



PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO FOMENTADOS PELOS PORTAIS DE GOVERNO¹

Paloma Maria Santos

Doutora em Engenharia e Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: santos.paloma@gmail.com

Aires José Rover

Doutor em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
Professor da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: aires.rover@gmail.com

Resumo

Os portais de governo são tidos como um dos canais mais importantes para a prestação de serviços públicos e para a interação entre o governo e o cidadão. Muito além de um mero cartão de visitas ou um palanque eletrônico, um portal de governo deve permitir o exercício da cidadania e o aperfeiçoamento da democracia. Dessa forma, deve apresentar conteúdos específicos para o seu público-alvo e permitir a construção e o compartilhamento de conhecimento, na medida em que dispõe de ferramentas para comunicação entre quem produz e quem consome a informação. Considerando sua relevância no contexto atual, este artigo busca, a partir de uma pesquisa mista e com o apoio de um formulário estruturado, verificar quais processos de gestão do conhecimento são fomentados pelos portais de governo das cinco unidades federativas com maior IDH do Brasil. A partir da análise dos dados coletados foi possível inferir que os portais das instituições governamentais avaliadas estão longe do cenário ideal, especialmente quando consideradas as oportunidades de criação de conhecimento, provenientes da interação social e da colaboração cidadã frente à produção do bem público. Apesar de todo o potencial que oferecem, conclui-se que os portais pouco estão sendo utilizados como ferramentas em prol do avanço na construção e no aperfeiçoamento da democracia.

Palavras-chave: Portais de governo. Democracia. Índice de Desenvolvimento Humano. Processos de Gestão do Conhecimento.

KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES FOSTERED THROUGH THE GOVERNMENT PORTALS

Abstract

Government portals are considered one of the most important channels for provision of public services and interaction between government and citizen. Much more than a simple forefront or an electronic space, a government portal should allow the exercise of citizenship and the improvement democracy. Thus, it must present specific content to your target audience and allow the knowledge construction and sharing, once it offers tools to facilitate the communication between those who produce and those who consume the information. Considering their relevance in the current context, this paper seeks, from a mixed research supported by a structured form, verify which knowledge management processes are fostered through the government portals of the five federal units with the highest HDI in Brazil. From the analysis of the collected data, it was found that the portals are far from ideal scenario, especially when considering the opportunities to knowledge creation, arising from the social interaction and citizen

¹ Os autores agradecem à CAPES por prover o apoio financeiro necessário para a realização desta pesquisa.

collaboration across the public good production. Despite all the potential offered, it is concluded that the portals are little used as tools for the advancement in the construction and improvement of democracy.

Keywords: Government portals. Democracy. Human Development Index. Knowledge Management Processes.

1 INTRODUÇÃO

Vive-se hoje uma nova fase de desenvolvimento econômico, social e tecnológico. Na medida em que se avança no século 21, mais claros ficam os contornos dessa nova era, fruto da globalização e do crescimento das atividades econômicas intensivas em conhecimento.

A sociedade do conhecimento, tal como ficou conhecido o momento presente, introduz o conhecimento como novo fator de produção e geração de valor. Se antes o que valia era sumamente o capital e o trabalho físico, hoje impera a informação e o uso que se faz dela para a geração de novos conhecimentos.

A sociedade do conhecimento é uma sociedade que se nutre pela sua diversidade e por suas capacidades, sendo estas vinculadas à identificação, produção, processamento, transformação, disseminação e utilização da informação na construção e aplicação do conhecimento para o desenvolvimento humano.

No contexto da administração pública, entende-se que à medida que os cidadãos têm acesso à informação e ao conhecimento e atingem certo nível de maturidade cívica, acabam por se interessar pelas questões públicas e se engajar, o que permite que eles se tornem atores e formadores de opinião, capazes de colaborar e participar nos processos democráticos que lhes são de direito.

Por meio dos portais de governo, os cidadãos podem assumir um papel mais ativo, mais preocupado com a condução do bem público e daquilo que lhe cerca. Todavia, para que isso se torne factível, é imprescindível que sejam fomentadas iniciativas que os condicionem a fazer parte deste processo.

Pensando nisso, este artigo busca, a partir do mapeamento e da relação entre as variáveis de análise da democracia eletrônica e as práticas de conhecimento, verificar quais processos de gestão do conhecimento são fomentados com maior intensidade pelos portais de governo das cinco unidades federativas com maior IDH do Brasil.

Para tal, na seção 2 discorre-se sobre a gestão do conhecimento, suas práticas e processos. A seção 3 aborda a importância dos portais de governo enquanto canais de comunicação entre governo e o cidadão. Na seção 4 apresenta-se o mapeamento entre as variáveis de análise da democracia eletrônica e as práticas de gestão do conhecimento usualmente encontradas na literatura. A seção 5 traz os procedimentos metodológicos que deram suporte ao desenvolvimento deste artigo. Na seção 6 expõe-se a análise dos dados e a síntese dos resultados da pesquisa conduzida e finalmente, a seção 7 traz as considerações finais do artigo.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A existência da Gestão do Conhecimento como uma disciplina acadêmica data do final do século XX (GROSSMAN, 2007). Ela evoluiu a partir dos trabalhos de teóricos como Peter Drucker, Karl-Erik Sveiby, Karl Wiig, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi.

Naquela época, organizações de todo o mundo estavam enfrentando inúmeras mudanças econômicas, sociais e tecnológicas, frutos da globalização. Da mesma forma com que novas oportunidades surgiam, a concorrência se mostrava cada vez mais acirrada, o que fez com que diversas empresas respondessem por fusão, aquisição, reengenharia de

processos, terceirização e racionalização da força de trabalho. Como consequência da busca desenfreada por sucesso, muitas empresas acabaram por pagar um preço alto: elas já não sabiam o que sabiam (SERVIN, 2005).

No início dos anos 1990, acadêmicos e consultores começaram a apontar a Gestão do Conhecimento como uma nova prática de negócio e, a partir daí, essa temática começou a ser abordada em publicações e nas agendas das conferências. Em meados dos anos 1990, passou a ser amplamente reconhecido que a vantagem competitiva de algumas das maiores empresas do mundo era fruto dos seus ativos de conhecimento (competências, relacionamento com clientes e inovações), de tal forma que, em passo acelerado, a Gestão do Conhecimento tornou-se um objetivo preponderante para muitas organizações (SERVIN, 2005).

Assim, soluções de Gestão do Conhecimento passaram a ser implementadas em várias empresas. Entretanto, elas alcançaram um sucesso bastante limitado e uma das razões para que isso tenha ocorrido foi a maneira de abordagem da própria Gestão do Conhecimento, focando demasiadamente na dimensão tecnológica (SERVIN, 2005).

Hoje, passada essa fase, diversos são os autores que atribuem relevância a outros elementos, de modo que usualmente consideram que a Gestão do Conhecimento acontece por meio da dinâmica de três componentes: pessoas, processos e tecnologia. A eles, Nair e Prakash (2009) chamam de aceleradores, uma vez que compreendem tanto condutores quanto facilitadores da Gestão do Conhecimento. Somam ainda a liderança, considerada como elemento viabilizador que impulsiona a iniciativa da Gestão do Conhecimento.

Segundo os autores, as **pessoas**, além de usuários, são fontes geradoras de conhecimento. São elas que, por meio da adição de contexto, experiências e interpretações, transformam dados e informações em conhecimento. Os **processos** referem-se ao fluxo de eventos que descrevem como as coisas funcionam na organização. Quando sistemáticos e efetivos, podem contribuir para a melhoria da produtividade organizacional, rentabilidade, qualidade e crescimento. Já a **tecnologia** serve como meio, na medida em que fornece suporte aos processos e às pessoas.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento pode ser entendida como uma abordagem colaborativa e sistemática para realizar a gestão dos ativos intelectuais, tendo em vista obter a informação certa, no lugar certo e na hora certa, dando apoio à gestão e à tomada de decisão, e proporcionando vantagem competitiva (BERGERON, 2003; SERVIN, 2005, MCNABB, 2007).

2.1 Processos de gestão do conhecimento

Vários autores falam sobre os processos de Gestão do Conhecimento. Ainda que alguns insiram mais atividades ou detalhamentos nessa dinâmica, a maioria das abordagens advém da interpretação do ciclo de vida do conhecimento.

Steil (2007), ao analisar 19 definições de Gestão do Conhecimento, identifica os processos nelas referenciados e apresenta uma compilação considerando a frequência de aparição destes (Tabela 1).

Tabela 1 - Compilação dos processos de Gestão do Conhecimento

Processos de Gestão do Conhecimento	Frequência de aparição
Criação	8
Compartilhamento, transferência	5
Armazenamento, captura, acesso, coleta, retenção, transformação, formalização	13
Comunicação, distribuição	2

Aquisição	1
Utilização, aplicação, uso	5
Reutilização	2

Fonte: Steil (2007)

Os processos de Gestão do Conhecimento, tal como são entendidos aqui, estão dispostos na Figura 1:

Figura 1 - Processos de Gestão do Conhecimento



Fonte: Adaptado de CEN (2004)

A **identificação do conhecimento** é um passo crucial e estratégico, uma vez que nesta etapa é identificado o conhecimento crítico necessário para desenvolver as competências essenciais da organização (NAIR; PRAKASH, 2009). Inclui uma análise do conhecimento que já está disponível e do que está faltando. Métodos e ferramentas que dão suporte à realização deste passo incluem: estratégias sistemáticas de pesquisa, *brainstorming*, técnicas de mapeamento e *feedback* (CEN, 2004).

A **criação do conhecimento** acaba com as lacunas de conhecimento por meio da conversão de conhecimentos existentes e da geração de novos conhecimentos, seja no nível individual, de equipe ou organizacional (NAIR; PRAKASH, 2009). O conhecimento muitas vezes provém da interação social, ou seja, por meio da formação, do aprender fazendo, da resolução conjunta de problemas ou do *brainstorming*. No nível organizacional, são os processos de inovação (de produtos, serviços ou processos) e as comunidades de práticas que visam à criação de novos conhecimentos (CEN, 2004).

O **armazenamento de conhecimento** trata da coleta e da preservação do conhecimento existente, tendo em vista facilitar a recuperação (NAIR; PRAKASH, 2009). Exemplos de ferramentas que dão suporte ao armazenamento de conhecimento são: bases de dados de documentos, sistemas de perguntas e respostas, e localizadores de narrativas e experiências (diretórios comerciais tipo páginas amarelas) (CEN, 2004).

O **compartilhamento de conhecimento** objetiva a transferência de conhecimento para o lugar certo, na hora certa, com a qualidade certa, fomentando uma aprendizagem contínua para alcançar os objetivos organizacionais (NAIR; PRAKASH, 2009). Esse processo pode ser facilitado com o uso da tecnologia, na medida em que o conhecimento é compartilhado, reciclado, modificado e ampliado (MCNABB, 2007). Métodos e ferramentas que dão suporte ao compartilhamento de conhecimento incluem: intranets, portais, bancos de dados,

colaboração, comunidades de práticas, rodízio de funções, *coaching*, seminários e treinamento (CEN, 2004).

A **utilização do conhecimento** busca colocar o conhecimento em ação, gerando valor para a organização (NAIR; PRAKASH, 2009). Além disso, esta etapa determina as necessidades de conhecimento e deve sempre servir como um ponto de referência para o conhecimento a ser criado, armazenado e compartilhado. Enquanto o conhecimento é aplicado, podem-se descobrir algumas lacunas adicionais, bem como adquirir novas experiências que poderiam representar um novo conhecimento para a organização (CEN, 2004).

Segundo Batista (2012), quando os processos de Gestão do Conhecimento estiverem voltados para o setor público, é importante relacioná-los também com a **aprendizagem** e a **inovação**, sendo esta última voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

Na visão de Alonso (2013), poderia se falar em gestão social do conhecimento, uma vez que está se constituindo uma nova relação do cidadão do conhecimento para com a Administração Pública.

A gestão desses processos para alavancar o conhecimento, objetivando aumentar a competitividade por meio da melhor utilização e criação de recursos de conhecimento individuais e coletivos, traduz, em essência, a Gestão do Conhecimento (CEN, 2004).

2.2 Práticas de gestão do conhecimento

As práticas de Gestão do Conhecimento são conhecidas como rotinas envolvidas na condução dos processos inerentes ao ciclo de vida do conhecimento. Elas abrangem atividades que possibilitam a implementação da Gestão do Conhecimento nas organizações (COOMBS; HULL; PELTU, 1998), reunindo as seguintes características (BATISTA, 2004):

- são executadas com regularidade;
- sua finalidade é apoiar a gestão organizacional;
- baseiam-se em padrões de trabalho;
- são voltadas para a criação, armazenamento, disseminação, compartilhamento ou utilização do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior.

Dessa forma, as práticas de Gestão do Conhecimento acabam por traduzir a maneira pela qual uma organização promove a interação entre pessoas, processos e tecnologia (BHATT, 2001). Sua adoção e implementação podem ser vistas como uma etapa crítica no processo de integração corporativa frente à economia baseada no conhecimento (OECD, 2003b). Para Batista (2004), as práticas de Gestão do Conhecimento devem estar alinhadas à missão, à visão de futuro e às estratégias organizacionais.

Várias são as tipologias apresentadas na literatura para congregar as práticas de Gestão do Conhecimento. Enquanto algumas focam na dinâmica de conversão do conhecimento do Modelo SECI (BECERRA-FERNANDEZ; SABHERWAL, 2001), outras direcionam as práticas segundo os elementos pessoas, processos e tecnologia (BHATT, 2001; BATISTA *et al.*, 2005; PEE; KANKANHALLI; 2009), segundo os processos da Gestão do Conhecimento (YOUNG, 2010) e ainda utilizando outras dimensões, tais como: liderança, captura e aquisição de conhecimento, treinamento e *mentoring*, políticas e estratégias, comunicação e incentivos (OECD, 2003b).

Uma síntese das práticas encontradas em Young (2010) com suas devidas definições, bem como o direcionamento vinculado aos processos de Gestão do Conhecimento, estão apresentadas nos Quadro 1 e Quadro 2.

Quadro 1 - Definição das práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas de Gestão do Conhecimento	Definição
Análise pós-ação	Técnica para avaliar e captar as lições aprendidas após a conclusão de um projeto
Assistência entre pares	Técnica utilizada para solicitar ajuda de colegas e especialistas em uma questão importante que se está enfrentando
Bases de conhecimento	Bases que mantêm os registros dos conhecimentos explícitos importantes
Biblioteca de documentos (Gestão de documentos)	Repositório de documentos cuja categorização permita encontrar a informação certa quando for preciso
Blogs	Site cuja estrutura permite rápida atualização, podendo ser escrito por várias pessoas
<i>Brainstorming</i>	Dinâmica para geração de ideias novas e incomuns
Captura de ideias e aprendizados	Captura contínua, coletiva e sistemática de ideias e aprendizados em formatos simples baseados ou não em tecnologias
Cluster de conhecimento	Grupos que, como resultado da sua reunião, colaboram, criam, inovam e compartilham novos conhecimentos
Compartilhamento de vídeo	Capacidade de publicar conteúdos de vídeo e, se possível, permitir discussão
Comunidades de prática	Comunidades formadas intencionalmente ou espontaneamente para criar e compartilhar habilidades comuns, conhecimentos e experiências
Encontros informais	Encontros para discutir sobre um assunto informalmente, suspendendo todos os julgamentos (<i>knowledge café</i>)
Espaços físicos colaborativos	Onde as interações face a face ocorrem
Espaços virtuais colaborativos	Espaços que permitem que as pessoas interajam ainda que não estejam fisicamente juntas
Ferramentas de avaliação da Gestão do Conhecimento	Utilização de questionários para conduzir uma rápida avaliação sobre o preparo da organização para a Gestão do Conhecimento
Ferramentas de busca avançada	Utilização de comandos avançados para pesquisa nos mecanismos de busca
Localizador de especialista	Ferramenta que permite o compartilhamento e o uso eficaz do conhecimento por meio da conexão entre as pessoas que possuem o conhecimento e as que precisam dele
Mapeamento de conhecimento	Processo pelo qual as organizações podem identificar e categorizar os ativos de conhecimento dentro da organização
Mestre/Aprendiz	Relação de trabalho entre um membro organizacional sênior e um júnior, com uma agenda intencional projetada para compartilhamento de conhecimento
Modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento	Uma ajuda à organização para avaliar o seu progresso relativo na implementação da Gestão do Conhecimento em um nível mais detalhado
Plano de competências para o trabalhador do	Plano de competência pessoal para os indivíduos desenvolverem as habilidades críticas necessárias para se tornarem trabalhadores do conhecimento

conhecimento	
Portal de conhecimento	Um portal que contém informação estruturada, redes de conhecimento e comunidades, fóruns de discussão e espaços de colaboração para incentivar o compartilhamento espontâneo de conhecimento tácito
Revisão da aprendizagem	Técnica utilizada para ajudar a aprendizagem individual e coletiva durante o processo de trabalho
Serviços de redes sociais	Serviços que suportam redes sociais, formadas por grupos de pessoas conectadas que compartilham interesses comuns
<i>Storytelling</i> (Narrativas)	Relatos de experiência pessoal feitos por quem participou da ação
Taxonomia	Técnica que provê uma estrutura para organizar a informação, documentos e bibliotecas de forma consistente (sistema de classificação)
Voz sobre IP (VOIP)	Chamadas via internet utilizando sinais de áudio e vídeo

Fonte: Traduzido e adaptado de Young (2010)

Quadro 2 - Práticas x processos de Gestão do Conhecimento

Práticas	I	CR	A	CO	U
Cluster de conhecimento	X	X	X	X	X
Comunidades de prática	X	X	X	X	X
Encontros informais	X	X	X	X	X
Espaços virtuais colaborativos	X	X	X	X	X
Localizador de especialista	X	X	X	X	X
Bases de conhecimento (<i>wiki</i>)		X	X	X	X
Blogs		X	X	X	X
Portal de conhecimento		X	X	X	X
Biblioteca de documentos			X	X	X
Taxonomia			X	X	X
Assistência entre pares				X	X
Plano de competências para o trabalhador do conhecimento					X
Serviços de redes sociais				X	
<i>Storytelling</i>				X	
Análise pós-ação		X	X	X	
Compartilhamento de vídeo		X	X	X	
Revisão da aprendizagem		X	X	X	
Voz sobre IP (VOIP)		X	X	X	
Captura de ideias e aprendizado		X			
<i>Brainstorming</i>		X			
Ferramentas de avaliação da Gestão do Conhecimento	X				
Mapeamento de conhecimento	X				
Modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento	X				
Mestre/Aprendiz	X	X		X	X
Ferramentas de busca avançada	X	X			X
Espaços físicos colaborativos		X		X	X

Fonte: Traduzido e adaptado de Young (2010)

Legenda: I (Identificação), CR (Criação), A (Armazenamento), CO (Compartilhamento), U (Utilização).

Young (2010) classifica ainda essas 26 práticas em relação a sua associação com as tecnologias. O Quadro 3 mostra tal dimensionamento.

Quadro 3 - Práticas de Gestão do Conhecimento associadas às tecnologias

Associadas às tecnologias	Práticas de Gestão do Conhecimento
SIM	Bases de conhecimentos Biblioteca de documentos Blogs Captura de ideias e aprendizados ² Compartilhamento de vídeo Comunidades de prática Clusters de conhecimento Espaços virtuais colaborativos Ferramentas de busca avançada Localizador de especialista Portal de conhecimento Serviços de redes sociais Voz sobre IP (VOIP)
NÃO	Análise pós-ação Assistência entre pares <i>Brainstorming</i> Captura de ideias e aprendizados Comunidades de prática Encontros informais Espaços físicos colaborativos Ferramentas de avaliação da Gestão do Conhecimento Mapeamento de conhecimento Mestre/Aprendiz Modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento Plano de competências para o trabalhador do conhecimento Revisão da aprendizagem <i>Storytelling</i> Taxonomia

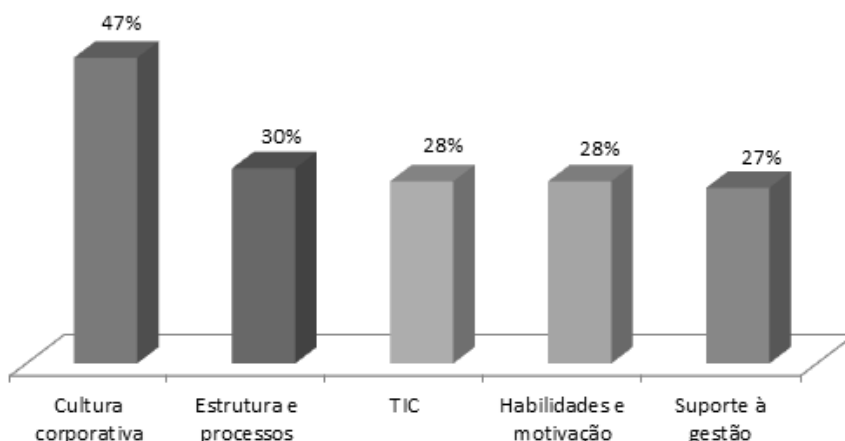
Fonte: Traduzido e adaptado de Young (2010)

Por meio da avaliação e do aprimoramento das práticas de Gestão do Conhecimento, uma organização pode ampliar a sua capacidade de inovação à medida que aumenta o seu potencial para geração de novas ideias e oportunidades (COOMBS; HULL; PELTU, 1998).

A partir de uma pesquisa com empresas europeias sobre os principais fatores de sucesso para a implementação das iniciativas de Gestão do Conhecimento, CEN (2004) identificou elementos importantes (Gráfico 1) e vale serem mencionados, especialmente se for considerado o contexto no qual a pesquisa proposta neste artigo está inserida.

² Segundo Young (2010), a captura de ideias e aprendizados e as comunidades de prática podem ou não precisar de suporte das tecnologias. Por esse motivo, elas aparecem em ambas as classificações.

Gráfico 1 - Facilitadores das iniciativas de Gestão do Conhecimento



Fonte: Adaptado de CEN (2004)

Segundo CEN (2004), esses facilitadores poderiam relacionar-se tanto com capacidades de conhecimento individual (ambição, habilidades, comportamento, métodos, técnicas e ferramentas, e conhecimento pessoal) quanto com capacidades de conhecimento organizacional (missão, visão e estratégia, cultura, processos e organização, medidas de desempenho, tecnologia e infraestrutura, e ativos de conhecimento). Ambos devem ser complementares entre si, uma vez que uma iniciativa de Gestão do Conhecimento bem-sucedida tem que integrar e desenvolver os dois conjuntos de capacidades.

No campo da administração pública e, em especial, no contexto da democracia eletrônica, a Gestão do Conhecimento pode desempenhar um papel importante ao aumentar a capacidade social, dar suporte à criação e compartilhamento de conhecimento (BARBER, 1999), e ao contribuir para que o cidadão e a sociedade civil participem efetivamente na elaboração de políticas (OECD, 2003a) e no processo de tomada de decisão (WIIG, 2002).

3 PORTAIS DE GOVERNO

Um portal é uma porta que dá acesso a algum lugar. Quando surgiram, os portais tinham como função centralizar em um único lugar a informação que estava dispersa online. Tendo em vista facilitar o acesso a grandes volumes de informação, os portais rapidamente passaram a inserir recursos avançados de pesquisa e organização de sistemas. Hoje, além dos recursos de pesquisa e navegação categorizada, os portais oferecem personalização do conteúdo de acordo com o perfil do usuário, integração com atividades de colaboração e suporte a uma ampla gama de tarefas intensivas em conhecimento (MACK; RAVIN; BYRD, 2001), que demandam classificação, diagnóstico, avaliação e monitoração (SCHREIBER *et al.*, 2000).

Os portais suportam a organização e a distribuição da informação e do conhecimento dentro de uma organização. Eles são capazes de realizar a conversão do conhecimento implícito para explícito, na medida em que integram informações de diferentes fontes em um único ponto de acesso e as apresentam de uma maneira coerente para seus usuários (LINDVALL; RUS; SINHA, 2003; AL-MUDIMIGH; ULLAH, 2011).

Para alguns autores (MACK; RAVIN; BYRD, 2001; GUPTA, 2003; TEO; MEN, 2008), ao oferecer uma plataforma *web* com alta capacidade de integração e sintetização de informação e conhecimento advindos de distintas fontes, fácil acesso a documentos, suporte a comunicação e colaboração, gestão e personalização de conteúdo, combinando tecnologias e

práticas que são chave para a realização das tarefas intensivas em conhecimento, os portais podem ser chamados de portais de conhecimento.

Estes, segundo Dos Santos (2011), são tidos como as plataformas ou sistemas de Gestão do Conhecimento mais completos que existem, na medida em que oferecem serviços integrados que congregam várias ferramentas e funcionalidades de suporte à implementação dos processos de Gestão do Conhecimento.

Do ponto de vista tecnológico, um portal é qualquer sistema que permita ao usuário obter a informação e o conhecimento de que necessita, fazendo uso de um navegador *web* (CHAN; CHUNG, 2002).

No âmbito governamental, os portais acabaram se tornando um dos canais mais importantes para a prestação de serviços públicos e para a interação entre o governo e o cidadão.

Segundo Santos e Silva (2011), dado o baixo custo e a maior rapidez na disseminação da informação, parece existir um esforço crescente por parte do governo para expandir sua presença na rede³, bem como para disponibilizar iniciativas por meio das TICs.

Muito além de um mero cartão de visitas ou um palanque eletrônico, um portal de governo deve permitir fundamentalmente o exercício da cidadania e o aperfeiçoamento da democracia (AKUTSU; PINHO, 2002). Dessa forma, deve apresentar conteúdos específicos para o seu público-alvo e permitir a construção e o compartilhamento de conhecimento, na medida em que dispõe de ferramentas para comunicação entre quem produz e quem consome a informação.

Netchaeva (2002) salienta que os portais de governo têm duas funções principais: ajudar os cidadãos a conduzir seus afazeres diários por meio do fornecimento de informações e serviços, e prover oportunidades de os cidadãos fazerem parte dos processos democráticos. Essas duas funções são completamente diferentes e não devem ser confundidas.

Vale referir que a simples exposição de informações nos portais já não atende aos anseios dos cidadãos, que cada vez mais demandam iniciativas eficientes, transparentes e, sobretudo, mais espaços para interação e participação, fortalecendo o seu papel proativo, de cidadãos na prática e não apenas no *status*.

A emergência dos cidadãos como tomadores de decisão e como ponto focal da democracia trouxe à tona a democracia eletrônica (KIM, 2008). Esta reflete a utilização das TICs para aumentar a participação dos cidadãos nos debates e nas decisões governamentais, permitindo um governo aberto e transparente, além de buscar a *accountability*⁴ na gestão pública.

Desse modo, as iniciativas que o governo disponibiliza para os cidadãos devem ir além da mera eficiência do uso das TICs. Há que se considerar o capital social que é suportado pela democracia eletrônica, uma vez que esta pode ser a chave para resolver muitos dos problemas sociais no processo de avanço da sociedade baseada no conhecimento (KIM, 2008), a qual tem o conhecimento como principal fator de produtividade econômica e social.

4 RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DE ANÁLISE DA DEMOCRACIA ELETRÔNICA E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

³ Fountain (2001) atribui o termo *Estado virtual* para um governo que se organiza em termos de agências virtuais, entre agências e redes público privadas, cuja estrutura e capacidade dependem da internet e da *web*. Nele, o fluxo de informação e comunicação depende cada vez menos dos canais burocráticos e formais.

⁴ “O termo *accountability* remete a ideia de responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, premiação e/ou castigo” (PINHO; SACRAMENTO, 2009, p. 1364).

Na literatura é possível encontrar autores que afirmam que a Gestão do Conhecimento é uma peça importante no contexto da democracia eletrônica (BARBER, 1999; WIIG, 2002; OECD, 2003a; Apostolou *et al.*, 2007; RIBEIRO *et al.*, 2011), dada sua contribuição na disposição dos ativos requeridos pelo cidadão e pela sociedade civil à participação efetiva na condução do bem público.

À medida que os cidadãos passam a se engajar em iniciativas de democracia eletrônica, mais e mais discussões tomam espaço no ambiente virtual. Para participar, os cidadãos precisam ter acesso a informações e conhecimentos, tendo em vista suportar suas opiniões e argumentações.

Nesse contexto, Ribeiro *et al.* (2011) afirmam que as práticas de Gestão do Conhecimento configuram-se como elementos essenciais na busca pela melhor Administração Pública e no alcance pleno da democracia eletrônica.

Conforme observam Apostolou *et al.* (2007), quando em um processo de consulta, por exemplo, a apresentação estruturada das opiniões permite que os cidadãos possam compartilhar e perceber o conhecimento ali contido. Além de apresentar e visualizar o conteúdo inserido, a gestão do conhecimento pode ajudar o cidadão a entender a intenção do questionamento e a inserir argumentos de maneira correta. Já quando em uma atividade de colaboração, onde a produção de decisões conjuntas ganha espaço, a gestão apropriada de documentos eletrônicos, bem como a produção colaborativa de conteúdo, são tidas como funcionalidades imprescindíveis para apoiar o processo de criação do conhecimento.

Como se percebe, a contribuição da gestão do conhecimento no contexto da democracia eletrônica pode se dar de diversas maneiras, seja no suporte à estruturação, recuperação e processamento, disseminação e visualização, análise e avaliação da informação e do conhecimento, entre outras.

Pela sua natureza incremental e dinâmica, a democracia eletrônica é uma atividade intensiva em conhecimento, que requer mensagens significativas extraídas de diversos insumos de dados e informação produzida pelos diferentes *stakeholders*. Especialmente durante o processo de formulação de políticas públicas e de apoio à tomada de decisão, as atividades e o resultado das ações são vinculados à produção de informação e conhecimento (OECD, 2003a; APOSTOLOU *et al.*, 2007).

Tendo em vista reforçar esse vínculo, este item busca verificar quais das variáveis capazes de promover a democracia eletrônica em portais de governo, relacionadas por Santos (2014), apresentam evidências de relação com as práticas de Gestão do Conhecimento usualmente encontradas na literatura.

É importante notar que as práticas de gestão do conhecimento não são específicas para o domínio da democracia eletrônica, mas são meios cruciais que oferecem suporte aos cidadãos nas diferentes áreas e processos de participação (APOSTOLOU *et al.*, 2007).

Ao se analisarem as variáveis explicitadas por Santos (2014) como variáveis capazes de promover a democracia eletrônica em portais de governo (Quadro 4), percebe-se que algumas delas também aparecem como práticas de Gestão do Conhecimento citadas por Young (2010), demonstrando, assim, o vínculo claro e direto entre ambas. São elas: bases de conhecimento (*wiki*), blogs, compartilhamento de vídeo, comunidades de prática, ferramentas de busca avançadas, serviços de redes sociais e portais de conhecimento.

Quadro 4 - Variáveis de promoção da democracia eletrônica

Variáveis	Sigla
Informações gerais de contato	PI1
Informações de contato dos representantes	PI2

Competências dos representantes	PI3
Estrutura organizacional	PI4
Calendário de eventos/reuniões	PI5
Legislações pertinentes à atividade da entidade	PI6
Projetos de lei em discussão	PI7
Acervo dos chats, consultas e fóruns realizados	PI8
Resultados das pesquisas de satisfação	PI9
Acervo das gravações das reuniões	PI10
Links para outras agências governamentais	PI11
Podcast/webcast	PI13
Mapas interativos	PI14
Ferramenta de busca	PI15
Mapa do site	PI16
Glossário com termos técnicos	PI17
Fale Conosco	PFC1
Newsletter	PFC2
Notificações de alterações na agenda	PFC3
Notificações sobre atualizações em um tópico de interesse	PFC4
Pesquisas de satisfação	PFC5
Pesquisas de opinião	PFC6
Blog	PFW1
Redes sociais	PFW2
Wiki	PFW3
Fórum de discussão	PFW4
Chat	PFW5
Tags	PFW6
Comunidades virtuais	PFW7
Data da última atualização feita no portal	UA2
Serviços estruturados de acordo com perfis, eventos ou grupos-alvo	UA3
Dicas de navegação	UA4
Visualização da página em outro idioma	UA5
Correspondência entre o nome dos arquivos disponíveis para download e seus conteúdos	UA6
Opções de redimensionamento de texto e alto contraste	UA7
Opção de legenda para os conteúdos de vídeo	UA8
Opção em texto para as imagens	UA9
Transcrição dos conteúdos de áudio	UA10
Condições de uso e política de privacidade	SP1
Identificação dos responsáveis pela atualização do conteúdo	SP2
Contato ou endereço de e-mail específico para tratativas sobre a política de segurança e privacidade	SP3
Navegação segura (https) no local de identificação do usuário	SP4
Acesso a informações públicas através de autenticação do usuário	SP5
Revisão do registro de dados pessoais	SP6
Instruções para solicitar acesso à informação	ATP1
Informação sobre as exceções de acesso à informação	ATP2
Informação sobre mecanismos recursais	ATP3
Informação sobre o prazo máximo de resposta	ATP4
Divulgação da autoridade responsável pelo monitoramento da implementação da Lei de Acesso à Informação (LAI)	ATP5
Relatório da execução orçamentária	ATA1
Relatório de gestão fiscal	ATA2
Planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias	ATA3

Prestações de contas e parecer prévio do Tribunal de Contas	ATA4
Editais, licitações e contratos	ATA5
Relatórios de anos anteriores	ATA7
Divulgação de ações e programas na área da saúde, educação, cultura, transporte e saneamento	ATA8
Divulgação dos direitos e deveres do cidadão quando na elaboração, apreciação e votação dos instrumentos de planejamento das políticas públicas e lei orçamentária	ATA9
Instruções sobre como participar na elaboração, apreciação e votação dos instrumentos de planejamento das políticas públicas e lei orçamentária	ATA10
Instruções sobre como apresentar projetos de lei de iniciativa popular	ATA11
Informações sobre os conselhos estaduais, suas funções e contatos	ATA12
Informações sobre associações, sindicatos e ONGS, suas funções e contatos	ATA13
Plano de divulgação das ações do movimento de dados abertos, esclarecendo motivação, benefícios e meios de acesso	AA1
Catálogo de dados integrado ao Portal Brasileiro de Dados Abertos	AA2
Dados disponíveis em formatos abertos	AA3
Dados passíveis de download	AA4
Dados disponíveis gratuitamente	AA5
Dados com informações sobre seus dados e metadados	AA6
Mecanismo para filtrar os dados	AA7
Dados com licença aberta	AA9
Dados atualizados	AA10
Incentivo ao desenvolvimento de aplicações pela sociedade	AA11
Lista de aplicativos desenvolvidos pela sociedade	AA12
Promoção de mesas de diálogo, fóruns e audiências públicas	AMC1
Ouvidoria	AMC2
Formulário para solicitação de informação	AMC3
SIC (Serviço de Informação ao Cidadão)	AMC4
Promoção de atividades educativas: cursos técnicos para formação de conselheiros, cursos de controle social à distância, eventos de sensibilização e capacitação presencial da população	AMC5

Fonte: Santos (2014)

Dixon (2010) corrobora essa afirmação e afirma que ferramentas como blogs, *wikis* e redes sociais, têm o potencial de melhorar a gestão do conhecimento e o engajamento cidadão, na medida em que viabilizam a organização, armazenamento e compartilhamento de informação e conhecimento contidos nos portais. Tais ferramentas promovem o armazenamento, o compartilhamento e o uso do conhecimento, melhorando a comunicação interna e facilitando a gestão dos ativos intangíveis.

Apostolou *et al.* (2007) afirmam que ferramentas como e-mails, *chat*, fórum de discussão, ambientes de arquivos compartilhados, calendários eletrônicos, *wikis*, blogs, entre outras, oferecem suporte à comunicação, coordenação e cooperação de duas ou mais pessoas no desenvolvimento de uma atividade conjunta ou na resolução de um problema.

Brasil (2013) corrobora essas afirmações e salienta que a ferramenta *wiki* fomenta a cooperação e a colaboração entre membros, na medida em que tem a característica de uma página web que permite a edição conjunta por quem nela navega.

No que concerne às comunidades de prática, Apostolou *et al.* (2007) afirmam que elas proveem um bom meio para o compartilhamento de conhecimento na organização. Enquanto as organizações se fortalecem por meio de uma rede de contatos e melhores resultados, as pessoas se beneficiam por meio do reconhecimento no grupo e da aprendizagem contínua. As

comunidades de prática promovem e fortalecem o uso do conhecimento na organização e se constituem em uma das pedras angulares da Gestão do Conhecimento.

Vacik *et al.* (2013) corroboram essa afirmação e afirmam que os *wikis*, assim como as comunidades de prática, são importantes ferramentas de suporte ao compartilhamento de conhecimento.

No que concerne à ferramenta de busca, sua presença e funcionalidade são de extrema relevância na medida em que esta servirá de suporte à manipulação de conhecimento explícito disposto no portal, ajudando o cidadão a encontrar aquilo que for de seu interesse.

Os portais de governo, no âmbito deste artigo, são especialmente importantes, pois se constituem na plataforma-base para a consecução da democracia eletrônica. Eles congregam todas as variáveis capazes de promover a democracia eletrônica, oferecendo serviços integrados, ferramentas e funcionalidades de suporte à implementação dos processos de gestão do conhecimento a partir de um único ponto de acesso.

Segundo Wimmer e Traunmuller (2000) e Ribeiro *et al.* (2011), grande parte do conhecimento do governo está mapeado e formalizado em seus portais eletrônicos. Ferramentas de mediação, tais como sistemas de banco de dados distribuídos, *workflows* e tecnologias de *groupware*, são usadas para tornar o conhecimento disponível. Dessa forma, os portais são capazes de armazenar e transferir conhecimento sob demanda para os cidadãos e parceiros de negócio. Por meio do portal, as pessoas não apenas procuram e acessam informações, mas também se comunicam, colaboram e realizam transações administrativas.

Para Dias (2001), a gestão do conhecimento tem como propósito básico disponibilizar o conhecimento crítico sempre que ele for necessário, facilitando o acesso de quem precisa e onde precisa. Os portais, por incorporarem elementos como o uso de repositório central de informação, localização de especialistas e gestão eletrônica de documentos, podem auxiliar nesse sentido, diminuindo o tempo gasto na busca de informações e obtendo maior eficiência e redução de custos.

Embora para algumas variáveis a relação com as práticas de gestão do conhecimento seja direta, para outras, entretanto, esta associação deve se dar por dedução, em função do papel que elas cumprem nos portais de governo tendo em vista a promoção da democracia eletrônica.

Conforme Lindvall, Rus e Sinha (2003) e Koh, Ryan e Prybutok (2005), muitas das ferramentas de apoio à gestão do conhecimento estão orientadas ao conhecimento explícito, ou seja, o conhecimento que foi capturado e codificado, e que agora reside em documentos, manuais, procedimentos e regras que podem facilmente ser disseminados. Estes, se bem organizados e combinados, podem conduzir à geração de novos conhecimentos.

Isso ocorre com a prática chamada **biblioteca de documentos**. No contexto da democracia eletrônica, ela pode ser associada às legislações, relatórios e informes pertinentes à atividade da entidade, pois estes dão base para que o cidadão tenha acesso à informação certa sempre que for preciso. A esta prática, vinculam-se as seguintes variáveis: legislações pertinentes à atividade da entidade, projetos de lei em discussão, relatório da execução orçamentária, relatório de gestão fiscal, planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias, prestações de contas e parecer prévio do Tribunal de Contas, editais, licitações e contratos, relatórios de desempenho e relatórios de anos anteriores.

Koh, Ryan e Prybutok (2005) acreditam que, ao proverem informações de contato, os portais viabilizam acesso a áreas de *expertises*, indicando departamentos ou especialistas recomendados para tratar de determinados assuntos. Para os autores, esta pode ser considerada também uma forma rudimentar de um diretório de conhecimento.

Com base nisso, à prática **localizador de especialista** foram vinculadas as variáveis: informações gerais de contato, informações de contato dos representantes, competências dos representantes, estrutura organizacional, identificação dos responsáveis pela atualização do

conteúdo, contato ou endereço de e-mail específico para tratativas sobre a política de segurança e privacidade, e divulgação da autoridade responsável pelo monitoramento da implementação da LAI.

À prática de gestão do conhecimento chamada **espaços virtuais colaborativos**, bem como à **brainstorming**, foram associadas todas as variáveis contidas no indicador Ferramentas de colaboração, quais sejam: blog, redes sociais, *wiki*, fórum de discussão, *chat*, *tags* e comunidades virtuais.

Para Marwick (2001), as experiências compartilhadas são uma base importante para a formação e o compartilhamento de conhecimento tácito. Tais experiências podem ser enriquecidas com o uso de ferramentas de suporte à interação online, como os *chats*, por exemplo. Os *chats*, assim como os fóruns de discussão, são importantes ferramentas para armazenamento, compartilhamento e uso de conhecimento.

De acordo com Lindvall, Rus e Sinha (2003), os *chats* favorecem, sobretudo, o processo de socialização do conhecimento, que ocorre quando o conhecimento tácito é compartilhado entre indivíduos por meio da troca de experiências durante a interação social, criando novos conhecimentos tácitos.

Koh, Ryan e Prybutok (2005) igualmente concordam que os *chats* permitem o compartilhamento de conhecimento. Para Batista (2006), Apostolou *et al.* (2007), Shirazi, Ngwenyama e Morawczynski (2010) e Dos Santos (2011), os fóruns de discussão também suportam tal processo, uma vez que viabilizam a geração e o intercâmbio de ideias e a construção de relações que promovem o fluxo e o compartilhamento de conhecimento.

Dado o potencial colaborativo, de inovação e criação de novos conhecimentos, a variável fórum de discussão também foi vinculada à prática **cluster de conhecimento**.

Na opinião de Al-Sudairy e Vasista (2012), os fóruns de discussão, assim como as pesquisas de satisfação e as de opinião, podem ajudar na formulação da agenda pública. Em função do caráter sistemático, e principalmente da possibilidade de captura de ideias advindas do cidadão, estas variáveis foram vinculadas à prática chamada **captura de ideias e aprendizado**.

No que concerne à prática **mapeamento de conhecimento**, Apostolou *et al.* (2007) afirmam que sua principal função nos portais é permitir localizar o conhecimento importante e mostrar para os cidadãos onde ele está disponível. A esta prática, foram associadas as seguintes variáveis: acervo dos *chats*, consultas e fóruns realizados, resultados das pesquisas de satisfação, acervo das gravações das reuniões, FAQ, mapas interativos, mapa do site, glossário com termos técnicos, *tags* e serviços estruturados de acordo com perfis, eventos ou grupos-alvo.

Para Lindvall, Rus e Sinha (2003), os elementos mapeados no FAQ são de grande importância, pois são a base para a geração de ativos de conhecimentos mais complexos. De acordo com os autores, os acervos de conversação viabilizam a criação de novos conhecimentos, o que fortalece o argumento de que permitem também a conversão do conhecimento tácito para o explícito.

No caso das *tags*, apesar de elas já terem sido associadas aos **espaços virtuais colaborativos**, entende-se que elas também podem ser vinculadas à prática chamada **taxonomia** (ou **folksonomia**).

Segundo Catarino e Baptista (2007), a taxonomia e a folksonomia são termos análogos. Ambas tratam de um sistema de classificação das coisas, mas enquanto a taxonomia busca classificar segundo uma lógica já estabelecida, fazendo uso de categorias preexistentes, a folksonomia usa palavras-chave de livre eleição. Assim, na folksonomia a indexação é livre e feita pelo próprio usuário num ambiente aberto e colaborativo, possibilitando o compartilhamento e a coprodução na construção dos conteúdos.

Conforme Lindvall, Rus e Sinha (2003), a taxonomia também ajuda a construir mapas de conhecimento de maneira intuitiva, consistente e lógica. Estas ferramentas pegam o conhecimento explícito dos itens de conhecimento e os transformam em novo conhecimento, por meio da organização baseada em taxonomias. Os mapas de conhecimento também suportam a conversão do conhecimento explícito em tácito, uma vez que ajudam as pessoas a internalizarem melhor o conhecimento.

Para Marwick (2001), as principais vantagens da taxonomia são possibilitar que o usuário navegue por documentos de interesse sem ter que necessariamente realizar uma busca e, em função do mapeamento que apresentam, permitir que os documentos sejam vinculados a um contexto, o que ajuda os usuários a aferirem sua aplicabilidade em uma tarefa específica.

Apesar de não constar na lista das práticas de gestão do conhecimento sinalizadas por Young (2010), o **RSS** (*Really Simple Syndication*) é citado por Dixon (2010) como uma prática voltada ao rápido compartilhamento de informação e conhecimento sobre políticas e demais assuntos de interesse público. Para o autor, a simplificação do fluxo de informação pode reduzir os canais redundantes, enquanto dá suporte a uma comunicação mais eficiente da mesma forma que pode beneficiar a transparência nas comunicações governamentais. A esta prática, podem-se vincular as seguintes variáveis: *newsletter*, notificações de alterações na agenda e notificações sobre atualizações em um tópico de interesse.

Da mesma forma, a prática chamada **estímulo à inovação**, indicada por Bhirud, Rodrigues e Desai (2005), também não aparece na lista de Young (2010). Conforme mencionam CEN (2004) e Batista (2006), a prática da inovação, especialmente no setor público, pode levar ao aumento da eficiência e à melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Segundo Bhirud, Rodrigues e Desai (2005), a gestão do conhecimento e a inovação estão ligadas pelo compartilhamento do conhecimento. Quando compartilhado de forma eficaz, o conhecimento pode ser amplificado e modificado, sendo acrescido de valor pelas partes em interação, criando uma exponencial positiva.

CEN (2004) afirma que a prática da inovação visa à criação de novos conhecimentos, enquanto para Bhirud, Rodrigues e Desai (2005), esta prática facilita sobretudo o compartilhamento de informações e conhecimento. No contexto da democracia eletrônica, ela está vinculada ao compartilhamento e à coprodução de conteúdos pelos cidadãos e pela sociedade civil.

Assim, a esta prática foram associadas as variáveis plano de divulgação das ações do movimento de dados abertos, catálogo de dados integrado ao Portal Brasileiro de Dados Abertos, dados disponíveis em formatos abertos, dados passíveis de download, dados disponíveis gratuitamente, dados com informações sobre seus dados e metadados, mecanismo para filtrar os dados, dados com licença aberta, dados atualizados, incentivo ao desenvolvimento de aplicações pela sociedade e lista de aplicativos desenvolvidos pela sociedade.

CEN (2004) e Batista (2006) citam a prática relativa a **treinamentos, cursos, seminários, palestras e workshops**. Dado o seu caráter formativo (de criação e compartilhamento de conhecimento) e de fomento à aprendizagem, no contexto da democracia eletrônica, tal prática pode ser associada à promoção de mesas de diálogo, fóruns e audiências públicas, bem como à promoção de atividades educativas aos cidadãos.

Finalmente, Batista (2006) sinaliza a prática de gestão do conhecimento chamada **espaço eletrônico** e salienta que ela tem por objetivo fazer uso de recursos que venham a fortalecer a comunicação entre os diferentes agentes, dando ênfase ao armazenamento e à difusão de conhecimento. A ela, foram vinculadas as variáveis contidas no indicador ferramentas de comunicação (fale conosco, *newsletter*, notificações de alterações na agenda,

notificações sobre atualizações em um tópico de interesse, pesquisas de satisfação e opinião), bem como o calendário de eventos, a ouvidoria, formulário para solicitação de informação e o SIC.

No Quadro 5 é apresentado um resumo das associações aqui estabelecidas entre as práticas de gestão do conhecimento e as variáveis de promoção à democracia eletrônica em portais de governo, explicitadas por Santos (2014) em seu *framework* de apoio à democracia eletrônica.

Quadro 5 - Práticas de gestão do conhecimento x variáveis da democracia eletrônica

Práticas de gestão do conhecimento	Variáveis de promoção à democracia eletrônica
Bases de conhecimento (<i>wiki</i>)	PFW3
Biblioteca de documentos	PI6, PI7, ATA1, ATA2, ATA3, ATA4, ATA5, ATA6, ATA7
Blogs	PFW1
<i>Brainstorming</i>	PFW1, PFW2, PFW3, PFW4, PFW5, PFW6, PFW7
Captura de ideias e aprendizado	PFC5, PFC6, PFW4
Cluster de conhecimento	PFW4
Compartilhamento de vídeo	PI13
Comunidades de prática	PFW7
Espaços virtuais colaborativos	PFW1, PFW2, PFW3, PFW4, PFW5, PFW6, PFW7
Ferramentas de busca avançada	PI15
Localizador de especialista	PI1, PI2, PI3, PI4, SP2, SP3, ATP5
Mapeamento de conhecimento	PI8, PI9, PI10, PI12, PI14, PI16, PI17, PFW6, UA3
Portal de conhecimento	TODAS
Serviços de redes sociais	PFW2
Taxonomia	PFW6
RSS	PFC2, PFC3, PFC4
Estímulo à inovação	AA1, AA2, AA3, AA4, AA5, AA6, AA7, AA9, AA10, AA11, AA12
Treinamentos, cursos, seminários, palestras e <i>workshops</i>	AMC1, AMC5
Espaço eletrônico	PFC1, PFC2, PFC3, PFC4, PFC5, PFC6, PI5, AMC2, AMC3, AMC4

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Já o Quadro 6 apresenta as variáveis e os respectivos processos de gestão do conhecimento que cada uma é capaz de conduzir no âmbito dos portais de governo.

Quadro 6 - Variáveis da democracia eletrônica x processos de gestão do conhecimento

Variáveis	Autores	I	CR	A	CO	U
PI1	Young (2010)	X	X	X	X	X
PI2	Young (2010)	X	X	X	X	X
PI3	Young (2010)	X	X	X	X	X
PI4	Young (2010)	X	X	X	X	X
PI5	Marwick (2001); Lindvall, Rus e Sinha (2003); Batista (2006)	X	X	X	X	
PI6	Young (2010)			X	X	X
PI7	Young (2010)			X	X	X
PI8	Lindvall, Rus e Sinha (2003); Apostolou <i>et al.</i> (2007); Young (2010)	X	X		X	
PI9	Apostolou <i>et al.</i> (2007); Young (2010)	X				
PI10	Apostolou <i>et al.</i> (2007); Young (2010)	X				
PI11	SEM VÍNCULO					

PI12	Lindvall, Rus e Sinha (2003); Apostolou <i>et al.</i> (2007); Young (2010)	X	X	X		
PI13	Young (2010)		X	X	X	
PI14	Apostolou <i>et al.</i> (2007); Young (2010)	X				
PI15	Marwick (2001); Young (2010)	X	X			X
PI16	Apostolou <i>et al.</i> (2007); Young (2010)	X				
PI17	Apostolou <i>et al.</i> (2007); Young (2010)	X				
PFC1	Batista (2006)			X	X	
PFC2	Marwick (2001); Batista (2006); Dixon (2010)			X	X	
PFC3	Batista (2006); Dixon (2010)			X	X	
PFC4	Batista (2006); Dixon (2010)			X	X	
PFC5	Batista (2006); Young (2010)		X	X	X	
PFC6	Batista (2006); Young (2010)		X	X	X	
PFW1	Dixon (2010); Young (2010)	X	X	X	X	X
PFW2	Dixon (2010); Young (2010)	X	X	X	X	X
PFW3	Marwick (2001); Dixon (2010); Young (2010); Vacik <i>et al.</i> (2013)	X	X	X	X	X
PFW4	Marwick (2001); Lindvall, Rus e Sinha (2003); Batista (2006); Apostolou <i>et al.</i> (2007); Shirazi, Ngwenyama e Morawezynski (2010); Young (2010); Dos Santos (2011); Al-Sudairy e Vasista (2012)	X	X	X	X	X
PFW5	Marwick (2001); Lindvall, Rus e Sinha (2003); Kok, Ryan e Prybutok (2005); Young (2010)	X	X	X	X	X
PFW6	Marwick (2001); Lindvall, Rus e Sinha (2003); Apostolou <i>et al.</i> (2007); Catarino e Baptista (2007); Young (2010)	X	X	X	X	X
PFW7	Apostolou <i>et al.</i> (2007); Young (2010), Vacik <i>et al.</i> (2013)	X	X	X	X	X
UA2	SEM VÍNCULO					
UA3	Apostolou <i>et al.</i> (2007); Young (2010)	X				
UA4	SEM VÍNCULO					
UA5	SEM VÍNCULO					
UA6	SEM VÍNCULO					
UA7	SEM VÍNCULO					
UA8	SEM VÍNCULO					
UA9	SEM VÍNCULO					
UA10	SEM VÍNCULO					
SP1	SEM VÍNCULO					
SP2	Young (2010)	X	X	X	X	X
SP3	Young (2010)	X	X	X	X	X
SP4	SEM VÍNCULO					
SP5	SEM VÍNCULO					
SP6	SEM VÍNCULO					
ATP1	SEM VÍNCULO					
ATP2	SEM VÍNCULO					
ATP3	SEM VÍNCULO					
ATP4	SEM VÍNCULO					
ATP5	Young (2010)	X	X	X	X	X
A	Young (2010)			X	X	X
TA1						
A	Young (2010)			X	X	X
TA2						
ATA3	Young (2010)			X	X	X
ATA4	Young (2010)			X	X	X
ATA5	Young (2010)			X	X	X
ATA6	Young (2010)			X	X	X
ATA7	Young (2010)			X	X	X

ATA8	SEM VÍNCULO		
ATA9	SEM VÍNCULO		
ATA10	SEM VÍNCULO		
ATA11	SEM VÍNCULO		
ATA12	SEM VÍNCULO		
ATA13	SEM VÍNCULO		
AA1	CEN (2004); Bhirud, Rodrigues e Desai (2005)	X	X
AA2	CEN (2004); Bhirud, Rodrigues e Desai (2005)	X	X
AA3	CEN (2004); Bhirud, Rodrigues e Desai (2005)	X	X
AA4	CEN (2004); Bhirud, Rodrigues e Desai (2005)	X	X
AA5	CEN (2004); Bhirud, Rodrigues e Desai (2005)	X	X
AA6	CEN (2004); Bhirud, Rodrigues e Desai (2005)	X	X
AA7	CEN (2004); Bhirud, Rodrigues e Desai (2005)	X	X
AA9	CEN (2004); Bhirud, Rodrigues e Desai (2005)	X	X
AA10	CEN (2004); Bhirud, Rodrigues e Desai (2005)	X	X
AA11	CEN (2004); Bhirud, Rodrigues e Desai (2005)	X	X
AA12	CEN (2004); Bhirud, Rodrigues e Desai (2005)	X	X
AMC1	CEN (2004); Batista (2006)	X	X
AMC2	Batista (2006)		X X
AMC3	Batista (2006)		X X
AMC4	Batista (2006)		X X
AMC5	CEN (2004); Batista (2006)	X	X

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Legenda: I (Identificação), CR (Criação), A (Armazenamento), CO (Compartilhamento), U (Utilização).

No total, das 26 práticas de gestão do conhecimento abordadas por Young (2010), mais da metade delas foi passível de associação direta ou indireta às variáveis capazes de promover a democracia eletrônica em portais de governo, tendo sido encontrado o devido respaldo na literatura. Além destas 26 práticas, outras quatro, trazidas por distintos autores, também foram usadas nesse processo de associação.

Dentre as 11 práticas citadas por Young (2010) que não foram vinculadas a nenhuma variável⁵, apenas uma era baseada em tecnologia, a Voz sobre IP. Ainda, entende-se que cinco delas não cabem no universo deste artigo: duas por requererem a presença física dos atores envolvidos (encontros informais e espaços físicos colaborativos) e outras três por serem mais direcionadas ao contexto empresarial (ferramentas de avaliação da gestão do conhecimento, modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento e *storytelling*).

Em geral, das 79 variáveis propostas por Santos (2014), apenas 23 não apresentaram vínculo com as práticas de gestão do conhecimento encontradas na literatura. Entende-se que, embora não tenha sido possível associar ou deduzir tais variáveis de práticas recorrentes, muitas delas são de grande importância para a dinâmica da gestão do conhecimento nos portais de governo.

Ribeiro *et al.* (2011) afirmam que a disponibilização da informação é uma condição *sine qua non* da gestão do conhecimento. Assim, instruções sobre como solicitar acesso à informação, informações sobre exceções de acesso, mecanismos recursais e prazo máximo de resposta, bem como a divulgação das ações e programas na área de saúde, direitos e deveres do cidadão e informações sobre associações e conselhos, podem dar início a um processo de

⁵ Análise pós-ação, assistência entre pares, encontros informais, espaços físicos colaborativos, ferramentas de avaliação da Gestão do Conhecimento, mestre/aprendiz, modelos de maturidade de Gestão do Conhecimento, plano de competências para o trabalhador do conhecimento, revisão da aprendizagem, *storytelling* e voz sobre IP.

aproximação entre o governo e o cidadão, e a partir daí, fomentar a criação e o compartilhamento de conhecimento.

Já as variáveis relacionadas à usabilidade e acessibilidade, bem como as de privacidade e segurança, caso não atendidas, podem inviabilizar o acesso à informação e à participação por parte do cidadão.

Vale lembrar que a falta de acesso à informação, assim como a falta de simplicidade e confiança no ambiente online, são tidas como duas das principais barreiras à realização da democracia eletrônica.

Costuma-se afirmar que a gestão do conhecimento se baseia fortemente em tecnologia. Todavia, é importante afirmar que a tecnologia, por si só, nunca será a solução para a gestão do conhecimento (LINDVALL; RUS; SINHA, 2003).

A tecnologia, na melhor das hipóteses, pode ser usada como facilitadora para transformar dados em informação. Mas é somente por meio de pessoas, que a informação é interpretada e transformada em conhecimento (BHATT, 2001).

5 METODOLOGIA

Tendo em vista atender ao objetivo inicial enunciado, foram adotados métodos de análise quantitativos e qualitativos para avaliação dos processos de gestão do conhecimento fomentados via portais de governo.

Em função da dimensão do universo em questão e do número de variáveis a serem observadas, foram eleitos como *corpus* desta pesquisa os portais dos poderes executivo (governo), legislativo (assembleia legislativa) e judiciário (tribunal de justiça) das cinco unidades federativas com maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Brasil.

Dada a periodicidade de atualização do índice, o ano de referência utilizado como base foi o de 2010 (Quadro 7).

Quadro 7 – Dados das Unidades Federativas no Brasil em 2010

<i>Unidade Federativa</i>	<i>Sigla</i>	<i>IDH</i>	<i>População</i>	<i>PIB</i>
Distrito Federal	DF	0,824	2.570.160	R\$ 149.906.000.000
São Paulo	SP	0,783	41.262.199	R\$ 1.247.596.000.000
Santa Catarina	SC	0,774	6.248.436	R\$ 152.482.000.000
Rio de Janeiro	RJ	0,761	15.989.929	R\$ 407.123.000.000
Paraná	PR	0,749	10.444.526	R\$ 217.290.000.000
Rio Grande do Sul	RS	0,746	10.693.929	R\$ 252.483.000.000
Espírito Santo	ES	0,74	3.514.952	R\$ 82.122.000.000
Goiás	GO	0,735	6.003.788	R\$ 97.576.000.000
Minas Gerais	MG	0,731	19.597.330	R\$ 351.381.000.000
Mato Grosso do Sul	MS	0,729	2.449.024	R\$ 43.514.000.000
Mato Grosso	MT	0,725	3.035.122	R\$ 59.600.000.000
Amapá	AP	0,708	669.526	R\$ 8.266.000.000
Roraima	RR	0,707	450.479	R\$ 6.341.000.000
Tocantins	TO	0,699	1.383.445	R\$ 17.240.000.000
Rondônia	RO	0,69	1.562.409	R\$ 23.561.000.000
Rio Grande do Norte	RN	0,684	3.168.027	R\$ 32.339.000.000
Ceará	CE	0,682	8.452.381	R\$ 77.865.000.000
Amazonas	AM	0,674	3.483.985	R\$ 59.779.000.000
Pernambuco	PE	0,673	8.796.448	R\$ 95.187.000.000
Sergipe	SE	0,665	2.068.017	R\$ 23.932.000.000
Acre	AC	0,663	733.559	R\$ 8.477.000.000
Bahia	BA	0,66	14.016.906	R\$ 154.340.000.000

Paraíba	PB	0,658	3.766.528	R\$ 31.947.000.000
Pará	PA	0,646	7.581.051	R\$ 77.848.000.000
Piauí	PI	0,646	3.118.360	R\$ 22.060.000.000
Maranhão	MA	0,639	6.574.789	R\$ 45.256.000.000
Alagoas	AL	0,631	3.120.494	R\$ 24.575.000.000

Fonte: Baseado em PNUD (2013) e IBGE (2012)

O IDH parece ser um bom critério de seleção da amostra, uma vez que ele reúne três dos requisitos mais importantes para a expansão da liberdade das pessoas, os quais visam garantir uma variedade de oportunidades, bem como um ambiente propício para que possam exercer seu potencial na plenitude (PNUD, 2013). São eles: saúde (vida longa e saudável), renda (padrão de vida digno) e, em especial, educação (acesso ao conhecimento).

Entende-se que regiões com o IDH mais elevado apresentem melhores condições sociais e intelectuais de participação na condução do bem público, de tal forma que os cidadãos que ali residem sejam mais propícios a exigir dos governantes uma infraestrutura que dê suporte a sua inserção no processo de tomada de decisão.

Malik (2013) corrobora essas afirmações e afirma que

À medida que os níveis de instrução se elevam e aumenta o acesso às tecnologias da informação e da comunicação, os indivíduos exigem ter maior participação nos processos políticos, desafiam os decisores a ser mais responsáveis e a alargar as oportunidades para um discurso público aberto. [...] O alargamento das oportunidades de participação política, juntamente com uma maior responsabilização do governo na garantia da satisfação das necessidades humanas básicas, podem fomentar as liberdades humanas e sustentar o desenvolvimento humano (MALIK, 2013, p. 89).

Muito embora alguns autores entendam que a esfera de governo mais próxima ao cidadão seja a municipal (Akutsu; Pinho, 2002; Amorim, 2012), a opção pela esfera estadual se deu em função da sua relevância na economia e da crença de que esta esfera, quando comparada com aquela, apresenta melhores condições financeiras, humanas e tecnológicas para implementar portais na internet e, assim, fomentar processos de gestão do conhecimento. A relação dos portais selecionados para avaliação está apresentada no Quadro 8.

Quadro 8 - Relação de portais a serem avaliados

<i>Unidade Federativa</i>	<i>Executivo</i>	<i>Legislativo</i>	<i>Judiciário</i>
DF	www.df.gov.br	www.cl.df.gov.br	www.tjdft.jus.br
SP	www.sp.gov.br	www.al.sp.gov.br	www.tjsp.jus.br
SC	www.sc.gov.br	www.alesc.sc.gov.br	www.tj.sc.gov.br
RJ	www.rj.gov.br	www.alerj.rj.gov.br	www.tj.rj.gov.br
PR	www.pr.gov.br	www.alep.pr.gov.br	www.tjpr.jus.br

Fonte: Desenvolvido pelos autores

5.1 Instrumento de coleta de dados

Como instrumento de suporte à análise dos processos de gestão do conhecimento fomentados nos portais de governo, criou-se um formulário de apoio.

O formulário foi estruturado no *Survey Monkey*⁶ e contou com 56 perguntas organizadas de modo a investigar a ocorrência das variáveis propostas por Santos (2014) e que apresentaram vínculo com os processos de gestão do conhecimento encontrados na literatura, conforme disposto no Quadro 6. As perguntas eram do tipo objetivo (fechadas), com alternativas fixas (múltipla escolha), de modo a facilitar a tabulação e a análise dos dados.

O processo de verificação das variáveis nos portais de governo levou em consideração o critério para a coleta de dados proposto por Santos (2014), também presente em Santos *et al.* (2013), Santos, Bernardes e Rover (2012), Rover *et al.* (2012), Ribeiro *et al.* (2011) e Wong e Welch (2004), cujos estudos objetivaram igualmente coletar dados em portais.

Os autores adotaram a escala (0-1) para as questões cuja variável em análise satisfazia a condição dicotômica, ou seja, 0 representa a ausência da variável e 1 a presença; e uma escala diferenciada de medição para os casos em que a questão poderia ser atendida de forma incompleta, seja em função dos seus elementos constituintes, seja pela sua parcialidade de aplicação no portal.

Em função das associações anteriormente estabelecidas entre as variáveis de análise da democracia eletrônica e os processos de gestão do conhecimento, ao processo **Identificação** foram computadas 24 perguntas (sendo verificada sempre uma variável por pergunta); ao processo **Criação**, 34; ao processo **Armazenamento**, 35; ao processo **Compartilhamento** 48 e ao **Uso** do conhecimento, 24.

O período de avaliação dos 15 portais eleitos estendeu-se por um mês, de 19/03/2014 a 19/04/2014. A consolidação e análise dos dados obtidos a partir da aplicação do formulário estão contidas no item que segue.

6 ANÁLISE DOS DADOS

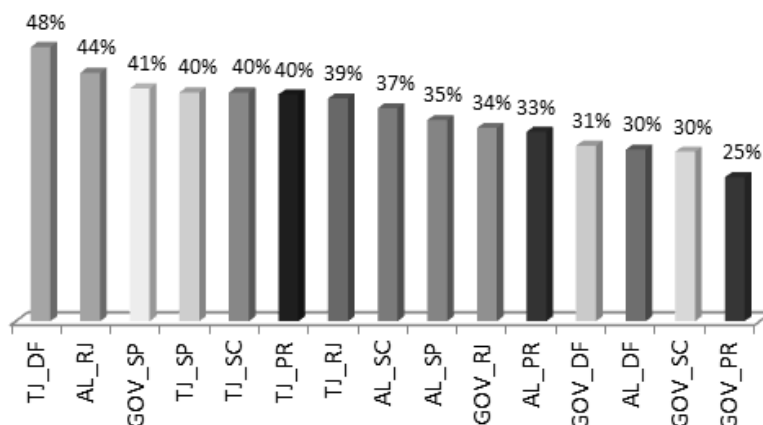
Ao processo **identificação do conhecimento** foram agregadas as perguntas cujas variáveis de análise permitiam, de alguma forma, mapear e tornar visível o conhecimento existente nos portais de governo, facilitando seu acesso e conseqüentemente seu uso.

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), na medida em que se dá visibilidade ao conhecimento disponível, o processo de identificação faz com que a organização passe a poder determinar a sua situação presente, ficando, assim, consciente de suas próprias capacidades e daquilo que pode ofertar ao seu público-alvo.

Com base na análise dos dados, foi possível constatar que este processo é pouco fomentado pelos portais de governo avaliados, posto que nenhum deles chegou a atingir 50% das variáveis (Gráfico 2).

⁶ <https://pt.surveymonkey.com/>

Gráfico 2 – Fomento dos portais ao processo Identificação do conhecimento

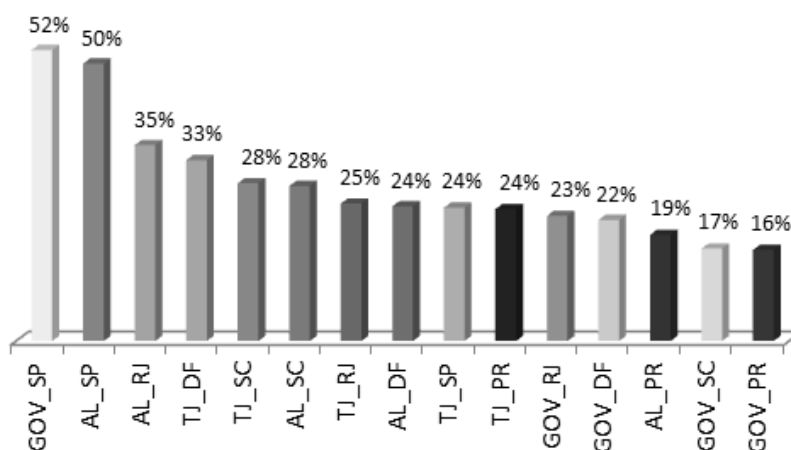


Fonte: Dados da pesquisa, 2014

O portal que obteve melhor pontuação considerando este agrupamento foi o TJ_DF, com 48% de atendimento as variáveis e o pior foi o GOV_PR, com 25%.

No que concerne ao processo de **criação do conhecimento**, o desempenho dos portais, em média, foi ainda pior (Gráfico 3). Apesar de dois dos 15 portais avaliados ultrapassarem a barreira dos 50% (GOV_SP e AL_SP), a média geral de atendimento ficou abaixo dos 30%.

Gráfico 3 – Fomento dos portais ao processo Criação do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2014

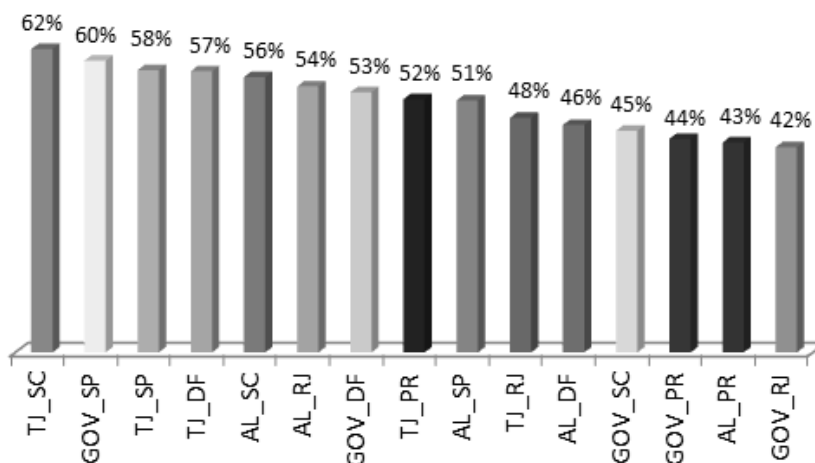
Vale lembrar que a criação de conhecimento pode ocorrer por meio da conversão do conhecimento existente em novas formas de conhecimento, da combinação de informações relevantes ou ainda a partir de *insights* acerca da aplicação de conhecimento em novos contextos (CALHOUN; STARBUCK, 2005), podendo ainda ser provido a partir da interação entre os diversos agentes.

Ao processo de **armazenamento de conhecimento** foram associadas 35 variáveis de análise, as quais permitem cada qual a seu modo a coleta e a representação do conhecimento disponível nos portais de governo, tendo em vista facilitar a sua recuperação e uso.

Neste quesito, os portais avaliados apresentaram um desempenho geral relativamente positivo, uma vez que a média geral de atendimento ultrapassou os 51% de atendimento às variáveis.

O portal que atingiu a melhor performance considerando este agrupamento foi o TJ_SC, com 62% e o pior foi o GOV_RJ, com 42% (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Fomento dos portais ao processo Armazenamento do conhecimento



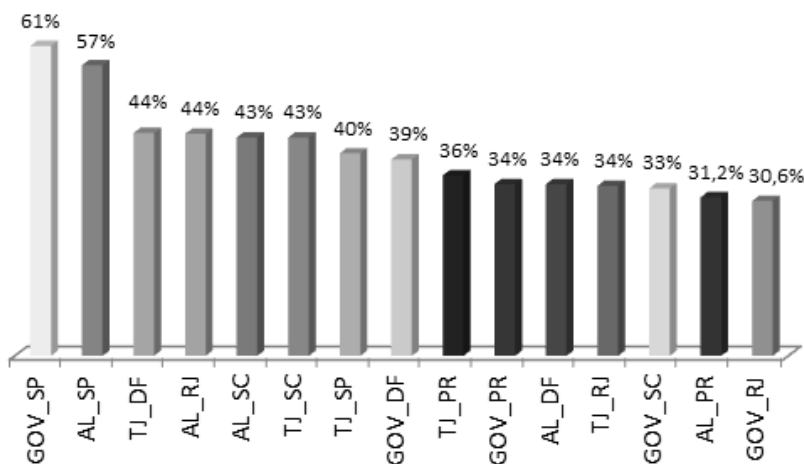
Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Quando verificadas e computadas as 48 variáveis que são capazes de fomentar o compartilhamento de conhecimento nos portais de governo o cenário que se estabelece é um tanto preocupante.

Os portais usualmente são conhecidos por sua potencialidade de organizar e distribuir informações e conhecimentos ao seu público-alvo, tornando disponíveis os ativos intangíveis necessários à participação e tomada de decisão.

Com base nos dados coletados, verificou-se que neste quesito o atendimento global às variáveis ficou abaixo dos 40%, sendo que apenas dois portais (GOV_SP e AL_SP) somaram mais de 50% (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Fomento dos portais ao processo Compartilhamento do conhecimento

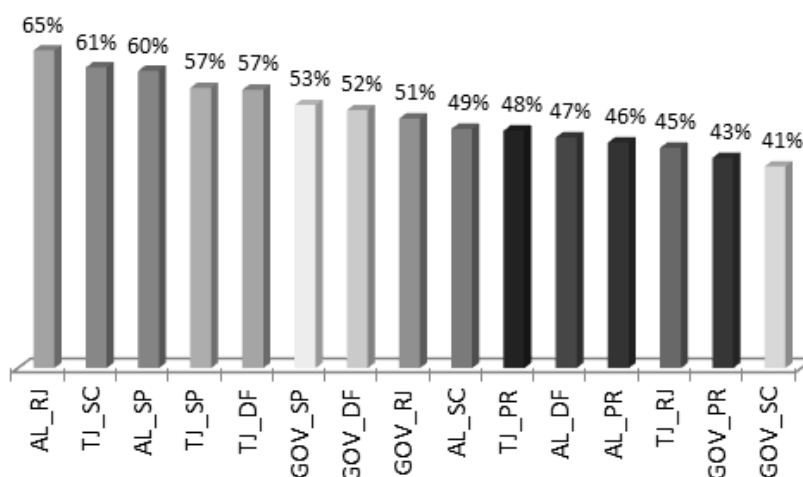


Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Finalmente, o melhor desempenho global foi verificado quando da análise das variáveis capazes de colocar o conhecimento em ação, integrando-o efetivamente na rotina diária das pessoas e organizações.

Dos 15 portais avaliados, oito (AL_RJ, TJ_SC, AL_SP, TJ_SP, TJ_DF, GOV_SP, GOV_DF e GOV_RJ) apresentaram mais da metade das variáveis capazes de fomentar o processo de **utilização do conhecimento**, sendo que o AL_RJ alcançou 65% enquanto que o GOV_SC ficou com apenas 41% (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Fomento dos portais ao processo Uso do conhecimento

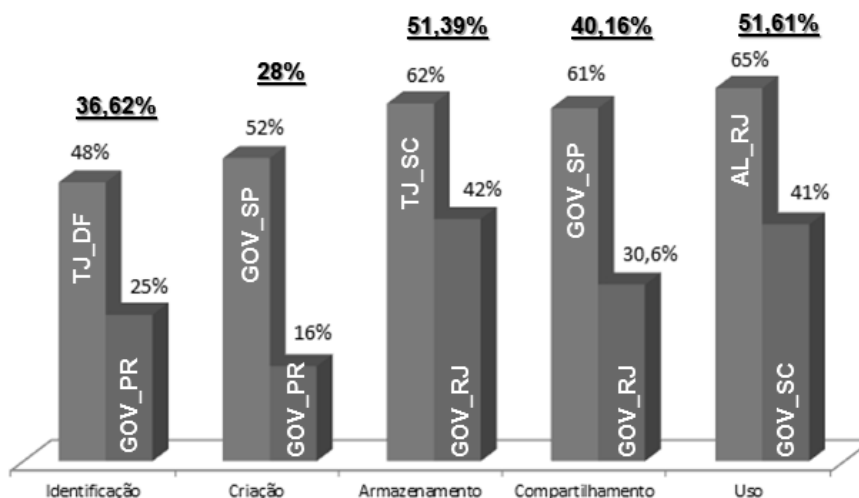


Fonte: Dados da pesquisa, 2014

De modo geral, conclui-se que os portais avaliados tendem a fomentar com mais intensidade os processos de uso (51,61%), armazenamento (51,39%) e compartilhamento de conhecimento (40,16%), visto que as variáveis inerentes a estes grupos foram as que tiveram maior ocorrência.

Com menor porcentagem, aparecem as variáveis ligadas à identificação (36,62%) e à criação de conhecimento (28%), sendo esta última a que obteve pior desempenho global (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Desempenho global do fomento dos portais aos processos de gestão do conhecimento

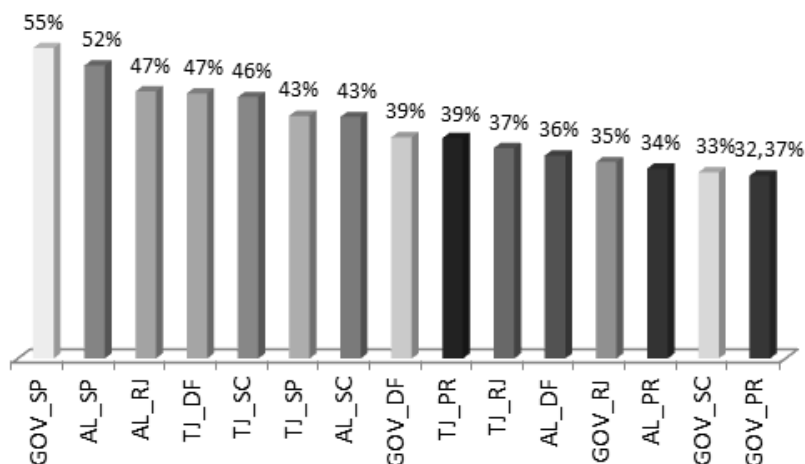


Fonte: Dados da pesquisa, 2014

O portal do GOV_SP foi o que apresentou melhor desempenho geral quando consideradas todas variáveis que apresentaram vínculo direto ou indireto com as práticas de Gestão do Conhecimento, as quais, segundo a literatura, são capazes de fomentar alguns dos processos de Gestão do Conhecimento no âmbito dos portais de governo.

Com 55% de atendimento global (Gráfico 8), o portal congregou o maior número de variáveis ligadas à criação (52%) e ao compartilhamento de conhecimento (61%), quando computadas de maneira individual.

Gráfico 8 – Fomento dos portais aos processos de gestão do conhecimento

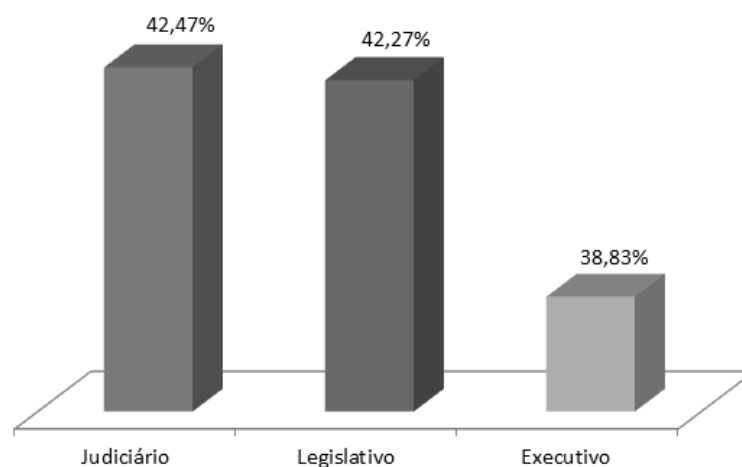


Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Já os processos de identificação, armazenamento e uso do conhecimento obtiveram maior incidência de variáveis nos portais do TJ_DF (48%), TJ_SC (62%) e AL_RJ (65%), respectivamente.

Quando avaliado o desempenho dos portais sob a ótica dos três Poderes, tem-se no judiciário o maior destaque (Gráfico 8). Com 42,47%, os portais do judiciário foram os que apresentaram o maior número de variáveis capazes de fomentar os processos de gestão do conhecimento, quando comparados aos do legislativo (42,27) e do executivo (38,83%).

Gráfico 9 – Fomento dos Poderes aos processos de gestão do conhecimento

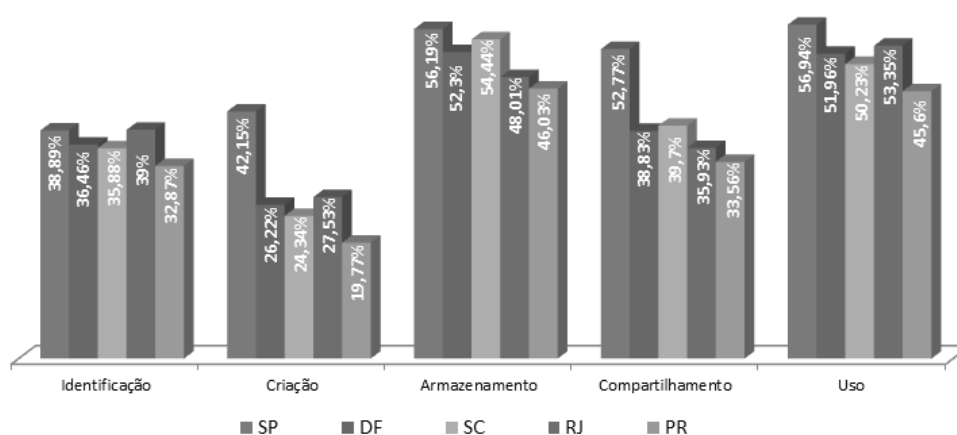


Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Apesar disso, cabe salientar que um perfil similar nos três Poderes foi obtido quando comparados individualmente os processos de armazenamento e uso de conhecimento. Eles foram os mais fomentados tanto no âmbito do executivo (49% e 48%), quanto do legislativo (50% e 53%) e do judiciário (55% e 54%).

Quando considerado o desempenho dos estados frente aos processos de gestão do conhecimento, viu-se que, juntos, os portais de SP foram os que reuniram o maior número de variáveis ligadas à criação, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento. O único processo de gestão do conhecimento em que SP perdeu a primeira colocação diz respeito à identificação de conhecimento, cujo maior desempenho foi obtido pelos portais do RJ (Gráfico 10).

Gráfico 10 - Atendimento às variáveis vinculadas às práticas de Gestão do Conhecimento por estado



Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Ainda nessa perspectiva, pode-se dizer que os portais do DF, assim como os de SC e do PR, apresentam mais atenção às variáveis capazes de fomentar o armazenamento de conhecimento. Já os portais do RJ, assim como os de SP, reúnem uma maior porcentagem de variáveis ligadas ao uso de conhecimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Graças a sua capilaridade e flexibilidade de acesso, os portais de governo são tidos como um dos canais mais importantes para a prestação de serviços públicos e para a interação entre o governo e o cidadão.

Muito além de um mero cartão de visitas ou um palanque eletrônico, um portal de governo deve permitir o exercício da cidadania e o aperfeiçoamento da democracia. Dessa forma, deve apresentar conteúdos específicos para o seu público-alvo e permitir a construção e o compartilhamento de conhecimento, na medida em que dispõe de ferramentas para comunicação entre quem produz e quem consome a informação.

Nesse sentido, os conteúdos dispostos nos portais devem primar pelo uso de uma linguagem adequada, tanto visual quanto escrita, de modo a permitir que os cidadãos construam um quadro referencial da atuação do governo, viabilizando, assim, a conversão dos dados e informações em conhecimentos.

Tendo em vista verificar quais processos de gestão do conhecimento são fomentados com maior intensidade pelos portais de governo das cinco unidades federativas com maior IDH do Brasil, este artigo partiu do mapeamento e da relação entre as variáveis de análise da democracia eletrônica e as práticas de conhecimento para construir um panorama da sua promoção nos portais de governo.

Com base na análise dos dados foi possível inferir que os portais das instituições governamentais aqui avaliadas estão longe do cenário ideal, especialmente quando consideradas as oportunidades de criação de conhecimento, provenientes da interação social e da colaboração cidadã frente à produção do bem público.

Segundo Malik (2013, p. 93), a exclusão deste processo limita a capacidade dos cidadãos de expressarem suas opiniões, necessidades e preocupações, e pode perpetuar as injustiças, de tal modo que os “governos que não respondem às necessidades dos cidadãos nem alargam as oportunidades de participação política arriscam-se a perder a sua legitimidade”.

Vê-se que, apesar de todo o potencial que oferecem, os portais pouco estão sendo utilizados como ferramentas em prol do avanço na construção e no aperfeiçoamento da democracia, sendo que os processos de gestão do conhecimento fomentados com mais intensidade são o uso, o armazenamento e o compartilhamento de conhecimento.

Em função do escopo proposto para a presente pesquisa, não foi possível identificar qual o real motivo da falta de atenção ao fomento dos demais processos de gestão do conhecimento nos portais analisados, se falta de interesse, seja por parte dos gestores ou por parte dos cidadãos, incompetência técnica ou de gestão ou ainda desconhecimento dos benefícios que tais processos poderiam trazer ao fortalecimento da democracia.

A resposta para estas perguntas carece de um aprofundamento e de novas investigações, o que resulta em ótimas oportunidades para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

Espera-se, por fim, que os gestores responsáveis pelos portais de governo foco desta pesquisa passem a dar mais atenção a este canal de comunicação tão importante para o fortalecimento da relação entre governo e cidadão.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por prover o apoio financeiro necessário para a realização desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

AKUTSU, Luiz; PINHO, José A. G. de. Sociedade da informação, *accountability* e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 5, p. 723-745, set./out. 2002.

AL-MUDIMIGH, Abdullah S.; ULLAH, Zahid. Effective Implementation of Portals: Best Practice Model. **International Journal of Business and Management**, Toronto, v. 6, n. 2, p. 46-51, 2011.

ALONSO, Luiza. **A gestão do conhecimento e a participação social**. Disponível em: http://www.sbgc.org.br/sbgc/sites/default/files/3_painel_14h_profaluizaalsonso_univcatolica_17_06_13.pdf. Acesso em 26 fev. 2016.

AL-SUDAIRY, M. A. T.; VASISTA, T. G. K. Fostering Knowledge Management and Citizen Participation via E-Governance for Achieving Sustainable Balanced Development. **The IUP Journal of Knowledge Management**, Hyderabad, v. 10, n. 1, p. 54-64, jan. 2012.

AMORIM, Paula K. D. F. **Democracia e internet: a transparência de gestão nos portais eletrônicos das capitais brasileiras**. 2012. 348 p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura contemporâneas, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2012.

APOSTOLOU, Dimitris *et al.* D 5.2.5: Knowledge Management and Knowledge Engineering. In: SORIA, Cláudia; THORLEIFSDOTTIR, Asta (Eds.). **DEMO-net: D 5.2. eParticipation: The potential of new and emerging technologies**. Brussels: European Commission, 2007. p. 166-247.

BARBER, Benjamin. Three scenarios for the future of technology and strong democracy. **Political Science Quarterly**, v. 113, n. 4, p. 573-589, 1999.

BATISTA, Fábio F. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal**. Texto para discussão n° 1022. Brasília: IPEA, 2004.

_____. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. Texto para Discussão n° 1181. Brasília: IPEA, 2006.

_____. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: IPEA, 2012.

BATISTA, Fábio F. *et al.* **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Texto para Discussão n° 1095. Brasília: IPEA, 2005.

BECERRA-FERNANDEZ, Irma; SABHERWAL, Rajiv. Organizational knowledge management: a contingency perspective. **Journal of Management Information Systems**, New York, v. 18, n. 1, p. 23-55, 2001.

BERGERON, Bryan P. **Essentials of knowledge management**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.

BHATT, Ganesh D. Knowledge Management in organizations: examining the interaction between, technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

BHIRUD, Sachin S.; RODRIGUES, Lewlyn L. R.; DESAI, Pradeep. Knowledge Sharing Practices in KM: A Case Study in Indian Software Subsidiary. **Journal of Knowledge Management Practice**, v. 6, dec. 2005.

BRASIL. **Ferramentas de colaboração**. Disponível em: <http://dados.gov.br/ferramentas-colaboracao/>. Acesso em: 10 set. 2013.

CALHOUN, Mikelle A.; STARBUCK, William. H. Barriers to creating knowledge. In: EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie. **Handbook of organizational learning and knowledge management**. Blackwell: Malden, 2005, p. 473-492.

CATARINO, Maria E.; BAPTISTA, Ana A. Folksonomia: um novo conceito para a organização dos recursos digitais na web. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, artigo 04, jun. 2007.

CEN (COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION). **European Guide to Good Practice in Knowledge Management**. Part 1: Knowledge Management Framework. CWA14924-1. Brussels: CEN, 2004.

CHAN, Michael F. S.; CHUNG, Walter W. C. A framework to develop an enterprise information portal for contract manufacturing. **International Journal of Production Economics**, v. 75, n. 1-2, p.113-126, 2002.

COOMBS, Rod; HULL, Richard; PELTU, Malcolm. **Knowledge management practices for innovation: an audit tool for improvement**. CRIC Working Paper n° 6. Manchester: Centre for Research on Innovation and Competition, 1998.

DIAS, Cláudia. Corporate portals: a literature review of a new concept in Information Management. **International Journal of Information Management**, Amsterdam, v. 21, n. 4, p. 269-287, aug. 2001.

DIXON, Brian E. Towards e-government 2.0: an assessment of where e-government 2.0 is and where it is headed. **Public Administration and Management**, v. 15, n. 2, p. 418-454, 2010.

DOS SANTOS, Sandra C. F. **Modelo para portal corporativo para a gestão do conhecimento**. 2011. 195 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Comércio Eletrônico e Internet, Universidade Aberta. Lisboa, 2011.

FOUNTAIN, Jane E. **Building the Virtual State: information technology and institutional change**. Washington: The Brookings Institution, 2001.

GROSSMAN, Martin. The Emerging Academic Discipline of Knowledge Management. **Journal of Information Systems Education**, Bridgewater, v. 18, n. 1, p. 31-38, 2007.

GUPTA, Saurabh. Knowledge management and performance: a fit perspective. In: AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 9, 2003, Tampa. **Proceedings...** Chicago: Association for Information Systems, 2003. p. 2517-2523.

IBGE. **Contas Nacionais número 38: contas regionais do Brasil 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

KIM, Seang-Tae. **Converging E-Democracy and E-Government Model toward an Evolutionary Model of E-Governance: The Case of South Korea**. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unpan/unpan033197.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2012.

KOH, Chang E.; RYAN, Sherry; PRYBUTOK, Victor R. Creating value through managing knowledge in an e-government to constituency (G2C environment). **Journal of Computer Information Systems**, v. 45, n. 4, p. 32-41, jun. 2005.

LINDVALL, Mikael; RUS, Ioana; SINHA, Sachin S. Software systems support for knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 5, p. 137-150, 2003.

MACK, Robert; RAVIN, Yael; BYRD, Roy J. Knowledge portals and the emerging digital knowledge workplace. **IBM Systems Journal**, Yorktown Heights, v. 40, n. 4, p. 925-955, oct. 2001.

MALIK, Khalid. **Relatório do Desenvolvimento Humano 2013**. A Ascensão do Sul: Progresso Humano num Mundo Diversificado. New York: PNUD, 2013.

MARWICK, Alan D. Knowledge Management Technology. **IBM System Journal**, Yorktown Heights, v. 40, n. 4, p. 814-830, apr. 2001.

MCNABB, David E. **Knowledge management in the public sector**: a blueprint for innovation in government. London: M.E. Sharpe, 2007.

NAIR, Praba; PRAKASH, Kamlesh (Eds.). **Knowledge Management: Facilitator's Guide**. Tokyo: APO, 2009.

NETCHAEVA, Irina. e-Government and e-Democracy: a comparison of opportunities in the north and south. **Gazette: The International Journal for Communication Studies**, London, Thousand Oaks and New Delhi, v. 64, n. 5, p. 467-477, oct. 2002.

OECD. **Promise and Problems of E-democracy**: Challenges of Online Citizen Engagement. Paris: OECD, 2003a.

_____. **Measuring Knowledge Management in the Business Sector**: First Steps. Paris: OECD, 2003b.

PEE, Loo G.; KANKANHALLI, Atreyi. A Model of Organizational Knowledge Management Maturity Based on People, Process, and Technology. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 8, n. 2, p. 79-99, jun. 2009.

PINHO, José A.; SACRAMENTO, Ana R. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, nov./dez. 2009.

PNUD (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO). **Atlas do Desenvolvimento Humano de 2013**. Disponível em: <http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/>. Acesso em: 13 maio 2014.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RIBEIRO, Clarice P. P. *et al.* Difusão da informação na administração pública. **TransInformação**, Campinas, v. 23, n. 2, p.159-171, maio/ago. 2011.

ROVER, Aires J. *et al.* **Métrica de Avaliação dos Sítios e Portais Corporativos dos Tribunais de Contas Brasileiros**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2012.

SANTOS, José C. S. dos; SILVA, Rubens R. G. da. Electronic Government and Political Participation in the members' websites of the Legislative Assembly of Bahia. **Informação & Sociedade**: estudos, João Pessoa, v.21, n.1, p. 215-224, jan./abr. 2011.

SANTOS, Paloma M. **Framework de apoio à democracia eletrônica em portais de governo com base nas práticas de gestão do conhecimento**. 2014. 430 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014.

_____; BERNARDES, Marcele B.; ROVER, Aires J. **Teoria e Prática de Governo Aberto**: lei de acesso à informação nos executivos municipais da região Sul. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012.

SANTOS, Paloma M. *et al.* Ranking dos tribunais de contas brasileiros: uma avaliação a partir dos padrões web em governo eletrônico. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 721-744, maio/jun. 2013.

SCHREIBER, Guus *et al.* **Knowledge Engineering and Management: The CommonKADS Methodology**. Cambridge: MIT Press, 2000.

SERVIN, Géraud. **ABC of Knowledge Management**. London: National Library for Health, 2005.

SHIRAZI, Farid; NGWENYAMA, Ojelanki; MORAWCZYNSKI, Olga. ICT expansion and the digital divide in democratic freedoms: An analysis of the impact of ICT expansion, education and ICT filtering on democracy. **Telematics and Informatics**, Tarrytown, v. 27, n. 1, p. 21–31, feb. 2010.

STEIL, Andrea V. **Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas**. Florianópolis: Instituto Stela, 2007. Technical Report.

TEO, Thompson S. H.; MEN, Bing. Knowledge portals in Chinese consulting firms: a task–technology fit perspective. **European Journal of Information Systems**, v. 17, n. 6, p. 557–574, dec. 2008.

VACIK, Harald *et al.* The role of knowledge management tools in supporting sustainable forest management. **Forest Systems**, v. 22, n. 3, p. 442-455, 2013.

WIIG, Karl M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-39, 2002.

WIMMER, Maria A.; TRAUNMULLER, Roland. Trends in electronic government: managing distributed knowledge. In: INTERNATIONAL WORKSHOP ON DATABASE AND EXPERT SYSTEMS APPLICATIONS, 11, 2000. London. **Proceedings...** Washington: IEEE Computer Society Press, 2000. p. 340 – 345.

WONG, Wilson; WELCH, Eric. Does e-government promote accountability? A comparative analysis of website openness and government accountability. **Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions**, v. 17, n. 2, p. 275-297, apr. 2004.

YOUNG, Ronald (Ed.). **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tokyo: APO, 2010.

Artigo recebido em 03/12/2015 e aceito para publicação em 13/05/2016
