

Princípio da Eficiência e Governo Eletrônico no Brasil: o Controle da Administração Pública pelo Cidadão Brasileiro

HÉLIO SANTIAGO RAMOS JÚNIOR

Sumário: 1. Introdução; 2. A eficiência administrativa antes da Emenda Constitucional nº 19/98; 3. A eficiência administrativa a partir da Emenda Constitucional nº 19/98; 4. O princípio da eficiência na era do governo eletrônico; 5. A contribuição da gestão do conhecimento para a eficiência do governo eletrônico: o Balanced Scorecard na Administração Pública brasileira; Conclusão; Referências.

Resumo: Este trabalho pretende dissertar sobre o sentido do princípio da eficiência na Administração Pública do Brasil, refletindo sobre a eficiência administrativa antes e depois da Emenda Constitucional nº 19/98, pretende estudar este princípio na sociedade da informação, uma sociedade complexa e cada vez mais informatizada, procura identificar também a relação da eficiência administrativa com o governo eletrônico e ao final comentar de que forma as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para uma maior eficiência do governo eletrônico e maior controle da Administração Pública pelo cidadão.

Palavras-chave: *Eficiência, Governo Eletrônico, Gestão do Conhecimento.*

1. Introdução

A Emenda Constitucional nº 19/98 inseriu a eficiência como um princípio constitucional da Administração Pública, sendo que, a partir de então, iniciou uma discussão na doutrina sobre o significado de sua positivação no caput do art. 37 da Carta Magna no sentido de verificar se trouxe efetivamente alguma mudança na forma de atuação do administrador público.

De início, o objetivo do presente trabalho é dissertar sobre o significado do princípio da eficiência para compreender o que mudou a partir de sua inserção no texto constitucional e se a sua elevação à categoria de princípio possui ou não relevância jurídica a ser observada na prática de atos administrativos.

Pretende-se abordar o princípio da eficiência antes da Emenda Constitucional nº 19/98 com a finalidade de verificar se este princípio já estava previsto na Constituição Federal de 1988 e qual a sua importância para a Administração Pública.

Em seguida, há a pretensão de analisar a eficiência administrativa após a emenda constitucional, refletindo sobre diversos conceitos doutrinários, visando extrair o verdadeiro significado deste princípio dentro do ordenamento jurídico brasileiro.

Entretanto, este estudo não se limita a apresentar um conceito ou significado para o princípio da eficiência na atualidade, mas sim contextualizá-lo diante de uma sociedade complexa, cada vez mais informatizada, onde novos direitos surgem, o que justifica a necessidade de adoção de políticas de inclusão digital em razão do conseqüente e inevitável desenvolvimento do governo eletrônico.

Discute-se a relação entre o princípio da eficiência administrativa e o governo eletrônico, trazendo comentários sobre de que forma as práticas de gestão do

conhecimento podem contribuir para uma maior eficiência do governo eletrônico.

A eficiência como princípio da Administração Pública na Constituição Federal adquire grande relevância jurídica no contexto atual por se caracterizar como um princípio revolucionário que impõe à modernização da máquina administrativa para prestação de serviços públicos com qualidade e eficiência, visando à satisfação das necessidades individuais e coletivas dos administrados.

2. A eficiência administrativa antes da Emenda Constitucional nº 19/98

A Constituição Federal de 1988 estabelece em seu art. 74, inciso II, que os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de "comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado".

O exame deste dispositivo constitucional permite a constatação de que a eficiência é considerada como sendo uma finalidade da Administração Pública, ou seja, um dever de boa administração que consiste na aplicação adequada dos recursos públicos.

Mesmo antes da Emenda Constitucional nº 19/98, a eficiência administrativa já tinha sido instituída pelo Poder Constituinte originário e não estava relacionada apenas com a finalidade de aplicar adequadamente os recursos públicos disponíveis, mas havia também, implicitamente, o dever da busca pela eficiência em toda e qualquer atividade e serviços prestados por órgãos da Administração Pública.

Neste sentido, percebe-se, por exemplo, a preocupação do Poder Constituinte originário com a eficiência das atividades realizadas pelos órgãos responsáveis pela segurança pública, em razão da previsão constitucional de norma programática com esta finalidade específica, prevista no art. 144, §7º da CF/88, que assim dispõe: "a lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades".

Em 1996, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) reconheceu a eficiência como um princípio recepcionado pela Constituição Federal: "A administração pública é regida por vários princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (const., Art. 37). Outros também se evidenciam na carta política. Dentre eles, o princípio da eficiência. A atividade administrativa deve orientar-se para alcançar resultado de interesse público" (RMS nº 5590/DF, Recurso Ordinário em Mandado de Segurança nº 1995/0016776-0, Rel. Min. Luiz Vicente Cernicchiaro, Sexta Turma, Data do julgado: 16/04/1996. Publicado no DJ de 10/06/1996, p. 20395).

Esta concepção de eficiência administrativa, entendida como uma finalidade a ser alcançada pela Administração Pública, representa, certamente, uma das principais razões pela qual alguns doutrinadores, mesmo após esta decisão do STJ, continuarão enfatizando que a eficiência não poderia ser compreendida como um princípio em sentido amplo pela

dificuldade de controle, ou seja, de avaliar os seus resultados.

Naquela época, o princípio da eficiência estava se tornando mais expresso dentro do ordenamento jurídico brasileiro principalmente em virtude da constatação de que não basta ao administrador atuar dentro da legalidade, era preciso atender também às necessidades individuais e coletivas dos administrados.

3. A eficiência administrativa a partir da Emenda Constitucional nº 19/98

A positivação da eficiência como um princípio constitucional da Administração Pública pode ser entendida como o resultado de uma reforma administrativa que pretendia solucionar o problema da insatisfação e do descontentamento da sociedade brasileira com as falhas, omissões e deficiências na prestação dos serviços públicos.

Para Maurício Antônio Ribeiro Lopes, a inserção da eficiência ao lado dos demais princípios constitucionais administrativos não possuía nenhuma relevância jurídica e se tratava de um princípio retórico. Neste sentido, argumenta que "a eficiência, ao contrário do que são capazes de supor os próceres do Poder Executivo federal, jamais será princípio da Administração Pública, mas sempre terá sido - salvo se deixou de ser em recente gestão política - finalidade da mesma Administração Pública" (LOPES, 1998, p. 108).

Uma parte considerável da doutrina considera que a inserção da eficiência administrativa como princípio pela Emenda Constitucional nº 19/98 não implicou em nenhuma mudança efetiva na forma de atuação do administrador público, pois a Administração Pública sempre coube agir com eficiência.

Neste sentido, "a inclusão do princípio da eficiência no caput do art. 37 da CF/88 não inova o ordenamento jurídico pátrio, senão explicita e concentra sob a forma de princípio uma diretriz que se espalhava, até então, por mais de um dispositivo" (COSTODIO FILHO, 1998, p. 216).

Paulo Modesto (2000) argumenta que "a positivação da eficiência era desnecessária e redundante, pois a própria Constituição Federal, antes da Emenda Constitucional nº 19/98, já previa de forma explícita e implícita o princípio da eficiência no texto constitucional".

A respeito da eficiência administrativa, comenta-se que este princípio "é juridicamente tão fluido e de difícil controle ao lume do Direito, que mais parece um simples adorno agregado ao art. 37 ou o extravasamento de uma aspiração dos que buliram no texto" (BANDEIRA DE MELLO, 2000, p. 60).

Entretanto, conforme será aprofundado no capítulo seguinte, é possível entender que a positivação da eficiência no caput do art. 37 da Constituição Federal trouxe um novo significado para a Administração Pública, expandindo a idéia de eficiência a qual já estava implícita na Carta Magna.

A elevação da eficiência ao nível de princípio constitucional da

Administração Pública implica na possibilidade de anulação de ato administrativo pelo Poder Judiciário quando houver violação a este princípio.

O princípio da eficiência, de modo geral, pode ser mensurado bem como avaliados os seus resultados, por exemplo, através da observação se foram aplicados adequadamente os recursos públicos disponíveis, tendo em vista as circunstâncias e as peculiaridades do caso concreto.

Havendo uma única emissora de rádio funcionando em determinado município, o princípio da eficiência orienta que não se deve dispensar a licitação e fazer contratação direta com o objetivo de divulgar as ações e campanhas da Administração Pública municipal, por exemplo, quando existir empresas concorrentes estabelecidas em municípios próximos com o mesmo alcance e qualidade de sintonia.

Por sua vez, na hipótese de existir em determinado município apenas um posto de combustível para abastecer a frota de veículo da Administração Pública municipal e existindo um outro posto de combustível localizado a 40 (quarenta) quilômetros em um município vizinho, o princípio da eficiência não aconselha que seja realizada licitação neste caso, sendo recomendável a contratação direta.

Acerca do princípio da eficiência, "o atendimento desse princípio, cremos, vai mais além. De fato, certas situações não devem ser mantidas se o contrariarem. O agente público, em tais casos, deve tomar as medidas necessárias para pôr fim a certa situação tida, em termos de resultado, por desastrosa para o Estado" (GASPARINI, 2006, p. 22).

Dalton Santos Moraes salienta que, sendo o princípio da eficiência inserto na Carta Magna, a Administração Pública deverá desempenhar as atividades administrativas objetivando produzir os resultados os mais satisfatórios possíveis e visando o atendimento das necessidades coletivas e da própria máquina administrativa utilizando o mínimo possível de recursos públicos.

Para atingir estes resultados, "deverá o administrador público, no exercício ex lege da atividade administrativa, interpretar as normas a que está sujeito sob o prisma da legalidade material, em detrimento de um exacerbado formalismo que eventualmente seja exigido pela legislação vigente" (MORAIS, 2004, p. 189).

No que se refere aos riscos de flexibilização da Constituição Federal e eventual violação à ordem jurídica em virtude da aplicação deste princípio, tem-se que "o princípio da eficiência vem suscitando entendimento errôneo no sentido de que, em nome da eficiência, a legalidade será sacrificada. Os dois princípios constitucionais da Administração devem conciliar-se, buscando esta atuar com eficiência, dentro da legalidade" (MEDAUAR, 2004, p.151).

Assim, "todo ato, normativo ou concreto, só será válido ou validamente aplicado, se, ex vi do Princípio da Eficiência (art. 37, caput, CF), for a maneira mais eficiente ou, na impossibilidade de se definir esta, se for pelo menos uma maneira razoavelmente eficiente de realização dos objetivos fixados pelo ordenamento jurídico" (ARAGÃO, 2004, p. 3).

Desta forma, a eficiência visa atingir os melhores resultados para a Administração Pública dentro da legalidade e o princípio da razoabilidade ajuda nesta tarefa,

pois orienta o administrador público no sentido de verificar se a opção escolhida efetivamente é adequada para atingir a finalidade para a qual se destina.

4. O princípio da eficiência na era do governo eletrônico

O princípio constitucional da eficiência impõe a modernização da Administração Pública para a prestação de serviços públicos com garantia de qualidade e de maior eficácia. Isto significa que “a Administração deve recorrer à moderna tecnologia e aos métodos hoje adotados para obter a qualidade total da execução das atividades a seu cargo, criando, inclusive, novo organograma em que se destaquem as funções gerenciais e a competência dos agentes que devem exercê-las” (CARVALHO FILHO, 2004, p. 20).

Na sociedade da informação, pode-se dizer que “um administrador eficiente, é, antes de tudo, um cidadão que deve estar preparado intelectualmente e em constante sintonia com as ininterruptas evoluções metodológicas e tecnológicas, típicas de um mundo extremamente complexo” (CEREJIDO, 2001, p. 232).

Para Sandra Pires Barbosa, o princípio da eficiência tem o poder de direcionar o Direito Administrativo e suas normas, sendo que a autora adota o mesmo entendimento do jurista Alexandre de Moraes, considerando que a eficiência apresenta as seguintes características: “o direcionamento dos serviços públicos à efetividade do bem comum, imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, eficácia, desburocratização e busca da qualidade” (BARBOSA, 2001, p. 207).

O direcionamento dos serviços públicos à efetividade do bem comum está relacionado a um dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil previsto no art. 3º, inc. IV da Constituição Federal que consiste em promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Outra característica do princípio da eficiência é a sua relação com o princípio da imparcialidade no sentido de afastar qualquer influência de interesses que sejam contrários ao interesse público.

A Administração Pública tem o dever de boa administração, o dever da busca pela eficiência nas atividades e serviços prestados por órgãos da Administração Pública, pois na medida que privilegia interesses particulares em detrimento do interesse público, a ausência de imparcialidade pode comprometer a eficiência administrativa.

A eficiência também estaria, segundo os autores supra mencionados, relacionada com a idéia de neutralidade, neste caso, trata-se do dever do Estado em se abster de valorar possíveis interesses em conflito entre os administrados, devendo dar tratamento igualitário aos mesmos.

O princípio da eficiência exige também transparência na Administração Pública, para que se tenha maior controle da máquina administrativa, combate à ineficiência

formal, para que seja possível uma maior participação do cidadão na Administração Pública, inclusive, criando condições para que a sociedade possa avaliar os serviços públicos e denunciar possíveis irregularidades.

Para Vladimir da Rocha França, a transparência estaria vinculada ao princípio da publicidade e não seria uma característica do princípio da eficiência. Entretanto, nada impede que a transparência também seja exigida pela eficiência administrativa, além disso, o próprio autor reconhece que “sem transparência, não há controle jurisdicional viável da administração pública, constituindo uma exigência da cidadania” (FRANÇA, 2000, p. 171).

É possível perceber que a participação e aproximação dos serviços públicos da população constituem uma outra característica do princípio da eficiência. Neste sentido, dispõe o artigo 37, §3º, da Constituição Federal que a lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta.

Dentre as matérias que deverão ser regulamentadas especificamente por esta lei, estão previstas, por exemplo, as reclamações relativas à prestação de serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e à avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços.

A aproximação entre o cidadão e a Administração Pública é fundamental para o exercício da cidadania e para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

Desta forma, há previsão constitucional de regulamentação também no que concerne ao acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, bem como a possibilidade de representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

Conforme se verificou ao longo deste estudo, a desburocratização se apresenta como uma das principais razões para a positivação da eficiência como princípio no caput do art. 37 da Constituição Federal, objetivando a adequação da máquina administrativa para melhor atender às necessidades dos administrados.

A busca da qualidade é outra característica essencial do princípio da eficiência e sua importância está refletida na necessidade de modernização da Administração Pública, visando prestar serviços públicos com maior qualidade aos cidadãos.

Esta idéia pela busca da qualidade e melhoria permanente dos serviços públicos está consubstanciada no §7º do art. 39 da Carta Magna, introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/98 que dispõe que lei da União, dos Estados e do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização dos serviços públicos.

O princípio da eficiência está relacionado também com o exercício da cidadania na medida que todo o indivíduo tem o direito de receber informações dos órgãos públicos, o direito de participar da Administração Pública e de denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas. Desta forma, “incluído em mandamento constitucional, o princípio pelo menos prevê para o futuro maior oportunidade para os indivíduos exercerem sua real cidadania contra tamanhas falhas e omissões do Estado”

(CARVALHO FILHO, 2004, p. 19). No mesmo sentido, tem-se que “a eficiência guarda, pois, vínculo direto com o respeito à cidadania. A Administração age para a consecução das finalidades legais, devendo, nesse atuar, ser absolutamente eficiente, por respeito à delegação que lhe foi outorgada pelos cidadãos” (COELHO, 2004, p. 53).

A eficiência administrativa é, portanto, uma consequência lógica do princípio democrático do Estado de Direito. Sob esta perspectiva, o princípio da eficiência permite adequar a Administração Pública à realidade social brasileira, com a finalidade de “revigorar o movimento de atualização do direito público, para mantê-lo dominante no Estado Democrático e Social, exigindo que este último cumpra efetivamente a tarefa de oferecer utilidades concretas ao cidadão, conjugando equidade e eficiência” (MODESTO, 2000, p. 75).

Diante deste contexto, é preciso assegurar a todos o acesso à informação governamental e a efetiva participação do cidadão na Administração Pública visto que estes são pressupostos para a concretização de um Estado Democrático de Direito. Em decorrência disso, surge a necessidade da adoção de políticas de inclusão digital bem como da implementação do governo eletrônico para atender às novas demandas da realidade social.

Neste contexto, o uso da informática poderá contribuir significativamente para o fortalecimento da democracia, contribuir para uma maior transparência na Administração e propiciar uma participação mais efetiva do cidadão no controle do Poder Público ao garantir a todos o acesso à informação e às novas tecnologias.

O governo eletrônico pode ser conceituado como sendo “a contínua otimização da prestação de serviços do governo, da participação dos cidadãos e da administração pública pela transformação das relações internas e externas através da tecnologia, da Internet e dos novos meios de comunicação” (FERGUSON, 2002, p. 104).

Segundo Rover (2006), “a realidade do chamado governo eletrônico avança na mesma medida em que ocorre uma reforma silenciosa do próprio Estado em decorrência das demandas da sociedade” (ROVER, 2006b, p. 75).

Percebe-se que existe uma forte relação entre governo eletrônico e eficiência administrativa de tal forma que na sociedade contemporânea, informatizada e cada vez mais exigente, o desenvolvimento do governo eletrônico é inevitável para atender às necessidades do indivíduo e da coletividade.

O princípio da eficiência é dotado de características revolucionárias na medida em que permite à Administração Pública acompanhar as novas tendências do Direito Administrativo, ou seja, adaptando-o, dentro da legalidade, ao contexto da realidade brasileira.

Existe uma grande resistência por parte da doutrina mais conservadora tanto em admitir a eficiência como princípio constitucional quanto em reconhecer o caráter revolucionário que é atribuído ao princípio da eficiência.

A eficiência se consolida definitivamente como um direito constitucional fundamental do cidadão a partir da Emenda Constitucional nº 45/2004 que acrescentou o inciso LXXVIII ao art. 5º da Constituição Federal, que assim dispõe: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”. Assim, “a duração do processo que não se revelar

razoável afronta esse direito constitucional, ensejando a apuração da responsabilidade do servidor que lhe deu causa” (MEIRELLES, 2006, p. 97).

Embora a eficiência administrativa se caracterize como um princípio de caráter revolucionário já que exerce forte influência na aplicação dos demais princípios administrativos, não se pode olvidar que a busca pela eficiência está limitada à observância do princípio da legalidade.

Pode-se dizer que o princípio da eficiência é norteador da atuação administrativa e influencia o princípio da legalidade, por exemplo, ante a constatação de que a eficiência passa a exigir a atualização da Administração Pública e até mesmo a elaboração de leis que contribuam para a redução de custos e para satisfazer plenamente as necessidades dos administrados.

O princípio da eficiência, portanto, contribui para a modernização da Administração Pública na medida que cria novas perspectivas e direitos para os administrados que poderão exercer a sua cidadania de forma plena desde que lhes sejam garantidos instrumentos de participação e controle da máquina administrativa. Além disso, “é necessário criar novas formas de colaboração entre os cidadãos e o governo porque diante do efeito da globalização se necessitam novas ferramentas de expressão da democracia que satisfaçam as necessidades variáveis da sociedade e confirmem à mesma a possibilidade de participação ativa nos processos de governança do país” (PETRAUSKAS, 2006, p. 88).

5. A contribuição da gestão do conhecimento para a eficiência do governo eletrônico: o Balanced Scorecard na Administração Pública brasileira

Neste capítulo, pretende-se refletir sobre como as práticas de gestão do conhecimento, mais especificamente, as aplicações de Balanced Scorecard (BSC), podem ser utilizadas para uma maior eficiência administrativa a partir do controle da Administração Pública pelo cidadão.

Pode-se dizer que a prestação de serviços públicos ao cidadão é uma das ações onde mais se observa a qualidade na Administração Pública, pois, “as pessoas cada vez tem pouco tempo disponível, necessitando de maiores conveniências e melhores serviços públicos, exigindo serviços eficazes. O próprio Governo Federal editou o Decreto nº 3.507, de 13 de junho de 2000 que estabelece um padrão de qualidade na prestação de serviços aos cidadãos pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta, indireta e fundacional” (LOUREIRO, 2003, p. 31).

Robert Kaplan e David Norton (1997) apresentaram, através de sua obra “A estratégia em ação: Balanced Scorecard”, um modelo para medir o desempenho e a produtividade de empresas através de indicadores e vetores para se ter um maior controle das atividades realizadas dentro das organizações e para que se tenha um “feedback” em relação aos resultados.

Segundo os autores, “o Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho anterior com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho

futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão estratégica da empresa. Os objetivos e medidas se centralizam no desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e de aprendizagem e crescimento. As quatro perspectivas formam a estrutura do Balanced Scorecard” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 8).

O Balanced Scorecard permite que se tenha uma representação de uma visão mais ampla da organização pública ou privada através dos seus objetivos e medidas que permitem uma melhor observação da organização por todos os funcionários.

A princípio, o modelo estratégico Balanced Scorecard (BSC) foi criado para ser utilizado em empresas do setor privado. Entretanto, algumas organizações públicas começaram a utilizar indicadores de desempenho com base no modelo BSC no Brasil, por exemplo, a Empresa Brasileira de Pesquisa Avançada (Embrapa).

No que se refere à aplicação do Balanced Scorecard na Administração Pública, a perspectiva do cliente é muito importante e corresponde à busca pela satisfação do cidadão com as atividades e serviços prestados pelos agentes administrativos.

Em uma matéria publicada no jornal Gazeta Mercantil (1998) sobre este assunto, observa-se a preocupação da Administração Pública brasileira na prestação de serviços públicos mais eficientes para melhor atender ao cidadão: "Com o BSC, a Embrapa – segundo seu presidente, Alberto Portugal – pretende ganhar cada vez mais eficiência e prestar serviços de qualidade dentro da moderna visão de empresa estatal, que é centralizar suas ações no cliente. A idéia chave é conscientizar o empregado de que a Embrapa está em um negócio como qualquer outro, precisa ter bons produtos, boa rede de distribuição e saber promover estes produtos”.

O Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial do Brasil (Inmetro) criou o Grupo de Ação Transversal (GAT) com o objetivo de conduzir a revisão do planejamento estratégico desta autarquia através da Portaria nº 102, de 13 de abril de 2006, objetivando a posterior utilização do Balanced Scorecard – BSC.

Em uma pesquisa sobre Gestão do Conhecimento na Administração Pública brasileira realizada em junho de 2005 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) do Ministério do Planejamento do Brasil se constatou que muitas empresas estatais possuem processos avançados de gestão de conhecimento em relação à administração direta.

Em relação ao uso do Balanced Scorecard, segundo a mesma pesquisa, foi possível observar que cerca de 10% de todas as organizações da Administração Pública pesquisadas têm um modelo de Balanced Scorecard implantado e que cerca de 40% das organizações estão com projeto de implantação do BSC.

Para Kaplan y Norton (1997), é possível construir um modelo de Balanced Scorecard em pouco tempo, neste sentido dizem que o primeiro Balanced Scorecard de uma organização pode ser criado em 16 semanas e que o “processo de construção de um Balanced Scorecard esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos” (1997, p. 12).

De acordo com Rogério Santana dos Santos, "numa sociedade impulsionada pelas tecnologias da informação, portanto, é preciso pensar a Gestão do

Conhecimento de uma forma ampla. É vital que criemos um fluxo contínuo de informação no governo e, para que isso aconteça, o governo tem que gerir melhor os seus saberes e conhecimentos” (2006, p. 322).

O Balanced Scorecard é apenas um exemplo de como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para uma maior eficiência do governo eletrônico, objetivando uma melhor organização das informações do governo e divulgação das informações que sejam de interesse dos cidadãos.

Não obstante, o governo tem que promover políticas de inclusão digital para que a sociedade brasileira tenha acesso à informação de seu interesse, disponibilizando-a em sites oficiais dos órgãos do governo e que os cidadãos possam participar do governo e exercer o seu controle sobre a Administração Pública.

Uma vez que todos os órgãos da Administração Pública utilizem o BSC, por exemplo, e que venham a publicar informações de interesse dos cidadãos e os resultados da administração na rede, permitindo a participação e controle da Administração, os cidadãos poderão exercer a sua cidadania de forma mais efetiva.

Conclusão

O princípio da eficiência contribui para a modernização da Administração Pública na medida que cria novas perspectivas e direitos para os administrados que poderão exercer a sua cidadania de forma plena desde que lhes sejam garantidos instrumentos de participação e controle da máquina administrativa.

Políticas de inclusão digital podem contribuir para o fortalecimento da cidadania, incentivando a participação do indivíduo no controle da Administração Pública, promover o desenvolvimento nacional e proporcionar diversos outros benefícios para a sociedade.

As práticas de gestão do conhecimento são muito importantes para a eficiência do governo eletrônico, pois permitem uma melhor organização das informações do governo e da Administração Pública.

O uso do Balanced Scorecard em todos os órgãos públicos e a publicidade de seus resultados para a população na internet poderá permitir que seja possível realizar os objetivos estabelecidos pelo princípio da eficiência, principalmente no que se refere ao efetivo controle da Administração Pública pelos cidadãos.

Referências

ARAGÃO, A. S. de.: “O princípio da eficiência”. In: **Revista de Direito Administrativo**. n. 237. Rio de Janeiro: Renovar, 2004. pp. 1-6.

BANDEIRA DE MELLO, C. A.: **Curso de Direito Administrativo**. 4. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

BARBOSA, S. P.: “Impacto da globalização sobre o princípio da eficiência”. In: **Revista de Direito Administrativo**. n. 224. Rio de Janeiro: Renovar, abr./jun., 2001. pp 197-210.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de Direito Administrativo**. 11.ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2004. 1002 p.

CEREJIDO, J. H. da C.: “O princípio constitucional da eficiência na Administração Pública”. In: **Revista de Direito Administrativo**. n. 226. Rio de Janeiro: Renovar, out./dez., 2001.

COELHO, P. M. da C.: **Manual de direito administrativo**. São Paulo, Saraiva, 2004. 501 p.

COSTODIO, U.: “A Emenda Constitucional 19/98 e o princípio da eficiência na Administração Pública”. In: **Revista dos Tribunais: Caderno de Direito Constitucional e Ciência Política**. Ano VII. n. 27. abr./jun. São Paulo: RT, 1999. pp. 209-217.

DUMONT, D. M.; RIBEIRO, J. A.; RODRIGUES, L. A.: **Inteligência Pública na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006. 332 p.

FERGUSON, M.: “Estratégias de governo eletrônico: o cenário internacional em desenvolvimento”. In: EISENBERG, J.; CEPIK, M. (Org.). **Internet e Política: Teoria e Prática da Democracia Eletrônica**. Belo Horizonte: UFMG (2002). 103-140.

FRANÇA, V. da R.: “A Emenda Constitucional 19/98 e o princípio da eficiência na Administração Pública”. In: **Revista dos Tribunais: Caderno de Direito Constitucional e Ciência Política**. Ano VII. n. 27. abr./jun. São Paulo: RT, 1999. pp. 209-217.

GASPARINI, D. **Direito Administrativo**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 1022 p.

LOPES, M. A. R.: **Comentários à reforma administrativa**. São Paulo: RT, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

MEDAUAR, O.: **Direito Administrativo Moderno**. 8. ed. São Paulo: RJ, 2004. 512 p.

MEIRELLES, H. L.: **Direito administrativo brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros (2006) 826 p.

MODESTO, P. : “Notas para um debate sobre o Princípio da Eficiência”. In: **Revista Interesse Público**. n. 7 jul/set. São Paulo: Notadez, 2000. pp. 67-75.

MORAIS, D. S.: “Os custos da atividade administrativa e o princípio da eficiência”. In: **Revista de Direito Administrativo**. n. 237. Rio de Janeiro: Renovar, jul./set., 2004. pp.165-196.

PETRAUSKAS, R. “Los principios y la implementación de la democracia electrónica”.

In: GALINDO, F. (Coord.). **Gobierno, Derechos y Tecnología**: Las actividades de los poderes públicos. Thomson Civitas, Universidad de Zaragoza (Espanha), 2006. pp. 85-113.

ROVER, Aires José. "Democracia digital: problema o solución". In: GALINDO, Fernando (Coord.). **Gobierno, Derechos y Tecnología**: Las actividades de los poderes públicos. Thomson Civitas, Universidad de Zaragoza (Espanha), 2006. pp. 67-83.

ROVER, A. J.: **Informática no Direito**: inteligência artificial. Curitiba: Juruá, 2001.

SANTOS, R. S. dos.: "As práticas de gestão do conhecimento são centrais para a eficiência do governo eletrônico". In: CARVALHO, I. M. de; MENDES, S. P.; VERAS, V. M. (orgs.). **Gestão do conhecimento**: uma estratégia empresarial. Brasília: J. J. Gráfica e Comunicação Ltda, 2006. pp. 320-335.