políticas, econômicas e tecnológicas.

A partir de tal enfoque emerge vasta doutrina a defender o uso das TICs como instrumentos para auxiliar os governos a modernizar-se e adequar-se à atual realidade, pois, ao utilizar-se da rede, eles podem implementar novos modelos de gestão e de melhoria de processos, bem como a forma de prestação do serviço público.

Tal pensamento é compartilhado por Castells (2003:128), quando afirma:

Esperava-se que a internet fosse um instrumento ideal para promover a democracia — e ainda se espera. Como dá fácil acesso a informação política, permite aos cidadãos ser quase tão bem informados quanto seus líderes. Com boa vontade do governo, todos os registros públicos, bem como um amplo espectro de informação não sigilosa, poderiam ser disponibilizados *on-line*.

Castells (2003) realiza uma leitura ampla sobre a internet, pois acredita que a partir dela pode-se ir além da informatização — ou seja, é possível reformar a base do governo e alterar a forma como funciona e presta seus serviços.

Essas ideias começaram a ser praticadas pelas administrações públicas nos anos 1990, quando se assistiu à implementação de políticas públicas com o objetivo de utilizar os sistemas informacionais em rede para simplificar as práticas internas e garantir os preceitos de eficiência, eficácia e efetividade (Valenti, Anta e Bendersky, 2003).

Este movimento integrou a chamada nova gestão pública (NGP), que está alicerçada no que alguns chamam de racionalismo econômico (Denhardt, 2012) e tem como fundamento o modelo clássico weberiano de eficiência e autocontrole do sistema (Sarker, 2006).

A maior crítica sobre essa abordagem, provavelmente resultante do empréstimo inadequado de valores advindos do setor privado, é que ela trata as pessoas como consumidores, usuários de um produto final, e não como cidadãos, parte de um processo de decisão política.

Em resposta a NGP, Denhardt e Denhardt (2003) propõe o que denominam de novo serviço público (NSP), cujo alicerce está na dignidade e no valor do serviço público; no res-

---

<sup>1</sup> Sociedade em rede é um conceito cunhado por Manuel Castells, que nele sintetiza a morfologia da nova sociedade, onde tudo é sistêmico e interconectado.

gate de valores democráticos; e no interesse dos cidadãos quanto ao funcionamento da administração pública.

Segundo os autores, o NSP deve respeitar sete princípios básicos: a) servir cidadãos, não consumidores; b) perseguir o interesse público; c) dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo; d) pensar estrategicamente, agir democraticamente; e) reconhecer que a *accountability* não é simples; e) servir em vez de “dirigir”; e f) dar valor às pessoas e não apenas à produtividade.

Vê-se que o NSP remodela as antigas bases da administração pública. A partir da nova perspectiva, passa-se a colocar o cidadão na parte central da administração pública.

Conforme sintetiza Denhardt (2004:184-185):

O Novo Serviço Público procura valores compartilhados e interesses comuns mediante amplo diálogo e engajamento de cidadãos. O próprio serviço público é visto como uma extensão da cidadania; ele é motivado por um desejo de servir os outros e de atingir objetivos públicos.

Com a rápida evolução tecnológica associada à internet e sua absorção pelas estruturas administrativas, muitos estudos surgem no sentido de compreender o novo fenômeno. Embora a análise tenha sido realizada a partir de perspectivas diversas, os trabalhos tiveram em comum o uso da expressão “governo eletrônico”<sup>2</sup> para designar as atividades estatais realizadas por meio das TICs (Sanchez e Araújo, 2003).

Ainda que existam diferentes definições sobre *e-gov*, este estudo incorpora o conceito a um contexto mais avançado, como um processo em evolução. Tal processo deve ser compreendido em sua acepção ampla, de forma a aprimorar a qualidade dos serviços e, sobretudo, garantir os fundamentos de valores democráticos como participação, transparência, atenção à dignidade humana, representatividade e controle dos agentes públicos pela sociedade.

A literatura costuma mencionar que as iniciativas de *e-gov* devem incluir infraestrutura, inclusão digital e aplicações voltadas para diversos atores. Nesse último ponto, adota-se o modelo apresentado pelo Livro Verde,<sup>3</sup> cujos atores institucionais envolvidos nos serviços governamentais são representados pelo próprio governo (“G”), instituições externas (“B”, de *business*) e o cidadão (“C”), todos podendo interagir conforme segue:

G2G (*Government Government*): Corresponde a funções que integram ações do governo horizontalmente ou verticalmente;

G2B e B2G (*Business Government*): Corresponde a ações do governo que envolvem interação com entidades externas;

<sup>2</sup> Outras terminologias encontradas na literatura são *e-government*, *e-gov*, governo virtual, e-governo ou, ainda, governo digital.

<sup>3</sup> O Livro Verde é a símula de aplicações das tecnologias da informação que orientaram o governo brasileiro nas ações que visam o estabelecimento e extensão das novas tecnologias (Takahashi, 2000).

G2C e C2G (*Citizen Government*): Corresponde a ações do governo de prestação (ou recebimento) de informações e serviços ao cidadão via meios eletrônicos. (Takahashi, 2000:69)

A avaliação dos sites, apresentada neste artigo, insere-se nas categorias G2C (com destaque para uma maior e mais efetiva aproximação entre os atores sociais governo e cidadão) e G2G (com foco na otimização de serviços aos jurisdicionados).

## **2.1. Classificação das iniciativas de governo eletrônico**

Muitos autores abordam a temática da classificação das iniciativas de governo eletrônico em fases/níveis/estágios de desenvolvimento, entre eles, Layne e Lee (2001), Bélanger e Hiller (2006), Baum e Di Maio (2000) e Kok, Ryan e Prybutok (2005).

Este entendimento, conforme Dias (2005), é apenas uma das cinco classificações possíveis para avaliação do *e-gov*. Segundo a autora, outras classificações, identificadas a partir de uma revisão de literatura, envolvem: classificação em estágios evolutivos, voltada para a identificação e implementação de boas práticas na gestão; comparar a realidade com objetivos estratégicos; prestação de contas ao governo central; avaliação de programas de governo; e aplicações específicas, levando-se em consideração a satisfação do cliente e a taxa de adoção, pelo mesmo, desse canal de interação.

No que concerne aos modelos evolutivos, a maioria dos estudos apresenta quatro estágios de desenvolvimento. Na classificação adotada por Kok, Ryan e Prybutok (2005), são explorados cinco estágios:

- ▼ *Estágio 1 — Informacional*: Os sites são relativamente simples e servem mais como mural de recados, uma vez que trabalham com a divulgação de listas de serviços prestados, anúncios explícitos e informações aos cidadãos.
- ▼ *Estágio 2 — Interacional*: Inclui certo nível de interação através da disponibilização de formulários on-line e e-mail. Por meio destes, cidadão e governo podem comunicar-se mais facilmente e trocar conhecimento.
- ▼ *Estágio 3 — Transacional*: Permite que se efetuem transações completas via site, como pagamento de multas, impostos e contas de serviços públicos. As transações incluem um nível substancialmente maior de intercâmbio de informações e por isso requerem cuidado quanto aos aspectos de segurança, além da ampla integração de dados de diferentes fontes.
- ▼ *Estágio 4 — Integrado*: Este estágio é caracterizado por uma interface uniforme que integra todos os aspectos dos processos do governo, oferecendo serviços que atravessam transversalmente as barreiras organizacionais. Os cidadãos podem personalizar o site do governo de acordo com suas necessidades.
- ▼ *Estágio 5 — Colaborativo*: Tal estágio prevê mecanismos que promovam altos níveis de participação cidadã.

Esta categorização de estágios de maturidade de *e-gov* não indica necessariamente uma cadeia evolutiva, embora sirva para identificar características importantes da utilização das TICs por parte dos governos em suas ações.

Estudos realizados por Santos (2011) e Bernardes (2011) evidenciam que, inicialmente e na maioria das vezes, os sites das instituições governamentais funcionam como simples murais de recados, prestando informações on-line — e os públicos interno e externo acabam por demandar serviços mais complexos e eficientes. Naturalmente, a mudança acontecerá de forma gradual e pode ocorrer que determinado serviço esteja no estágio integrado ou no colaborativo, enquanto outro serviço se encontre no estágio informacional. As escolhas do governante, nesse sentido, ora serão influenciadas pela demanda pública, ora por aspectos financeiros.

Com isso percebe-se claramente a necessidade de adotar estratégias que possibilitem a evolução das iniciativas brasileiras de governo eletrônico rumo a estágios mais avançados, sob pena de os atuais mecanismos disponíveis aos cidadãos restarem subutilizadas e/ou de que os investimentos já realizados em governo eletrônico se tornem infrutíferos (Santos et al., 2010).

Deste cenário deriva vasta literatura postulando a criação de ambientes que intermediem o contato entre governo e cidadão com o objetivo de facilitar a interação e permitir maior participação social na definição de políticas públicas. Isso nada mais é do que a participação popular via internet, fenômeno chamado de *democracia digital* (Gomes, 2005) e outras variantes que lhe são próximas ou correspondentes, tais como *democracia eletrônica* (Castells, 1999) ou *ciberdemocracia* (Lévy, 2002).

Uma das principais características apontadas por Lévy (2002) acerca dos projetos de ciberdemocracia é a garantia da liberdade de palavra, que Lemos e Lévy (2010) denominam abertura do polo emissor — isto é, a capacidade de uma comunicação de todos para todos, reinserindo a sociedade como produtora de informação, alicerce para a sociedade informacional.

Pode-se inferir que finalmente a sociedade vive a terceira onda, anunciada por Alvin Toffler na década de 1980. O autor usa a designação “onda” para se referir aos tipos de sociedades evidenciados pelo ser humano. Desta perspectiva, primeira onda se refere a sociedade pós-revolução agrária; a segunda é caracterizada pela revolução industrial, cujo traço característico foi a produção em série; já a terceira é chamada pelo autor de pós-industrial e o traço característico é o apoderamento dos recursos tecnológicos pelos seres humanos, os quais se tornam, com isso, produtores e consumidores de bens e serviços (Toffler, 2007).

Hodiernamente, com a expansão das redes sociais, a emergência de redes cooperativas faz com que os nascidos digitais se valham cada vez mais destes recursos e desperta o interesse dos migrados digitais, haja vista o universo de oportunidades de comunicação bidirecional.

É consabido que o simples acesso a esses canais de comunicação não será o *pharmacón* a acabar com a apatia política, todavia são meios eficientes para que os cidadãos interajam com seus decisores políticos e fiscalizem com eficiência suas ações. Nesse sentido, Lemos e Lévy (2010:27) defendem que “devemos, ainda mais em países como o Brasil, aproveitar a potência que essas tecnologias nos oferecem para produzir conteúdo próprio, para compartilhar informação, enriquecendo a cultura e modificando o fazer político”.

Para Santos, Bernardes e Mezzaroba (2010:61), o governo eletrônico tem papel fundamental na comunicação e interação com o cidadão, de modo que sua principal função “não é informar, mas sim assegurar a participação dos cidadãos, pois só assim haverá um verdadeiro Estado Democrático de Direito”.

Embora a introdução de práticas interativas ainda dependa muito da abertura e da capacidade do Estado, estas, conforme salientam Cornwall e Coelho (2007), têm objetivos muito claros, quais sejam: aprimorar a democracia, criar novas formas de cidadania e melhorar a eficácia e a equidade da política pública. Sua implementação pode dar início à mudança na cultura de interação na esfera participativa, permitindo que uma diversidade de vozes possa ser ouvida.

Visando aferir o nível de participação civil, seja no processo de elaboração de políticas, seja no controle da prestação de contas, pensadores como Silva (2005) e Gomes (2005) propõem que se responda a duas perguntas: a) As TICs possibilitam, de fato, maior abertura à participação e interação populares? b) Se a resposta for positiva, de que forma?

Para Silva (2005:454), tal questionamento não se restringe à simples avaliação de sites, mas sobretudo à questão da democracia digital — ou seja, “o que está em jogo é a busca de maior participação da esfera civil nos processos de decisão política”.

Enfim, tanto para Gomes (2005) como para Silva (2005:454-457), a democracia digital deve orientar-se a partir de cinco graus, cada um correspondendo ao nível de menor ou maior participação popular. São eles:

**Primeiro grau de democracia digital:** pode ser caracterizado pela ênfase na disponibilidade de informação e na prestação de serviços públicos (...). Falar em primeiro grau de democracia significa que há uma ênfase na eficiência instrumental da relação política. No caso específico da relação política entre Estado e cidadão, prevalecem dois papéis claros: o papel de um governo que busca suprir necessidades de informação básica, serviços e bens públicos ao cidadão (...); e o papel de um cidadão que aguarda receber, sem transtornos e com rapidez (em casa, se possível) esses serviços.

**Segundo grau de democracia digital:** consiste no emprego das TICs para colher a opinião pública e utilizar esta informação para a tomada de decisão política (...). A abertura governamental à participação popular se limita em criar tais canais de sondagem de opinião sobre determinados assuntos públicos, não significando necessariamente que esta opinião aferida será plenamente acatada em todos os campos da produção da decisão política.

**Terceiro grau de democracia digital:** é representado pelos princípios da transparência e da prestação de contas (*accountability*), gerando uma maior permeabilidade da esfera governamental para alguma intervenção da esfera civil. Este princípio produzirá uma maior preocupação na responsabilidade política e, com isso, um maior controle popular sobre as ações governamentais.

**Quarto grau de democracia digital:** está baseado na ‘democracia deliberativa’. Consiste na criação de processos e mecanismos de discussão, visando o convencimento mútuo para se chegar a uma decisão política tomada pelo próprio público, definindo práticas mais sofisticadas de participação democrática.

**Quinto grau de democracia digital:** Neste último grau, as TICs teriam uma função fundamental: retomar o antigo ideal da democracia direta. Neste caso, embora também possa haver processos de deliberação (no sentido de discussão racional), a tomada de decisão não passa por uma esfera política representativa.

Uma vez que os pressupostos teóricos da participação digital não se esgotam nos autores supramencionados, também é necessário considerar o método desenvolvido pela ONU (2010:96) para avaliar a excelência de projetos de TICs. O relatório agregou o quesito “participação eletrônica” ao índice de desenvolvimento de governo eletrônico. Com a introdução de tal índice buscou-se dimensionar particularmente três variáveis de envolvimento do cidadão: disseminação de informação eletrônica, consulta eletrônica e participação eletrônica na tomada de decisão. O relatório da ONU define cada variável da seguinte forma:

- a) **Difusão de informações na rede:** implica revitalização da comunicação entre governo e cidadão. Visa uma abertura das administrações para engajar os cidadãos nas políticas públicas e tornar acessível a consulta à legislação e aos regulamentos. O destaque é que tais iniciativas devem alcançar diversos segmentos sociais, para neles incluir zonas rurais e, inclusive, áreas isoladas.
- b) **Consulta eletrônica:** o enfoque está no *feedback*, abertura para a comunicação governo e cidadão, partindo do governo. Para sua eficácia, faz-se necessário que o *feedback* contenha respostas adequadas às demandas, como, por exemplo, as petições eletrônicas e consultas on-line dirigidas aos cidadãos.
- c) **Participação eletrônica na tomada de decisões:** implica uma maior comunicação entre cidadãos e governo e tem como resultado uma participação direta dos cidadãos nas políticas públicas.

Como se constata, a participação popular é fator determinante tanto para os estudiosos como para os organismos responsáveis pela avaliação e desenvolvimento das TICs. Em todos os estudos existe certo consenso de que, mesmo com a ampliação dos serviços on-line, ainda se carece de políticas e estratégias governamentais que tenham por foco principal o cidadão.

Tal entendimento é compartilhado pelo Departamento de Governo Eletrônico Brasileiro (Brasil, 2011:12), quando define que:

O objetivo principal dos sítios oficiais é servir ao cidadão da melhor forma possível. “Todo conteúdo deve ser estruturado a partir das necessidades do cidadão”. Desde a concepção, desenvolvimento, estrutura, até a gestão, independente das condições e meios de acesso.

Ainda no âmbito do governo federal, merecem destaque as cartilhas de codificação, usabilidade, administração e redação web, que servem como orientação para os desenvolvedores de interfaces e sites de governo:

- ▼ **Cartilha de codificação:** detalha recomendações de boas práticas em codificação que orientem as equipes no desenvolvimento de sítios, portais e serviços de governo eletrônico com o propósito de torná-los identificáveis, portáveis, relevantes, acessíveis e efetivos à população (Brasil, 2010a).
- ▼ **Guia de administração:** oferece subsídios para a concepção, desenvolvimento, manutenção e administração de sítios de governo eletrônico na esfera federal em termos de manutenção e evolução, comunicação e divulgação, monitoramento e efetividade do sítio, entre outros (Brasil, 2011).
- ▼ **Cartilha de usabilidade:** detalha recomendações de boas práticas envolvendo a usabilidade a partir dos critérios de acessibilidade, naveabilidade e padronização visual (Brasil, 2010b).
- ▼ **Cartilha de redação web:** oferece subsídios para a tarefa de elaborar informação clara, estruturada e eficaz para o meio digital (Brasil, 2010c).

Das cartilhas infere-se que o foco no cidadão não se restringe ao conteúdo, incluindo a constante avaliação da eficácia do portal, com o objetivo de verificar o atendimento das necessidades dos usuários (Brasil, 2011).

Assim, considerando-se as múltiplas facetas do governo eletrônico, os graus de democracia digital ora apresentados e os novos critérios adotados pela ONU, bem como as orientações constantes nas cartilhas do Departamento de Governo Eletrônico Federal, buscou-se avaliar como os sites dos 34 tribunais de contas utilizam as TICs tanto para otimizar a prestação dos seus serviços quanto para construir novas práticas democráticas a partir de uma maior interação popular.

Na seção que segue será apresentada a metodologia utilizada para a pesquisa.

### 3. Metodologia

Existem diferentes maneiras de classificar uma pesquisa. Para este artigo serão adotados alguns critérios estabelecidos por Gil (2010), Marconi e Lakatos (2009) e Ramos (2009).

- a) Conforme a finalidade e de acordo com Gil (2010), esta pesquisa classifica-se como *pesquisa aplicada*, já que abrange estudos voltados à aquisição de conhecimento com vistas à aplicação numa situação específica;
- b) De acordo com os objetivos gerais, esta investigação caracteriza-se como *pesquisa descriptiva*, tendo em vista a descrição das características de determinado grupo. Conforme Gil (2010:28), são incluídas nessa tipologia as investigações que se propõem a “estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade que aí se registra”, de tal forma que a maioria

das pesquisas com objetivos profissionais possivelmente enquadra-se nesta categoria. Além disso, tem caráter de *pesquisa exploratória*, uma vez que se está a avaliar uma situação concreta desconhecida (Marconi e Lakatos, 2009), tendo como propósito, então, a familiarização com o problema de forma a torná-lo mais explícito, ou a construção de hipóteses (Gil, 2010);

- c) O delineamento metodológico será feito a partir de *documentação direta* (dados coletados pelos pesquisadores), tendo como apoio um formulário estruturado. Para fundamentação, se lançará mão da *pesquisa bibliográfica*, cuja vantagem maior é colocar o investigador em contato com tudo o que foi escrito sobre determinado objeto (Marconi e Lakatos, 2009);
- d) O método de abordagem eleito para a condução desta pesquisa é o *dedutivo*, o qual apresenta conexão descendente, isto é, parte das teorias e leis para predizer a ocorrência dos fenômenos particulares (Marconi e Lakatos, 2009; Ramos, 2009).

### **3.1 Instrumento de coleta e análise dos dados**

Para a avaliação dos sites governamentais dos tribunais de contas brasileiros foram adotados os métodos de análise quantitativo e qualitativo.

Como instrumento de suporte à análise criou-se um formulário como guia norteador. O formulário incorporou os principais construtos e diretrizes de avaliação traduzidos das cartilhas referentes aos padrões web e-GOV, além de outras advindas do projeto mundial International Electronic Government Observatory, desenvolvido no âmbito da Rede Lefis e coordenado pelo professor dr. Fernando Galindo Ayuda, da Universidade de Zaragoza, na Espanha, apresentando indicadores para avaliação do funcionamento de sítios de *e-gov*.

Cabe destacar que os graus de democracia digital propostos por Silva (2005) e Gomes (2005), bem como os requisitos apresentados pelo relatório da ONU em 2010, serviram como pano de fundo para a análise.

O formulário de avaliação foi estruturado no Google Docs, contendo 43 perguntas, organizadas de modo a avaliar, quantificar e qualificar a usabilidade, a acessibilidade e o tipo de participação popular viabilizados pelos tribunais de contas brasileiros por meio de seus sites, detectando a presença ou a ausência de elementos constituintes dos quesitos ora arrolados. As perguntas, em sua maioria de múltipla escolha ou caixas de seleção, eram do tipo objetivo (fechadas), com alternativas fixas, de modo a facilitar a tabulação e a análise dos dados, sendo agrupadas em nove temas: interface; navegação e padronização visual; conteúdo geral; conteúdo específico; relação com o cidadão; transferência de arquivos; mecanismo de busca; segurança e privacidade; e *feedback*.

Após a validação do formulário criado com a equipe da Associação dos Tribunais de Contas (Atricon), o pré-teste foi realizado simultaneamente por três pesquisadores, aplicando-se as questões no sítio do Tribunal de Contas do Estado do Rio grande do Sul (TCERS),

eleito aleatoriamente. O pré-teste buscou verificar a efetividade das questões em relação ao objetivo para o qual foram formuladas.

Após verificadas e ajustadas algumas inconsistências, nova validação foi procedida. A partir daí, seguiu-se sua aplicação nos 34 sítios dos tribunais de contas brasileiros, sendo cada sítio avaliado duas vezes, por pesquisadores diferentes, dentro do período de 14 a 26 de setembro de 2011.

Os resultados das duas avaliações foram mapeados e cruzados para identificar possíveis divergências. Tal procedimento foi realizado por um terceiro pesquisador, entre 27 de setembro a 12 de outubro de 2011.

Após a aproximação dos resultados foi iniciada a etapa de análise dos dados obtidos, seguida da síntese, envolvendo uma descrição quantitativa e qualitativa. A partir dessa estratégia, foi possível estabelecer um *ranking* dos sites e verificar qual das regiões é a mais desenvolvida. A seção que segue apresenta esses dimensionamentos.

## **4. Análise dos dados**

A análise dos dados bem como a síntese dos resultados obedeceram a divisão temática proposta já no formulário de avaliação. As descrições e recomendações pertinentes a cada uma das temáticas estão apresentadas a seguir.

### ***4.1 Interface, navegação e padronização visual***

A interface de um portal é sua porta de entrada. Seu sucesso está diretamente ligado à interação e integração com o ambiente social onde se encontra (Oliveira, 2003). Dessa forma, quanto mais simples e facilitada for essa entrada, bem como a organização das informações e serviços dentro do portal, maior a chance de o interessado localizar o que procura, aumentando as chances de revisita.

Quando avaliada a temática da interface, constatou-se que os sites apresentaram bom desempenho, devendo dedicar mais atenção basicamente ao funcionamento nos dispositivos celulares. Já com relação à temática da navegação o cenário não é o mesmo. Muito há que evoluir em função do atendimento às convenções propostas na “Cartilha de usabilidade” (Brasil, 2010b), bem como na disponibilização do portal em diferentes idiomas e, principalmente, na oferta de um mapa do sítio.

### ***4.2 Conteúdo geral***

Segundo as diretrizes do “Guia de administração” (Brasil, 2011), os sites devem primar pela qualidade das informações prestadas. Esse quesito enquadra-se no primeiro estágio de *e-gov*,

conhecido como *informacional*, e insere-se no primeiro grau de democracia digital, segundo o critério estabelecido por Gomes (2005) e Silva (2005).

De acordo com a análise, a maioria dos sites satisfaz ao quesito “*informação*”, apesar das limitações encontradas em algumas plataformas.

Considerando que o “*Fale Conosco*” e a *Ouvidoria* são os principais canais de comunicação do cidadão com o tribunal para, respectivamente, solicitar informações e enviar sugestões, elogios, reclamações e denúncias, os formulários disponíveis nesses meios carecem de mais atenção.

Em que pese o fato de 73,5% dos sites adequarem-se neste aspecto, 17,6% apresentam questionamentos considerados extensos ou inapropriados. Ações deste tipo podem inibir o cidadão de entrar em contato com a administração pública, fazendo com que não tenha acesso à informação de que precisa.

Constatou-se também que 14,7% dos sites fazem uso de *pop-ups*, desrespeitando a diretriz da “*Cartilha de Usabilidade*” (Brasil, 2010b). O uso de *pop-ups* deve ser evitado, uma vez que os navegadores mais modernos costumam bloquear a abertura dessas janelas.

Avaliou-se de igual modo o fornecimento de notícias dentro dos sites, buscando-se aferir a presença de histórico de notícias, o que garante o cumprimento do quesito “*transparência*”. Apesar de alguns problemas, os sites apresentaram bom desempenho. O link de notícias está presente em 97,1%, e em alguns sites foi possível acessar notícias postadas há mais de cinco anos: TCEMT (1999), TCEBA (2002), TCEPB e TCEMS (2003), do TCEPI e TCESC (2004) e TCERO e TCETO (2005).

Apesar de alguns não apresentarem data, a maioria dos sites avaliados continha notícias atualizadas — sendo 17,6% com notícias do mesmo dia em que foi realizada a avaliação, 14,7% com notícias do dia anterior e 29,4% noticiando fatos de dois dias antes. A maior discrepância foi observada no portal do TCEBA, cuja notícia mais recente datava de 20 dias antes da avaliação.

Infere-se que os sites atuam como instrumentos democráticos, posto que neles circulam informações governamentais de conteúdo geral, atendendo igualmente ao disposto no art. 4º, inciso III; art. 6º, inciso IV; e art. 11, inciso II, da Resolução nº 7/2002.<sup>4</sup>

Finalmente, foi avaliada a presença de recursos complementares à informação textual, bem como a descrição em texto dos recursos de áudio e vídeo. Tais itens estão bem aquém do indicado na “*Cartilha de redação web*” (Brasil, 2010c). O atendimento a essa orientação é importante na medida em que os cidadãos, inclusive aqueles com necessidades especiais, têm o direito de informar-se e devem ser incluídos em tal processo.

---

<sup>4</sup> A referida resolução estabelece regras e diretrizes para os sítios na Internet da Administração Pública Federal (Brasil, 2002).

### **4.3 Conteúdo específico**

Já no que tange ao *conteúdo específico*, a análise foi dividida em dois tópicos: informações e serviços.

#### **4.3.1 Informações**

Neste tópico atentou-se para os seguintes critérios: espaço privilegiado para serviços; localização facilitada do sítio e de seu conteúdo; e informações relevantes e de fácil leitura.

Merece atenção o fato de 73,5% dos tribunais não possuírem ferramenta de cadastro para receber informações sobre processos (sistema *push*), em desatenção ao disposto na “Cartilha de administração”.

Outro item analisado foi a presença de e-mail para comunicação com o tribunal. Surpreendentemente, 13 sites não dispunham de e-mail institucional e em outros 13 foi difícil localizar tal informação. Além de evidenciar a subutilização de uma das ferramentas básicas dispostas pelas TICs, o fato implica que o interessado disponha de telefone ou compareça pessoalmente à administração municipal, em descompasso com a tendência mais elementar do governo eletrônico — simplificar e facilitar as práticas e o acesso do cidadão aos serviços do governo.

#### **4.3.2 Serviços**

Neste tópico merece atenção a forma como são apresentados os serviços, o que é a bastante destoante entre os sites. Eles não param os serviços por público-alvo: apenas metade (17) dimensiona serviços ao cidadão e pouco mais da metade (19) os dimensiona para os jurisdicionados.

Observou-se que em todos os sites há serviços dispostos na página principal sem identificação do público-alvo, e muitos deles já estão incluídos nos links direcionados.

Diante disso, impõe-se apontar estratégias para a evolução destes serviços, até porque tais resultados influem na classificação brasileira no *ranking* de e-gov da ONU.

Segundo o relatório de e-gov da ONU (2010), 20 países destacaram-se no *ranking* de desenvolvimento de e-gov, sendo os três primeiros República da Coreia, Estados Unidos e Canadá. A principal lição desses países é a organização de seus sites em subsites para vários públicos e assuntos (Chain et al., 2004).

A solução para o quadro revelado nos tribunais de contas brasileiros pode ser a experiência do portal da Prefeitura de Belo Horizonte. Segundo Bernardes (2011), o portal destaca-se ao dispor seus serviços públicos com base na linha de vida do cidadão, tentando organizá-los conforme cada estágio da vida (figura 1).

Figura 1  
Serviços prestados por linha de vida, no portal Prefeitura de Belo Horizonte



Fonte: Prefeitura de Belo Horizonte, 2010.

Projetando tal modelo para os serviços prestados pelos tribunais de contas, podemos visualizar, por exemplo, uma divisão pelos públicos-alvo *Cidadão*, *Órgão Jurisdicionado* e *Servidor*. Isso implicaria não apenas o atingimento, mas a superação do disposto nas diretrizes da “Cartilha de administração”, da Resolução nº 7/2002 (art. 3º, II, e art. 4º, VI, V e VI) e do Decreto nº 6.932/2009 (art. 11, §§ 1º, 2º e 4º).

#### 4.4 Transparência

Quanto ao cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal,<sup>5</sup> que obriga à publicidade das contas em meios eletrônicos, os sites apresentam índice satisfatório para o terceiro grau de democracia digital de Gomes (2005) e Silva (2005). Todavia, e ao que tudo indica, o elemento que sustenta a aparente democracia nos sites não decorre de uma política deliberada de abertura de dados, mas de dispositivo legal que obriga à divulgação de legislação, de balanços financeiros e de documentos de arrecadação fiscal em meios eletrônicos.

Numa comparação com a pesquisa de Bernardes (2011) — que aferiu os mesmos quesitos, embora nos sites municipais brasileiros —, observa-se o mesmo quadro (resultado positivo) para as questões sobre o quesito “transparência”, sem que isso configure empoderamento, compreensão e uso público desta prestação de contas.

<sup>5</sup> Art. 48. São instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos.

Parágrafo único. A transparência será assegurada também mediante:

(...)

II — liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).

Como estratégia para desenvolver este aspecto, sugere-se que a prestação de contas disposta nos sites permita que o cidadão comente e até envie sugestões aos planos de ações dos tribunais.

#### **4.5 Relação com o cidadão**

Neste tópico aferiu-se tanto a sondagem de opinião quanto a participação popular respectivamente, estágio interacional e estágio colaborativo de e-gov, ou segundo e quarto graus de democracia digital.

No item *sondagem de opinião* recomenda-se que os tribunais façam maior uso de enquetes e pesquisas de satisfação, criando espaços de comunicação com o cidadão. Também devem atentar à melhor utilização de duas ferramentas conhecidas e indispensáveis de comunicação do cidadão com os tribunais: Fale Conosco e Ouvidorias. Com isso restarão atendidas a Diretriz 8 do “Guia de administração” e a Resolução nº 7/2002 (art. 7º, II, e art. 8º, I, “a” e “c”).

A maior problemática envolve a participação popular com caráter deliberativo por meio das mídias sociais. Embora haja iniciativas esparsas do uso de redes sociais, com destaque para o Twitter, as potencialidades da internet não estão sendo utilizadas pelos tribunais de forma a envolver os cidadãos no universo político, tornando-os partícipes de suas decisões.

Assim, considerando que tais espaços já existem e podem ser instrumentos de interação, recomenda-se que a utilização dessas mídias não se restrinja ao caráter noticioso, estilo “mural de recados”, mas faça delas um âmbito de deliberação e discussão popular.

#### **4.6 Transferência de arquivos**

Apesar de todos os sites disponibilizarem documentos para download, cabem algumas ressalvas. Em apenas 61,8% o nome dos documentos relacionava-se ao conteúdo disponibilizado.

É importante atentar para a orientação da “Cartilha de codificação” (Brasil, 2010a) quanto à identificação clara e precisa acerca do conteúdo, do tamanho e do formato do arquivo a ser baixado. Para arquivos muito extensos sugere-se a utilização do formato HTML, evitando que o cidadão perca acesso ao documento se ocorrer alguma falha de conexão da internet.

#### **4.7 Mecanismo de busca**

A presença do mecanismo de busca dentro do portal é fundamental na medida em que auxilia o cidadão a localizar informações não visíveis de pronto.

Ele deve permitir a correção de eventuais erros de digitação, além de oferecer o recurso de sugerir palavras próximas à da busca. Isso garante que o cidadão encontre a informação que procura ainda que não conheça a grafia correta das palavras-chave ou termos vinculados.

Neste quesito há ainda muito que avançar, pois 20,6% dos sites não apresentam mecanismo de busca interno e em 23,5% dos sites que dispõem de tal recurso ele não funciona corretamente, oferecendo resultados incoerentes em relação à palavra pesquisada. Acrescente-se ainda que, dos 27 sites que contam com mecanismo de busca, só 14,8% oferecem sugestões com palavras próximas à busca realizada.

Por último, destaca-se a necessidade de uniformizar a nomenclatura utilizada para identificar o mecanismo de busca, uma vez que o referido campo foi denominado “Ir” (TCERS e TCESC), “Onde acesso?” (TCEPR), representado por uma lupa (TCEPB) ou sem identificação clara (TCEAL e TCEMT).

#### **4.8 Segurança e privacidade**

Conforme as diretrizes dispostas no “Guia de administração” (Brasil, 2011), as informações sobre as políticas de uso da informação, bem como sobre a privacidade dos dados, devem estar visíveis aos cidadãos, tendo em vista a confiabilidade do portal em questão.

A partir da análise dos dados, constatou-se que esta diretriz é descumprida por 91,2% dos sites, que não apresentam quaisquer informações sobre termos de uso e privacidade, com o percentual somando 100% no item *informação sobre segurança dos dados*.

Também cabe ressaltar a não utilização do https para áreas que exijam maior segurança. Apenas 23,5% dos sites oferecem tal recurso.

#### **4.9 Feedback**

Obteve-se bom desempenho quanto à agilidade de resposta dos tribunais à solicitação de informações encaminhada via e-mail ou formulário eletrônico. Só em dois casos — TCEAC e TCMPA — o e-mail voltou. Em 73,6% das consultas obteve-se o retorno esperado, ainda que 11,8% respondessem após o prazo de cinco dias úteis.

Isso demonstra atenção dos tribunais quanto ao mecanismo de interação por intermédio dos canais base de comunicação.

### **5. Região mais desenvolvida**

Com base no atendimento dos tribunais (figura 2) às temáticas discutidas, foi possível também identificar qual região, nesses termos, é a mais desenvolvida. Para levantar essa informação, utilizou-se duas classificações diferentes.

A primeira classificação ponderou as questões dispostas no formulário conforme o seguinte critério: cada questão recebeu 1 ponto se atendia ao proposto e 0 ponto se não atendia;

nas questões em que havia vários itens, cada item contou 1 ponto. Foram 72 itens no total, em 43 questões propostas.

Figura 2  
Sites distribuídos em suas regiões de origem

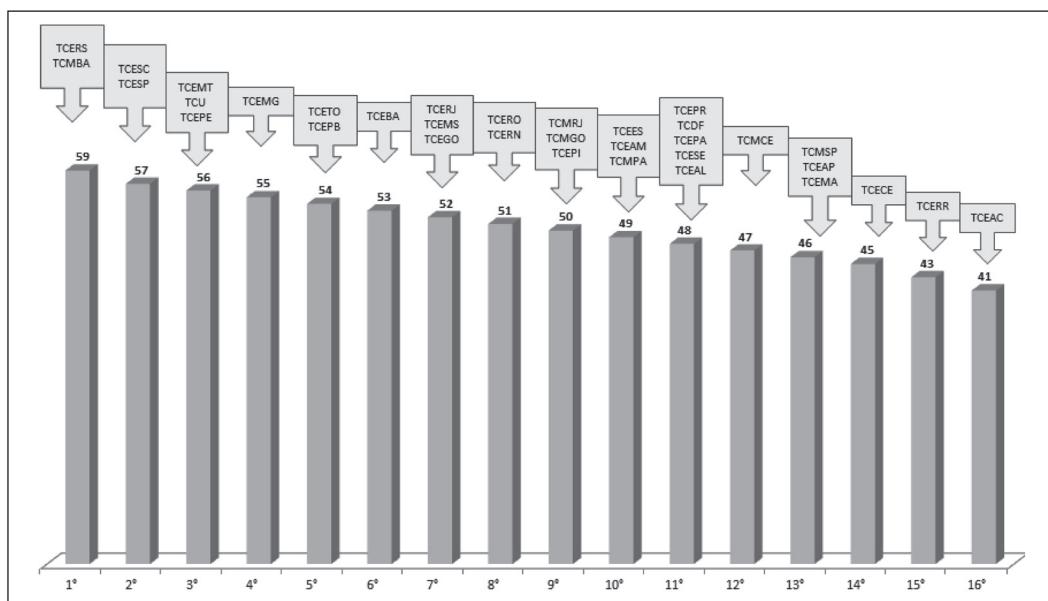


Fonte: Elaborado pelos autores.

Para compor os índices agrupados por região foi necessária uma avaliação individual de cada portal em função dos critérios propostos para esta primeira classificação.

Dessa forma montou-se um *ranking* baseado no número de acertos de cada site individualmente, sendo os sites com melhor índice o do TCERS e o do TCMBA, com 59 acertos totais, de acordo com a figura 3.

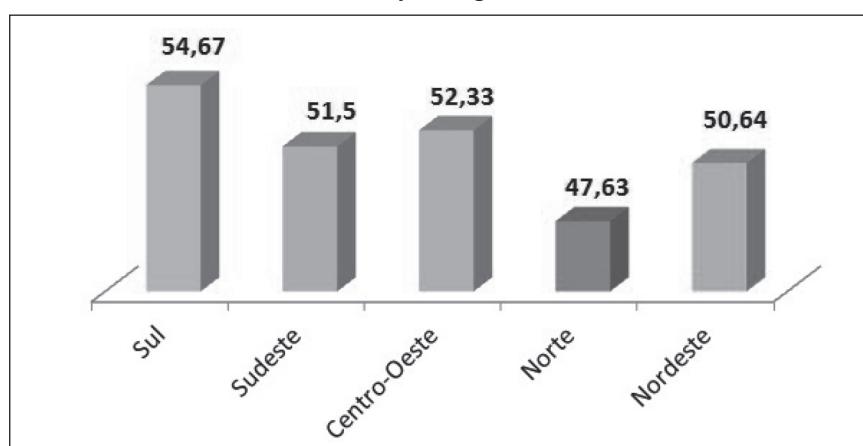
Figura 3  
Classificação geral dos sites: critério 1



Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir disso, foi possível agrupar os sites por região e fazer o extrato abaixo, que mostra que a região Sul foi a melhor classificada, com 54,67 acertos de 72 itens propostos (figura 4).

Figura 4  
Classificação por região: critério 1



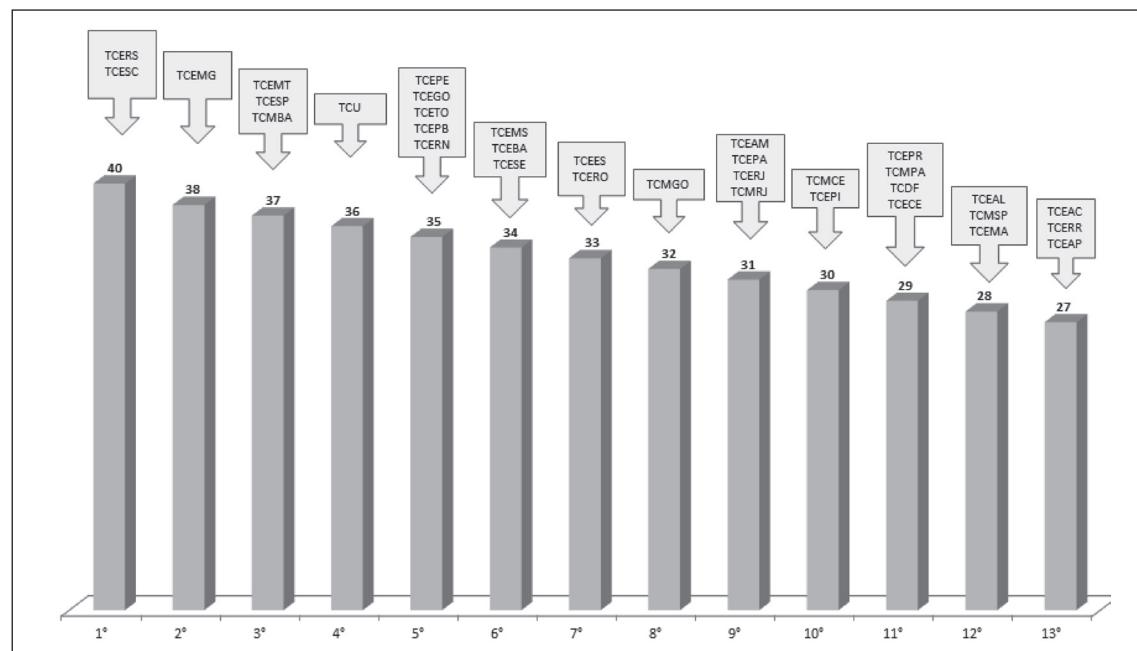
Fonte : Elaborado pelos autores.

Considerando o movimento em prol de um novo conceito de governo eletrônico, cujo modelo de gestão seja voltado não mais para dentro, buscando eficiência e eficácia, mas para fora, em torno da efetividade e relevância das ações, propôs-se uma segunda classificação para os sites dos tribunais de contas, baseada no direcionamento ao cidadão.

Para verificar tal posicionamento foram selecionadas 22 questões, dentre as 43 constantes no formulário, que possuíam mais representatividade para este público-alvo. Da mesma forma que na classificação anterior, atribuiu-se peso 0 ou 1 a cada questão, considerando-se 1 ponto por item nas questões que envolviam vários itens. No total foram 46 itens em 22 questões eleitas.

A partir daí foi montado um *ranking* dos sites com maior direcionamento para o cidadão, conforme o número de acertos de cada portal individualmente, sendo os sites com melhor índice o do TCERS e o do TCESC, com 40 acertos totais, de acordo com a figura 5.

Figura 5  
Classificação geral dos sites: critério 2



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao compararem-se os resultados apresentados pelas duas classificações, vê-se que o TCERS manteve o primeiro lugar em ambas. O TCMBA, que ficara em primeiro na classificação geral junto do TCERS, ficou em terceiro diante do recorte do direcionamento para o cidadão, ao lado do TCEMT e do TCESP.

Já o TCEAC, que havia ficado no último posto da classificação geral (16<sup>a</sup> posição), manteve o baixo desempenho na segunda classificação, ocupando novamente a última posição (13<sup>a</sup>), acompanhado do TCERR e do TCEAP, que ficaram respectivamente na 15<sup>a</sup> e na 13<sup>a</sup> posições na classificação geral.

Observou-se ainda que o TCESC, que ficara em segundo lugar na classificação geral, ao lado do TCESP, subiu para a primeira colocação na classificação com direcionamento para o cidadão, junto com o TCERS.

## 6. Considerações finais

Considerando o estágio atual de desenvolvimento tecnológico e sua constante absorção pelas estruturas administrativas, este artigo buscou aferir o estágio de evolução dos sites dos tribunais de contas brasileiros considerando as diretrizes propostas nas cartilhas dos padrões web e-gov do governo federal e do âmbito da rede Lefis, tendo como base teórica o modelo dos graus de democracia digital de Silva (2005), Gomes (2005), bem como o relatório de e-gov da ONU (2010).

A partir do assentamento dessas bases teóricas, bem como da imersão nos conceitos de governo eletrônico e suas fases de desenvolvimento, foi possível constatar que o grande desafio dos programas de e-gov atuais consiste em promover maior abertura à participação e interação popular. Trata-se aqui da sua evolução para a democracia digital.

Como foi possível perceber, a partir dos dados apresentados, os sites dos tribunais de contas divergem consideravelmente entre si, de forma que não se observou nenhum padrão com relação à presença destes na rede. Constatou-se que, apesar de disponibilizarem informações sobre os mesmos serviços, cada portal possui características distintas. Percebeu-se uma evolução individualizada destes com relação a seus propósitos, as suas realizações e reflexivamente aos níveis de participação popular.

Os portais assemelham-se quanto à presença de tecnologia para desenvolver políticas de e-gov. No entanto, diferenciam-se quanto à abertura das administrações municipais para a transparência e interação cidadã.

Com base na análise da interface e da navegação visual, entende-se que há necessidade de mudanças no *layout* de alguns dos portais, tornando-os mais usuais e acessíveis a todos os cidadãos (inclusive os cidadãos com alguma deficiência visual, o que seria de fundamental importância, devido aos serviços ofertados por esta esfera de governo).

Apesar de algumas plataformas encontrarem certas limitações, os portais avaliados satisfazem o quesito informação, enquadrado no primeiro estágio de e-gov, conhecido como informacional, e se inserem no primeiro grau de democracia digital, segundo o critério estabelecido por Gomes (2005) e Silva (2005).

O mesmo cenário infelizmente não se observa na medida em que se avança para estágios mais evoluídos de desenvolvimento de e-gov.

Dada a importância do direcionamento das iniciativas com foco voltado para o cidadão, que incorporam o estágio interacional e o estágio colaborativo de *e-gov*, ou segundo e quarto graus de democracia digital, o contexto que se apresenta, quando analisado o uso dos mecanismos participativos, é um tanto desanimador.

Tanto a sondagem de opinião (sem caráter deliberativo) quanto a participação popular (com caráter deliberativo) são raramente disponibilizadas nos sítios dos tribunais de contas e, quando o são, passam quase que despercebidas.

No entanto, a problemática desvela-se quando se migra para a análise da participação popular com caráter deliberativo, através das mídias sociais. Embora haja iniciativas esparsas do uso de redes sociais (com destaque para o twitter), as potencialidades da internet não estão sendo utilizadas pelos tribunais de contas de forma a envolver os cidadãos no universo político, tornando-os partícipes de suas decisões. Acaba que o uso destas mídias se restringe ao caráter noticioso, como um “mural de recados”, e não como um espaço de deliberação e discussão popular.

No que concerne ao *ranking* proposto, percebe-se uma disparidade muito grande entre os sites das regiões Norte e Sul. Enquanto a primeira alcançou o pior desempenho tanto na classificação geral quanto no recorte ao direcionamento para o cidadão, a última foi a melhor colocada nos dois quesitos.

No intuito de contribuir para a melhoria do desempenho dos serviços prestados pelos portais dos tribunais de contas, foram propostas diversas recomendações nas temáticas analisadas. Tais recomendações justificam-se pela necessidade de articulação e uniformização das políticas de governo eletrônico adotadas pelos tribunais, de forma a torná-los referência junto aos demais poderes estabelecidos.

Não se pode olvidar, todavia, que tais políticas perpassam pela adoção de um conjunto mínimo de indicadores a serem adotados pelos sítios, mas, sobretudo, pelo envolvimento dos gestores e órgãos internos de cada tribunal.

Espera-se que os resultados contidos neste estudo apontem uma direção pragmática e possam inspirar mais ainda os tribunais para facilitar o acesso à informação e a aproximação do cidadão em relação ao poder público.

## Referências

- BAUM, Christopher H.; DI MAIO, Andrea. *Gartner's four phases of e-government model*. s.l.: Gartner Group, 2000.
- BÉLANGER, France; HILLER, Janine. A framework for e-government: privacy implications. *Business Process Management Journal*, v. 12, n. 1, p. 48-60, 2006.
- BERNARDES, Marciele B. *Democracia na sociedade informacional*: políticas necessárias ao desenvolvimento da democracia digital nos municípios brasileiros. Dissertação (mestrado em direito) — Curso de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. *Padrões web em governo eletrônico e-PWG: cartilha de codificação*. Brasília: MP, SLTI, 2010a.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. *Padrões web em governo eletrônico e-PWG: cartilha de usabilidade*. Brasília: MP, SLTI, 2010b.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. *Padrões web em governo eletrônico e-PWG: cartilha de redação web*. Brasília: MP, SLTI, 2010c.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. *Padrões web em governo eletrônico e-PWG: guia de administração*. Brasília: MP, SLTI, 2011.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil da Presidência da República, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria Executiva. *2 anos de governo eletrônico: balanço de realizações e desafios futuros*. Brasília, 2002.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009*. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm#art20](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm#art20)>. Acesso em: 13 jul. 2011.

BRASIL. Presidência da República. *Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009*. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm)>. Acesso em: 13 jul. 2011.

CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. v. I. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHAIN, Ali et al. *E-gov.br: a próxima revolução brasileira*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CORNWALL, Andrea; COELHO, Vera S. *Spaces for change? The politics of citizen participation in new democratic arenas*. Londres: Zed Books, 2007.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. *The new public service: serving, not steering*. Nova York: M. E. Sharpe, 2003.

DENHARDT, Robert B. *Teoria geral de organizações públicas*. Wadsworth: Thompson, 2004.

DENHARDT, Robert B. *Teorias da administração pública*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIAS, Cláudia A. Governo eletrônico: definições, características, potenciais benefícios e tipos de avaliação. In: CONFERÊNCIA SUL-AMERICANA EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA APLICADA AO GOVERNO ELETRÔNICO — CONEGOV, II, 2005, Florianópolis. *Anais do II Conferência Sul-Americana em Ciência e Tecnologia Aplicada ao Governo Eletrônico*. Florianópolis: Editora Ijuris Digital, 2005. p. 101-114.

- GIL, Antônio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOMES, Wilson. A democracia digital e o problema da participação civil na decisão política. *Revista Fronteiras — estudos midiáticos*, v. 7, n. 3, p. 214-222, 2005.
- KOK, Chang E.; RYAN, Sherry; PRYBUTOK, Victor R. Creating value through managing knowledge in an e-government to constituency (G2C) environment. *The Journal of Computer Information Systems*, v. 45, n. 4, p. 32-41, July 2005.
- LAYNE, Karen; LEE, Jungwoo. Developing fully functional e-government: a four stage models. *Government Information Quarterly*, v. 18, p. 122-136, 2001.
- LEMOS, André; LÉVY, Pierre. *O futuro da internet*: em direção a uma ciberdemocracia planetária. São Paulo: Paulus, 2010.
- LÉVY, Pierre. *Ciberdemocracia*. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. *Metodologia do trabalho científico*: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, José P. M. de. Sistemas de informação e sociedade. *Ciência e Cultura*, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 39-41, abr. 2003.
- ONU. Department of Economic and Social Affairs. *E-government survey 2010* — leveraging e-government at a time of financial and economic crisis. Nova York: United Nations, 2010.
- PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. Disponível em: <<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/>>. Acesso em: 7 dez. 2010.
- RAMOS, Albenides. *Metodologia da pesquisa científica*: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.
- SANCHEZ, Oscar A.; ARAÚJO, Marcelo. *Governo eletrônico no estado de São Paulo*. São Paulo: Cedec, 2003. (Série Didática n. 7).
- SANTOS, Paloma M. *Modelagem de processos para disseminação de conhecimento em governo eletrônico via TV digital*. Dissertação (mestrado) — Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- SANTOS, Paloma M. et al. Governo eletrônico no Brasil: análise dos fatores críticos de sucesso e dos novos desafios. In: JAIIO — SIMPOSIO ARGENTINO DE INFORMÁTICA Y DERECHO, 39, 2010, Buenos Aires. *Anales del SID 2010: Simposio Argentino de Informática y Derecho*. Buenos Aires, 2010. p. 2045-2057.
- SANTOS, Paloma M.; BERNARDES, Marciele B.; MEZZAROBA, Orides. E-democracia: possibilidades e a experiência brasileira frente aos novos sistemas. In: MEZZAROBA, Orides; GALINDO, Fernando (Ed.). *Democracia eletrônica*. Zaragoza: Prensas Universitarias, 2010. p. 53-71. (Lefis Series 11)

SARKER, Abu E. New public management in developing countries: an analysis of success and failure with particular reference to Singapore and Bangladesh. *International Journal of Public Sector Management*, v. 19, n. 2, p. 180-203, 2006.

SILVA, Silvaldo P. Graus de participação democrática no uso da internet pelos governos das capitais brasileiras. *Revista Opinião Pública*, Campinas, v. XI, n. 2, p. 450-468, out. 2005.

TAKAHASHI, Tadao. *Sociedade da informação no Brasil*: Livro Verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. 29. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

VALENTI, Pablo; ANTA, Rafael; BENDERSKY, Matías. *Manual.gob. Estrategias de gobierno electrónico en los países de la región 1: la definición de un modelo de análisis y estudio de casos*. Washington, DC: Banco Interamericano de desarrollo, 2003. Disponível em: <<http://esterkaufman.com.ar/wp-content/uploads/2010/02/manualgob-bid.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2010.

Paloma Maria Santos é doutoranda em engenharia e gestão do conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina. (UFSC) E-mail: paloma@egc.ufsc.br.

Marciele Berger Bernardes é professora substituta na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: marciele.berger@ufsc.br.

Aires José Rover é professor adjunto II na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: airesjr@ccj.ufsc.br.

Orides Mezzaroba é professor adjunto na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: oridesmezza@gmail.com.