

Observatório, TIC e Gestão por Resultados

Esperidião Amin Helou Filho

André C. Donadel

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Resumo: *Este artigo tem como objetivo explorar as possibilidades de utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC's - na modernização da Administração Pública, especialmente, na adoção da Gestão por Resultados, baseada em indicadores e índices de desempenho. A utilização de TIC's apropriadas permite que os indicadores adotados – com transparência e cautelas inteligentes e necessárias – possam ser acompanhadas, particularmente, nos aglomerados urbanos, por observatórios implantados segundo preceitos da ONU e por organizações não-governamentais com vistas a assegurar legitimidade e credibilidade aos dados e às informações que devem exprimir níveis de resultados de metas de interesse social. Valorizando os atores em todos os escalões de governo e de entidades não-governamentais, a Gestão por Resultados procura motivar o conjunto “agente público – observatório – ONG's – cidadania” a fixar, acompanhar, avaliar e redimensionar objetivos de políticas públicas associadas, no foco deste trabalho, às Agendas HABITAT e 21 da ONU.*

Palavras-Chave: Gestão por Resultados, Indicadores, Observatório, Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC's.

Abstract: *This article has the objective to explore the possibilities of utilization of Communication and Information Technologies - CIT's – in the process of modernization in Public Management, specially, on adopting the Management by Results, based in performance indicators and index-finger's. The CTI's, when well adopted, admit that the indicators – utilized with transparence and necessary and intelligent caution – may be followed, particularly, in the urban conglomerations, by observatories implemented according UN precepts and by non-governmental organizations to look at to guarantee legitimacy and credibility of the data and of the information those must to express social goals beyond result levels. Through the valorization of the agents of all the government levels and of the non-government organizations, the process of Management by Results seeks to motivate the group “public agent – observatory – NGO's – citizenship” to firm, to follow, to evaluate and to redefine the object of public policies linked, according this work, with 21 and HABITAT Agenda of the UN.*

Key-Words: Management by Results, Indicators, Observatory, Communication and Information Technologies - CTI's.

1 Introdução

“No desenvolvimento sustentável, todos são usuários e provedores de informação, no sentido amplo. Isto inclui dados, informação, experiências e conhecimento ordenados de forma conveniente. A necessidade informação surge em todos os níveis, desde o nível executivo nacional e internacional de tomada de decisões ao nível das bases e dos indivíduos. (Agenda 21, capítulo 40)”.

Este texto propõe, a partir dos conceitos, aplicações e tendências de redes computacionais, descrever e analisar as possibilidades de aprimoramento da coleta de dados e informações por um observatório urbano (de indicadores) nos moldes preconizados pela ONU para, mediante acompanhamento e avaliação da qualidade de vida em áreas urbanas sob análise, contribuir para o aprimoramento do desempenho da gestão pública na região respectiva.

As condições em que vivem os aglomerados urbanos passaram a ser foco de preocupação crescente de governos e entidades não-governamentais responsáveis por avaliação dessas condições.

As razões fundamentais dessa preocupação crescente decorrem da evolução do processo de urbanização que caracterizam a expansão populacional do Brasil. Segundo dados do IBGE, a população urbana evoluiu de 12,5 milhões de habitantes, em 1940, para mais de 120 milhões em 2000.

Essa transformação da demografia do Brasil tem se manifestado através de desequilíbrio que situa nosso País como um dos campeões da desigualdade social (RADAR SOCIAL, 2005, p.60-61).

Não é errado agregar a tal fenômeno a incapacidade da Administração Pública diante dos desafios que se apresentam. A falta de preocupação inteligente com o resultado seria corrigida pela adoção de gestão “orientada para o cidadão e para o resultado”. (PEREIRA, 2005, p.25).

A Administração Pública em nosso País não conseguiu consolidar um modelo dotado da autocrítica indispensável à sua permanente atualização de sorte a fazê-la competente diante de uma realidade tão complexa. Como integrante da teoria padrão de organização, a administração pública, entendida como exemplo das “organizações formais de variados objetos, têm existido em todas as sociedades, embora só se tenham transformado em objeto de estudo sistemático num estágio recente da história”. (RAMOS, 1989, p.125).

A Gestão por Resultados pretende incorporar à administração pública as melhores e mais eficazes políticas desenvolvidas pela iniciativa privada. Visa impedir, pela preocupação permanente com os resultados, que ocorra o fenômeno objeto da advertência de Osborne: “*Após seis meses na direção de uma instituição destinada a servir o público, especialmente se for governamental, a pessoa mais inovativa e empreendedora passa a se comportar como um burocrata da pior espécie, lento e rotineiro, ou como um político ávido de poder*” (1994, p. XIX).

Para que os resultados objetivos possam ser perseguidos e acompanhados permanentemente, é necessário recorrer a recursos que a Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) disponibiliza de forma progressivamente inovadora. Tais recursos podem contribuir de maneira relevante para a eficiência da Gestão por Resultados. A demonstração dessas possibilidades constitui o eixo deste trabalho.

Sylvie Trosa afirma que “o serviço público evolui da pirâmide hierárquica à constelação de atores diversificados” (2001, p. 37).

2 Tecnologia da Informação como suporte a gestão por resultado

Os avanços tecnológicos produzem desafios para as empresas e para a respectiva competitividade. Igualmente, os governos, preocupados com os resultados que oferecem à sociedade, são instados a modernizar a própria gestão e a apropriação dos atos, fatos e atendimentos que geram e/ou produzem.

Um dos pilares da gestão é controle efetivo e robusto dos aspectos que envolvem o processo gerido. Dentro da perspectiva de observatórios e de gestão por resultado o controle de dados e informações torna-se indispensável. O volume de dados gerado e os controles efetuados por estas ferramentas precisam ser estruturados por mecanismos confiáveis e precisos. Dentro desta prerrogativa colocam-se as tecnologias de informação (TI) com soluções ágeis e concisas para potencializar a transformação de dados em informações e conhecimentos. Entre as ferramentas de TI que podem suportar características desta natureza, destacam-se os sistemas de informação. Para Stair (1998), sistema de informação (SI) é um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando, juntos para coletar, recuperar, processar armazenar e distribuir informações, com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e organizações. Os usuários de SI são provenientes, tanto do nível operacional, como do nível tático e mesmo estratégico e utilizam SI para alcançar os objetivos e as metas de suas áreas funcionais.

Rezende(2000) coloca que um SI é provido de indicadores que: induzem a estratégia em toda a organização e são, portanto, adequados para responder ao gestor se ele está ou não atingindo suas metas; induzem os comportamentos desejados nos funcionários da empresa; expressam o que deve ser feito; informam às pessoas como elas estão se saindo, individualmente e em grupo; comunicam os resultados das ações realizadas (projetos e processos); estimulam a melhoria contínua; reduzem a dissonância de focos, isto é, os desentendimentos quanto a objetivos; disseminam o uso universal de conceitos por meio de uma linguagem comum. Neste trabalho, o uso da tecnologia de SI é sugerido para suportar a coleta, armazenamento e disposição das informações de geradas nos ambientes de observatórios. Estes apoiando a manutenção dos indicadores que criam os alicerces para a gestão por resultados.

2.1 Arquitetura Proposta

O modelo de controle de dados proposto trabalha com uma arquitetura difusa para coleta de dados e centralizada para o seu armazenamento. Seu objetivo é permitir a entrada de dados onde eles são gerados, trabalhando com as alternativas de coleta disposta pelo local (Computador, Palmtop ou outros sistemas de controle). Tais dados após coletados são enviados automaticamente para um repositório central que além de agrupar as informações coletadas por cada ponto de coleta ainda permite estabelecer um rastreamento da origem das informações. A partir do sistema central de informações é possível acessar através da internet os indicadores de controle em tempo real. Desta forma, a comunidade e os agentes de interesse podem acompanhar a evolução de cada ação e apoiar a tomada de decisão em uma base concisa robusta de informações. A figura 1 ilustra de forma genérica o fluxo de informações.

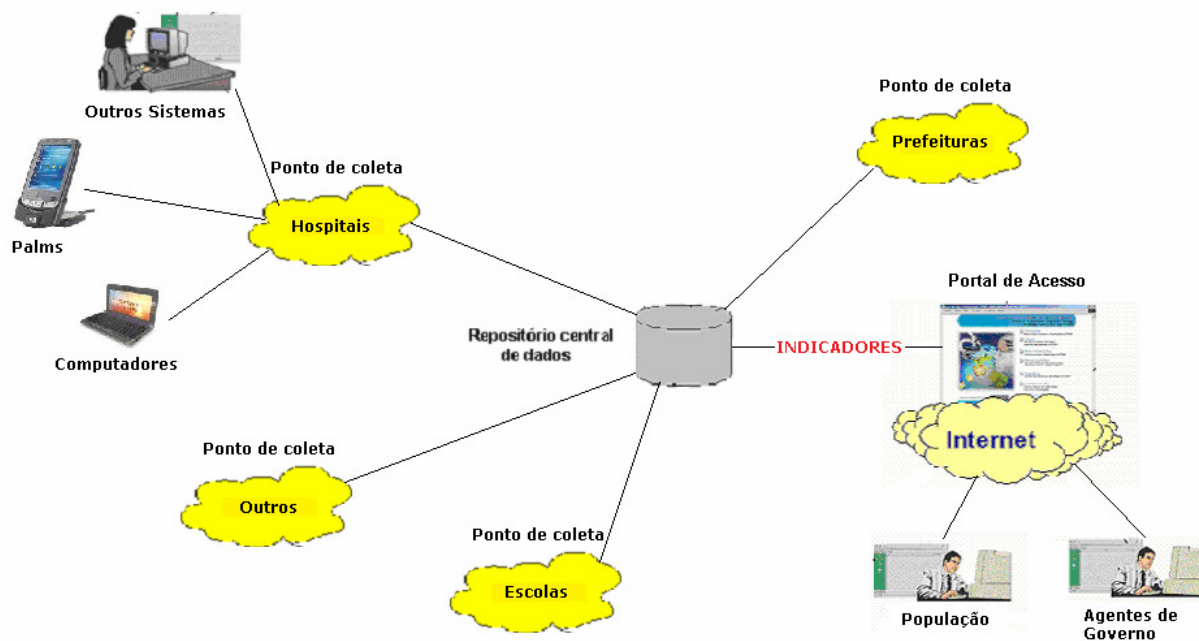


Figura 1 – Arquitetura proposta de controle de informação

2.3 Gestão da Informação e do Conhecimento

A gestão do conhecimento surgiu da necessidade de se capturar, armazenar, processar e distribuir o conhecimento. Para Drucker (1999) a gestão do conhecimento é a seqüência lógica da gestão da informação. Sua operação está relacionada e é interdependente conforme apresentado na figura 2.

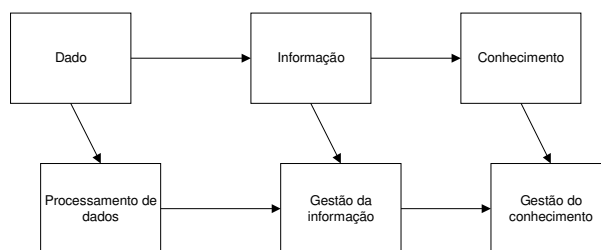


Figura 2 – Evolução do Conhecimento (DRUCKER, 1999)

Os dados são fatos discretos e objetivos sobre eventos, sendo caracterizados como insumos para a construção de informações. Já a informação é caracterizada por fluxos de dados interpretados seguindo um determinado propósito. (DRUCKER, 1999).

Para Macintosh e Kingston (1999) gestão do conhecimento é a identificação e análise dos requisitos e processos de conhecimento, juntamente com o planejamento e controle das ações desenvolvidas por estes para o cumprimento dos objetivos da organização.

A soma de todos os recursos de conhecimento que ajudam uma organização pode ser considerada a memória organizacional da empresa e para sua plena gestão a organização precisa: (KINGSTON e MACINTOSH,2002)

- Ser capaz de capturar e representar seus recursos de informação e conhecimento;
- Compartilhar e reusar suas informações e conhecimentos para diferentes aplicações;
- Manter as informações e conhecimento disponível onde forem necessários para a organização;
- Criar uma cultura que motive o compartilhamento e reuso da informação e do conhecimento.

Segundo Davenport, Long e Beers (1998) a informação/conhecimento é um recurso, mas seu efetivo gerenciamento requer investimentos também de outros tipos de recursos. Para os autores existem muitas atividades de gestão de informação/conhecimento que necessitam de investimentos para que sejam efetivas, entre elas se destacam:

- Captura da informação/conhecimento, i.e criação de documentos e migração deste para sistemas computacionais;
- Adição de valor a informação/conhecimento através de edição, organização e refino;
- Desenvolvimento de informações de infra-estrutura tecnológicas e aplicações para distribuição do conhecimento;
- Capacitação dos empregados na criação, compartilhamento e uso do informação/conhecimento.

A gestão da informação e por consequência do conhecimento é fundamental dentro do modelo de trabalho proposto. Tal ferramenta permite, a partir da estruturação dos dados coletados no campo, através de um sistema de informação, estabelecer as informações de agregadoras de valor que possibilitam a tomada de decisão por parte do consolidador das informações. A associação de uma base de dados formal e de práticas de gestão da informação e do conhecimento potencializam as ações e permitem o compartilhamento e aprimoramento das práticas de gestão dos envolvidos.

3 Gestão por Resultados e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)

A principal crítica ao modelo burocrático decorre da constatação de que ele dedica mais energias ao "como fazer" do que ao resultado. Bresser Pereira adverte: “em todos os casos, o esforço para avaliar os resultados e usar esses dados para servir de orientação às decisões político-administrativas tem sido vital à revolução global da administração pública” (2005, p.87).

O cerne da mudança pretendida está resumido na assertiva de Osborne: “*se os resultados não forem avaliados, não há como distinguir sucesso de insucesso*” (1994, p.159).

A forma de avaliar, isto é, medir os resultados traduz-se em indicadores. Estes, segundo Hardi e Berg (1997, apud BELLEN, 2005, p.45), “são utilizados para simplificar informações sobre fenômenos complexos e para tornar a comunicação sobre eles mais compreensível e quantificável”.

Exige-se dos indicadores a satisfação de requisitos como: a) relevância política; b) simplicidade; c) validade; d) série temporal de dados; e) disponibilidade de dados de boa qualidade; f) habilidade de agregar informações; g) sensibilidade; e h) confiabilidade.

Para promover a transição do modelo burocrático para o fundado na Gestão por Resultados, são recomendados alguns passos essenciais:

- a) deflagrar processo de reflexão nos diversos níveis de gestão da organização, se possível a partir de levantamentos/pesquisas que revelem graus de insatisfação e de insucesso junto ao público-alvo, isto é, a sociedade;
- b) socializar o conhecimento sobre o propósito da existência da organização com vistas a deslocar o eixo da análise de gestão dos processos para os resultados e seus impactos junto ao público-alvo;
- c) conformar e/ou produzir indicadores e índices que traduzam objetivamente resultados, constituindo-os referências para o aperfeiçoamento do processo de trabalho da organização;
- d) conceber dinâmica de atualização periódica de tais indicadores de forma a transformá-los em subsídio para a racionalização das ações e do uso dos recursos públicos;
- e) indicadores atualizados passam a atuar como, aferidores de situação, fornecendo informações necessárias para a adoção de medidas de gestão com vistas a aperfeiçoar os processos, identificando e, classificando resultados;
- f) transformar a série histórica, isto é, a evolução dos resultados expressos através de indicadores em forma de avaliação/retribuição dos colaboradores e de prestação de contas a comunidade.

A alimentação de dados e a própria dinâmica do processo dependem da disponibilidade de informação de comunicação.

Essa dependência pode ser constatada e comprovada em se tratando, por exemplo, de uma rede de postos de saúde.

Trabalhos sobre governo eletrônico resultam em requisição de tecnologia de informação e comunicação compatível, conformada em rede de gerenciamento de dados, sem a qual os registros locais são desprezíveis para fins de formulação, avaliação e reformulação de políticas públicas.

Exemplo claro e eloqüente de utilização de rede para gerenciamento é fornecido pelo programa Capital Criança, desenvolvido em Florianópolis, sob a liderança da sua Prefeitura Municipal, com a participação ativa de entidades governamentais e não-governamentais. Em síntese, o programa resultou na redução do índice de mortalidade infantil de 21,6/1000, em 1997, para 7,6/1000, em 2004, segundo informa a Secretaria Municipal de Saúde (Capital Criança, 2004).

Sem um sistema de informação, a estrutura não disporá dos dados indispensáveis para sua operacionalização.

As aplicações e tendências examinadas no capítulo II são de crucial importância para a formatação da Gestão por Resultados e delimitação de seu horizonte.

4 Observatórios Urbanos, Indicadores e TIC

O sistema de observatórios urbanos, iniciativa da ONU, pretende ser uma rede mundial de informação com vistas a contribuir para a implementação da Agenda Habitat e da Agenda 21, em âmbitos local, regional e nacional.

O objetivo dos Observatórios Urbanos é ajudar autoridades e comunidades a “melhorar a coleta, análise e uso de informações para formulação de políticas urbanas mais eficazes” (Instalacion de um OU, p.2).

A partir deste objetivo, os observatórios pretendem entender o funcionamento das cidades como sistemas sociais e econômicos e, evoluindo a partir desse entendimento, favorecer a construção de um planejamento integrado e eficaz, reunindo, no caso brasileiro, os entes federados.

Sob a coordenação de um Observatório Urbano Global (OUG), a rede de observatórios urbanos pretende: a) fomentar processos de consulta visando colaborar na identificação e integração de necessidades urbanas de informação; b) contribuir para o desenvolvimento de capacidades para compilação de dados, formulação e aplicação de políticas públicas centradas em indicadores e índices de desempenho; c) disponibilizar informações e análises de dados e de conjunturas visando estimular participação comunitária nas decisões de políticas urbanas; e d) compartilhar informação e conhecimentos, utilizando tecnologia de informação e comunicação modernas.

Através de uma rede global de observatórios locais, nacionais e regionais, associada a entidades governamentais e não-governamentais, o OUG pretende oferecer a possibilidade de comparações que estimulem e enalteçam as melhores práticas e os respectivos melhores resultados, apurados em consonância com indicadores, isto é, de maneira objetiva. A ONU, mentora deste processo, considera que o êxito ou o fracasso de uma política urbana é conseqüência da ativa participação local. Por isto, enfatiza a necessidade de observatórios locais capacitados para um diálogo construtivo e criativo com os agentes políticos locais e com a sociedade organizada. A plataforma básica de informações de um Observatório Urbano Local (OUL) se baseia nessa interação, de sorte a que se produza um “informe bienal sobre o estado da Cidade”. Estabelece, ainda, regras para formação de grupo diretivo local, formas de realização de consultas, avaliação da capacidade das entidades existentes e/ou a serem criadas, como requisitos para o reconhecimento do observatório. Mais uma vez, avulta a importância de adequada rede computacional capaz de conferir capacidade de obter e gerir informações e dados.

Procedimentos e regras equivalentes são estabelecidos para o credenciamento de observatórios urbanos nacionais e regionais.

A consecução de sistemas locais de informação dotados de transparência e credibilidade, úteis, portanto, a uma administração eficaz é o foco pretendido pelo modelo de gestão pública por resultados.

Na opinião de Osborne (1994), os governos são famosos pelos seus formulários e pelos números que não têm fim. Muito raramente, os relatórios governamentais se relacionam com resultados de interesse da sociedade.

Daí decorre que as experiências de sistemas locais de informação convivem com o desafio de bem disporem três atividades básicas: entrada confiável e atual, processamento em tempo real e saída em tempo real com resultados mensuráveis. Mais uma vez, o desafio da TIC está presente na viabilização do objetivo do trabalho.

Além dessas três atividades, a realimentação (*feedback*) é fundamental para corrigir processos e recomendar revisões. Comentando um sistema local de informação e a gestão pública da qualidade de vida nas cidades, Tânia Keinert et al (2002, p.118) afirmam: “*um sistema de informação é composto por organizações, pessoas e tecnologia (meio pelo qual os dados são transformados e organizados para uso das pessoas)*”. Laudon & Laudon (1999, apud KEINERT et al, 2002, p.118) propõem uma perspectiva sóciotécnica dos sistemas de informação, segundo a qual os indivíduos passam por um processo de ajuste e descoberta na medida em que os sistemas são desenvolvidos. De acordo com esta visão, a adequação da TIC ao escopo da atividade não dispensa a compatibilidade com os agentes que operam o sistema, ou seja, o conjunto de prestadores de serviços.

Para que um observatório cumpra finalidades úteis à gestão pública, alguns requisitos são indispensáveis: a) atualização constante dos trabalhos, permitindo que as informações reflitam com precisão a realidade e contribuam para formular, gerir e avaliar; b) análise territorializada, de forma a vincular indicadores à componente espacial, ou seja, uma jurisdição; c) inteligibilidade dos indicadores, ou seja, utilização de índices compreensíveis e comunicáveis; e d) expressão de condições efetivamente importantes para a sociedade a que se volta o observatório.

Os propositores dos observatórios partem do princípio de que “se o observatório não tem a capacidade de influir na política pública, ele não deve existir!”. O papel do observatório, portanto, não é o de definir políticas públicas, mas disponibilizar dados e informações úteis para que os tomadores de decisões possam saber o que é melhor e por que razão.

5 Contribuição do Observatório e da TIC para a Gestão por Resultados

As duas agendas propostas pela ONU convergem, em nível local e regional. Os objetivos da Agenda Habitat desdobram-se nos seguintes indicadores:

- 1.- Acesso a água potável;
- 2.- Acesso a serviços essenciais;
- 3.- Coleta de lixo;
- 4.- Durabilidade das habitações;
- 5.- Área suficiente para viver;
- 6.- Crescimento da população;
- 7.- Famílias pobres;
- 8.- Indicador chave de mortalidade em menores de cinco anos;
- 9.- Alfabetização;
- 10.- Emprego informal;
- 11.- Desemprego;
- 12.- PIB;
- 13.- Arrecadação de impostos;
- 14.- Ocupação segura / regime de ocupação;
- 15.- Segurança da propriedade (loteamentos irregulares);
- 16.- Preço da água;
- 17.- Esgoto e efluentes tratados;
- 18.- Criminalidade (homicídios);
- 19.- Tempo de traslado.

De outra parte, a Agenda 21 sistematiza os seguintes “Objetivos do Milênio”, ancorados nos respectivos indicadores e pretendidas metas:

Objetivos do Milênio	Indicadores	Metas
1- Erradicar a extrema pobreza e a fome	a) percentual de pessoas abaixo da linha de pobreza; b) intensidade da pobreza; c) participação dos 20% mais pobres na renda total.	a) reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população com renda abaixo da linha da pobreza; b) reduzir pela metade, até 2015 a proporção da população que sofre de fome.
2- Educação básica de qualidade para todos	a) crianças de seis a quatorze anos freqüentando a escola; b) taxa de conclusão do primário por idade; c) taxa de alfabetização na faixa etária de quinze a vinte e quatro anos.	Garantir que até 2015, todas as crianças, de ambos os sexos, concluam um ciclo completo de ensino básico.
3- Igualdade entre sexos	a) relação entre meninas e meninos no ensino fundamental e médio; b) relação entre mulheres e homens alfabetizados na faixa etária de quinze a vinte e quatro anos; c) relação entre rendimento e ocupação de mulheres e homens com emprego formal; d) proporção de mandatos ocupados por mulheres na câmara de vereadores.	Eliminar as disparidades entre os sexos em todos os níveis de ensino, até 2015.
4- Reduzir a mortalidade infantil	a) taxa de mortalidade de crianças menores de cinco anos; b) taxa de mortalidade infantil; c) proporção de crianças de um ano imunizadas contra o sarampo.	Redução em dois terços, até 2015 da mortalidade de crianças menores de cinco anos.
5- Melhorar a saúde materna	a) taxa de mortalidade materna; b) porcentual de gravidez na adolescência; c) assistência médica às gestantes.	Reduzir em três quartos, até 2015 a taxa de mortalidade materna.
Objetivos do Milênio	Indicadores	Metas
6- Combater a AIDS e outras doenças	a) taxa de mortalidade AIDS; b) incidência de AIDS.	a) até 2015, deter a propagação do HIV/AIDS e começar a reverter seu

		crescimento; b) até 2015, deter a incidência de malária e outras doenças e começar a reverter seu crescimento.
7- Garantir sustentabilidade ambiental	a) proporção da população com acesso a água tratada; b) proporção da população com acesso a tratamento sanitário; c) proporção de famílias com título seguro de posse do domicílio.	a) integrar os princípios do desenvolvimento sustentável nas políticas e programas nacionais e reverter a perda de recursos ambientais; b) reduzir pela metade, até 2015, a proporção da população sem acesso sustentável a água potável segura e saneamento básico; c) até 2020, ter alcançado uma melhoria de vida significativa para os habitantes de bairros pobres/favelas.
8- Estabelecer parcerias para o desenvolvimento	a) linhas telefônicas por 100 habitantes; b) computadores pessoais por 100 habitantes.	a) avançar no desenvolvimento de um sistema comercial e financeiro aberto, baseado em regras previsíveis e não discriminatórias; b) formular e implementar estratégias que permitam que os jovens obtenham um trabalho digno e produtivo; c) em cooperação com empresas farmacêuticas proporcionar acesso a medicamentos.

Quadro 1: Objetivos para o Milênio.

Fonte: ONU/Agenda 21 (2007).

A experiência mostra que a utilização de indicadores está sujeita a armadilhas e perigos, traduzidos nos seguintes elementos: a) “visão de túnel” – ênfase no que é quantificável, desprezando-se os aspectos de desempenho não quantificáveis; b) “sub-otimização” – prioridade para rotinas prejudicando objetivos mais amplos; c) “miopia” – perda de objetivos de longo prazo; d) “fixação no número”, em prejuízo do serviço aferido; e) “má representação” – fraude deliberada dos dados; f) “má interpretação” – aceitação acrítica do resultado; g) “jogo” – produção de metas fáceis para sucessos aparentes; e h) “ossificação” – inflexibilidade na fixação de objetivos.

6 Conclusões e Recomendações

Os Observatórios Urbanos podem converter-se em instrumento importante para estimular o desenvolvimento da Administração Pública, dotando-a de mecanismos de motivação e emulação, pela fixação de metas objetivas e pela comparação de resultados entre organizações governamentais e não-governamentais locais.

A emulação referida enseja a possibilidade de se construir um "ciclo virtuoso" no qual a energia dos agentes públicos seja estimulada a superar o desempenho alcançado por ela mesma anteriormente ou por outra jurisdição.

O estabelecimento de indicadores deve levar em conta algumas armadilhas. As relacionadas a inteligência e à credibilidade dos dados são as que mais conspiram contra a boa prática da Gestão por Resultados, exigindo, conseqüentemente, cautelas e busca de segurança.

A sistematização desses indicadores e a participação de agentes independentes na auditoria de seus elementos constitutivos e nos sistemas de informação e comunicação que ensejam sua atualização podem contribuir para sua legitimidade e confiabilidade.

O desenvolvimento e a aplicação das TIC's determinará as possibilidades reais de alimentação dos sistemas organizacionais com dados atuais, permitindo sua conversão em instrumentos de gestão. A participação comprometida de todos os escalões governamentais e das organizações comunitárias, aliada à transparência, é requisito essencial.

Finalmente, a conjugação positiva e cooperativa de Observatórios Urbanos, TIC, ONG's e a Gestão por Resultados podem representar a reabilitação da Administração Pública, tomando-a útil para a elevação da qualidade de vida das pessoas e da Sociedade.

Referências

- _____, Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983. 350 p.
- AMIN, Esperidião Helou Filho. A utilização de indicadores sociais na administração pública brasileira: o caso do Estado de Santa Catarina. 2005. 171 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.
- ANDERSEN, João Fernando. Os indicadores sociais como instrumento de promoção do desenvolvimento intramunicipal. 2004. 62 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- BAYLEY – Measuring overall effectiveness or, Police Force show and tell.
- BELLEN, Hans Michael van. Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 256 p.
- COELHO, Rita H. A. et al. Programa Capital Criança: resgatando a cidadania. Florianópolis: Insular, 2004.
- DAVENPORT, T.; LONG, D.; BEERS, M. Building Successful Knowledge Management Projects. Sloan Management Review, 1998.
- DRUCKER, P. A. Desafios Gerenciais para o Século XXI. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- ILANUD – Indicadores de avaliação de Desempenho: uma ferramenta para gestão por resultados na América Latina.

- KEINERT, Tânia et al. 2002. Sistemas locais de informação e a gestão pública da qualidade de vida nas cidades. Terra Livre: São Paulo, ano 18, vol. I, n. 18. p.115-132. 2002
- KINGSTON, J. e MACINTOSH, I. Knowledge Management through Multi-Perspective Modeling: Representing and Distributing Organizational Memory, Knowledge Based Systems Journal. 2002.
- HARDI, P. The dashboard of sustainability. Winnipeg, 2000. (Working paper).
- MACINTOSH, I.; KINGSTON, J. Knowledge Management techniques: Teaching e Dissemination Concepts. International Journal of Human Computer. Vol 51 N° 3 Academic Press. 1999.
- OSBORNE, David. Reinventando o governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994. 436 p.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (orgs.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 6.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 314 p.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989. 210 p.
- REZENDE, D. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresarial, São Paulo: Atlas, 2000.
- STAIR, R. M. Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial, Rio de Janeiro, LTC, 1998.
- TROSA, Sylvie. Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001. 320 p.