

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA – CCET
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO URBANA – PPGTU**

MÁRCIO TAKEO FUNAI

**GOVERNO ELETRÔNICO NA GESTÃO MUNICIPAL: AVALIAÇÃO DOS
SERVIÇOS ELETRÔNICOS DA PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS/PR**

CURITIBA

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MÁRCIO TAKEO FUNAI

**GOVERNO ELETRÔNICO NA GESTÃO MUNICIPAL: AVALIAÇÃO DOS
SERVIÇOS ELETRÔNICOS DA PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS/PR**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre, ao Curso de
Pós-Graduação em Gestão Urbana, da Pontifícia
Universidade Católica do Paraná, Linha de pesquisa:
Planejamento e Projeto em Espaços Urbanos e Regionais.

Orientador: Prof. Dr. Denis Alcides Rezende

CURITIBA

2009

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

F979g 2009	<p>Funai, Márcio Takeo Governo eletrônico na gestão municipal: avaliação dos serviços eletrônicos da prefeitura de São José dos Pinhais/PR / Márcio Takeo Funai ; orientador, Denis Alcides Rezende. – 2009. 146 f. : il. ; 30 cm</p> <p>Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná Curitiba, 2009 Inclui bibliografia: p. 120-130</p> <p>1. Administração pública – Processamento de dados. 2. Tecnologia da informação – Avaliação. 3. Serviço público – São José dos Pinhais (PR). I. Rezende, Denis Alcides. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana. III. Título.</p>
---------------	--

CDD 20. ed. – 303.4833

TERMO DE APROVAÇÃO

**“GOVERNO ELETRÔNICO NA GESTÃO MUNICIPAL: AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS
ELETRÔNICOS DA PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS/PR”**

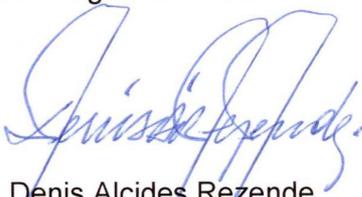
Por

MARCIO TAKEO FUNAI

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana, área de concentração em Gestão Urbana, do Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



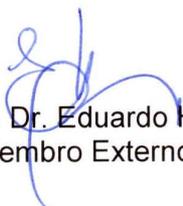
Prof. Dr. Fábio Duarte de Araújo Silva
Diretor do Programa - PUCPR



Prof. Dr. Denis Alcides Rezende
Orientador – PPGTU/PUCPR



Prof.ª Dr.ª Maria Alexandra Viegas Cortez da Cunha
Membro Interno – PPGTU/PUCPR



Prof. Dr. Eduardo Henrique Diniz
Membro Externo – FGV/SP

Curitiba, 23 de novembro de 2009.

DEDICATÓRIA

Ao Denis Alcides Rezende: professor, orientador, colega e amigo, cujas qualificações pessoais, acadêmicas e profissionais me motivaram e incentivaram a incorporar a disciplina, organização, método e respeito em meu jeito de ser.

AGRADECIMENTOS

Ao Denis pelo apoio, orientações, “brincas” e paciência em me conduzir no processo de aprendizagem da pesquisa acadêmica e pela motivação em me fazer acreditar que seria possível a conclusão deste trabalho. E que venham os próximos desafios!

À CAPES pelo apoio financeiro.

Aos professores do PPGTU PUCPR por ampliarem minha visão sobre gestão urbana.

À professora Maria Alexandra Cunha pelas valiosas dicas e sugestões ao trabalho, bem como pelas suas obras acadêmicas que me inspiraram e despertaram o interesse pelo tema governo eletrônico.

À prefeitura de São José dos Pinhais por fornecer as informações que possibilitaram este trabalho, em especial o Fabiano Vosgerau, Elaine Macedo, Wallace Fagundes, Rafael Muhlmann, Marcelo Ferreira de Souza, Gustavo Taborda e Rosana Ramos.

À Tahise pelo apoio e orientações sobre o programa.

À “irmã” Melissa Ritzmann, pela companhia em nossa jornada acadêmica e desabafos.

Ao Francisco Morales e aos amigos que me apoiaram a superar os obstáculos.

Aos colegas do curso.

Aos familiares.

RESUMO

O governo eletrônico, que pode ser definido como a aplicação das tecnologias da informação e da comunicação no setor público, possibilita a ampliação dos serviços públicos por parte das prefeituras, uma vez que as soluções eletrônicas são crescentemente uma parte da gestão e do desenvolvimento urbano, além de estar cada vez mais presente e incorporada à vida cotidiana dos cidadãos. A proposta de um governo eletrônico é de fundamental importância para a sociedade e para o desenvolvimento do país, uma vez que pode ser o canal para estabelecimento de um novo padrão de relacionamento do cidadão com a prefeitura, com serviços disponibilizados 24 horas ao dia e acessíveis de qualquer lugar e de qualquer equipamento que possibilite o acesso aos serviços eletrônicos da prefeitura. O objetivo deste estudo foi avaliar os serviços de governo eletrônico oferecidos pelas prefeituras e suas considerações no planejamento municipal, bem como os possíveis motivos determinantes de sua configuração. O método da pesquisa utilizado foi de estudo de caso único na prefeitura de São José dos Pinhais/PR que teve as características de caso decisivo (único município da região metropolitana de Curitiba que não teve reeleição de prefeito no pleito 2008 e possui mais de 200.000 habitantes) e longitudinal (coleta de dados em dois ou mais pontos diferentes no tempo, ou seja, mandatos 2005-2008 e 2009-2012). Como resultado, verificou-se que a prefeitura tem ciência de que o governo eletrônico pode possibilitar agilidade com custos reduzidos e efetividade na entrega dos serviços públicos, mas, ainda carece de avanços em seus processos de trabalho; na definição de serviços públicos de acordo com a visão do cidadão; no desenvolvimento tecnológico de seus portais municipais; melhor definição estratégica de um governo eletrônico e, principalmente, integração horizontal (entre municípios, estados e diferentes agências de cada nível de governo) e vertical (entre municípios, estados e governo federal). Porém, constatou-se que o apoio formal e explícito do Prefeito, refletido nos instrumentos de gestão, é o principal fator crítico detectado quanto à incorporação do papel do governo eletrônico na gestão municipal, possibilitando avanços ou estagnação dos benefícios proporcionados pelo governo eletrônico. Conclui-se que os serviços públicos proporcionados pelo governo eletrônico são muito mais que a informatização da prefeitura representando a possibilidade estratégica de se estabelecer um canal bidirecional entre a sociedade e a gestão municipal, aumentar a transparência da administração pública, além de proporcionar uma gestão municipal efetiva visando ao bem comum da coletividade administrada.

Palavras-chave: Governo eletrônico. Planejamento municipal. Tecnologia da informação e da comunicação.

ABSTRACT

E-government, which can be defined as the application of information and communication technology in the public sector, enables local governments to improve public services, since the electronic solutions are increasingly a part of urban management and development. Furthermore they are more and more present and incorporated into the daily lives of citizens. The e-government proposal is essential to society and to the country's development, since it can be a channel to establish a new pattern for the relationship between citizens and the local government, with 24-hour services accessible from anywhere and from any device connected to the internet. The aim of this study is to evaluate the e-services provided by the local government and their considerations in municipal planning, as well as the possible reasons for their configuration. The research method used was a single case study in the local government of São José dos Pinhais/PR that had the characteristics of a key case (the only municipality in the metropolitan region of Curitiba, which did not have a mayor re-election in 2008 and has over 200,000 inhabitants). The case was also longitudinal (data collection in two or more different points in time, i.e. 2005-2008 and 2009-2012 terms). The conclusion is that the municipal government is aware that e-government can enable agility at low cost and effectiveness in the delivery of public services, but the work process still needs improving: in the definition of public services from the citizen's point of view; in the technological development of the municipal portals; a better strategic definition of an e-government and, especially, the horizontal integration (between municipalities, states and different agencies at each level of government) and the vertical integration (between local, state and federal governments). However, it was found that the formal and explicit support of the Mayor, reflected in the management tools, is the main critical factor detected in incorporating the role of e-government in municipal management, enabling progress or stagnation of the benefits provided by e-government. The conclusion is that the public services provided by the e-government are much more than the computerization of local government, it represents the strategic possibility of establishing a bidirectional channel between society and the local administration, increase transparency of public administration, besides providing an effective local administration for the common good of the community managed.

Key words: E-government. Municipal planning. Information and communication technology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Nível de Portal.....	43
Quadro 2	Resumo da análise da variável: gestão integrada de serviços, processos e informações	102
Quadro 3	Resumo da análise da variável: dispositivos de acesso ao governo eletrônico.....	102
Quadro 4	Resumo da análise da variável: serviços públicos ofertados	104
Quadro 5	Resumo da análise da variável: mecanismos de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico	104
Quadro 6	Resumo da análise da variável: configuração do governo eletrônico	105
Quadro 7	Resumo da análise da variável: plano de governo.....	109
Quadro 8	Resumo da análise da variável: planejamento estratégico municipal	109
Quadro 9	Resumo da análise da variável: planejamento estratégico da tecnologia da informação	110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

API	Application Program Interface
BI	Business Intelligence
BSC	Balanced Scorecard
CELEPAR	Companhia de Informática do Paraná
CNPJ	Cadastro Nacional Pessoa Jurídica
CRM	Customer Relationship Management
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
DHTML	Dynamic HTML
E-GOV	Governo Eletrônico
ERP	Enterprise Resources Planning
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
G2B	Aplicações governo para empresas
G2C	Aplicações governo para cidadãos
G2E	Aplicações governo para funcionários
G2G	Aplicações governo a governo
GRP	Government Resource Planning
HTML	HyperText Markup Language
IP	Internet Protocol
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
ISS	Imposto sobre serviços
JAVA	Uma linguagem de programação orientada a objetos
JSP	JavaServer Pages
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MRP II	Manufacturing Resources Planning
OECD	Organisation for economic co-operation and development
P2P	Peer to Peer
PDF	Portable Document Format
PDM	Plano Diretor Municipal
PEM	Planejamento Estratégico Municipal
PETI	Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação

PPA	Plano Plurianual
PR	Paraná
SC	Sistemas de Conhecimentos
SCM	Supply Chain Management
SGC	Sistemas de Gerenciamento de Conteúdo
SI	Sistemas de informação
SIE	Sistemas de Informação Estratégicos
SIG	Sistemas de Informação Gerenciais
SIO	Sistemas de Informação Operacionais
SJP	São José dos Pinhais
SLA	Service Level Agreement
SMS	Short Message Services
SOCINFO	Sociedade da Informação
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e da Comunicação
URL	Uniform Resource Locator
XML	Extensible Markup Language

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 LINHA DE PESQUISA.....	15
1.2 PROBLEMAS.....	15
1.3 OBJETIVOS	17
1.4 JUSTIFICATIVAS.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 GOVERNO ELETRÔNICO: SERVIÇOS ELETRÔNICOS DAS PREFEITURAS	21
2.1.1 Gestão integrada de serviços, processos e informações	31
2.1.2 Dispositivos de acesso ao governo eletrônico	41
2.1.3 Serviços públicos ofertados	48
2.1.4 Mecanismos de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico	52
2.1.5 Configuração do governo eletrônico.....	55
2.2 PLANEJAMENTO MUNICIPAL.....	62
2.2.1 Plano de governo	65
2.2.2 Planejamento estratégico municipal	67
2.2.3 Planejamento estratégico da tecnologia da informação.....	69
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	71
3.1 MÉTODO DA PESQUISA	71
3.1.1 Abordagem do problema da pesquisa	72
3.1.2 Caracterização dos objetivos da pesquisa	72
3.2 ABRANGÊNCIA DA PESQUISA.....	72
3.2.1 Unidade de observação da pesquisa.....	74
3.2.2 Instrumentos de coleta e análise de dados	75
3.3 FASES DA PESQUISA	76
3.4 PROTOCOLO DE ANÁLISE DA PESQUISA.....	77
3.4.1 Protocolo de análise de pesquisa – governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras.....	79
3.4.2 Protocolo de análise de pesquisa – planejamento municipal	80
4 ANÁLISES DO GOVERNO ELETRÔNICO E DO PLANEJAMENTO	

MUNICIPAL	81
4.1 ANÁLISE DO GOVERNO ELETRÔNICO: SERVIÇOS ELETRÔNICOS DAS PREFEITURAS.....	81
4.1.1 Análise da gestão integrada de serviços, processos e informações	81
4.1.2 Análise dos dispositivos de acesso ao governo eletrônico.....	86
4.1.3 Análise dos serviços públicos ofertados.....	90
4.1.4 Análise dos mecanismos de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico	98
4.1.5 Análise da configuração do governo eletrônico	99
4.1.6 Resumo da análise do governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras.....	102
4.2 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO MUNICIPAL.....	105
4.2.1 Análise do plano de governo	106
4.2.2 Análise do planejamento estratégico municipal	106
4.2.3 Análise do planejamento estratégico da tecnologia da informação.....	108
4.2.4 Resumo da análise do planejamento municipal.....	109
5 CONCLUSÃO	111
5.1 RECUPERAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	111
5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	112
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	113
5.4 TRABALHOS FUTUROS	114
5.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE GOVERNO ELETRÔNICO.....	115
5.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO MUNICIPAL.....	118
5.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
REFERÊNCIAS.....	120
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	132
APÊNDICE B – RESUMO DA 1ª COLETA DE DADOS: MANDATO 2005-2008	135
APÊNDICE C – RESUMO DA 2ª COLETA DE DADOS: MANDATO 2009-2012	137
APÊNDICE D – RELAÇÃO DOS PREFEITOS ELEITOS E REELEITOS DA MESORREGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA.....	138
ANEXO A – SÍNTESE DO PLANO DE GOVERNO 2005-2008.....	140
ANEXO B – SÍNTESE DO PLANO DE GOVERNO 2009-2012.....	142
ANEXO C – SÍNTESE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL	144

ANEXO D – SÍNTESE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO 2005-2008.....	145
ANEXO E – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO 2009-2012	146

1. INTRODUÇÃO

O governo eletrônico (*e-gov*) pode ser entendido como a aplicação dos recursos da Tecnologia da Informação (TI) ou da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na gestão pública e política das organizações federais, estaduais e municipais. Envolve as atividades de governo para governo ou, principalmente, de governo para com os cidadãos, utilizando-se dos meios eletrônicos, seja disponibilizando informações, como serviços públicos (REZENDE; CASTOR, 2006, p. 110).

O acesso aos recursos computacionais e à conexão *on-line*, seja por meio da internet, como pelos telefones celulares, televisores digitais e qualquer outro dispositivo que proporcione transmissão interativa de dados, oferece agilidade e conveniência para obtenção de informações e serviços, proporcionando aumento de produtividade e eficiência para organizações privadas e públicas e, principalmente, aos indivíduos inseridos no contexto da sociedade moderna. Os benefícios proporcionados pelos recursos da TI e o valor estratégico da informação foram amplamente difundidos e incorporados aos negócios, aos governos e à vida cotidiana das pessoas (McGEE; PRUSAK, 1994; TAKAHASHI, 2000; STAIR; REYNOLDS, 2002; REZENDE; ABREU, 2009; TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004; O'BRIEN, 2004; ALBERTIN; ALBERTIN, 2005; GORDON; GORDON, 2006; LAUDON; LAUDON, 2007; OZAKI; VASCONCELLOS, 2008; LAURINDO, 2008).

Diante das crescentes mudanças impostas pela globalização e as ilimitadas necessidades sociais e os recursos limitados do poder público, uma nova forma de gerenciamento público se faz necessária. A sociedade não pode funcionar de modo efetivo sem um governo efetivo. Ele deve estar à altura de uma sociedade baseada no conhecimento e na informação e que se transforma rapidamente. E não se deve culpar as pessoas que trabalham no governo e sim o sistema criado pela gestão pública (OSBORNE; GAEBLER, 1995). "Um novo arcabouço conceitual que permita compreender a ação do governo, uma nova forma de pensar o governo - em suma, um novo paradigma" se faz necessário na forma de uma nova gestão pública, que possa proporcionar o tão falado bem-estar da sociedade (OSBORNE; GAEBLER, 1995, p. 349).

A busca por vantagem competitiva pelas empresas por meio da satisfação de seus clientes pelos seus produtos e serviços é uma constante para as organizações privadas. Porém, as organizações públicas de qualquer esfera governamental (federal, estadual ou municipal) também estão buscando proporcionar uma maior satisfação dos cidadãos e organizações da sociedade em relação aos seus serviços públicos. E os recursos da tecnologia da informação possuem papel fundamental nesse processo. O setor público precisa alcançar um novo paradigma de eficiência com o intuito de reduzir a diferença entre os níveis de adoção de tecnologia entre os setores público e privado, que faz uso intensivo de tecnologia e automação de processos operacionais, produtivos e administrativos (DINIZ et al., 2009).

As discussões em torno da dicotomia entre o setor público e o setor privado, parecem limitados demais, pois é possível aproveitar o que há de melhor nos dois "mundos", nada impede que se utilizem estratégias, táticas e ações do setor privado para o setor público e vice-versa. O que caracteriza, no geral, o foco entre o privado e o público reside na freqüência com que ocorrem as atividades desses setores, onde a maioria das atividades do setor público se caracteriza pelo período de maior permanência ou indeterminado (MINTZBERG, 1998).

Um portal eletrônico municipal constitui-se num importante componente do governo eletrônico proporcionando acesso facilitado aos serviços de uma prefeitura para os cidadãos e organizações. Se se ampliar o escopo desse portal eletrônico, onde além dos serviços da prefeitura, obtêm-se, também, serviços e informações de outras esferas governamentais, aumenta-se o poder de informação, conveniência e produtividade para os mesmos cidadãos e organizações. Em um só lugar eletrônico, podem-se obter todas as informações e serviços de que necessita. Portanto, a proposta de um governo eletrônico, não se limitando ao portal municipal, é de fundamental importância para a sociedade e para o desenvolvimento do país, uma vez que pode ser o canal produtivo para estabelecimento de um novo padrão de relacionamento do cidadão com a prefeitura, com serviços disponibilizados 24 horas ao dia e acessíveis de qualquer lugar e de qualquer equipamento que possibilite o acesso aos serviços eletrônicos da prefeitura, principalmente, via internet (FERGUSON, 2002; FREY, 2002; ORTOLANI, 2005; KNIGHT; FERNANDES; CUNHA, 2007).

Para a avaliação dos serviços eletrônicos oferecidos pelas prefeituras, objeto de estudo deste trabalho, um estudo de caso foi elaborado para mapeamento dos atuais serviços da prefeitura do município de São José dos Pinhais, no Estado do Paraná, proporcionando subsídios para análise dos serviços em relação aos construtos fundamentados. Com isso, conseguiu-se avaliar o atual estágio da prefeitura em relação aos seus serviços, proporcionando comparativos entre os dois mandatos analisados 2005-2008 e 2009-2012 e entre dois gestores municipais diferentes, podendo-se apontar contribuições para que a prefeitura aperfeiçoe a parcela de serviços de seu governo eletrônico; apontar indicativos de como se configurou o governo eletrônico; e analisar os instrumentos de gestão que contribuem para um planejamento municipal consistente na implementação de um governo eletrônico municipal.

1.1. LINHA DE PESQUISA

Linha de pesquisa: Planejamento e Projeto em Espaços Urbanos e Regionais.

Projeto de pesquisa: Planejamento estratégico municipal, sistemas de informação e gestão pública.

1.2. PROBLEMAS

Os cidadãos e organizações necessitam dos serviços das prefeituras. Com os atuais recursos proporcionados pela tecnologia da informação e da comunicação, o acesso a qualquer *site* da prefeitura na internet fica fácil, conveniente e mais econômico, uma vez que transformam as dimensões de tempo e espaço (FREY, 2002).

As gestões públicas devem se preparar para os desafios de um ambiente cada vez mais complexo, incerto e mutante. E as tecnologias de informação e de comunicação oferecem uma oportunidade de se vincular as estratégias de serviços *on-line* às reformas administrativas, bem como proporcionar mudança de enfoque dos serviços públicos para novas formas e maior participação popular democrática;

serviços mais personalizados, holísticos, efetivos e criativos; e sustentar novos modos de criação de redes sociais (FREY, 2002, p. 147).

É preciso se utilizar da tecnologia disponível em benefício da sociedade, pois se caminha para uma economia mais globalizada e baseada no conhecimento. E o uso das TICs oferece muitas oportunidades para que o governo eletrônico apóie uma reforma administrativa municipal, proporcionando uma nova interface, segura e interativa; individualizando e facilitando as relações do governo com o cidadão, do governo com as empresas; e permitindo simplificar as transações dentro da própria esfera governamental, facilitando a desburocratização, as transações financeiras e de informações entre as diferentes instâncias da federação, tanto de forma vertical (entre municípios, estados e governo federal), quanto de forma horizontal (entre municípios, estados e diferentes agências de cada nível de governo), bem como eliminando oportunidades de corrupção, pois a transparência é uma das grandes características do governo eletrônico, permitindo melhor servir o cidadão, empresa e sociedade como um todo (KNIGHT, 2006; CHAHIN et al., 2004).

Para tanto, os problemas sistêmicos que afetam os vários setores do governo devem ser superados; evitando os silos ministeriais, com a adoção de padrões e estruturas comuns para troca fluida de dados e informações; e uso intensivo de tecnologias sinérgicas, que proporcionarão o estabelecimento das conexões efetivas entre os diversos órgãos da administração pública, em qualquer instância de governo (KNIGHT; FERNANDES; CUNHA, 2007).

Necessita-se dar um salto qualitativo e quantitativo na prestação de serviços ao cidadão, com um atendimento de qualidade, sem privilégios, respeitando-se as escolhas, expectativas, necessidades e preferências dos cidadãos e proporcionando uma igualdade de atendimento na prestação de serviços pela prefeitura (CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007) e que pode resultar numa “substancial melhoria da sua organização, dos seus serviços e do relacionamento com a sociedade” (KNIGHT; FERNANDES; CUNHA, 2007, p. 14).

A ênfase dos problemas do presente trabalho acadêmico está relacionada, principalmente, à melhoria do nível dos serviços eletrônicos municipais para a gestão municipal; aos fatores que influenciaram a configuração de um governo eletrônico, que podem incrementar o papel do governo eletrônico ou, por outro lado, colocar o governo eletrônico municipal como tema não prioritário para o vigente

gestor público; e o papel dos instrumentos de gestão municipal que proporcionam um sólido planejamento para implementação de políticas públicas de TICs na prefeitura.

A questão-problema se apresenta na forma de como os serviços do governo eletrônico são considerados no planejamento municipal, com repercussões na gestão das prefeituras.

1.3. OBJETIVOS

O objetivo geral é avaliar os serviços de governo eletrônico oferecidos pelas prefeituras e suas considerações no planejamento municipal.

A pesquisa está direcionada para o município de São José dos Pinhais (PR), por meio de um estudo de caso que foi efetuado em dois momentos distintos, quais sejam: no primeiro momento, no final do mandato da gestão municipal de 2005-2008, e o segundo momento, na gestão do mandato 2009-2012, com novos integrantes e mandatários, diferentes dos partidos políticos anteriores, uma vez que não ocorreu reeleição do prefeito naquele município.

Objetivos específicos:

- avaliar os serviços eletrônicos oferecidos pela prefeitura de São José dos Pinhais;
- analisar os motivos selecionados que influenciaram a configuração do governo eletrônico municipal;
- apontar indícios de alinhamento entre os instrumentos da gestão municipal, em termos de governo eletrônico;
- formalizar contribuições para a prefeitura analisada.

1.4. JUSTIFICATIVAS

As soluções eletrônicas são crescentemente uma parte da gestão e do desenvolvimento urbano, onde o produto básico e dominante das organizações públicas não é físico e sim informacional, pois as informações são fundamentais

para aproximar os cidadãos da gestão urbana, mas a sua disseminação e compartilhamento necessitam dos recursos da TIC para contribuir na inclusão digital (REZENDE; FREY; BETINI, 2003). As TICs possibilitam a melhoria da velocidade técnica e da eficiência na prestação de serviços públicos, por isso a necessidade de se oferecer serviços públicos *on-line*, principalmente, pela internet (FREY, 2002, p. 146).

O governo eletrônico, em especial os serviços eletrônicos disponibilizados, beneficia os consumidores e cidadãos, via transformação dos serviços governamentais e da governança, oferecendo aos governos municipais uma maneira alternativa de servir aos cidadãos e trazer inovação às suas operações internas. Tecnologia da informação pode fornecer métodos alternativos para entrega de serviços e operações governamentais, mas exige descobrir o que faz sentido para o município, portanto, ouvir seus cidadãos e servidores, observar seus recursos e suas prioridades constituem apoios fundamentais para configuração do governo eletrônico. O governo eletrônico pode oferecer benefícios tais como: aumento de eficiência por meio da racionalização dos processos de negócios; desburocratização; melhoria da comunicação interna; fornecer melhores serviços aos cidadãos; alinhamento das demandas e expectativas dos cidadãos com a gestão municipal; promoção e divulgação do município; contribuição para os objetivos de política econômica; contribuição para a reforma governamental; construção de uma confiança mais sólida entre governo e cidadãos (COOK et al., 2002; FERGUSON, 2002, p. 120; OECD, 2003; KNIGHT; FERNANDES; CUNHA, 2007; CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007).

Um novo padrão de relacionamento prefeitura-cidadãos se faz necessário em vista das crescentes facilidades de aquisição e acesso aos recursos computacionais ou aparelhos de conexão e transmissão de dados, e a um estilo de vida da sociedade que está incorporando os meios eletrônicos como instrumentos de eficiência, produtividade, redução de custos e eficácia, pois o acesso às informações e serviços municipais feito de qualquer lugar, a qualquer hora e qualquer forma é fator positivo e benéfico no projeto de qualquer prefeitura. A sociedade tem uma demanda e expectativa de o governo municipal estar em consonância com a utilização maciça dos recursos das TICs em sua gestão municipal (KNIGHT; FERNANDES; CUNHA, 2007; COOK et al., 2002; FERGUSON, 2002).

Enfim, o governo eletrônico é bem mais que um simples governo informatizado, constituindo-se de um canal bidirecional, aberto e ágil, para melhor atender à sociedade, capaz de “aumentar a cidadania, aumentar a transparência da gestão e a participação dos cidadãos na fiscalização do poder público e democratizar o acesso aos meios eletrônicos” (CHAHIN et al., 2004, p. 58), além de ganhos em eficiência e eficácia na oferta de serviços, com redução de custos transacionais e de prazos; evita a duplicação e inexatidão das informações; possibilidade de transferir tarefas para o próprio cidadão, ampliando a capacidade de atendimento do governo; automatizar fluxos de trabalho e simplificação de processos internos; e implementação de mecanismos e processos para os funcionários públicos poderem buscar a inovação e eficácia (CHAHIN et al., 2004, p. 65-66).

Além da própria potencialidade do tema governo eletrônico, o presente estudo acadêmico também se justifica pelo fato de não haver muitos trabalhos sobre governo eletrônico e, especificamente, seus serviços eletrônicos em prefeituras de médio porte e pelo fato de ser um estudo feito em dois períodos de uma mesma prefeitura e com duas gestões diferentes, uma vez que não ocorreu reeleição do prefeito, podendo-se contribuir para o aprofundamento do tema e possibilitar novos debates e trabalhos futuros. E por se tratar de um estudo de caso, as questões que envolvem o “como” e o “por que” estão presentes na forma de se apurar possíveis fatores que influenciaram a configuração do governo eletrônico municipal.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Fundamentação Teórica está dividida em duas partes, que refletem os construtos adotados por este trabalho acadêmico, quais sejam: “governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras” e “planejamento municipal”.

Em “governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras”, contextualiza-se o impacto que o governo eletrônico pode provocar na gestão municipal. O item oferece conceitos de governo eletrônico e aponta os sistemas de informação e a tecnologia da informação como apoios fundamentais para a implementação de um governo eletrônico. Este construto está subdividido em cinco partes, quais sejam: gestão integrada de serviços, processos e informações, demonstrando a importância que a integração apresenta para um governo eletrônico e os mecanismos para sua integração; os dispositivos de acesso ao governo eletrônico, que mostra formas de acesso ao governo eletrônico; os serviços públicos ofertados, informando a importância da oferta de serviços contextualizados aos cidadãos demandantes desses serviços; mecanismos de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico, que demonstra a importância do controle e avaliação para mensuração dos resultados obtidos; e configuração do governo eletrônico, fundamentando alguns fatores selecionados que influenciam ou interferem na configuração de um governo eletrônico.

No construto “planejamento municipal” fundamentou-se gestão municipal e a importância do planejamento municipal para as prefeituras. Visa apurar se há algum delineamento de alinhamento do projeto de governo eletrônico municipal, analisando-se as três partes deste construto, quais sejam: plano de governo, que apesar de não se constituir peça legal obrigatória, fornece um delineamento do que o novo governo entrante pretende executar em sua gestão, fundamenta-se ainda nesse item as peças financeiras legais obrigatórias; planejamento estratégico municipal, que apesar de, também, não ser uma peça legal obrigatória, é um instrumento estratégico de grande valia para a gestão municipal; e o planejamento estratégico da tecnologia da informação, que reflete a estrutura estratégica e alocação de recursos da TI na organização.

2.1. GOVERNO ELETRÔNICO: SERVIÇOS ELETRÔNICOS DAS PREFEITURAS

As transformações causadas pela disseminação da internet no setor público são consideradas o começo de uma profunda revolução da governança e da administração pública em geral. A internet é a tecnologia de apoio da governança eletrônica, pois permite acesso a qualquer hora, acesso por qualquer tipo de computador e acesso de qualquer localidade geográfica. Portanto, as redes eletrônicas transformam as dimensões de tempo e espaço, com as informações sendo transmitidas em tempo real e os contatos estabelecidos imediatamente e independentemente da distância espacial (FREY, 2002). A tecnologia é um acelerador do tempo (DOWBOR, 2002, p. 34) e é uma das iniciativas de transformação de uma sociedade industrial em sociedade da informação (FERRER; SANTOS, 2004).

A sociedade da informação é o quarto estágio de desenvolvimento da sociedade humana, onde as atividades agrícolas, industriais e informacionais são desenvolvidas por meio do uso de ferramentas inteligentes. Os outros estágios são a sociedade nômade (onde não havia ferramentas para a produção); sociedade agrícola (foco nas atividades agrícolas, em vista das ferramentas básicas estáticas manuais utilizadas); e sociedade industrial (atividades agrícolas e industriais com utilização de ferramentas dinâmicas e fontes de recursos dependentes de matéria-prima e energia). “Na sociedade da informação, portanto, a informação é um recurso fundamental”, uma vez que “a quantidade de bens e serviços dependentes de informação, consumidos pela sociedade humana, pode tender ao infinito”. Portanto, nas organizações, a transferência de empregados de setores ultrapassados para informatizados é absolutamente essencial (ZHONG apud JOIA, 2006, p. 259-260).

A sociedade da informação é descrita por três frentes gerais (EISENBERG; CEPIK, 2002, p. 294-295): uma economia baseada no conhecimento, com a participação crescente do conhecimento no valor agregado dos bens que são trocados, criando-se uma nova lógica para a produção dos bens capitalistas, que consomem muitas atividades de pesquisa e desenvolvimento nas áreas fundamentais do capitalismo; um novo papel das finanças, onde “o crescimento do setor financeiro e o aumento da economia intensiva de conhecimento, com o suporte

dos avanços da indústria de computadores, são fenômenos interdependentes que se auto-alimentam”; e uma nova sociabilidade em rede, com o consumo de produtos, “cuja circulação numa escala mundial cria novas formas de sociabilidade que não dependem de espaços territoriais definidos”.

O Estado tem que reconhecer a informação como recurso gerencial intrínseco em todas as suas ações e como objeto de apoio para suas políticas públicas específicas, pois a informação governamental é um dos principais componentes para o relacionamento democrático entre Estado e sociedade civil (MARCONDES; JARDIM, 2003, p. 1).

Com o intuito de fornecer um aprofundamento no conceito de governo eletrônico, apresentam-se alguns estudos de autores da temática, uma vez que o construto governo eletrônico ainda não apresenta uniformidade de conceitos (JOIA, 2006, p. 262).

Para o Gartner Group (2000, p.2 apud FERGUSON, 2002, p. 104), o governo eletrônico é “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”.

Balutis (1999 apud ZWEERS; PLANQUÉ, 2001, p. 92; MARCONDES; JARDIM, 2003, p. 2; JOIA, 2006, p. 263) conceituou governo eletrônico como a somatória de [comércio eletrônico (*e-commerce*) + *customer relationship management* (CRM) + *supply chain management* (SCM) + gestão do conhecimento + *business intelligence* (BI) + tecnologias colaborativas]. De forma sucinta, apresentam-se explicações sobre os componentes do conceito de Balutis (1999): comércio eletrônico pode ser entendido, basicamente, como a realização de transações organizacionais via redes de telecomunicações, especialmente a internet (TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004, p. 158); CRM – gerenciamento do relacionamento com clientes/cidadãos, pode ser entendido como o gerenciamento das interações realizadas pela organização com seus clientes/cidadãos; SCM – gerenciamento da cadeia de suprimentos, pode ser entendido como a integração de várias empresas que compõem a rede de suprimentos da organização; gestão do conhecimento, pode ser entendido como o gerenciamento do capital intelectual e do conhecimento da organização; BI – inteligência de negócios, pode ser entendida

com uma nova geração de sistemas de informações gerenciais de suporte à decisão (OZAKI; VASCONCELLOS, 2008); tecnologias colaborativas podem ser entendidas como ferramentas que possibilitam às pessoas trabalharem em conjunto de forma fácil e eficaz, ajudando-as a se comunicar (compartilhar informações), coordenar (coordenar conjuntamente seus esforços individuais de trabalho e utilização de recursos) e colaborar (trabalhar juntos cooperativamente em projetos e tarefas comuns) (O'BRIEN, 2004, p. 217).

Para Zweers e Planqué (2001, p. 92), governo eletrônico visa fornecer ou disponibilizar informações, serviços ou produtos públicos por meios eletrônicos, a qualquer momento e local, com o objetivo de agregar valor a todos os participantes envolvidos.

Segundo Lenk e Traunmüller (2001 apud MARCONDES; JARDIM, 2003, p. 2; JOIA, 2006, p. 263), o governo eletrônico apresenta quatro perspectivas, quais sejam: perspectiva do cidadão; a de processos; a da cooperação; e a da gestão do conhecimento.

Perri (2001 apud MARCONDES; JARDIM, 2003, p. 2; JOIA, 2006, p. 264) aponta que o governo eletrônico possui outras leituras e que pode ser conceituado por três vertentes, quais sejam: fornecimento de serviços eletrônicos; democracia eletrônica; e governança eletrônica. O estudo de governo eletrônico está associado à governança e se refere ao exercício da autoridade política, econômica e administrativa na gestão dos assuntos do país, incluindo articulação dos cidadãos na defesa de seus interesses e exercício de seus direitos e obrigações legais. A e-governança tem como campos de implementação: a e-administração, que se refere à melhoria dos processos governamentais e dos trabalhos internos do setor público com processos de informação executados pelas novas TICs; e-serviços, que se refere à melhoria da prestação de serviços públicos aos cidadãos e empresas; e a e-democracia, que implica em maior e mais ativa participação e envolvimento do cidadão, capacitada pelo uso das TICs no processo de tomada de decisão, ou seja, o uso dos meios eletrônicos no suporte à prática democrática (BARBOSA; CUNHA; PINTO, 2007, p. 180; UNESCO, 2008; FISHKIN, 2002; FERGUSON, 2002, p. 104; CHAHIN et al., 2004; CUNHA, 2005; CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007; COOK et al., 2002, p. 8).

É preciso observar que a divisão apresentada em e-governança tem cunho conceitual, pois na prática essa divisão é de difícil demarcação, senão impossível, pois há um profundo inter-relacionamento entre o e-serviço (o serviço em si), a e-democracia (pelo atendimento democrático e respeito à cidadania) e a e-administração (pela eficiência e eficácia de controles e gestão, redução de custos e transparência). E, ainda, que a e-governança não deve ser encarada apenas pelo aspecto tecnológico e sim encarada como uma nova forma de governar, com a participação de ampla rede de atores (CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007, p. 560).

Cunha e Scalet (2004) corroboram Perri 6, onde o governo eletrônico deve incluir ações de governança eletrônica, e-democracia e prestação de serviços, pois um projeto de e-gov não pode se limitar à visibilidade de um portal municipal.

Para o *Center for Technology in Government* (COOK et al., 2002, p. 3), governo eletrônico é o uso da tecnologia da informação para apoio às operações governamentais, participação dos cidadãos e fornecimento de serviços governamentais. E dentro desta ampla definição existem quatro dimensões que refletem as próprias funções de governo, quais sejam: e-serviços; e-gestão; e-democracia; e e-comércio.

Segundo a Deloitte Research (2000 apud FERGUSON, 2002, p. 110):

O governo eletrônico não é apenas uma outra forma de fazer as coisas; trata-se de uma transformação numa escala que irá alterar fundamentalmente a maneira como os serviços públicos são prestados e administrados. Não possui uma linha de tempo fixa de desenvolvimento; é evolucionário. Da mesma forma como nunca houve um 'big bang' para dar início ao governo eletrônico, provavelmente nunca haverá uma conclusão definitiva do processo de construção de um governo eletrônico. Não se trata de uma teoria da administração que se expandirá ou entrará em decadência de acordo com o modismo do momento. Deixando de lado as questões técnicas, o governo eletrônico tem o poder de criar uma nova modalidade de serviço público – uma relação integrada a partir da qual todas as instituições públicas possam prestar serviços modernizados, integrados e sem fragmentação aos seus cidadãos. Não é mais uma relação de via única, uma proposta 'nós contra eles', mas a construção de uma parceria entre o governo e os cidadãos.

Para a OECD (2003), governo eletrônico é o uso de tecnologias de informação e comunicação, e em particular a Internet, como ferramenta para alcançar um melhor governo.

Dias e Reinhard (2008, p. 188) apontam que entre as iniciativas do governo eletrônico estão inclusas a infra-estrutura, as aplicações G2G (governo a governo), G2B (governo para empresas), G2E (governo para funcionários), G2C (governo para cidadãos) e a inclusão digital. E definem governo eletrônico como sendo o

uso de TIC pelo governo, ou seja, todas aquelas atividades baseadas nas tecnologias de informação e comunicação (inclusive a internet) que o Estado desenvolve para melhorar a eficiência da gestão pública, melhorar os serviços oferecidos aos cidadãos e aumentar a transparência das ações de governo.

Especificamente sobre governo eletrônico no Brasil, com o intuito de permitir um desenvolvimento social e econômico mais dinâmico e igualitário para o país, o governo brasileiro inaugurou, em dezembro/1999, uma nova estratégia para o tratamento das atividades relacionadas à Tecnologia da Informação, qual seja a instituição do Programa Sociedade da Informação, conhecido como SOCINFO (Sociedade da Informação), que pretendia assegurar os recursos necessários para a viabilização das ações para o desenvolvimento da participação do país na era do conhecimento. O conjunto de estratégias da SOCINFO relacionadas a mercado, produção, recursos humanos, aspectos sociais de inclusão digital e governo eletrônico foi traduzido nas publicações chamadas Livro Verde e Livro Branco da Sociedade da Informação (SCARTEZINI, 2004, p. 4).

O Livro Verde contém as metas de implementação do Programa Sociedade da Informação e constitui uma súmula consolidada de possíveis aplicações de Tecnologias da Informação, contemplando um conjunto de ações para impulsionar a Sociedade da Informação no Brasil em todos os seus aspectos: ampliação do acesso, meios de conectividade, formação de recursos humanos, incentivo à pesquisa e desenvolvimento, comércio eletrônico, desenvolvimento de novas aplicações (TAKAHASHI, 2000).

O Livro Branco, apoiado no Livro Verde, parcialmente concluído, ambos do Ministério da Ciência e Tecnologia trata das áreas de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), que estrategicamente possui papel central na construção do futuro do país, visando uma adequação às mega-condições brasileiras, quais sejam: dimensões territoriais e populacionais, recursos naturais e biodiversidade, participação política e na economia mundiais. É uma agenda de consensos que

norteia uma direção culminando numa ampla reforma do sistema nacional de CT&I. Aborda os desafios para a consolidação de um Sistema Nacional de CT&I, objetivos para uma Política Nacional, bases para a formulação de diretrizes e as diretrizes estratégicas para sua implementação (BRASIL, 2002).

Outra iniciativa quanto à temática governo eletrônico brasileiro refere-se ao “e-desenvolvimento”, estratégia que prevê o uso intensivo das TICs para acelerar o desenvolvimento socioeconômico e melhorar a competitividade, visando alcançar um amplo espectro de metas, tais como a melhoria da governança, o contato com os cidadãos, a promoção da inclusão social, a redução significativa dos custos de transação em toda a economia, apoiado por lideranças com visão, formação de consenso, políticas públicas e instituições. O Projeto e-Brasil, derivado da estratégia e-desenvolvimento, foi lançado em outubro de 2005 a fim de desenvolver e iniciar a implementação de uma nova estratégia de desenvolvimento apoiada nas TICs, subsidiada por experiências nacionais e internacionais, possibilitando construir o consenso indispensável para a implementação de visões de e-desenvolvimento. O Programa e-Brasil, derivado do projeto e-Brasil, é uma proposta para elaboração e implementação de uma visão e estratégia intersetoriais de e-desenvolvimento mais abrangente para o Brasil, diante da necessidade e oportunidade de se estender a visão de governo eletrônico, com uma forte liderança das cúpulas políticas e econômicas do país e com a indispensável articulação de contribuições dos setores público e privado, das universidades e institutos de pesquisa, do Terceiro Setor e dos meios de comunicação (KNIGHT; FERNANDES; CUNHA, 2007; KNIGHT; FERNANDES, 2006; KNIGHT, 2006).

O *e-gov*, apoiado pela TI, pode oferecer informações que podem ser compartilhadas de forma oportuna aos cidadãos, bem como oferecer serviços públicos, sustentados por aplicativos web e sistemas real-time com resultados *on-line* demonstrando total transparência, boas práticas de governança e responsabilidade do gestor público. O *e-gov* pode sustentar as relações G2B (governo-negócio), G2C (governo-cidadão) e G2G (governo-governo). Assim, o *e-gov* não envolve somente tecnologia, mas, também, pessoas e governos locais. Alguns benefícios proporcionados pelo *e-gov* são a capacidade em efetuar e implementar mudanças na organização pública, melhorando a eficiência das funções executivas do governo, inclusive no fornecimento de serviços públicos; potencializar

as boas práticas de governança; proporcionar transparência e democratização de informações para decisão; aumentar a capacidade cívica e de capital social; facilitar mudanças fundamentais no relacionamento entre os cidadãos e o Estado e entre nações; proporcionar às pessoas acesso mais conveniente às informações e serviços do governo; promover o desenvolvimento econômico (TAKAHASHI, 2000; ZWEERS; PLANQUÉ, 2001; REZENDE; FREY; BETINI, 2003; RUEDIGER, 2003; TURBAN, McLEAN; WETHERBE, 2004; DIAS; REINHARD, 2008). Portanto, o *e-gov* não se resume à instalação de um sistema ou aplicativo, nem a uma página institucional no *site* da prefeitura. Sua implementação ultrapassa (e muito) essa simplicidade.

O governo eletrônico não deve ser encarado como um simples provimento de serviços pontuais, mas considerado como um bem público, uma vez que as percepções políticas estão presentes na dimensão e na arena cívica do governo eletrônico, bem como na possibilidade de reestruturação de processos e estruturas do Estado, promovendo uma base mais eficiente para o desenvolvimento econômico e social do país, pois se possibilita uma maior efetividade de ações de governo e de relações mais democráticas e transparentes entre governo e sociedade civil (RUEDIGER, 2006).

O governo eletrônico raramente pode ser eficaz caso não esteja alinhado com as demandas da sociedade e livre dos obstáculos que impedem uma aproximação entre a administração pública e o mundo empresarial, objetivando moldar uma sociedade mais participativa e engajada, e menos desigual (JOIA, 2006).

Ao se falar em governo eletrônico, além da associação com os movimentos de reforma do Estado e à expansão da oferta de serviços públicos ao cidadão pela internet, inclui-se “a melhoria nos processos da administração pública, eficiência e efetividade, melhor governança, elaboração e monitoramento das políticas públicas, integração entre governos, a prestação de serviços e a democracia eletrônica” (CUNHA, 2005, p. 1).

As Nações Unidas (2003) classificaram em cinco estágios a presença *on-line* da administração pública. O primeiro estágio é o emergente, onde o governo está presente através de um *site* ou portal, fornecendo informações governamentais de cunho, geralmente, estático, limitado e básico. O segundo estágio é o informacional avançado, onde os serviços públicos *on-line* podem fazer uso de bancos de dados,

georreferenciamento de dados, animação por meio de imagens e fontes de informações, proporcionando dinamismo de informações. O terceiro estágio é o interativo, onde há interatividade entre o governo e o cidadão, com facilidades para *download* de arquivos e informações, *links* seguros, facilidade de assinatura eletrônica (certificação eletrônica), uso de áudio e vídeo, utilização de formulários, bem como existe atualização regular do *site*. O quarto estágio é o transacional, onde ocorre uma transação, seja financeira, como processual. Pode-se efetuar pagamentos de serviços e taxas de forma *on-line* com interação com o sistema bancário. O quinto estágio é o da presença na rede, virtual, totalmente integrado, onde a estrutura baseia-se em uma rede integrada entre as várias esferas do governo, sempre visando fornecer um atendimento completo ao cidadão, empresas e sociedade (RUEDIGER, 2006, p. 246).

Redes comunitárias locais ou temáticas podem ser implementadas pela TI, por meio de portais municipais que podem ser geridos no âmbito da sociedade, em colaboração com os governos, para contribuir na realização efetiva da reforma administrativa do Estado (REZENDE; FREY; BETINI, 2003). Os portais municipais podem ser entendidos como o governo em um só lugar, ou seja, um ponto de acesso único e personalizado, acessado via browser (ferramenta para navegação e acesso às páginas da internet), a informações críticas existentes na prefeitura (TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004).

Os recursos da TI estão disponíveis e com custo cada vez mais reduzido. Porém, o problema não reside na tecnologia da informação em si, mas no acesso à informação inteligente nessa vastidão de dados e informações. A informação inteligente pode ser definida como aquela que contribui com a inteligência das prefeituras e com a qualidade de vida nos municípios, representada pela conjugação das informações oportunas (toda e qualquer informação de qualidade inquestionável, porém, antecipada) e informações personalizadas (toda e qualquer informação peculiar ou específica) (REZENDE, 2006).

Nitidamente, há um excesso de informações à disposição de todos, o problema é encontrar o que se necessita. Outro agravante é a irracionalidade da informação, onde se tem informação a respeito de determinado assunto de menos importância para o desenvolvimento econômico e social e o que se necessita mesmo, nem é gerado. Assim, é preciso organizar a informação segundo as

necessidades práticas dos atores sociais que intervêm no processo de desenvolvimento social, além de ordenar a informação, nas metodologias de sistematização, no desenvolvimento da capacidade gerencial que torne a informação relevante acessível aos atores que tomam as decisões, no momento em que elas precisem. A informação é o foco central desse processo, pois envolve todos os outros direitos, bem como é uma condição chave da construção de processos democráticos de tomadas de decisão (DOWBOR, 2003).

E o foco na informação apresenta-se tão forte, reforçado pelo surgimento de uma nova economia em escala global no último quartel do século XX, que possui as características de ser informacional (a produtividade e a competitividade dependem da capacidade em gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos), global (o mundo está interconectado por uma rede de conexões entre agentes econômicos) e em rede (rede global de interação entre redes empresariais) (CASTELLS, 2003).

Os sistemas de informação se apresentam como importantes instrumentais para esse ordenamento das informações. “Todo sistema, usando ou não recursos de tecnologia da informação, que manipula dados e gera informação pode ser genericamente considerado sistema de informação” (REZENDE, 2008b, p. 22). No caso da gestão municipal, os sistemas de informação podem contribuir na efetividade de seus processos internos, uma vez que permeiam toda a organização pública e contribuem para a implementação do governo eletrônico municipal, fazendo o elo entre a fonte de informações (prefeitura) e o meio externo (atores sociais e *stakeholders*), bem como efetivando um meio de comunicação entre ambos.

A interoperabilidade entre os sistemas é fator fundamental no *e-gov*, uma vez que é necessária a integração de sistemas; a integração de redes; intercâmbio de dados, informações e serviços entre sistemas; suporte a sistemas legados; e o suporte à diversidade de plataformas de *hardware*, *software* e componentes de fornecedores distintos (FERRER, 2007).

O gestor público pode ter em mãos uma poderosa ferramenta para auxiliá-lo em sua gestão estratégica, além de proporcionar transparência nas ações municipais, pois a participação pública faz parte de qualquer modalidade de gestão, pois o foco da gestão municipal é o bem-estar da comunidade local. E a melhor

pessoa para informar o que necessita é o próprio cidadão, por melhor habilidade política que o prefeito tenha. Salienta-se que o sistema de acolhimento de sugestões e críticas não é imperativo no sentido de "ter que fazer", porém, é o de oferecer uma visão panorâmica dos problemas enfrentados pela população. Cabe ao gestor público, em vista de seus limitados recursos, priorizar determinada sugestão ou pleito.

O desafio que se lança é o de valorizar e compartilhar a inteligência distribuída em todas as partes das comunidades conectadas e explorar os efeitos sinérgicos que agora podem ser alcançados em tempo real e sem o problema da distância física (FREY, 2002).

E para que haja sucesso na implementação do governo eletrônico, alguns fatores devem ser observados, tais como os delineados por Chahin et al. (2004, p. 17-19): definir uma estratégia focalizada no cidadão; atuar no ponto de atendimento e nos processos de retaguarda; obter forte apoio político e organizacional; efetuar investimentos estratégicos; adotar uma postura colaborativa; garantir o envolvimento da sociedade civil e o desenvolvimento da democracia eletrônica; definir objetivos claros e monitorar a sua implementação; definir padrões técnicos comuns de interoperabilidade; celebrar parcerias com o setor privado; e implementar técnicas de CRM nos portais da administração pública. O gerenciamento das relações com os clientes (CRM – *Customer Relationship Management*), ou os cidadãos, é o que sustenta o *e-gov*, sendo a capacidade de melhorar o relacionamento com os cidadãos por meio da entrega de serviços que atendam às suas necessidades e expectativas, utilizando-se de canais apropriados e contextualizados ao seu público-alvo e espaço temporal.

Por outro lado, existem fatores críticos de sucesso que podem impedir ou alcançar de forma insatisfatória o sucesso na implementação do governo eletrônico, tais como (COOK et al., 2002; FERGUSON, 2002): liderança e líderes do projeto; aprendizagem e análise de outros governos municipais; envolvimento efetivo e contextualizado das pessoas certas para os serviços e funções do governo eletrônico; desenvolvimento de um relacionamento bem sucedido com fornecedores; reconhecimento das diferenças políticas; compartilhamento de informações de forma constante e consistente; criação de parcerias inovadoras com outras prefeituras; equilíbrio entre o direito à privacidade com o direito de saber; ciclo de vida da gestão

municipal; preparação para superar eventuais resistências; educação e treinamento permanentes; iniciar o projeto de governo eletrônico; barreiras sociais e culturais; barreiras institucionais e políticas; superar a mentalidade compartimentalizada das grandes organizações do governo; financiamento; tecnologia; legislação; e definição de padrões.

2.1.1. Gestão integrada de serviços, processos e informações

Integração é um importante aspecto na implementação de serviços eletrônicos (ZWEERS; PLANQUÉ, 2001), uma vez que ao cidadão pouco se importa de onde virá a informação, que complexidade esta apresenta para ser obtida ou se parte da informação deverá vir de outras esferas governamentais ou de outras secretarias da própria prefeitura. Nada disso importa ao usuário solicitante do serviço. Para a obtenção da integração visando o atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos, a gestão pública municipal necessita adotar critérios técnicos, e talvez políticos, para a integração dos serviços, processos e das informações para que apresentem resultado unificado ao solicitante.

2.1.1.1. Integração de serviços

Ao cidadão, pouco importa se o serviço que ele precisa será providenciado pela repartição ou secretaria ou ministério A ou B ou C, ele quer ser atendido de forma cortês, com pontualidade, sem perder tempo em filas, sem precisar empregar um despachante para esse serviço, quer um serviço com qualidade e que respeite seus direitos e privacidade. O governo pode e deve facilitar a vida do cidadão (KNIGHT, 2006; CHAHIN et al., 2004; CUNHA; SCALET, 2004, p. 315).

Os serviços integrados não são somente a reunião em um mesmo espaço físico de várias agências públicas. A integração ocorrerá quando todos os serviços provenientes de quaisquer agências públicas estejam disponíveis de forma e acesso facilitados, tanto na forma física quanto na forma virtual, com sistemas de

informação que os apoiem para efetuar a integração dos serviços ao cidadão (OLIVEIRA; LEÃO; MAGALHÃES FILHO, 2007).

Apesar de que a existência de locais que aglomeram todos os serviços em um local físico só, denominados de “one-stop-shop”, proporciona economia de tempo, esforço e paciência do cidadão, pois vários órgãos, secretarias municipais e serviços estão disponíveis à população em um local só. E o governo eletrônico é uma extensão natural desse tipo de reforma administrativa (CHAHIN et al., 2004, p. 64).

Para a integração dos serviços, atividades, projetos, planos ou programas entre o município, Estado e Governo Federal os convênios apresentam-se como os principais instrumentos que formalizam as relações, estabelecendo obrigações e condições para sua execução, fiscalização e controles, lembrando que os municípios possuem autonomia política e administrativa (IBAM, 2004).

2.1.1.2. Integração de processos

A racionalização dos processos de negócios traz aumento da eficiência operacional, pois reduz o número de passos de determinada rotina de trabalho e automatiza funções que são feitos manualmente (COOK et al., 2002, p. 4).

Para uma efetiva implementação de um governo eletrônico, há a necessidade de se adaptar os modos de operação e processos administrativos à rapidez e dinâmica da era digital (FREY, 2002, p. 158).

Antes de se implementar ou criar qualquer novo trâmite ao cidadão, somente efetuando alterações na interface tecnológica do relacionamento, é preciso analisar o processo em si, verificando como o referido processo pode ser modificado, atualizado, simplificado e, se possível, com redução de custos operacionais, mediante análise da identificação e mensuração de custos nas várias fases de um determinado processo (FERRER; LIMA, 2007, p. 628).

É imperativo o redesenho e integração dos processos de trabalho, uma vez que se corre o risco de perpetuar processos anacrônicos (CHAHIN et al., 2004, p. 65).

2.1.1.3. Integração de informações

A informação possui importância estratégica para a organização, pois constitui-se na base de fundamentação das decisões organizacionais (STAIR; REYNOLDS, 2002; MEIRELLES, 1994; TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004). “Quanto maior o valor e a qualidade da informação, maior a probabilidade de acerto na tomada de decisão” (REZENDE; ABREU, 2009, p. 109).

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais (BEUREN, 2000, p. 43).

O uso da informação como recurso estratégico e seus respectivos sistemas na gestão de prefeituras contribui na gestão interna da prefeitura, bem como na possibilidade de fornecer transparência dos atos dos atuais dirigentes municipais, via disponibilização de informações para os cidadãos e comunidade local.

Numa economia de informação, é preciso cada vez mais basear-se na capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz (McGEE; PRUSAK, 1994). O uso estratégico da informação tem, portanto, duas dimensões: utilização interna, que visa a melhoria da qualidade da administração, subsidiando a integração das informações setoriais da organização e fornecendo uma visão convergente da empresa; utilização externa, que visa destacar a empresa em seu setor de atuação e possibilitar o aproveitamento das oportunidades de mercado que se apresentam (MEIRELLES, 1994, p. 404).

A informação é gerada a partir do fornecimento de utilidade para os dados. Os dados podem ser entendidos como fatos não trabalhados, ou seja, não há utilidade em seu uso ou não estão de forma organizada ou ordenada. Quando o dado é organizado ou ordenado e adquire um valor adicional além do valor dos próprios fatos, ele se torna informação, onde deve haver um valor significativo atribuído ou agregado a ele, ou seja, deve ser útil para quem a utiliza (STAIR; REYNOLDS, 2002; REZENDE; ABREU, 2009; REZENDE, 2008, 2008b).

Há um processo para a transformação do dado em informação, ou seja, “um conjunto de tarefas logicamente relacionadas e executadas para atingir a um resultado definido”. Esse processo de definição de relacionamentos entre dados exige conhecimento, que por sua vez, “representa a percepção e a compreensão de um conjunto de informações e de como estas informações podem ser úteis para uma tarefa específica” (STAIR; REYNOLDS, 2002, p. 5).

“O valor da informação está diretamente ligado ao modo com que esta auxilia os tomadores de decisão a alcançar as metas de sua organização” (STAIR; REYNOLDS, 2002, p. 7). “A informação e seus respectivos sistemas desempenham funções fundamentais nas organizações, apresentando-se como recurso estratégico para projetar e gerir organizações de forma competitiva e inteligente” (REZENDE, 2005a, p. 20).

Para que a informação tenha valor, a informação deve ser inteligente, ou seja, a conjunção da informação oportuna com a informação personalizada, “as quais efetivamente contribuem com a inteligência das prefeituras e com a qualidade de vida nos municípios” (REZENDE, 2006, p. 267). Toda e qualquer informação peculiar ou específica pode ser chamada de informação personalizada. Toda e qualquer informação de qualidade inquestionável, porém, antecipada pode ser chamada de informação oportuna (REZENDE, 2006, p. 267; REZENDE, 2008, p. 51).

Os dados e/ou as informações são entradas para os sistemas. Um sistema é um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo, para cumprir metas ou um determinado objetivo (BIO, 1996; STAIR; REYNOLDS, 2002; O'BRIEN, 2004). Além dessa entrada, o sistema deve efetuar um processamento e gerar uma saída, sempre apoiado pelo *feedback*, que “é a saída utilizada para promover as mudanças na entrada ou nas atividades de processamento” (STAIR; REYNOLDS, 2002, p. 13), ou seja, deve-se sempre observar se a saída original está de acordo com o previsto, caso contrário, deve-se efetuar os devidos ajustes e efetuar novo processamento ou atribuir uma nova entrada ao sistema.

Os diversos sistemas que tratam as informações da prefeitura devem ser integrados, uma vez que há troca de informações entre os subsistemas, deduzindo-se a existência de relações de interdependência, que são necessárias para o

funcionamento efetivo das funções organizacionais municipais e respectivos sistemas de informação. A integração das informações em âmbito interno é muito mais fácil de ser implementada, pois existe o poder de controle sobre a gestão organizacional municipal, em contraponto ao âmbito externo que apresenta inúmeros fatores impeditivos para sua integração, com informações aleatórias, desestruturadas e assistemáticas, tendo em vista que não há um padrão nacional efetivo estabelecido e usado de forma consensual (REZENDE, 2005, p. 30-31).

Para uma efetiva prestação de serviços ao cidadão, com qualidade e uniformidade em todos os canais disponíveis no município, deve ser desenvolvido um sistema único de informações ao cidadão, com uma linguagem contextualizada ao seu público-alvo (CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007, p. 573).

“As funções organizacionais também formam a base para desenvolvimento dos sistemas de informação” (REZENDE, 2005, p. 23) e são constituídas dos seguintes componentes: serviços municipais, marketing, materiais ou logística, financeira, recursos humanos e jurídico-legal e estão presentes em qualquer prefeitura, ou seja, são as principais macroatividades das organizações, sem as quais as prefeituras não funcionariam em sua plenitude (REZENDE, 2005, 2005a).

Para que a organização pública, compreendida como o maior dos sistemas, alcance seus objetivos, necessário se faz a integração das funções organizacionais, uma vez que há interdependência entre elas (REZENDE, 2005, p. 25).

Além da integração interna, uma abordagem que reforça a integração das informações entre os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário (âmbito externo) refere-se à que trata sobre o controle, transparência e fiscalização no município denominado Sistema de Controle Interno, fundamentado pelos artigos 31, 74 e 75 da Constituição Federal (CRUZ; GLOCK, 2006; BOTELHO, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2008).

Na iniciativa privada tudo pode ser feito desde que não caracterize descumprimento à lei. Porém, na administração pública, tudo deve ser feito conforme o que a lei determina, exigindo-se, neste caso, a implementação de controles mais rigorosos e sofisticados (CRUZ; GLOCK, 2006, p. 20).

No âmbito da administração pública, a Instrução Normativa nº 16, de 20.12.1991, do Departamento de Tesouro Nacional, embora revogada, é utilizada como papel didático, que conceitua Controle Interno como

o conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados utilizado com vistas a assegurar que os objetivos dos órgãos e entidades da administração pública sejam alcançados, de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público (BOTELHO, 2006, p. 27; CRUZ; GLOCK, 2006, p. 22).

E a interligação entre os âmbitos interno e externo dos sistemas municipais dá-se pelos sistemas de informações contábeis, operacionais e gerenciais que devem ser eficientes e confiáveis para apoiar os sistemas de controle interno, que são o somatório das atividades de controle, permeadas ao longo da estrutura organizacional (CRUZ; GLOCK, 2006).

2.1.1.4. Mecanismos de integração

Por trás do governo eletrônico, existem tecnologias e sistemas de informações que auxiliam a gestão e as funções administrativas do governo, tais como ferramentas para gerenciamento de dados e informações, manutenção dos registros públicos eletrônicos e para auxílio na comunicação e no trabalho em grupo. Apesar de não ser visível ao público externo à prefeitura, essas tecnologias e sistemas de informações têm papel fundamental para a existência do governo eletrônico. A utilização de tecnologia para a comunicação torna mais fácil o processo de se conhecer o que está acontecendo na prefeitura, com informações atualizadas e documentos enviados e aprovados eletronicamente, economizando impressão e capacitando os gestores municipais a ler informação compartilhada de forma mais rápida e, desta forma, apoiar sua tomada de decisão (COOK et al. 2002).

Os sistemas de informação e a tecnologia da informação constituem importantes e fundamentais mecanismos para integração dos dados e informações de uma prefeitura.

Sistema de informação é um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam e/ou recuperam (entrada), manipulam (processamento) e armazenam e/ou disseminam/distribuem (saída) os dados e a informação e fornecem um mecanismo de *feedback* para atender a um objetivo, usando ou não recursos de TI, visando facilitar o planejamento, controle, coordenação, análise e o

processo decisório nas organizações, ou seja, proporcionar sustentação administrativa para otimização dos resultados esperados (LAUDON; LAUDON, 1999; STAIR; REYNOLDS, 2002; REZENDE; ABREU, 2009; TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004). A tecnologia da informação (TI) pode ser conceituada como “recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação”, e que se fundamenta nos seguintes componentes: “*hardware* e seus dispositivos e periféricos; *software* e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações” (REZENDE; ABREU, 2009, p. 76). Os sistemas de informação são um dos principais componentes da TI (MEIRELLES, 1994, p. 417).

“A integração dos sistemas de informação contempla suas entradas, processamentos, saídas e retroalimentação” (ou *feedback*) (REZENDE, 2005, p. 31).

Os sistemas de informação são classificados de diversas formas e contribuem nas atividades de planejamento, desenvolvimento ou aquisição de soluções para as organizações, tais como: classificação de sistemas de informação segundo o suporte a decisões; segundo a abrangência da organização; quanto à sua forma evolutiva; ou de acordo com a entrada na organização (REZENDE, 2005a). Para o presente trabalho acadêmico, adotou-se a classificação de sistemas de informação segundo o suporte a decisões.

Segundo o suporte a decisões, os sistemas de informação podem ser classificados em: sistemas de informação operacionais (SIO), sistemas de informação gerenciais (SIG), sistemas de informação estratégicos (SIE) e sistemas de conhecimentos (SC) (REZENDE, 2005a).

Os sistemas de informação operacionais (SIO) podem ser entendidos como os sistemas que processam as transações cotidianas das organizações, controlando os dados detalhados das operações das funções organizacionais, fundamentais ao funcionamento harmônico das organizações, visando auxiliar a tomada de decisão do corpo técnico ou operacional das unidades departamentais (REZENDE, 2005a).

Os sistemas de informação gerenciais (SIG) são todos e quaisquer sistemas que processam grupos de dados das operações e transações operacionais, transformando-os em informações agrupadas para gestão, auxiliando a tomada de decisão do corpo gestor (nível médio ou gerencial) das unidades departamentais das organizações, em sinergia com demais unidades (REZENDE, 2005a).

Os sistemas de informação estratégicos (SIE) contemplam o processamento de grupos de dados das atividades operacionais e transações gerenciais, em nível macro e filtrados das operações das funções organizacionais, transformando-os em informações estratégicas para auxiliar o processo de tomada de decisão da alta administração da organização pública (REZENDE, 2005a, p. 28).

Os sistemas de conhecimento (SC) “manipulam os conhecimentos das pessoas da organização” (REZENDE, 2005a, p. 28).

Adotando-se a classificação segundo o suporte a decisões e utilizando-se os recursos da tecnologia da informação, os sistemas de informação permeiam toda a organização e contribuem de forma efetiva no auxílio à tomada de decisões por parte do gestor organizacional. A partir de uma base de dados única das funções organizacionais e apoiados pelos recursos da tecnologia da informação, os sistemas fornecem informações inteligentes para quaisquer níveis hierárquicos, seja do corpo técnico, como do corpo gestor e, principalmente, informações de cunho estratégico para a alta administração. Todas as informações possuem integração tanto no nível hierárquico horizontal, quanto no seu nível hierárquico vertical (sinergia) (REZENDE, 2005a).

Sinergia de informações pode ser entendida como coerência, integração, relação horizontal e vertical, multiplicação da combinação de recursos, planos com o mesmo objetivo e direção. “Os recursos e as informações utilizadas conjuntamente produzem um efeito maior” (REZENDE, 2005, p. 32).

Por meio dos sistemas de informação, as organizações acolhem vários benefícios, tais como (REZENDE; ABREU, 2009, p. 64; OLIVEIRA D., 2001, p. 45; REZENDE, 2005): suporte à tomada de decisão profícua; valor agregado ao produto (bens e serviços); melhor serviço e vantagens competitivas; auxílio na inteligência organizacional; produtos de melhor qualidade; oportunidade de negócios e aumento da rentabilidade; mais segurança nas informações, menos erros, mais precisão; aperfeiçoamento nos sistemas, eficiência, eficácia, efetividade, produtividade; carga de trabalho reduzida; redução de custos e desperdícios; controle das operações; informações para os cidadãos; melhoria no acesso às informações; estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão; fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões; melhoria na estrutura organizacional; melhoria na estrutura de poder; redução do grau de centralização de decisões na empresa; melhoria na

adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais; otimização na prestação de serviços aos clientes; melhor interação com os fornecedores; melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários da empresa; aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas; redução da mão-de-obra burocrática; redução dos níveis hierárquicos.

Verifica-se o cunho estratégico da informação e os sistemas de informação, bem como seus benefícios para as organizações e para o processo de tomada de decisões (REZENDE, 2005). As organizações públicas, assim como as organizações privadas, devem se utilizar de forma estratégica dos sistemas de informação.

Os sistemas de informação, com os recursos da internet inclusos, portanto, podem contribuir de forma efetiva tanto na gestão interna da prefeitura, oferecendo os benefícios positivos dos sistemas de informação, pois tem o poder de se infiltrar por toda a organização, bem como contribuir na transparência informacional da prefeitura, conectando eletronicamente todos os seus relacionamentos internos e externos, uma vez que “é inegável o enorme potencial desse recurso tecnológico para a difusão da informação governamental” (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 179) e também pode transformar a estrutura interna da organização modificando papéis, poder e hierarquia (MEIRELLES, 1994, p. 405).

Os sistemas de informação devem ser projetados de acordo com as estratégias ou ações que contribuam com os objetivos públicos (REZENDE, 2008), pois independentemente de seu nível ou classificação, visam auxiliar os processos de tomada de decisões na prefeitura e na cidade (REZENDE; CASTOR, 2006). Os sistemas de informação e as informações devem estar em sintonia tanto para o atendimento das necessidades internas da gestão da prefeitura quanto, principalmente, em consonância com as necessidades dos municípios e *stakeholders*, que são os demais interessados na cidade, podendo

se constituir de pessoas jurídicas e pessoas físicas interessadas de alguma forma no município, seja de forma positiva ou negativa. São pessoas que representam empresas privadas, organizações públicas, organizações sem fins lucrativos, instituições, associações, conselhos regionais, comunidades, partidos políticos, igrejas, grupos específicos formais e informais (por exemplo, escoteiros, religiosos, conselhos regionais profissionais, centro de tradições, mídias, meios ilícitos), governo federal e estadual, outros

municípios ou distritos e o próprio cidadão. Também são chamados de atores sociais ou municipais (REZENDE, 2008b, p. 22-23).

Os sistemas de informação e a tecnologia da informação podem contribuir com a gestão pública nas suas três esferas (federal, estadual ou municipal), que segundo Rezende (2005, p. 305) atuam como ferramentas que auxiliam os respectivos gestores na elaboração de objetivos, estratégias, decisões e ações organizacionais.

Dentre as tecnologias possíveis de serem aplicadas aos sistemas de informação das prefeituras que se propõem a integrar todas as funções organizacionais e do fluxo de todas as atividades de uma só vez, destacam-se os sistemas integrados de gestão, comumente denominados ERP (*Enterprise Resources Planning*) na iniciativa privada (LAURINDO; ROTONDARO, 2006). Na área governamental, alguns autores o cunharam como GRP (*Government Resource Planning*) (FERRER; SANTOS; SOLA, 2004, p. 117).

O sistema integrado de gestão é um conceito que prevê a integração das atividades de processamento de transações das áreas funcionais de toda a empresa, possibilitando que departamentos diferentes se comuniquem em uma linguagem comum, controlando todos os principais processos de negócio com uma única arquitetura de *software* em tempo real. Seu principal objetivo é integrar todos os departamentos e funções da empresa em um sistema unificado de informática, com capacidade para atender a todas as necessidades da organização (TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004, p. 222-225).

Com um enfoque mais prático, os sistemas ERP, ou *software* ERP

são sistemas de informação integrados adquiridos na forma de pacotes comerciais de *software* com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa industrial (suprimentos, manufatura, manutenção, administração financeira, contabilidade, recursos humanos, etc.) (ZWICKER; SOUZA, 2003, p. 64).

Algumas características podem ser destacadas dos sistemas ERP que contribuem no gerenciamento das organizações, tais como (MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2002, p. 281; ZWICKER; SOUZA, 2003, p. 65; REZENDE; ABREU, 2009): são pacotes comerciais de *software*; incorporam modelos de processos de negócios (as chamadas *best practices*); são sistemas de informação integrados e utilizam um

banco de dados corporativo; possuem grande abrangência funcional; requerem procedimentos de ajuste para que possam ser utilizados em determinada organização; auxilia a tomada de decisão; atende a todas as áreas da empresa; possui base de dados única e centralizada; possibilita maior controle sobre a empresa; evolução do MRP II (*Manufacturing Resources Planning*); obtém a informação em tempo real; permite a integração das áreas da empresa; possui modelos de referência; é um sistema genérico; oferece suporte ao planejamento estratégico; suporta a necessidade de informação das áreas; apóia as operações da organização; é uma ferramenta de mudança organizacional; e possui orientação a processos.

Diante de todas as potenciais características de um sistema ERP, portanto, para que haja efetividade na implementação do governo eletrônico, necessário se faz a adoção de um *software* ERP ou seguir o conceito de gestão integrada (TRICATE, 2004, p. 125).

2.1.2. Dispositivos de acesso ao governo eletrônico

As prefeituras podem oferecer serviços de seu governo eletrônico, bem como o seu acesso, utilizando-se não só da internet, mas também de dispositivos eletrônicos e de instalações físicas que propiciem acesso à população que não tem condições de se conectar digitalmente.

2.1.2.1. Portal municipal

Visando a um aumento da eficiência administrativa, o governo eletrônico prevê a possibilidade de se acessar por meio de um único ponto de entrada, disponível a qualquer hora do dia ou da noite, via computadores, quiosques públicos ou outros dispositivos de acesso, os serviços públicos disponíveis ou uma boa parte delas, proporcionando um governo menor, com custos reduzidos, mais rápido e do ponto de vista gerencial, muito mais fácil de se gerir (FREY, 2002, p. 146).

Esses pontos únicos de entrada denominam-se portais e podem ser conceituados como a porta de entrada na web, objetivando ser locais de grande visitação e que, para atração de visitantes, oferecem serviços e conteúdos genéricos ou conteúdos especializados em determinada temática particular e com a vantagem de exigir do usuário somente um browser para navegação em suas páginas na internet (CUNHA; REINHARD, 2001).

Portal é um novo canal de prestação de serviços públicos com processos interorganizacionais integrados; de informação; e de comunicação de mão dupla entre governo e sociedade, que apoiados nas TICs possibilitam ganhos para os usuários em relação a tempo de execução, qualidade, facilidade e ausência de necessidade de deslocamentos. E para o governo, gera ganhos para uma maior transparência, menores custos transacionais e ampliação da capacidade de atendimento. Há, ainda, a possibilidade de se personalizar a interface do usuário, mediante a contextualização de seu perfil e interesses (CHAHIN et al., 2004, p. 62).

Com os portais, os governos mostram sua identidade, seus propósitos, suas realizações, possibilitam a concentração e disponibilização de serviços e informações, o que facilita a realização de negócios e o acesso à identificação das necessidades dos cidadãos, bem como possibilita a participação da sociedade nas ações do governo municipal (PINHO, 2008).

O portal municipal também possibilita reformas administrativas adicionais, eliminando a duplicação de serviços, enxugando as repartições desnecessárias, coordenando melhor os serviços das três instâncias da federação, poupando muito dinheiro dos cidadãos e empresas, diminuição dos custos para se lidar com seus governos e diminuição de impostos (KNIGHT, 2006; CHAHIN et al., 2004).

O portal ideal é aquele que dá acesso a todas as instâncias da federação e possui interface facilitada e organizada com serviços de acordo com as necessidades do cidadão ou empresa (KNIGHT, 2006).

Observa-se que o portal é um dos meios mais visíveis de se disponibilizar a prestação de serviços governamentais pelos meios eletrônicos. Mas, só ele não basta. É preciso fazer uma política integrada de prestação de serviços, com a utilização dos diversos meios digitais disponíveis atualmente, visando novas formas de entrega dos serviços e informações, bem como possibilitar a participação da

população na vida política de sua cidade, estado ou país (CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007, p. 569).

O portal necessita também disponibilizar, além da visão integrada da administração pública, informações organizadas para permitir seu compartilhamento entre estruturas, apresentando desta forma dificuldades na integração dos processos isolados da administração pública, dados em meios eletrônicos, os sistemas de informação e as arquiteturas tecnológicas das várias estruturas de governo existentes (CHAHIN et al., 2004, p. 47).

O portal pode representar o ponto agregador de conhecimento, aplicações e ferramentas corporativas, tanto de âmbito interno quanto externo, bem como apoiar conexões entre pessoas e fontes de conhecimento/informação. Os componentes da arquitetura de um portal podem ser agrupados em: camada de apresentação e personalização (como os usuários enxergam e disponibilizam a informação do portal), solução de busca (apoio aos usuários para encontrar informação relevante baseada em um conjunto de critérios de busca) e aplicações web (aplicações participantes do portal) (TERRA; GORDON, 2002).

Terra e Gordon (2002) descrevem os níveis de um portal, mediante análise dos aspectos em relação a uma intranet, a um portal de nível básico e a um portal de nível avançado.

Aspectos	Intranet	Portal básico	Portal avançado
Organização e gerenciamento	Geralmente descentralizada (proliferação de URLs), muito trabalhoso, baixo nível de habilidade exigida.	Gerenciamento centralizado (unificação de URLs), fácil gerenciamento dos privilégios de grupos de usuários, requer instalação em um banco de dados separado.	Múltiplos níveis de gerenciamento, baseado na web, altamente coordenado, muita facilidade para configurar diferentes níveis de gerenciamento, facilita a análise do histórico de todos os eventos do portal.
Personalização	Nenhuma personalização.	Personalização limitada (preferências básicas do usuário restritas à localização fixa).	Personalização avançada (pleno controle do layout e cores, baseada em perfis, dinâmica, em tempo real e ativada por dispositivo, localização atual do usuário ou largura de banda).
Busca	Mecanismo de	Busca melhorada:	Busca avançada

	rastreamento (<i>spider</i>) básico	texto livre, booleano, bayesiana, conceituais, linguagem natural, popularidade, busca de documentos estruturados e não-estruturados. Permite notificação.	(buscas colaborativas e por afinidade, associações de indivíduos com assuntos, resultados internos e externos da web unificados, buscas em arquivos multimídia).
Taxonomia	Apenas uma hierarquia de alto nível e muitos documentos não categorizados.	Muitos níveis de categorias altamente ligados via hiperlinks, categorização automática, diretório bem organizado.	Outras formas de categorização, <i>thesaurus</i> (dicionário) avançado.
Ferramentas de colaboração	Não são integradas com o Portal.	Integradas apenas no nível de notificação, mas associa com e-mail, debates <i>on-line</i> , <i>software</i> de gerenciamento de projeto, calendários e agendas.	Profundamente integradas com o Portal, sem necessidade de carregar aplicativo específico inclui mensagens instantâneas e ambientes eletrônicos de reunião.
Sistemas de Gerenciamento de Conteúdo (SGC)	Não disponibilizado.	Disponível de modo limitado, processo burocrático para efetuar a carga de documentos, suporta controle de versões e roteamento de documentos.	Múltiplos níveis de gerenciamento, amplamente disponível, indexação automática dos documentos, pequenos esforços exigidos dos usuários para categorização futura e distribuição dirigida de funcionalidades de processos e workflow.
Ferramentas de medição	Aplicativo separado de <i>software</i> .	Aplicativo integrado de <i>software</i> .	Integrado e facilmente customizável, pesquisas em tempo real.
Integração com aplicações internas	Rara.	Pouca integração e restrita apenas em nível de interface / relatórios, aplicações executadas no servidor <i>web</i> .	Integração múltipla e profunda das fontes de dados, comunicação entre APIs, integração do mainframe e aplicativos legados, aplicações executadas em um servidor de aplicações separado.
Integração com aplicações externas e fontes de dados	Nenhuma.	Pouca integração e restrita apenas à interface.	Integração de muitos conteúdos e fontes de dados.
Ambiente de desenvolvimento	Padrões básicos da internet: HTML, DHTML, JAVA, JSP, etc.	Requer alto nível de habilidades de programação, não é facilmente customizável.	Fornecer soluções <i>turnkey</i> facilmente customizáveis, suporta desenvolvimento orientado a objeto.
Arquitetura do sistema	Servidor <i>web</i> básico	Arquitetura	Suporte para

e desempenho	usando padrões internet, aplicativos integrados de <i>software</i> exigem muito desenvolvimento customizado.	multicamadas, clara separação das camadas de apresentação e aplicação integra-se facilmente com a maioria dos bancos de dados e funciona nos sistemas operacionais mais populares.	aplicações baseadas em XML, sem fio e P2P e soluções robustas e integradas para aplicativos internet, intranet e extranet, altamente escalável, oferece <i>caching</i> e balanceamento de carga, APIs executados em servidores separados.
Segurança	<i>Firewall</i> comum.	Suporta protocolos padronizados de autenticação e segurança.	Suporta criptografia de alto nível e soluções customizadas, identificação unificada.

Quadro 1 – nível de Portal

Fonte: adaptado de Terra e Gordon (2002, p. 130-131).

2.1.2.2. Dispositivos móveis

Os dispositivos móveis, em especial os telefones celulares, contribuem para a entrega dos serviços públicos do governo eletrônico, pois em vista da onipresença desses equipamentos na população, possuem o poder de atingir todo e qualquer cidadão, possibilitando a ampliação da prestação de serviços públicos por meios eletrônicos e a inclusão digital. Podem, ainda, fornecer informações personalizadas, pois, no geral, cada usuário tem o seu aparelho; está sempre conectado, ou seja, a maioria dos aparelhos está sempre ligada; e os aparelhos móveis são projetados para serem portados, possibilitando prover informações instantâneas aos usuários que carregam seus aparelhos a qualquer lugar (CUNHA, 2004a; DINIZ; GREGÓRIO, 2007).

Nos telefones celulares, o uso de SMS (*Short Message Services*) é uma forma de utilização do recurso de notificação aos interessados em determinados serviços oferecidos pelo governo, onde por meio do cadastramento do interesse ou demanda do cidadão, o governo encaminha mensagens a respeito do assunto de interesse ou do protocolo de atendimento do serviço requisitado. Porém, para a implementação da entrega dos serviços públicos por meio de dispositivos móveis, em especial os telefones celulares, cabe aos governos municipais o

equacionamento da viabilização de custos mais baixos, tanto para o cidadão quanto para a prefeitura, e a justa remuneração dos parceiros envolvidos – infra-estrutura de informática, telecomunicações e organização geradora da informação (CUNHA, 2004a).

2.1.2.3. Unidades de Atendimento ao Cidadão

Um canal alternativo de atendimento aos cidadãos deve ser oferecido pela prefeitura, uma vez que nem todos possuem as condições técnicas necessárias para acesso ao governo eletrônico municipal. O atendimento pode ser na forma presencial do cidadão, por telefone, fax ou carta.

Por sua praticidade, o telefone talvez seja o meio mais utilizado nesse tipo de atendimento, onde o telemarketing desempenha papel estratégico de apoio à prefeitura. O telemarketing pode ser definido como qualquer processo de negociação realizado pelo telefone. A prefeitura pode utilizar o telemarketing e a própria unidade de atendimento ao cidadão como canais institucionais, onde a população tem um acesso rápido e facilitado para fazer reclamações, dar sugestões, atender às necessidades e às expectativas do cidadão, buscar informações sobre os serviços ofertados e servir de instrumento de melhoria de seu desempenho municipal (SANTOS, 2006, p. 127-130).

As unidades de atendimento ao cidadão têm como premissa orientadora a preocupação com o acesso físico, colocando todos os serviços em um mesmo local e de fácil acesso, bem como proporcionar agilidade de atendimento, qualidade e respeito por meio da simplificação de procedimentos, racionalização e informatização dos processos, utilização de sistemas de informações, compartilhamento de bases de dados, ampliação do horário de atendimento e motivação e treinamento contínuos para os servidores municipais (SANTOS, 2006, p. 130).

2.1.2.4. Tecnologias de redes sociais

Ao contrário de uma participação limitada aos grupos de opinião da imprensa ou das massas de consumo da mídia irradiada, as redes sociais apresentam-se como alternativa a uma participação ativa dos cidadãos, pois promovem comunidades de atividades ou de determinado interesse, proporcionando a livre expressão de opiniões e debates, formando uma mídia democratizada e acessível a homens comuns poderem publicar suas produções, conhecimentos e exprimir suas opiniões, ou seja, a cooperação, a colaboração e a livre expressão seriam os instrumentos de uma nova web, mais cooperativa e integrada (ANTOUN, 2008).

Uma comunidade virtual é “construída sobre as afinidades de interesses, de conhecimentos, sobre projetos mútuos, em um processo de cooperação ou de troca, tudo isso independentemente das proximidades geográficas e das filiações institucionais” (LÉVY, 1999, p.127).

Comunidade virtual ou rede social é uma nova forma de associação, complexa, com muitas dimensões e que mobiliza o fluxo de recursos entre inúmeros indivíduos distribuídos segundo padrões variáveis de aspectos predominantes, tais como solidariedade, vizinhança, parentesco, etc. E um dos aspectos essenciais para a consolidação de redes sociais é o sentimento de confiança mútua que precisa existir, em maior ou menor escala, entre as pessoas (COSTA R., 2008).

Apesar do contato entre as pessoas se realizar na forma virtual, as emoções fortes não estão excluídas, nem os encontros físicos, uma vez que na maior parte do tempo, constituem-se de um complemento ou um adicional (LÉVY, 1999).

As tecnologias de redes sociais, principalmente, aquelas proporcionadas pelas redes digitais, predominantemente, via web, possibilitaram as formações das comunidades virtuais e a expansão de forma avassaladora de novas formas de redes sociais, resultando na multiplicação de diversas formas de comunidades virtuais, de estratégias P2P (peer-to-peer – tecnologia que possibilita a disseminação e troca de arquivos), de tecnologias de comunicação móvel que se integram às mídias tradicionais, a explosão dos blogs e wikis, ferramentas de colaboração *on-line*, a atual febre do *Orkut* (COSTA R., 2008) e, ainda, as tecnologias *twitter*, *facebook*, *mySpace*, *Flickr*, *YouTube*, dentre outros. Todos com algo em comum, a participação ativa dos usuários no conteúdo das comunidades virtuais ou redes

sociais. Portanto, uma rede social não se forma pela simples conexão de terminais de computador, as interações entre os participantes do processo são fundamentais para a existência das redes sociais (PRIMO, 2008).

Assim, as tecnologias de redes sociais podem contribuir, como uma forma alternativa, para a participação dos cidadãos na gestão municipal, uma vez que há interesse da população em participar, e contribuir, para uma gestão mais efetiva e participativa.

2.1.3. Serviços públicos ofertados

O uso das TICs no setor público e que tem como finalidade o acesso e a entrega de serviços governamentais ao cidadão, a empresas e a organizações que interagem com o governo denomina-se serviços públicos eletrônicos ou e-serviços públicos, e visam a melhoria dos serviços públicos, com a utilização de canais digitais de acesso e entrega de soluções eletrônicas. Pode ser na forma de um portal de serviços em *sites* de governo; em uma central de atendimento presencial integrada; em dispositivos móveis; por meio da televisão digital; em unidades móveis de atendimento; em call centers; ou quaisquer outras formas que proporcionem um canal de oferta de serviços (CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007, p. 560; ORTOLANI, 2005; FERGUSON, 2002, p. 105).

Para que haja a disponibilização de serviços públicos por meios eletrônicos deve-se observar o equilíbrio entre pelo menos três fatores, quais sejam: as prioridades estabelecidas pelo governo, em vista das necessidades de sua gestão; as expectativas da sociedade, que espera eficiência, agilidade e obtenção de benefícios, observado o alinhamento das necessidades e prioridades da população com os serviços disponibilizados; e o canal de distribuição dos serviços e conteúdos eletrônicos, onde se tem o problema da desigualdade de acesso à internet e outros dispositivos que garantam o sucesso da interação (PESSI, 2007, p. 538).

Importante destacar que diferentemente do setor privado que pode “escolher” os próprios clientes, com prioridades àqueles mais rentáveis, ou seja, que tragam maiores lucros à empresa; a organização pública não pode diferenciar ninguém, isto é, não se pode aplicar a lógica empresarial para uma prefeitura, portanto, até os

clientes considerados dispendiosos devem ser tratados de forma igualitária. A prefeitura deve providenciar os canais necessários aos que não possuem condições de acessar o governo eletrônico (LAURINDO, 2008), para a garantia do sucesso da interação entre governo e cidadão, conforme destacado por Pessi (2007).

Tecnologia pode melhorar a maneira de como os governos servem seus cidadãos. A capacidade do governo eletrônico em ofertar seus serviços e informações de forma eletrônica, no estilo de auto-atendimento, e disponibilizados de forma ininterrupta (sem horário de abertura e fechamento) é uma maneira de melhoria dos serviços públicos, e que permite a racionalização dos processos de negócios da gestão municipal, melhoria do fluxo da comunicação interna e, principalmente, permite a economia de tempo e energia dos cidadãos que procuram informações ou serviços da prefeitura (COOK et al., 2002, p. 5).

A disponibilização de um simples *site Web* de alguma prefeitura não se constitui no lançamento de um ou mais serviços de governo eletrônico. É preciso avaliar se o dito serviço eletrônico disponível, efetivamente, está em consonância com a necessidade real do cidadão ou empresa que necessita de algum serviço da prefeitura e vê no governo eletrônico municipal como uma forma de obter produtividade, eficiência, redução de custo e eficácia no processo. É preciso verificar se ao implantar determinado serviço eletrônico, ocorreu diminuição das filas dos balcões da prefeitura ou das burocracias necessárias para obtenção do serviço (COSTA E., 2007).

Pode-se classificar o nível de qualidade dos serviços eletrônicos municipais pelos sete níveis de qualidade abaixo explicitados, crescentes e cumulativos em qualidade (COSTA E., 2007, p. 212-222):

- Nível I – Folheto eletrônico: site que contém informações a respeito do órgão de governo ou dos serviços por ele oferecidos, tais como a descrição do órgão, seus dirigentes, sua estrutura hierárquica (secretarias, departamentos, etc.) e suas funções e serviços.

A lógica para localização e acesso às informações pressupõe que o cidadão ou empresa conheça *a priori* a estrutura do órgão.

Para esse nível é necessário que a intranet esteja separada do *site* dos cidadãos; que a informação no *site* esteja correta, atualizada e devidamente

contextualizada, seja em termos de tempo e de público-alvo; e que haja responsabilidade de atualização bem definida.

- Nível II – Serviço de informação: é aquele em que a informação é apresentada segundo a lógica do demandante, do cidadão, e não a do ofertante do serviço. Num serviço de nível II, a lógica do cidadão deve prevalecer na lógica de apresentação da informação; e os serviços mais procurados, devidamente contextualizados no tempo, devem ter destaque no site.
- Nível III – Serviço simplificado: pressupõe uma revisão geral de todo o processo de funcionamento do serviço, eliminando-se todas as redundâncias. Há diferenças entre o processo físico de atendimento para determinado serviço da prefeitura e aquele que será disponibilizado no site municipal. As lógicas são diferentes.

Um serviço de nível III pressupõe que toda informação solicitada do usuário é necessária para a realização do serviço; e não deve ser solicitada nenhuma informação redundante.

- Nível IV – Serviço transacional: é aquele em que o cidadão modifica diretamente algum banco de dados do governo com informações sobre ele mesmo e sobre as suas relações com o governo.

Um serviço de nível IV pressupõe que o cidadão tenha acesso direto a algum banco de dados do governo e é capaz de modificar seu conteúdo; e que a segurança da operação é controlada, garantindo que o cidadão só tenha acesso ao conteúdo pertinente à sua pessoa.

A segurança da informação tem como objetivo a preservação de três princípios básicos pelas quais se norteiam a implementação desta prática: confidencialidade (toda informação deve ser acessada somente pelas pessoas autorizadas e protegida de acordo com o grau de sigilo de seu conteúdo); integridade (toda informação deve ser preservada na mesma condição em que foi disponibilizada pelo seu proprietário, sem alterações indevidas, intencionais ou acidentais); disponibilidade (toda informação gerada ou adquirida por um indivíduo deve estar disponível aos seus usuários no momento em que os mesmos dela necessitem para qualquer finalidade) (SÊMOLA, 2003).

- Nível V – Serviço transacional com pagamento: permite o pagamento de transações financeiras *on-line*, tais como pagamento de impostos, taxas ou serviços pagos.

Um serviço de nível V deve possibilitar o pagamento *on-line* de qualquer imposto, taxa ou tributo no *site* do próprio serviço a que se refere o pagamento; débito em conta no banco e agência do cidadão, não apenas naquele indicado ou pertencente ao Estado.

- Nível VI – Serviço integrado com outros órgãos: fazer diferentes órgãos de governo trabalharem juntos.

Para um serviço de nível VI, qualquer informação sobre o cidadão que seja de interesse de outro órgão de governo pode ser acessada diretamente; e qualquer informação que o cidadão modifique sobre ele mesmo é automaticamente atualizada em todos os outros serviços de governo.

- Nível VII – Serviço completo: do ponto de vista do usuário, significa que tudo que o cidadão necessitar para obter o serviço estará disponível *on-line*, sem que nada mais seja necessário fazer para completar aquele serviço. Do ponto de vista dos órgãos envolvidos na prestação do serviço, toda a estrutura estará voltada para o funcionamento *on-line*.

Vaz (2008), em pesquisa efetuada em alguns portais de municípios brasileiros que apresentam uso consolidado da internet e propensão à inovação em tecnologia da informação, caracterizou os serviços que podem ser disponibilizados em seus portais, tais como: centrais de atendimento ao cidadão; solicitação de manutenção urbana; consulta a processos; consulta sobre tributos devidos inclusive dívida ativa; emissão de guias e boletos; informações sobre utilização de serviços públicos; endereços e telefones de órgãos públicos; programação cultural e de eventos; informações sobre licitações; prestações de contas e demonstrativos financeiros; informações sobre concursos públicos; acompanhamento de obras em andamento; emissão de certidões; fornecimento de formulários; informações sobre transporte coletivo; cálculo de impostos municipais; consultas personalizadas sobre contas públicas e pagamentos governamentais; notícias em *podcast* ou rádio *web*; consultas personalizadas sobre licitações; consulta de empenhos e pagamentos programados a fornecedores; acesso a serviços por linhas da vida e/ou público-alvo.

E como elementos emergentes dos portais municipais, apresentou os itens: integração de sistemas prefeitura-contribuintes (nota fiscal eletrônica, declarações tributárias eletrônicas, etc.) e recursos de personalização da informação. E por serviços dos governos eletrônicos e as TICs estarem em contínua evolução, os itens citados não devem ser encarados como conclusivos.

Um serviço importante para a sociedade e que pode ser disponibilizado nos governos eletrônicos municipais é o do pagamento eletrônico à administração pública, uma vez que a sociedade está se movendo para um estilo de vida que incorpora os meios eletrônicos como instrumento de produtividade e redução de custos. E essa forma de se trabalhar eletronicamente já se constitui uma demanda e expectativa da sociedade para que os governos municipais também estejam em consonância com a utilização maciça dos recursos das TICs em sua gestão municipal (COOK et al., 2002).

Por outro lado, a gestão municipal possui necessidade de melhorar sua arrecadação e os portais governamentais estão refletindo esse interesse, por meio da disponibilização de serviços relacionados a pagamentos de impostos, tais como o Imposto de Renda, o IPVA e o IPTU; e a cobrança de multas de trânsito, tarifas de água e luz (PESSI, 2007, p. 539).

Para que esses serviços relacionados a pagamentos eletrônicos sejam implementados, tecnicamente, há a necessidade de se incorporar o comércio eletrônico em seus sistemas. Comércio eletrônico é a troca de dinheiro por bens e serviços apoiados pela internet. Comércio eletrônico aplicado ao governo eletrônico permite aos cidadãos pagarem seus impostos e taxas pelo site municipal, bem como permite às prefeituras efetuar compras e leilões eletrônicos (COOK et al., 2002, p. 9).

2.1.4. Mecanismos de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico

“Investimentos em serviços *on-line* só são válidos se a administração puder corresponder às expectativas dos usuários, que requerem mais eficiência e rapidez” (FREY, 2002, p. 153).

Os serviços públicos eletrônicos disponibilizados pela prefeitura necessitam de avaliações permanentes, a fim de se analisar a sua conveniência para o usuário e possibilitando uma melhoria contínua do serviço. Portanto, a necessidade de interação com a sociedade é imperativa, com a construção de uma agenda de e-serviços comum aos três níveis de governo, revista e redimensionada periodicamente e implementação de instrumentais que possibilitem a participação da sociedade nas decisões e na gestão governamental. É preciso definir um conjunto de critérios que permitam visualizar o que o governo eletrônico municipal está fazendo de positivo ou onde se tem que melhorar, baseando-se nas necessidades e prioridades da população. Esse conjunto de critérios pode ser traduzido por indicadores de desempenho (PESSI, 2007, p. 540-541).

A função de controle é de fundamental importância na gestão pública, pois permite que se meça e avalie o desempenho e para que se possam promover as devidas ações corretivas, quando necessário, constituindo-se em um processo essencialmente regulatório. O objetivo do controle é assegurar que os resultados das estratégias, políticas, diretrizes, planos táticos, planos operacionais, regras e procedimentos sejam ajustados tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos (GRAHAM JR.; HAYS, 1994; SANTOS, 2006, p. 63).

Mecanismos de controle e avaliação podem ser aplicados aos serviços do governo eletrônico, tanto na forma manual quanto na forma informatizada, tais como:

- Auditoria (REZENDE, 2008a): exame e avaliação da organização elaborada de forma ampla ou concentrada e que pode ser desmembrada em três grandes partes: diagnóstico, análise concentrada e recomendações.
- Sistemas de indicadores (REZENDE, 2008a): medem o desempenho de eventos, situações, atrasos, mudanças e avanços, mensurando eventuais variações de metas específicas.
- Sistemas de informação e sistemas de conhecimentos (REZENDE, 2008a): podem ser utilizados simples programas específicos, quanto complexos sistemas informacionais, onde são gerados informações e conhecimentos pessoais e organizacionais no controle efetivo dos serviços.
- Tecnologia da Informação (REZENDE; ABREU, 2009): podem se constituir de meios efetivos de controle, apoiando-se na integração de seus componentes: *hardware* e seus dispositivos e periféricos; *software* e seus recursos; sistemas de

telecomunicações; e gestão de dados e informações. O *software* se destaca, pois pode estabelecer critérios, medidas, indicadores ou padrões para acompanhamento, avaliação e comparação de processos, produtos, desempenhos ou resultados esperados.

- Balanced Scorecard (BSC) (KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1996): talvez um dos instrumentos de controle de gestão estratégica organizacional mais utilizados pela iniciativa privada que também está conquistando espaço na gestão pública. O BSC vem sendo utilizado nas organizações privadas e públicas como importante filosofia para a gestão estratégica, onde a possibilidade de se gerir as estratégias definidas decompostas em ações e responsabilidades facilita o controle e gestão organizacional. A aplicação do BSC pode contribuir na resolução do problema de gestão e controle na gestão municipal, possibilitando a concretização das diretrizes estratégicas governamentais traçadas, bem como o acompanhamento eficiente e eficaz da decomposição da estratégia em ações e definições de responsabilidades. O BSC alinha os elementos-chave da estratégia da organização, desde o relacionamento com seus parceiros e desenvolvimento contínuos até o trabalho em equipe e escala global (HERRERO, 2005; NIVEN, 2005; NILS-GÖRAN; ROY; WETTER, 2001).
- Orçamentos (GRAHAM JR.; HAYS, 1994; NASCIMENTO, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2008): constituem importante ferramenta de controle organizacional para os administradores, pois expressam os recursos organizacionais e os resultados esperados em termos de rendimentos e despesas especificados, estabelecendo correlação das decisões de planejamento e operacionais com a autoridade específica delegada através da hierarquia.
- Controle hierárquico ou administrativo (BRESSER PEREIRA, 1997): exercido pela própria estrutura da organização pública.
- Controle democrático ou social (BRESSER PEREIRA, 1997): exercido pela sociedade sobre a organização pública.
- Controle econômico (BRESSER PEREIRA, 1997): exercido pelo mercado sobre a organização pública.
- Controle pela identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS): sendo os FCS as “características essenciais para a qualidade na prestação de serviços de governo através da internet” (ORTOLANI, 2005, p. 109), pode-se efetuar o

controle dos serviços do governo eletrônico mediante a identificação dos FCS, suas implementações e utilização de mecanismos de apoio para avaliação do atendimento dos FCS ou para postular medidas corretivas para seu atendimento.

- Controles por outros meios (REZENDE, 2008a): outros meios podem ser utilizados para apoio à função de controle organizacional, tais como os instrumentos fornecidos pelas ciências da administração, contabilidade, engenharia e outras mais. Exemplos desses controles podem ser os relatórios, fichas de controle, planilhas eletrônicas, etc.

2.1.5. Configuração do governo eletrônico

Cunha (2005, p.1) expõe que no conceito de governo eletrônico, além da associação com os movimentos de reforma do Estado e à expansão da oferta de serviços públicos ao cidadão pela internet, “a melhoria nos processos da administração pública, eficiência e efetividade, melhor governança, elaboração e monitoramento das políticas públicas, integração entre governos, a prestação de serviços e a democracia eletrônica” também estão incorporados ao conceito de governo eletrônico e, portanto, trazem influências diretas em sua configuração.

Portanto, diversas influências, interferências e fatores afetam a configuração de um governo eletrônico. Porém, diante da impossibilidade de se abordar todos eles no presente trabalho acadêmico, destacaram-se as seguintes variáveis para estudo, quais sejam: a) a forma de desenvolvimento do governo eletrônico, b) a visão do governo eletrônico como instrumento para reforma da administração pública e c) o perfil dos gestores municipais.

2.1.5.1. Forma de desenvolvimento do governo eletrônico

Quanto à forma de desenvolvimento do governo eletrônico, o governo eletrônico municipal com seus sistemas e tecnologia de informações, pode ser desenvolvido das seguintes formas (REZENDE, 2005, p. 133):

- a) desenvolvimento in-house, envolvendo recursos próprios;

- b) aquisição de pacotes;
- c) prototipagem;
- d) desenvolvimento pelo usuário final;
- e) terceirização.

a) O desenvolvimento in-house é o desenvolvimento dos sistemas feito pela própria prefeitura e seus servidores, com recursos próprios. A grande vantagem desse modelo reside no fato de a prefeitura ter a propriedade do código-fonte de todos os seus sistemas, podendo usufruir de toda a liberdade para efetuar quaisquer modificações em seus sistemas, bem como ter os servidores desenvolvedores à mão, agilizando o desenvolvimento de seus sistemas. As desvantagens desse modelo talvez estejam no fato de a prefeitura ter que arcar com todos os recursos necessários para capacitação de infra-estrutura tecnológica; contratação e remuneração da equipe técnica especializada; treinamentos para manutenção e aperfeiçoamento dos conhecimentos da equipe técnica de desenvolvimento; aquisição de ferramentas e *softwares* necessários ao desenvolvimento dos sistemas (MEIRELLES, 1994; LAUDON; LAUDON, 2001; STAIR; REYNOLDS, 2002; TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004; O'BRIEN, 2004; REZENDE, 2005).

O código-fonte pode ser conceituado como o código de programação de altíssimo nível (STAIR; REYNOLDS, 2002, p. 124), isto é, o código que o programador elabora (escreve) para que o programa ou sistema execute aquilo que foi especificado.

Uma forma de desenvolvimento in-house adotada por algumas prefeituras é a da criação de uma Fábrica de *Software*, que diferentemente de uma fábrica de programas de computador é “um processo estruturado, controlado e melhorado de forma contínua, considerando abordagens de engenharia industrial, orientado para o atendimento a múltiplas demandas de natureza e escopo distintas” e que visa a criação de *softwares*, conforme os requerimentos documentados dos usuários e/ou clientes, da forma mais produtiva e econômica possível (FERNANDES; TEIXEIRA, 2007, p. 117).

Portanto, os pontos favoráveis para o desenvolvimento interno são a customização total, o domínio do código-fonte, o controle da aplicação; a facilidade em implantar modificações; maior visibilidade do processo de desenvolvimento; e o

fato de não requerer o pagamento de licenças de uso ou manutenção dos sistemas. Por outro lado, como pontos desfavoráveis ao desenvolvimento interno têm-se que esse desenvolvimento é uma tarefa fora da atividade principal da organização; grande possibilidade da falta de documentação do projeto; maior suscetibilidade a fraudes e falhas; desatualização tecnológica; custos maiores, em vista de a organização ter que arcar com todo o custo de desenvolvimento; e foco departamental e não em processos (MORAES, 2006, p. 149; CÔRTEZ, 2008, p. 335-337).

b) Aquisição de pacotes: a prefeitura adquire os sistemas de informação já prontos, desenvolvidos por terceiros. Geralmente, comercializados na forma de licença de uso, onde a prefeitura não é proprietária do *software*, somente a utiliza, mediante pagamento do valor inicial e, opcionalmente, um valor mensal para validação de recebimentos de atualizações do *software* ou suporte técnico. A comercialização também pode ocorrer na forma de contrato de uso, onde o *software* fica ativo, ou seja, apto para uso, somente enquanto o contrato e pagamentos estiverem em vigor (MEIRELLES, 1994; LAUDON; LAUDON, 2001; STAIR; REYNOLDS, 2002; TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004; O'BRIEN, 2004; REZENDE, 2005).

Como pontos favoráveis à aquisição de sistemas têm-se a adoção de práticas consagradas; custo menor; o foco em processos; a transparente atualização do sistema pelo fornecedor; e maior segurança. Como pontos desfavoráveis à aquisição de sistemas têm-se o requerimento do pagamento de licenças e atualizações; a dependência em relação ao fornecedor; nem sempre atende às necessidades da organização, tendo em vista que é a empresa quem deve se adaptar ao sistema e não o contrário; falta de integração com outras aplicações; possibilidade de descontinuação do sistema, em vista da falência do fornecedor (MORAES, 2006, p. 159-160; CÔRTEZ, 2008, p. 337-338).

c) Prototipagem: processo de construir um sistema experimental rapidamente e a baixo custo para demonstração e avaliação, de modo que os usuários do sistema possam melhor determinar seus requerimentos. Envolve a criação de

protótipos e versões preliminares de trabalho do sistema desejado (REZENDE, 2005, p. 134).

d) Desenvolvimento pelo usuário final: o usuário final, melhor conhecedor de seus processos de negócios, é o responsável pelo desenvolvimento de seus sistemas. Esse modelo, geralmente, é utilizado em grandes prefeituras, onde não há possibilidade técnica, financeira e/ou gerencial de o núcleo central de desenvolvimento implementar todos os sistemas demandados por seus departamentos, secretarias, autarquias e órgãos dependentes da prefeitura. Para que não fuja totalmente do controle do núcleo central de desenvolvimento, este pode impor parâmetros mínimos para que ocorra o desenvolvimento, visando controle do que está sendo desenvolvido e possibilidade de intervenção, em caso de necessidade técnica por parte dos usuários (MEIRELLES, 1994; LAUDON; LAUDON, 2001; STAIR; REYNOLDS, 2002; TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004; O'BRIEN, 2004; REZENDE, 2005).

Como pontos favoráveis para o desenvolvimento de sistemas pelo usuário final têm-se que o tempo de espera para o atendimento de sua solicitação diminui; sistema desenvolvido pelo maior conhecedor dos requisitos do *software*, o próprio usuário; liberação da equipe técnica de TI para projetos mais prioritários à organização. Como pontos desfavoráveis têm-se a duplicação de esforços, procedimentos e dados; falta de metodologia para backup dos dados; esforço maior de desenvolvimento, em vista de os usuários não serem profissionais da área de SI; menor eficiência dos sistemas, por falta de visão analítica de sistemas por parte dos usuários; falta de metodologia de desenvolvimento de sistemas; falta de interface com outras aplicações, dificultando a integração de sistemas e informações; aumento de custos de operações (MORAES, 2006, p. 156-159).

e) Terceirização: na terceirização, “o próprio trabalho se transfere da contratante para a empresa contratada, deixando de fazer parte do rol de atividades executadas pela empresa contratante” (OLIVEIRA M., 1994, p. 72), permitindo que o governo possa concentrar-se na realização de outras atividades específicas (RODRIGUES FILHO, 2004, p. 58).

A terceirização é recomendada para as organizações que forem excessivamente verticalizadas, isto é, quando ela for responsável por toda a cadeia de produção ou pela parte principal dela; quando a organização possuir uma concorrência acirrada; e quando a organização for pouco eficiente (OLIVEIRA M., 1994, p. 153-157). E pode ser adotada quando a organização tiver três propósitos básicos, quais sejam: a diluição de seus custos, através do repasse das atividades a terceiros; a elevação do nível de eficiência, obtida por meio da execução das atividades terceirizadas pelos fornecedores especializados; e a manutenção de um nível mínimo de lealdade à organização (OLIVEIRA M., 1994, p. 111).

A terceirização da TI apresenta como argumentos favoráveis (IBM BCS, 2003, p. 50; MORAES, 2006, p. 161; RODRIGUES FILHO, 2004, p. 59): o acesso a recursos especializados; foco no *core business*; redução de custos; transformar custos fixos em variáveis; SLAs (*Service Level Agreement* – Acordo de Nível de Serviço) formais que simplificam a gestão, com a possibilidade de contratos que contemplam métricas apropriadas para capturar e demonstrar a performance dos contratados; rapidez na atualização tecnológica; qualidade do serviço; flexibilidade, agilidade; escalabilidade; simplificação e melhoria do controle de custos; e recursos dedicados.

Por outro lado, a terceirização da TI apresenta como argumentos contrários (IBM BCS, 2003, p. 51; MORAES, 2006, p. 161): custos altos ou indeterminados; maior esforço de gestão; perda de conhecimento do processo ou ferramentas; baixo comprometimento dos terceiros; desconhecimento do negócio por parte do terceiro; qualidade dos serviços; resistência cultural; compartilhamento de informações estratégicas; dependência de terceiros; perda de flexibilidade ou agilidade; e rotatividade de mão-de-obra.

Resumindo, o desenvolvimento dos sistemas é feito por empresa contratada pela prefeitura, que pode não ter todos os recursos necessários para a criação e manutenção de um setor interno de desenvolvimento de sistemas, ou opte em ter seu foco central no objetivo-fim da gestão municipal, encarando que o desenvolvimento de sistemas não se encaixa no foco primário da prefeitura, assim optando por contratação de uma empresa externa para o desenvolvimento de seus sistemas. A prefeitura define os requisitos de *software* necessários e espera da empresa contratada o sistema finalizado de acordo com esses requisitos definidos.

2.1.5.2. Governo eletrônico como instrumento para reforma da administração pública

A questão da reforma da gestão pública é anterior ao advento do governo eletrônico e começou a ser delineada com a profunda crise do modelo de desenvolvimento da década de 1970, que exigiu a reformulação de todas as esferas sociais, como por exemplo: a grande empresa hierárquica, os sindicatos organizados e o Estado. Porém, o governo eletrônico com suas tecnologias da informação e comunicação viabiliza e/ou potencializa aquela reforma, inclusive com aumento da pressão por reformas (FERRER; SANTOS; SOLA, 2004; CUNHA, 2005).

As TICs induzem as estratégias de mudanças para uma reforma governamental, passando pelas fases de automação, informatização e transformação (SCOTT-MORTON, 1996 apud FERGUSON, 2002, p. 108-128), ajudando a reinventar a administração pública, reduzindo o custo da manutenção da máquina administrativa, direcionando os recursos disponíveis cada vez mais para investimentos e influenciando o modo como as cidades são geridas e governadas. Utilizando as TICs, os governos podem implementar novos modelos de gestão, processos e novas formas de prestação de serviços públicos (OLIVEIRA; LEÃO; MAGALHÃES FILHO, 2007; BITTAR; FIRMINO; FABRÍCIO, 2007, p. 3).

Castor e Age José (2001) apontam que o governo eletrônico possui objetivos bem mais ambiciosos que a simples agilidade na prestação de serviços proporcionada pelos recursos da TI. O governo eletrônico possui o potencial de revolucionar vários processos de forma simultânea, contribuindo para a reforma da administração pública, quais sejam: a prestação de serviços públicos; a tomada de decisões administrativas complexas; a logística dos governos; e o processo político-administrativo.

Chahin et al. (2004, p. 12) citam os objetivos de reforma administrativa que usam o e-gov como catalisador, quais sejam: melhoria da qualidade e inovação nos serviços prestados ao cidadão; transparência e acesso à informação pela sociedade; reestruturação organizacional, com o realinhamento de estruturas e processos; ampliação da autonomia das instituições e dos gerentes, acompanhada da

flexibilização de procedimentos e de normas, aplicada à gestão; planejamento, avaliação e controle da ação governamental, com base nos resultados esperados, na elaboração de indicadores de desempenho e na identificação da clientela-alvo; fortalecimento da capacidade de formulação, implementação e controle sobre as políticas públicas; redução de custos; e qualificação e mudança de perfil do servidor público.

O governo eletrônico deve ser pensado como um processo de reforma e não meramente como a informatização de operações governamentais (ZUGMAN, 2006, p. 36) e pode servir como uma importante ferramenta para promover a integração de processos e reestruturação organizacional, tanto como a *accountability*, transparência e mecanismo de *feedback* do desempenho das políticas públicas municipais, contribuindo de forma ativa para a implementação dos princípios da reforma e modernização da administração pública (RUEDIGER; ZOUAIN, 2004; CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007).

É preciso a definição de requisitos e recomendações em relação à “desburocratização e à racionalização de processos ou procedimentos para a busca de inovações que permitam a realização dos serviços de forma cada vez mais simplificada, rápida, confiável, com menores custos para o cidadão e para o Estado”, objetivando a redução de exigências para o cidadão, etapas processuais, prazos, custos e desperdício (CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007, p. 576).

2.1.5.3. Perfil dos gestores municipais

Considerando os municípios, as prefeituras e as organizações públicas como empreendimentos, necessário se faz a inclusão de gestores públicos empreendedores, ou seja, aqueles que possuem diferenciais emanados do chamado espírito empreendedor, traduzidos em motivação, paixão, persistência, dinamismo, criatividade, autoconfiança e outras variáveis positivas. O empreendimento pode ser entendido como realização e o empreendedor como aquele que realiza, faz acontecer (REZENDE, 2008a, p. 9; REZENDE; CASTOR, 2006, p. 15).

Independente da formação acadêmica, qualificação, origem familiar, convivência social e outras distintas variáveis, nem todas as pessoas podem ser

empreendedoras. Porém, as pessoas podem se tornar empreendedoras pela iniciativa pessoal ou pelo encontro de uma forma de se diferenciar e de inovar, impondo um olhar além do normal, do comum (REZENDE; CASTOR, 2006, p. 16-17).

O perfil empreendedor pode ser entendido como o conjunto de características, habilidades e competências dos empreendedores (REZENDE, 2008a, p. 10; REZENDE; CASTOR, 2006, p. 18).

Os empreendedores nos municípios, nas prefeituras e nas organizações públicas podem atuar como gestores, que devem possuir uma visão sociotécnica profunda do município, prefeitura e organização pública, das teorias de gestão de pessoas e dos recursos não humanos; ou como técnicos; ou como auxiliares (REZENDE, 2008a, p. 10; REZENDE; CASTOR, 2006, p. 19; IBAM, 2004, p. 20-21):

O perfil empreendedor apresenta ilimitadas variáveis para análise. O presente trabalho acadêmico visa delimitar este item quanto ao perfil dos gestores municipais analisando-se as variáveis: formação acadêmica, experiência profissional e se os gestores participaram do alinhamento estratégico entre o plano de governo e a estrutura do *e-gov* (CUNHA; REINHARD, 2001), pois estes fatores podem contribuir na inserção e configuração do governo eletrônico municipal.

O *e-gov* aumenta a necessidade de conhecimentos relacionados com as TIC no governo. Para um gestor municipal envolvido com governo eletrônico, não basta a competência técnica, é necessário, acima de tudo, habilidade gerencial para a tomada de decisões apoiadas nas TIC, que conheça gestão da informação, saiba que o governo está caminhando para uma sociedade da informação e que saiba desenvolver estratégias integradas de TIC na prefeitura, com os atores internos e externos, parcerias e terceirização da gestão municipal (OECD, 2003).

2.2. PLANEJAMENTO MUNICIPAL

A administração pública, no uso comum, é uma expressão genérica que indica todo o conjunto de atividades envolvidas no estabelecimento, implementação e alteração de políticas públicas, preocupando-se com questões amplas como equidade, representação, justiça, eficiência do governo e controle da

discricionariedade administrativa. Por outro lado, a gestão pública concentra-se mais sucintamente nas atividades administrativas que ocorrem dentro das agências governamentais, com o foco na implementação das políticas públicas, onde a responsabilidade, a conquista de metas e questões gerenciais e técnicas fazem parte da rotina do gestor público. As práticas da gestão pública devem ser compreendidas dentro de seu contexto político e econômico, mediante análise dos fatores ambientais que influenciam as atividades gerenciais internas (GRAHAM JR.; HAYS, 1994, p. 19-21).

A administração e a gestão são “instrumentos dos quais o Estado dispõe, para pôr em prática as opções políticas do governo”. Isso não significa que os gestores não tenham poder decisório. Têm. Porém, de forma limitada à opinião e decisão “sobre assuntos jurídicos, técnicos, financeiros ou de conveniência e oportunidades administrativas, agregando políticas sobre a matéria, e para um período de tempo específico”. A gestão pública implica no atendimento dos seguintes parâmetros básicos: “tradução da missão; realização de planejamento e controle; administração de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros; inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e tomada de decisão diante de conflitos” (SANTOS, 2006, p. 12).

A gestão municipal pode ser entendida como a “gestão da prefeitura e de seus órgãos, institutos, autarquias e secretarias. Está relacionada com o conjunto de recursos e instrumentos da administração aplicada na administração local por meio de seus servidores municipais” (REZENDE; CASTOR, 2006, p. 27).

O próprio governo municipal estabelece, por meio de legislação local, a organização administrativa mais adequada para a prestação de serviços e a realização de obras de sua responsabilidade. A prefeitura tem seus serviços organizados em secretarias, em níveis administrativos, com subordinação ao prefeito. A estrutura administrativa será proporcional aos serviços que o ente municipal coloca à disposição da população (IBAM, 2004, p. 17; NASCIMENTO, 2006, p. 5).

O prefeito é a máxima autoridade administrativa e comanda todas as secretarias, departamentos e serviços da prefeitura. Os atos do governo municipal não estão sujeitos à aprovação das outras esferas de Governo (IBAM, 2004, p. 16). Entretanto, não há um modelo único de gestão pública municipal uma vez que o

contexto é quem determina o modelo de gestão e seus elementos. Portanto, o alinhamento estratégico é necessário para sua efetividade. “O modelo de gerenciamento das pessoas precisa estar alinhado com o modelo da administração pública, que precisa se alinhar com os novos papéis requeridos pelo Estado, que precisa estar alinhado com o contexto” (FLEM, 2003, p. 27).

A gestão pública evoluiu, e continua evoluindo, com a introdução de temas e modelos gerenciais (FLEM, 2003), com o decorrente rompimento da barreira que isolava o setor público do setor privado, isto é, os modelos e técnicas gerenciais do setor privado podem ser utilizados no setor público e vice-versa (MINTZBERG, 1998). Santos (2006, p. 73) conclui que os fins da gestão pública “resumem-se em um único objetivo: o bem comum da coletividade administrada”.

As tendências e os fenômenos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos, da economia globalizada, da economia digital e da sociedade interconectada influenciam o ambiente das prefeituras. E as TICs e os programas de governo eletrônico constituem-se de poderosos instrumentos para modernização da gestão pública, visando o fortalecimento da capacidade de elaboração e implementação de políticas públicas, melhoria e expansão da prestação de serviços públicos, bem como propiciar um ambiente para a inclusão social, além de possibilitar efetividade e qualidade nos processos organizacionais (BARBOSA; CUNHA; PINTO, 2007). Portanto, a gestão municipal necessita se ajustar às novas tecnologias, utilizando-as em sua plenitude, uma vez que os benefícios proporcionados pela TI já foram largamente divulgados, tanto pela área acadêmica, quanto pelas organizações.

O governo eletrônico contribui para uma efetiva gestão municipal, pois propicia uma gestão integrada, harmonizando suas três dimensões centrais, quais sejam: orientação política; organização; e tecnologia da informação e da comunicação. O cenário desejado é a intersecção dessas três dimensões, uma vez que o modelo de gestão integrada busca “harmonizar essas três dimensões de modo a costurar um governo sensível à aspiração popular, devidamente organizado, usando as melhores ferramentas” (AGUNE, 2007, p. 173).

No tocante à gestão pública municipal é preciso que a prática do planejamento seja fortemente considerada, visando o ajustamento da escassez de recursos financeiros com as grandes e variadas demandas de uma sociedade cada vez mais complexa. O planejamento objetiva “corrigir distorções administrativas,

alterar condições indesejáveis para a coletividade, remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de objetivos e metas que se pretende alcançar”. O planejamento é o ponto de partida para uma administração eficiente e eficaz da máquina pública. É por meio do planejamento municipal que as prefeituras podem aplicar corretamente os recursos públicos e de forma responsável, impedindo medidas e autorizações financeiras de anseio pessoal e impulsivas dos gestores públicos; efetuar ajuste orçamentário entre o que se pretende fazer com a sua real capacidade financeira; e proporcionar transparência na definição de prioridades da população (ANDRADE et al., 2006, p. 1-3).

O planejamento municipal deve ser o principal instrumento de administração, uma vez que promove intensa mobilização da cidadania para adoção de projetos coerentes com suas principais demandas (educação, saúde, saneamento, crescimento econômico e social, direitos humanos e cidadania, meio ambiente, etc.) e visa à racionalização das ações do município em seu papel de promotor do desenvolvimento econômico e social, sem se descuidar da dimensão ambiental (IBAM, 2004).

Em termos dimensionais, o planejamento municipal apresenta três dimensões que devem ser avaliadas e, na medida do possível, mantidas em equilíbrio: seus objetivos; recursos e estrutura organizacional (SANTOS, 2006, p. 25). Os objetivos estão delineados no plano de governo municipal. Os recursos estão definidos nos instrumentos orçamentários. A estrutura organizacional corresponde à estrutura da prefeitura e seus órgãos de apoio e secretarias e servidores municipais para que possam atingir os objetivos pretendidos.

2.2.1. Plano de governo

A Constituição Federal de 1988 deu ênfase à função de planejamento, aliando o orçamento público ao planejamento, bem como evidenciou a integração dos instrumentos de planejamento PPA, LDO e LOA (ANDRADE et al., 2006).

PPA, LDO e LOA referem-se às três leis que regulam o sistema orçamentário federal, exigido pela Constituição Federal de 1988, artigo 165 (REZENDE, 2008;

REZENDE; CASTOR, 2006; REZENDE, 2005a, ANDRADE et al., 2006; NASCIMENTO, 2006):

- PPA, Lei do Plano Plurianual, é o plano de governo que expressa o planejamento de médio prazo (ANDRADE et al., 2006, p. 2; NASCIMENTO, 2006, p. 80) e tem periodicidade quadrienal, avançando um ano do próximo governo.

Evidencia os programas de trabalho do governo no tocante aos programas de duração continuada e de despesas de capital e outras delas decorrentes, permitindo que a sociedade dimensione suas pretensões diante das finanças do governo.

Como conteúdo mínimo, o PPA possui dois grandes módulos: a base estratégica (a análise da situação econômica e social do município, as diretrizes do PPA, a análise setorial prospectiva das ações de governo e a avaliação regional do município) e os programas (a definição dos problemas que se tem por objetivo solucionar e o conjunto de ações que deverão ser empreendidas para atingir os objetivos estabelecidos) (NASCIMENTO, 2006, p. 82-83).

Do PPA, deriva-se a LDO e LOA.

- LDO, Lei de Diretrizes Orçamentárias, é de periodicidade anual e estabelece “um conjunto de instruções, em termos de normas de forma e conteúdo, com que a lei orçamentária de cada exercício deve ser apresentada para indicar as prioridades a serem observadas em sua elaboração” (REZENDE; CASTOR, 2006, p. 30).

A LDO estabelece a conexão entre o PPA e a LOA e tem a responsabilidade de selecionar dentre os programas e ações do PPA quais terão prioridade na execução orçamentária, bem como o de estabelecer regras visando garantir o equilíbrio e ajuste das contas públicas (gestão fiscal responsável).

- LOA, Lei Orçamentária Anual, é de periodicidade anual e provêm os recursos necessários para cada ação constante da LDO, viabilizando o plano de governo.

Porém, para os municípios com mais de vinte mil habitantes; integrantes de regiões metropolitanas e aglomerações urbanas; com áreas de especial interesse turístico; e/ou situados em áreas de influência de empreendimentos ou atividades de significativo impacto ambiental na região ou no país, o processo de planejamento inicia-se pelo Plano Diretor, que é parte integrante do planejamento público municipal, sendo considerado um pilar do sistema municipal de planejamento, devendo os instrumentos PPA, LDO e LOA incorporarem as suas diretrizes e metas,

para que possam direcionar as ações planejadas para o futuro do município (ANDRADE et al., 2006, p. 5, REZENDE, 2008, p. 36, CIDADES, 2004).

O Estatuto da Cidade (Lei Federal 10.257/2001) instituiu o Plano Diretor como uma função altamente estratégica, qual seja o de se transformar no principal instrumento para a gestão territorial (política urbana), regulando o uso e a ocupação do solo, definindo direitos de propriedade e definindo parâmetros para o desempenho de sua função social (BUENO; CYMBALISTA, 2007; FONTES; SANTORO; CYMBALISTA, 2007).

O Plano Diretor contribui na definição de diretrizes para expansão urbana e abrange todo o território municipal (zona urbana e rural), considerando aspectos de ordem cultural, ambiental, turística, econômica e social. Podem ser consideradas situações peculiares ligadas à regulação do preço da terra, valorização fundiária, comércio, moradia, planos regionais com outros Municípios, meio ambiente, patrimônio histórico e cultural, agropecuária, turismo, dentre outros (ANDRADE et al., 2006, p. 10-11; FONTES; SANTORO; CYMBALISTA, 2007, p. 67).

Todos os instrumentos descritos são peças obrigatórias e apoiadas legalmente por legislações específicas. O Plano de Governo, propriamente dito, ou o programa de governo dos interesses do prefeito eleito, freqüentemente, contém propostas advindas de políticas municipais e de projetos participativos municipais e pode estar apoiado na manifestação dos munícipes (cidadãos) com seus desejos, demandas e anseios pessoais e coletivos (REZENDE; CASTOR, 2006).

2.2.2. Planejamento estratégico municipal

O Planejamento Estratégico das organizações é um “processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização” com o intuito de produzir resultados profícuos para a organização e sociedade, e considerando os aspectos financeiros, econômicos, sociais e ambientais. O planejamento é um dos principais instrumentos para gerir as organizações (REZENDE, 2008a, p. 18).

O Planejamento Estratégico Municipal (PEM) é um processo dinâmico e interativo para determinação dos objetivos, estratégias e ações do município e da

prefeitura, elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento dos atores sociais (municípios, gestores locais e demais *stakeholders*). É formalizado para articular políticas federais, estaduais e municipais visando a produção de resultados no município e geração de qualidade de vida adequada aos seus municípios. Forma participativa e contínua de pensar o município no presente e no futuro. Ele deve ser amplamente discutido e de forma coletiva, ou seja, com a máxima participação da sociedade (REZENDE; GUAGLIARDI, 2007, p. 456-457; REZENDE; CASTOR, 2006, p. 36).

O PEM é um instrumento de gerenciamento que, como qualquer outro, tem um único propósito: tornar o gerenciamento de um município mais eficiente (PFEIFFER, 2000, p. 7).

Segundo Rezende e Castor (2006), há um alinhamento entre o programa (ou plano) de governo e o PEM, uma vez que para sua elaboração, levam-se em consideração os desejos, demandas e anseios pessoais e coletivos dos municípios frente ao município, bem como os interesses do governo local expressos pelo plano de governo do prefeito eleito. Ambos os desejos e interesses também configuram o plano diretor municipal (PDM); e o plano plurianual municipal (PPA), com ênfase principalmente nas questões orçamentárias, econômicas e financeiras do município. Porém, antes da elaboração do PEM, algumas premissas devem ser consideradas, tais como a informação (e Sistemas de Informação e de Conhecimentos), uma vez que sem isso não haverá a possibilidade de sua elaboração e implementação, Lei de Responsabilidade Fiscal, a Constituição Federal, o Estatuto da Cidade e a Lei Orgânica Municipal.

O PEM não tem validade se visto de forma isolada, ele está, necessariamente, integrado e interconectado com o (REZENDE, 2008; REZENDE; CASTOR, 2006; REZENDE, 2005a):

- Plano Plurianual Municipal, que tem foco no orçamento e é quadrienal;
- Plano Diretor Municipal, orientado na política de desenvolvimento e de ordenamento da expansão urbana do município;
- Políticas Municipais e Projetos Participativos Municipais, orientados pelas regulações, intervenções, pressões e participações políticas e sociais dos municípios, gestores locais e demais interessados na cidade;

- Planejamento de Recursos Humanos, relacionado com a discussão, definição e capacitação das pessoas requeridas para a implementação do PEM;
- Planejamento de Informações, dos Sistemas de Informação e da Tecnologia da Informação, relacionado com a discussão, definição e organização das informações, dos sistemas de informação e das tecnologias necessárias para a elaboração e implementação do PEM.

Especificamente para a prestação de serviços ao cidadão, o planejamento estratégico possui como tarefas (CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007, p. 570): estruturação da equipe técnica; inventário dos serviços ofertados; revisão, simplificação e integração dos processos de produção e oferta dos serviços; modelagem dos componentes de negócios e da sua migração para meios eletrônicos; oferta de canais alternativos de atendimento; universalização da oferta de serviços, com ênfase no atendimento presencial; definição da gestão da implementação; definição da gestão de operação; planejamento de sistemas corporativos, que sirvam a todos os canais de atendimento; e planejamento de alternativas para sustentabilidade da prestação de serviços.

2.2.3. Planejamento estratégico da tecnologia da informação

Em vista do relevante papel da TI, incluindo os sistemas de informação, ela deve estar alinhada ou integrada com as atividades das prefeituras e dos municípios (REZENDE; GUAGLIARDI, 2007, p. 455).

O Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI) é

um processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais, os sistemas de informação, a tecnologia da informação (e seus recursos: *hardware*, *software*, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações), as pessoas envolvidas e a infra-estrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos da organização (REZENDE; GUAGLIARDI, 2007, p. 458).

Para obtenção de uma eficácia nos resultados do PETI, ele deve estar devidamente alinhado e integrado ao PEM, por meio de seus objetivos e estratégias e com sinergia entre si, a fim de apoiar a implementação do PEM, fornecendo uma

análise e planejamento dos sistemas de informação (SI operacionais, gerenciais e estratégicos), sistemas de conhecimentos, as tecnologias da informação e os recursos humanos necessários para a realização do PEM (REZENDE, 2005a).

Para tanto, o PEM deve estar alinhado às funções organizacionais municipais por meio dos objetivos e estratégias municipais, que subsidiam o PETI. As funções organizacionais municipais são as principais macroatividades das prefeituras, quais sejam: os serviços municipais, marketing, materiais ou logística, financeira, recursos humanos e jurídico-legal (REZENDE, 2008; REZENDE, 2005a).

O alinhamento do PEM ao PETI constitui-se pela dinâmica relação vertical e horizontal com os respectivos ambientes externos e internos à prefeitura e à cidade, e que é sustentado por quatro grandes grupos de fatores ou construtos, quais sejam: tecnologia da informação; sistemas de informação e sistemas de conhecimentos; pessoas ou recursos humanos; e contexto ou infra-estrutura organizacional (REZENDE, 2008; REZENDE, 2005a, p. 16).

O contexto organizacional deve ser observado pelo fato de que cada organização está inserida em uma realidade diferente da outra, portanto, a adequação ao seu ambiente externo ajustada aos recursos e ambiente interno deve ser considerada de forma estratégica, sob o risco de não se alinhar às necessidades e expectativas dos cidadãos, empresas e sociedade, ou sofrer desequilíbrios de ordem econômica, financeira, política e de gestão pública (REZENDE, 2002).

O alinhamento pode promover o ajuste ou a adequação operacional e estratégica das tecnologias disponíveis de todo município, “como uma ferramenta de gestão municipal contemplada pelos conceitos de qualidade, produtividade, efetividade, perenidade, inteligência competitiva e inteligência municipal” (REZENDE; GUAGLIARDI, 2007, p. 458).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa apresenta o que foi pesquisado e como foi realizado o presente trabalho acadêmico, visando o atendimento dos objetivos propostos.

3.1. MÉTODO DA PESQUISA

O método da pesquisa a ser utilizado é o estudo de caso, que segundo Gil (2002, p. 54) “é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Adotou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, uma vez que as formas de questão da pesquisa, quais sejam, o “como” e o “por que” estão presentes, bem como não se exige controle sobre eventos comportamentais, isto é, o pesquisador tem pouco ou nenhum controle; e focaliza acontecimentos contemporâneos. Um estudo de caso é uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real e que enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e que, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, que dentre as duas mais importantes são a observação direta e as entrevistas (YIN, 2005).

O estudo de caso foi efetuado na Prefeitura de São José dos Pinhais, estado do Paraná. Essa prefeitura possui características que contribuem no presente estudo, em vista de a análise dos serviços de seu governo eletrônico poder ser efetuada em dois grandes momentos, quais sejam: o de um final de mandato e o do próximo com novos mandatários e integrantes do poder executivo municipal, uma vez que o prefeito anterior não foi reeleito. Com isso, podem-se estudar os fatores influenciadores da configuração dos serviços no governo eletrônico municipal.

O método de “estudo de caso único pode ser a base para explicações e generalizações significativas” (YIN, 2005, p. 22).

3.1.1. Abordagem do problema da pesquisa

O estudo sobre os serviços eletrônicos do governo eletrônico da prefeitura de São José dos Pinhais (PR) apresenta uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Assim, a forma da abordagem do problema da pesquisa teve uma abordagem qualitativa, onde a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas e o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave (SILVA; MENEZES, 2005).

3.1.2. Caracterização dos objetivos da pesquisa

A metodologia da pesquisa, do ponto de vista de seus objetivos, encaixa-se no perfil de pesquisa descritiva (SILVA; MENEZES, 2005) que "tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis" (GIL, 2002, p. 42).

3.2. ABRANGÊNCIA DA PESQUISA

O estudo delimitou a prefeitura de São José dos Pinhais/PR como foco do estudo, conforme os critérios adotados pelo pesquisador. Teve como unidade de observação, os responsáveis pelo governo eletrônico da prefeitura analisada; e utilizou-se de fontes múltiplas de evidências para reforçar e cumprir o objetivo da pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2006, p. 41), "quando se deseja colher informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande ou numeroso, verifica-se, muitas vezes, ser praticamente impossível fazer um levantamento do todo. Daí a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população ou universo".

A pesquisa foi elaborada na prefeitura de São José dos Pinhais, estado do Paraná, pelo fato de o presente trabalho acadêmico apresentar como delimitadores os municípios da mesorregião geográfica metropolitana de Curitiba, onde não tenha ocorrido reeleição do prefeito e a cidade possuir mais de 200.000 habitantes, conforme levantamentos de dados disponíveis no Apêndice D.

Portanto, o estudo de caso único se justifica pelos seguintes fatos (YIN, 2005, p. 62-64):

- a prefeitura de São José dos Pinhais tratar-se de um “caso decisivo”, onde a mudança do gestor municipal é um dos fatores potenciais que contribuem para a pesquisa;
- tratar-se de um “caso longitudinal”, ou seja, estuda-se o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo, quais sejam: mandato 2005-2008 e o mandato 2009-2012.

São José dos Pinhais, município no Estado do Paraná, Brasil, foi criado em 16.07.1852, pela Lei nº 10 da Província de São Paulo, recebendo a categoria de cidade em 27.12.1897. Assim, a sede do Município passou a ser a Cidade de São José dos Pinhais. O território de São José dos Pinhais é de cerca de 945 quilômetros quadrados. Grande parte está na área rural e 20% são áreas protegidas pela legislação e com uma população de cerca de 250 mil habitantes (SÃO JOSÉ DOS PINHAIS, 2008).

São José dos Pinhais é uma das cidades que mais cresce e se desenvolve no Estado do Paraná, seja na questão populacional ou em investimentos na sua infraestrutura, passando de município-dormitório de Curitiba para uma das cidades mais emergentes do país e propiciando mão-de-obra qualificada, infra-estrutura, visão voltada ao crescimento auto-sustentável e sua localização estratégica, inclusive com um aeroporto internacional.

Esse crescimento deveu-se, primeiramente, pela acomodação das grandes indústrias automotivas, na década de 90, que forneceu enorme impulso ao município, bem como, sua localização estratégica, cortada por rodovias federais e pela presença do Aeroporto Internacional Afonso Pena, que o tornou valorizado e hoje é um dos mais procurados para investimentos no Paraná.

Dente as áreas potenciais de investimento do município de São José dos Pinhais destacam-se o comércio; a indústria, com indústrias de diversos setores

instaladas no município, tais como automobilística, metal-mecânica, agropecuária, extrativismo mineral, moveleiro, têxtil e alimentício; o agronegócio, pois a maior parte de seu território é composta por área rural e os índices de sua produção comprovam sua vocação agrícola; a rede hoteleira, impulsionada pelo grande número de empresários e executivos que vêm à cidade através do Aeroporto Internacional Afonso Pena; a gastronomia, com especialidades das mais variadas; o turismo, apoiado na extensa área verde (a segunda maior da grande Curitiba), formada por duas das principais características ambientais do sul do país, a Mata Atlântica e a Serra do Mar.

3.2.1. Unidade de observação da pesquisa

Os entrevistados foram os responsáveis pelo desenvolvimento do governo eletrônico da prefeitura do município de São José dos Pinhais, estado do Paraná.

Para o período de estudo do mandato 2005-2008, entrevistou-se o secretário municipal de planejamento e desenvolvimento econômico e o diretor de tecnologia da informação em 11.11.2008. Complementou-se a coleta de dados durante os meses de dezembro/2008 a abril/2009, via e-mail, telefone e visitas às secretarias de planejamento e tecnologia da informação da prefeitura. Resumo da coleta de dados está disponível no Apêndice B.

Para o período de estudo do mandato 2009-2012, entrevistou-se o diretor e dois colaboradores do departamento de tecnologia da informação e equipe técnica do setor de planejamento em 02.09.2009. Porém, a coleta de dados deu-se no período de 26.08.2009 a 09.09.2009, com complementações de coleta de dados, via e-mail, telefone e visitas às secretarias de planejamento e tecnologia da informação da prefeitura. Resumo da coleta de dados está disponível no Apêndice C.

Em ambas as coletas de dados, optou-se em não efetuar gravação da entrevista, que teve uma abordagem de entrevista semi-estruturada, com perguntas previamente estabelecidas, porém, com modificações na seqüência das questões e complementação de roteiro, de acordo com os dados e informações fornecidas pelos entrevistados. Com isso, apuraram-se fatos que não estariam contemplados com uma entrevista rigidamente estruturada, enriquecendo a coleta de dados.

3.2.2. Instrumentos de coleta e análise de dados

Uma tática do estudo de caso é utilizar fontes múltiplas de evidências e depois estabelecer encadeamento das evidências (YIN, 2005, p. 55) e, para tanto, a pesquisa envolveu como fontes de evidências: a) documentação, b) entrevistas e c) observação direta.

a) A pesquisa documental coleta elementos relevantes para o estudo e é realizada a partir da consulta a documentos e registros que confirmam determinado fato (MARTINS, 2006, p. 86). "A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias." (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 62).

A documentação foi feita pela captura do conteúdo do site da prefeitura, por meio de software específico, nos mandatos 2005-2008 e 2009-2012, além dos documentos referentes ao Plano de Governo, Planejamento Estratégico Municipal (PEM) e do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI).

b) Adotou-se a entrevista como técnica e o formulário como instrumento de pesquisa.

Marconi e Lakatos (2006, p. 92) definem entrevista como "um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional". A entrevista é considerada a melhor técnica de levantamento de dados e é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso, permitindo seguir a própria linha de investigação, como reflexo do protocolo de pesquisa, bem como conduzir a conversação de uma forma não tendenciosa sem perder o atendimento das necessidades da linha de investigação (REZENDE, 2005; YIN, 2005, p. 116-117).

O formulário é um instrumento essencial para a coleta de dados que tem por objetivo obter informações diretamente do entrevistado. "O que caracteriza o formulário é o contato face a face entre o pesquisador e informante e ser o roteiro

de perguntas preenchido pelo entrevistador, no momento da entrevista” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 112).

Os resumos das coletas de dados estão disponíveis nos apêndices B (mandato 2005-2008) e C (mandato 2009-2012). O roteiro de entrevista que serviu de base para a entrevista está disponível no Apêndice A.

- c) A observação direta trata da realização de uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso, propiciando condições para elaboração de constatações (YIN, 2005, p. 119).

As observações diretas foram efetuadas em visitas à prefeitura, bem como consultas por e-mail e telefone.

3.3. FASES DA PESQUISA

A pesquisa possui fases com seus respectivos passos que demonstram a seqüência e controle da execução das atividades adotadas.

Fase 1: Preparar a pesquisa

- Passo 1: Revisão da literatura: a fundamentação teórica teve como referências norteadoras os dois construtos do tema, quais sejam: “governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras” e “planejamento municipal”.
- Passo 2: Definição do método e da amostra de pesquisa: de acordo com os critérios adotados pelo pesquisador, definiu-se o estudo de caso para a prefeitura de SJP.
- Passo 3: Elaboração do Protocolo de Análise de Pesquisa: guia norteador estratégico para a pesquisa que forneceu uma visão geral do estudo de caso, questões para a coleta de dados e guia para o relatório final.

Fase 2: Coletar dados

- Passo 4: Coleta documental na prefeitura: envolveu a coleta dos sites da prefeitura, planos de governo, PEM e PETI dos mandatos 2005-2008 e 2009-2012.

- Passo 5: Coleta de dados junto à prefeitura: envolveu a coleta de dados por meio de entrevistas junto aos responsáveis pelo governo eletrônico da prefeitura.

Fase 3: Analisar a pesquisa

Após o término da coleta de dados, inicia-se a etapa de classificação e organização das informações coletadas, tendo em vista o objetivo do trabalho acadêmico, bem como tecer explicações fundamentadas no sentido de dar conta das origens e razões do problema proposto (MARTINS, 2006).

- Passo 6: Tabulação dos dados apurados: é o uso de recursos manuais ou computacionais para organizar os dados obtidos na pesquisa de campo, visando dar suporte à elaboração de instrumentos que auxiliem na interpretação dos dados coletados (SILVA; MENEZES, 2005).
- Passo 7: Análise e interpretação dos dados: é a fase em que se efetua análise e interpretação dos dados coletados, já devidamente tabulados, para atendimento aos objetivos da pesquisa e tecer comentários fundamentados a respeito das variáveis e construtos definidos (SILVA; MENEZES, 2005).

Fase 4: Documentar a pesquisa

Esta última parte do trabalho científico “envolve a estrutura definitiva do projeto de pesquisa e da elaboração do plano de escrita, a redação final e a apresentação gráfica geral do trabalho” (MARTINS, 2006, p. 97).

3.4. PROTOCOLO DE ANÁLISE DA PESQUISA

O protocolo de análise de pesquisa não é apenas um instrumento para coleta de dados, ele representa a conduta a ser adotada em sua aplicação e aumenta a confiabilidade do estudo de caso (GIL, 2002, p. 140).

O protocolo, sendo a principal ferramenta metodológica que fornece uma visão geral do projeto de estudo de caso e sua linha real de investigação, procedimentos de campo, questões do estudo de caso, e serve como um guia para o relatório do estudo de caso (YIN, 2005, p. 94; GIL, 2002, p. 140), está representado neste estudo acadêmico por dois grandes itens, cada um designado

pelo seu construto, e em cada protocolo foram definidas as suas respectivas variáveis, com os autores que os apóiam, já fundamentadas teoricamente no capítulo 2, e o item analisado, indicando o que se quer obter do item em questão. As questões a serem aplicadas junto à prefeitura e a descrição da estratégia de análise estão descritas no Apêndice A.

“Um construto ou uma construção é uma variável, ou um conjunto de variáveis, isto é, uma definição operacional robusta que busca representar o verdadeiro significado teórico de um conceito” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 17). A elaboração de um construto e operacionalizá-lo servem para explorar empiricamente um conceito teórico, traduzindo a assertiva genérica do conceito em uma relação com o mundo real, baseada em variáveis e fenômenos observáveis e mensuráveis, cujas identificações podem representar as contrapartidas das variáveis teóricas (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 35).

O construto “governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras” apresenta como variáveis: gestão integrada de serviços, processos e informações; dispositivos de acesso ao governo eletrônico; serviços públicos ofertados; mecanismos de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico; e configuração do governo eletrônico. O construto “Planejamento Municipal” apresenta as seguintes variáveis: Plano de Governo, Planejamento Estratégico Municipal (PEM) e Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI).

3.4.1. Protocolo de análise de pesquisa – governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras

Variáveis	Autores	Itens analisados
Gestão integrada de serviços, processos e informações	BEUREN, 2000; BIO, 1996; BOTELHO, 2006; CHAHIN et al., 2004; COOK et al., 2002; CRUZ; GLOCK, 2006; CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007; CUNHA; SCALET, 2004; FERRER; LIMA, 2007; FERRER; SANTOS; SOLA, 2004; FREY, 2002; IBAM, 2004; KNIGHT, 2006; KROENKE, 1992; LAUDON; LAUDON, 1999; LAURINDO; ROTONDARO, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2008; MCGEE; PRUSAK, 1994; MEIRELLES, 1994; MENDES; ESCRIVÃO FILHO, 2002; O'BRIEN, 2004; OLIVEIRA D., 2001; OLIVEIRA; LEÃO; MAGALHÃES FILHO, 2007; REZENDE, 2005, 2005a, 2006, 2008, 2008b; REZENDE; ABREU, 2009; REZENDE; CASTOR, 2006; STAIR; REYNOLDS, 2002; TRICATE, 2004; TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004; ZWEERS; PLANQUÉ, 2001; ZWICKER; SOUZA, 2003	Integração de serviços, processos e informações Mecanismos de integração
Dispositivos de acesso ao governo eletrônico	ANTOUN, 2008; CHAHIN et al., 2004; COSTA R., 2008; CUNHA, 2004a; CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007; CUNHA; REINHARD, 2001; DINIZ; GREGÓRIO, 2007; FREY, 2002; KNIGHT, 2006; LÉVY, 1999; O'BRIEN, 2004; PINHO, 2008; PRIMO, 2008; SANTOS, 2006; STAIR; REYNOLDS, 2002; TERRA; GORDON, 2002	Portal municipal: nível de desenvolvimento Dispositivos móveis Unidade de Atendimento ao Cidadão Tecnologias de redes sociais
Serviços públicos ofertados	COOK et al., 2002; COSTA E., 2007; CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007; FERGUSON, 2002; LAURINDO, 2008; ORTOLANI, 2005; PESSI, 2007; SÉMOLA, 2003; VAZ, 2008	Informações completas e atualizadas dos serviços públicos eletrônicos Serviços públicos eletrônicos ofertados Definição dos serviços públicos eletrônicos disponibilizados Dinamismo da oferta de serviços públicos eletrônicos Pagamento eletrônico
Mecanismos de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico	BRESSER PEREIRA, 1997; FREY, 2002; GRAHAM JR.; HAYS, 1994; HERRERO, 2005; KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1996; MATIAS-PEREIRA, 2008; NASCIMENTO, 2006; NILS-GÖRAN; ROY; WETTER, 2001; NIVEN, 2005; ORTOLANI, 2005; PESSI, 2007; REZENDE, 2008a; REZENDE; ABREU, 2009; SANTOS, 2006.	Mecanismo de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico.
Configuração do governo eletrônico	BITTAR; FIRMINO; FABRÍCIO, 2007; CASTOR; AGE JOSÉ, 2001; CHAIN et al., 2004; CÔRTEZ, 2008; CUNHA, 2005; CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007; CUNHA; REINHARD, 2001; FERNANDES; TEIXEIRA, 2007; IBAM, 2004; IBM BCS, 2003; LAUDON; LAUDON, 2001; MEIRELLES, 1994; MORAES, 2006; O'BRIEN, 2004; OECD, 2003; OLIVEIRA M., 1994; REZENDE, 2005, 2008a; REZENDE; CASTOR, 2006; RODRIGUES FILHO, 2004; RUEDIGER; ZOUAIN, 2004; SCOTT-MORTON, 1996 apud FERGUSON, 2002; STAIR; REYNOLDS, 2002; TURBAN; McLEAN; WETHERBE, 2004; ZUGMAN, 2006	Forma de desenvolvimento do governo eletrônico Governo eletrônico como instrumento para reforma da administração pública Perfil dos gestores municipais

3.4.2. Protocolo de análise de pesquisa – planejamento municipal

Variáveis	Autores	Itens analisados
Plano de Governo	ANDRADE et al., 2006; BUENO; CYMBALISTA, 2007; CIDADES, 2004; FONTES; SANTORO; CYMBALISTA, 2007; NASCIMENTO, 2006; REZENDE, 2005a, 2008; REZENDE; CASTOR, 2006	Indícios do governo eletrônico no plano de governo
Planejamento Estratégico Municipal (PEM)	CUNHA; ANNENBERG; AGUNE, 2007; PFEIFFER, 2000; REZENDE, 2005a, 2008, 2008a; REZENDE; CASTOR, 2006; REZENDE; GUAGLIARDI, 2007	Inserção do governo eletrônico no PEM
Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI)	REZENDE, 2002, 2005a, 2008; REZENDE; GUAGLIARDI, 2007	Alinhamento do PETI com o PEM em relação ao governo eletrônico

4. ANÁLISES DO GOVERNO ELETRÔNICO E DO PLANEJAMENTO MUNICIPAL

A análise foi direcionada para o estudo de caso na Prefeitura do município de São José dos Pinhais, estado do Paraná, e se apoiou no Protocolo de Análise de Pesquisa com base na coleta de dados documental, entrevistas e observações. As análises tiveram dois construtos: “governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras” e “planejamento municipal”, e dentro de cada construto as análises de suas respectivas variáveis e se referem aos mandatos 2005-2008 e 2009-2012 da gestão municipal.

Ao final de cada construto, apresentou-se um quadro de consolidação das análises efetuadas.

4.1. ANÁLISE DO GOVERNO ELETRÔNICO: SERVIÇOS ELETRÔNICOS DAS PREFEITURAS

Análises efetuadas sobre as variáveis do construto “governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras”, conforme demonstrado no Protocolo de Análise de Pesquisa.

4.1.1. Análise da gestão integrada de serviços, processos e informações

De acordo com a fundamentação teórica, para que os serviços eletrônicos municipais possam obter efetividade é necessário que as informações estejam integradas, seja entre as várias secretarias da prefeitura, como entre outros órgãos do mesmo município e com outros órgãos de outras instâncias: federais e estaduais. A integração das informações deve ser disponibilizada aos cidadãos, empresas e sociedade como forma de facilitar e agilizar o atendimento das necessidades dos interessados nos serviços eletrônicos.

Na 1ª coleta de dados do mandato 2005-2008, verificou-se que as informações eram disponibilizadas de forma integrada por apenas alguns setores, caminhando para uma maior e progressiva integração.

Percebeu-se a checagem e certa integração de informações, por exemplo, na solicitação de uma determinada emissão de certidão, que devia consultar os bancos de dados para verificar a validade do número do contribuinte ou quaisquer outros dados para validação de identificação e gerar a certidão requerida já com seus dados digitados e situação cadastral devidamente verificada. No caso de uma recusa na geração da certidão, percebeu-se que havia uma irregularidade detectada, mas, para que isso ocorresse, deve-se lembrar de que houve uma análise por parte de algum programa, ou seja, ocorreu processamento nos sistemas.

Percebeu-se o gradualismo na implementação da gestão integrada das informações, pois a contabilidade, por exemplo, não estava integrada ao portal ainda. Seus demonstrativos e balanços foram gerados previamente, gravados em formato PDF (formato de documento aberto lido através de um utilitário disponibilizado pela fabricante detentora de seus direitos autorais) e gravados no portal. Ou seja, não havia geração *on-line* dos demonstrativos e balanços.

Outro caso de percepção da gestão integrada das informações e de recuperação de dados pôde ser verificado na consulta de protocolos, onde depois de validada a identificação, o usuário pôde verificar o restante dos dados para visualização.

No caso da emissão da segunda via do IPTU, o usuário pôde visualizar seus dados cadastrais, advindos da secretaria de arrecadação da prefeitura.

Na 2ª coleta de dados do mandato 2009-2012, não se verificou alterações profundas em relação ao primeiro período, somente apurou-se integrações declaradas em relação a outras esferas, tais como as polícias civil e militar, bem como o Ministério da Saúde para comunicação dos atendimentos efetuados pelo município.

4.1.1.1. Integração de serviços, processos e informações

Sob a ótica conceitual, para a implementação de uma gestão integrada, devem-se definir, primeiramente, os serviços que serão disponibilizados pela prefeitura e que satisfaçam o lado do cidadão e que possam ser implementados pela gestão municipal. Posteriormente, é preciso analisar a integração dos processos de trabalho, ou seja, a forma de como as coisas irão funcionar. Os processos precedem os sistemas. E para uma efetividade do governo eletrônico municipal, a integração da prefeitura com o governo federal, demais poderes, estados e municípios apresenta caráter estratégico e operacional, uma vez que existem processos de trabalho que demandam uma troca de informações. A prefeitura não pode ser vista de forma isolada, ela é parte integrante do sistema público, portanto, uma visão sistêmica se faz necessária para seu entendimento e integração.

Mesmo no âmbito interno da prefeitura a integração é imprescindível para a entrega eficaz de serviços públicos eletrônicos, pois para o cidadão não importa a complexidade para se obter a informação, nem de que âmbito federativo a informação deve ser gerada, o cidadão simplesmente quer o documento ou informação de que necessita.

Na 1ª coleta de dados, mandato 2005-2008, apurou-se uma integração parcial entre os órgãos da própria prefeitura. Mesmo no caso de uma determinada secretaria, ocorreu uma integração parcial. Exemplo: o setor de arrecadação tinha certa integração com a disponibilização de dados e informações de certas rotinas, mas outras ainda necessitavam se ajustar à integração. A dificuldade ocorreu em vista de os processos ainda necessitarem de ajustes, uma vez que faltaram entendimentos técnicos, operacionais, burocráticos e políticos entre as secretarias envolvidas.

A prefeitura pesquisada alegou que não foi possível uma interligação com o governo estadual, em vista das dificuldades de relacionamento e de posicionamento apresentadas pelo órgão responsável pelo desenvolvimento dos *softwares* do Estado (Celepar). Tentativas foram efetuadas, porém, sem sucesso. O motivo principal alegado pelo secretário entrevistado para a falta de integração foi a exigência de controle por parte da Celepar, não disponibilizando os *softwares* de forma aberta, com código-fonte, para ajustes e controle pela prefeitura. E em vista

de sua conduta estratégica de gestão da forma de desenvolvimento de seu governo eletrônico, a prefeitura pesquisada optou em ter todo o controle sobre seus sistemas, portanto, a posse e propriedade dos códigos-fonte são fundamentais para inserção em qualquer integração externa.

A prefeitura pesquisada não possuía integração com outros níveis e esferas de governo.

Na 2ª coleta de dados, mandato 2009-2012, percebeu-se uma mudança significativa em relação à detenção do código-fonte, uma abertura de integração horizontal (entre municípios, estados e diferentes agências de cada nível de governo) ou vertical (entre municípios, estados e governo federal) é bem-vinda e sobrepõe-se à posse dos códigos-fonte. Porém, em termos práticos, não houve avanço numa integração maior, seja na forma horizontal quanto vertical.

4.1.1.2. Mecanismos de integração

A fundamentação teórica enfatiza que para a implementação de uma integração interna e externa, os sistemas de informação e a tecnologia da informação apresentam-se como importantes e fundamentais mecanismos para integração dos dados e informações de uma prefeitura. Eles possuem a capacidade de permear toda a organização, transportando dados de um ponto a outro de forma rápida, eficiente e eficaz, e transformando os dados em informações inteligentes para os gestores e servidores municipais. Porém, os processos de trabalho já devem estar estabelecidos de forma integrada e já acordados no nível operacional, técnico e político.

Para os cidadãos, empresas e sociedade são muito importantes e eficazes que os serviços eletrônicos apresentem uma gestão integrada das informações, uma vez que ao se solicitar um determinado serviço, não interessa ao usuário se os dados e as informações estão localizados em diferentes secretarias da prefeitura ou em outros órgãos municipais, estaduais ou federais, ou que caminhos ela deve percorrer ou a complexidade técnica para a composição de determinada informação a partir de dados dispersos pelas diversas secretarias municipais ou provenientes de outros órgãos públicos envolvidos. O cidadão quer, exige, e tem todo o direito

quanto a entrega completa do serviço requisitado e que atenda suas necessidades. A prefeitura é quem deve formatar o processo e os sistemas de informação que o apóiam, mesmo que de forma gradual.

Para a gestão municipal, há a complexidade em se estabelecer integração interna e externa dos processos de trabalho, uma vez que os períodos de gestão são curtos, há falta de pessoal técnico qualificado e de infra-estrutura para a implementação e viabilização da integração. Observa-se a importância em se atender o cidadão em suas necessidades de serviços públicos, tentando-se oferecer agilidade, eficiência, eficácia, transparência e redução de custos para o cidadão e para a prefeitura.

Visando o atendimento de seus cidadãos, empresas e sociedade e com apoio dos planejamentos estratégicos municipais e da tecnologia da informação, as prefeituras deveriam incorporar essa estratégia em sua orientação política ou plano de governo como algo de valor e diferencial competitivo, e não ser encarado como um item opcional ou um dos últimos itens dos fatores críticos de sucesso da gestão municipal, implementando-se e preocupando-se com a integração, somente em caso de disponibilidade de tempo, recursos e ambiência política.

Para uma efetividade do serviço público disponibilizado pelo governo eletrônico municipal, há de atentar para o aspecto técnico, operacional e político da interligação da prefeitura com o governo federal e demais poderes, estados e municípios, entraves que aos poucos devem ser superados para que a entrega do serviço público não seja comprometida, e um dos apoiadores reside no sistema integrado de gestão, seja desenvolvido internamente como adquirido de terceiros.

Na 1ª coleta de dados, mandato 2005-2008, os sistemas de informação, e em especial os sistemas integrados de gestão, apresentaram-se como instrumentais poderosos para a efetivação da integração dos processos de trabalho na prefeitura pesquisada, onde o seu desenvolvimento se deu pela Fábrica de *Software* (setor exclusivo da prefeitura para elaboração de todos os programas, sistemas e manutenção do portal). A Fábrica de *Software* tinha a incumbência de analisar a convergência necessária dos setores envolvidos e desenvolver o *link* para essa integração. Ou seja, a Fábrica foi a responsável pela integração dos processos e informações.

Em vista de sua conduta estratégica de gestão da forma de desenvolvimento de seu governo eletrônico, a prefeitura pesquisada não adquiriu licenças de uso para um sistema integrado de gestão disponível no mercado, sistema amplamente utilizado pelas grandes organizações. Ela preferiu seguir a filosofia de um sistema integrado de gestão e desenvolver seus sistemas via Fábrica de *Software*.

Porém, na 2ª coleta de dados, mandato 2009-2012, percebeu-se uma mudança radical em relação à aquisição de sistemas ERP de mercado. Continua-se o desenvolvimento interno de um sistema integrado de gestão, mas, pode-se optar por módulos adquiridos externamente, pois como mencionou o diretor de tecnologia da informação da prefeitura: “não somos super-homens”, com referência ao desenvolvimento completo interno.

4.1.2. Análise dos dispositivos de acesso ao governo eletrônico

Análises efetuadas quanto a outras formas de acesso ao governo eletrônico municipal, além do portal municipal, quais sejam: dispositivos móveis, unidade de atendimento ao cidadão e as tecnologias de redes sociais.

4.1.2.1. Portal municipal

Sob a ótica conceitual, a prefeitura pesquisada caminha para o conceito de portal corporativo, ou seja, a condição inicial de um único endereço eletrônico para acesso ao governo eletrônico é disponibilizada, tanto para os cidadãos interessados em suas informações e serviços eletrônicos, como para os servidores municipais, empresas do município e sociedade. No caso dos órgãos municipais, estaduais e federais isso está sendo facilitado em vista da padronização dos endereços eletrônicos na internet (domínios) pelo governo federal. Todos os endereços assumem o formato: “www.” + “órgão” + “.” + “estado” + “.gov.br”. No caso das empresas privadas, há a divulgação do endereço eletrônico da empresa para todos os seus clientes internos e externos. A porta de entrada para a prefeitura é efetuada por um único endereço eletrônico.

O portal unificado da prefeitura é importante para os cidadãos, empresas e sociedade, pois facilita a memorização de como acessar eletronicamente a prefeitura, onde tudo estará disponível em um só lugar, sem o inconveniente de se memorizar vários endereços eletrônicos, um para cada órgão ou secretaria municipal.

Do lado da gestão municipal (prefeitura como um todo e a gestão técnica do portal) tudo fica facilitado para a gestão e disponibilização das informações, uma vez que tecnicamente consegue-se uma gestão única dos bancos de dados, sistemas e programas, pois a atualização de dados por parte dos servidores dá-se diretamente no portal da prefeitura, que automaticamente já estará à disposição de qualquer sistema ou programa que o requisitar no esquema: dados -> programa -> sistema -> usuário.

Na 1ª coleta de dados, mandato 2005-2008, a prefeitura foi disponibilizando, de forma gradual, seus serviços eletrônicos, porém, ainda faltaram vários setores a disponibilizar seus serviços. O que estava disponível na 1ª coleta de dados foi o possível de ser implementado no mandato 2005-2008, com os serviços e nível de serviços descritos em análise específica neste capítulo, segundo os comentários dos entrevistados. Porém, a característica de unificação no sentido de integração de todos os sistemas e instâncias, sejam intermunicipais ou intramunicipais, como estaduais e federais, para que ele possa desempenhar seu real papel estratégico de informações inteligentes não foi constatado, concluindo que o portal não apresentava essa característica, ainda.

Especificamente para os secretários municipais e servidores municipais (operacionais e técnicos) havia uma intranet para atualização dos dados nos sistemas de informação que atualizavam o portal municipal, com acesso somente pela rede interna da prefeitura, ou seja, não se podia acessar os sistemas em ambiente externo à rede da prefeitura. Somente o prefeito possuía um sistema exclusivo de *Business Intelligence* (BI) para apoio à tomada de decisões, informado na 1ª coleta de dados, mandato 2005-2008.

Na 2ª coleta de dados, mandato 2009-2012, não ocorreram alterações de peso no portal da prefeitura em relação à 1ª coleta de dados. Basicamente, efetuaram mudança na “estética” do site para provocar impacto visual, sai a cor verde predominante e entra o azul. Quanto ao BI utilizado pela prefeitura, os

entrevistados na 2ª coleta de dados informaram que esse BI é “muito fraco” e que será substituído por um melhor, ainda em análise.

Quanto ao nível de desenvolvimento do portal da prefeitura analisada (nível intranet, portal básico e portal avançado), de acordo com Terra e Gordon (2002), constataram-se os seguintes, baseando-se nas duas coletas, ou seja, mandatos 2005-2008 e 2009-2012:

- Organização e gerenciamento: apresenta características técnicas de um gerenciamento centralizado (unificação de URLs), com fácil gerenciamento dos privilégios de grupos de usuários, posicionando-se no nível de portal básico.
- Personalização: não apresenta nenhum tipo de personalização do portal, com um formato fixo, posicionando-se no nível de intranet.
- Busca: possui mecanismo de rastreamento básico (busca de string em seu banco de dados), posicionando-se no nível de intranet.
- Taxonomia: não possui nenhum critério para categorização de documentos, caracterizando-a nesse aspecto ao nível de intranet.
- Ferramentas de colaboração: as ferramentas de colaboração não são integradas com o portal, portanto, posiciona-se no nível de intranet.
- Sistemas de Gerenciamento de Conteúdo (SGC): o SGC é disponível de modo limitado, com um processo burocrático para efetuar a carga de documentos pelas secretarias. Porém, não suporta controle de versões e roteamento de documentos. Todo o controle é feito pela Fábrica de *Software*. Parcialmente posicionado no nível portal básico.
- Ferramentas de medição: é utilizado um aplicativo separado de *software*, posicionando-a no nível intranet. Há somente contadores de acesso e utilização dos serviços mais requisitados.
- Integração com aplicações internas (ERP, CRM, etc.): pode-se considerá-la no nível de portal básico, uma vez que há pouca integração com aplicações internas e restrita apenas em nível de interface/relatórios e as aplicações são executadas no servidor web. A prefeitura segue a filosofia de sistema integrado de gestão e com desenvolvimento feito integralmente pela própria equipe interna, a sua Fábrica de *Software*. No mandato 2009-2012 pretendem adquirir módulos de terceiros.

- Integração com aplicações externas e fontes de dados: não se constatou nenhuma integração externa consolidada, nem na forma vertical (entre municípios, estados e governo federal), quanto de forma horizontal (entre municípios, estados e diferentes agências de cada nível de governo), posicionando-a nesse quesito no nível intranet. Existe repasse de informações a alguns órgãos federais.
- Ambiente de desenvolvimento: utiliza-se tanto de padrões básicos da internet, como ferramentas, aplicativos e linguagens de programação que requerem alto nível de habilidade, posicionando-a parcialmente no nível portal básico. A prefeitura utiliza PHP, Ajax, NetExpress (Cobol), XCES, HTML, JavaScript e banco de dados Oracle.
- Arquitetura do sistema e desempenho: nesse quesito, a prefeitura ainda se posiciona no nível intranet, uma vez que o servidor web básico usa padrões internet e aplicativos integrados de *software* que exigem desenvolvimento customizado.
- Segurança: suporta protocolos padronizados de autenticação e segurança, posicionando-se no nível portal básico.

4.1.2.2. Dispositivos móveis

Não se verificou nenhum projeto ou utilização de dispositivos móveis por parte da prefeitura pesquisada, tanto na 1ª coleta, mandato 2005-2008, quanto na 2ª coleta, mandato 2009-2012.

A prefeitura poderia analisar a potencialidade dos recursos dos dispositivos móveis, conforme apresentada na fundamentação teórica. O fator cultural foi detectado como principal obstáculo para sua adoção, em especial os celulares, para posterior viabilização financeira e disponibilização de serviços eletrônicos, uma vez que os celulares estão presentes em praticamente todos os bolsos dos cidadãos, ou analisando-se por outra perspectiva, os celulares estão mais presentes do que os computadores na vida do cidadão do município.

4.1.2.3. Unidades de Atendimento ao Cidadão

Tanto no mandato 2005-2008, quanto no mandato 2009-2012, os cidadãos podem ser atendidos de forma pessoal nas secretarias da prefeitura. Caso o atendimento seja via e-mail, fone ou fax pode-se comunicar diretamente com a secretaria desejada ou utilizar o help desk, uma espécie de unidade de atendimento ao cidadão da prefeitura, que analisará a solicitação e a encaminhará à secretaria competente.

4.1.2.4. Tecnologias de redes sociais

Apesar de toda a potencialidade das redes sociais e a familiaridade crescente da população, principalmente, a mais jovem em relação a essas tecnologias, descritas na fundamentação teórica, nenhum projeto ou utilização de tecnologias de redes sociais foi verificado na prefeitura pesquisada, tanto na 1ª coleta, mandato 2005-2008, quanto na 2ª coleta, mandato 2009-2012. Observou-se que o fator cultural talvez seja o principal obstáculo a ser superado para sua implementação.

4.1.3. Análise dos serviços públicos ofertados

A fundamentação teórica reitera que os serviços públicos eletrônicos ofertados constituem-se num dos principais fatores positivos de sustentação do governo eletrônico municipal, uma vez que facilitam e agilizam a satisfação das necessidades burocráticas ou de informação dos cidadãos, evitando os deslocamentos desnecessários e redução de custos para obtenção de informações, maiores esclarecimentos ou documentos fornecidos pela prefeitura.

As crescentes facilidades de aquisição de computadores no mercado varejista, da disponibilização de recursos informáticos em pontos de acesso por parte da prefeitura para a população, familiaridade com as facilidades de pagamento em vista do avanço da informatização bancária, bem como a utilização de múltiplos tipos de equipamentos para acesso aos sistemas de telecomunicações e as

velocidades cada vez maiores de acesso à internet possibilitam aos cidadãos que a informática possa ajudá-los em seu cotidiano, evitando a ganância de longas horas em uma fila de determinada secretaria municipal ou dificuldades múltiplas para obtenção de informações ou documentos fornecidos pelos órgãos públicos. Os serviços públicos eletrônicos contribuem para a mitigação desses problemas, desde que bem elaborados e implementados pelas prefeituras.

A partir do momento em que o cidadão se familiariza com os serviços públicos eletrônicos, os dados e as informações devem ser constantemente atualizados para que o serviço possa continuar tendo utilidade, sob pena de se perder o elo de relacionamento entre órgão público e sociedade, pois uma vez que o serviço perde sua eficácia, o cidadão busca nova alternativa, muitas vezes, regredindo para procedimentos físicos e burocráticos de antes da disponibilização do governo eletrônico.

Os serviços disponibilizados também se constituem em importantes fatores para que o cidadão procure cada vez mais o governo eletrônico municipal, portanto, a prefeitura deve atentar para os serviços que seus munícipes necessitam, apurados por meio de acolhimento de sugestões, pleitos populares, análises técnicas e operacionais, estudos da própria prefeitura e estágio de desenvolvimento do governo eletrônico.

Os cidadãos e empresas já estão acostumados com operações eletrônicas por meio da utilização dos serviços bancários que migram cada vez mais para transações envolvendo as diversas mídias, tais como internet, caixas eletrônicos, *smartphones* e celulares. Os cidadãos e empresas migram suas expectativas de atendimento por meios eletrônicos que vê no setor bancário também para o setor público. Portanto, o pagamento eletrônico precisa estar inserido no governo eletrônico municipal, como serviço facilitador ao cidadão contribuinte.

A prefeitura ao oferecer seus serviços públicos por meio de seu governo eletrônico está oferecendo transparência de seus atos, facilidade aos cidadãos que necessitam de seus serviços, agilidade de atendimento, bem como economia de custos de operação do serviço, tanto para o cidadão que economiza com deslocamentos e seu tempo disponível, como para a prefeitura que economiza com a redução de pessoal para atendimento e custos inerentes conseqüentes desse atendimento. Possibilita-se reduzir a chamada “máquina pública”, responsável pelo

atendimento das demandas internas e externas da prefeitura, pois com a utilização das TICs ganha-se eficiência, eficácia, redução de custos, agilidade e assertividade, e com um funcionamento ininterrupto, oferecendo a possibilidade de se investir em necessidades mais voltadas ao social, do que à máquina administrativa.

A gestão municipal entende a importância da disponibilização de facilidades para transações eletrônicas, tão comuns no setor bancário brasileiro, a seus cidadãos e empresas usuários dos serviços públicos eletrônicos. Por outro lado, depara-se com a complexidade de retaguarda para sua implementação, uma vez que não se trata somente de inserir o módulo de comércio eletrônico no governo eletrônico. Todos os sistemas de informação envolvidos já devem ter sido implementados e estar em pleno funcionamento, uma vez que o comércio eletrônico é a parte visível do governo eletrônico, e para que ele possa ser utilizado em sua plenitude, desde o apoio para a emissão de determinada guia de recolhimento de tributo, taxa ou contribuição até que a operação seja encerrada financeiramente no caixa da prefeitura e de forma definitiva na contabilidade.

4.1.3.1. Informações completas e atualizadas dos serviços públicos eletrônicos

Na prefeitura pesquisada, 1ª coleta de dados, mandato 2005-2008, as informações foram disponibilizadas e controladas pelos próprios setores de interesse. A divulgação de determinado evento cultural, por exemplo, era feita pela própria secretaria municipal de cultura, sem intervenção do setor responsável pelo portal. Dessa forma, fornecia-se um ferramental para as próprias secretarias divulgarem o que julgassem de interesse, bem como delegando a responsabilidade das informações aos órgãos de origem da informação. Porém, na prefeitura pesquisada não eram todos os setores que possuíam esse sistema de atualização de informações.

A informação era atualizada de forma *on-line* nas secretarias que possuíam sistema para atualização de informações de forma direta no portal, ou seja, de imediato, a informação já estava disponível à população ou *stakeholders*. Os bancos de dados eram alimentados de forma direta pelas secretarias e ao se consultar

determinada página do portal, ela era recuperada desses mesmos bancos de dados. Caso houvesse necessidade de um destaque maior a um determinado evento, por exemplo, a secretaria poderia acionar a Fábrica de *Software* para elaboração de um *hot site*, específico para aquele evento e que ficaria em destaque no portal da prefeitura.

Por outro lado, na 2ª coleta de dados, mandato 2009-2012, verificou-se uma mudança radical dos procedimentos de atualização de dados por parte das secretarias. Antes, podiam-se efetuar as atualizações de forma direta, ou seja, pela própria secretaria, agora, necessita-se enviar, toda e qualquer informação que irá ao portal, para a secretaria de comunicação, ligada à secretaria de governo, para prévia análise e pertinência da informação a ser publicada. Se aprovada, a equipe da secretaria de comunicação providencia a publicação no portal da prefeitura. A equipe de design e de conteúdo que estavam lotados no departamento de tecnologia da informação, foram transferidos para a secretaria de comunicação, justamente para efetuar as publicações de informações no portal municipal.

4.1.3.2. Serviços públicos eletrônicos ofertados

O portal da prefeitura pesquisada, tanto na 1ª quanto na 2ª coleta de dados, mandatos 2005-2008 e 2009-2012, possui, basicamente, serviços de ordem informacional, com descritivos sobre as secretarias e suas finalidades, funções e documentos necessários para certos documentos emitidos pela prefeitura, contatos das entidades interessadas, notícias sobre a agenda do prefeito e secretarias. Possui *banners* para informações de eventos julgados de destaque pela secretaria fornecedora da informação do portal, *hot sites* para eventos com mais destaque e *downloads* de arquivos de modelos de documentos e legislação.

Nota-se a utilização de sistemas internos que envolvem recuperação de informações nos itens referentes à certidão negativa de imóvel, certidão negativa pessoa jurídica, consulta de protocolos, emissão de 2ª via do IPTU, impressão de guias de ISS retido, declaração de ISS sem movimento e extrato Prev São José, onde por meio de *login* e senha, o usuário obtém o serviço desejado.

Observam-se também áreas que possuem sistemas internos para uso exclusivo de usuários autorizados, tais como o de “subvenção/Auxílio/Contribuição”, que é uma área restrita, reservada para as entidades que possuam "Subvenções, Contribuições, Auxílios, Auxílios a outras Pessoas Físicas e outros repasses" para com a Prefeitura. Necessita CNPJ e senha para acesso. Outra área para uso exclusivo é o de sistema de consignações, sistema disponível para uso apenas do Departamento de Recursos Humanos e Instituições Conveniadas. Necessita do código do usuário e senha de acesso.

Quanto ao nível de qualidade dos serviços eletrônicos municipais apurou-se a seguinte classificação:

- Nível I – Folheto eletrônico: a prefeitura apresenta características desse nível, uma vez que o site contém informações e serviços por ela oferecidos e a lógica para localização e acesso às informações pressupõe que o cidadão ou empresa conheça *a priori* a estrutura da prefeitura. Na maior parte do portal, as informações estão atualizadas, devendo algumas secretarias observar itens desatualizados.
- Nível II – Serviço de informação: a prefeitura não apresenta a lógica integral do demandante, ou seja, do cidadão. O portal foi estruturado de acordo com a divisão por secretarias, conforme a estrutura da prefeitura. Há indícios de certa lógica do cidadão, no sentido de disponibilizar os serviços mais utilizados na página inicial para facilitar seu acesso.
- Nível III – Serviço simplificado: esse nível pressupõe a revisão de todo o processo de funcionamento do serviço, pois há diferenças entre o serviço público ofertado no portal e aquele do processo físico de atendimento, uma vez que as lógicas são diferentes.

Não é o que se apurou no site da prefeitura pesquisada. Como estão no início do projeto de um governo eletrônico, ocorreu uma transposição de alguns serviços que eram feitos fisicamente para modo eletrônico. Ainda há a necessidade de uma revisão do processo e, conseqüentemente, dos sistemas que o apóiam.

- Nível IV – Serviço transacional: não se verificou indícios desse nível na prefeitura pesquisada.

Esse nível possibilita que o cidadão modifique diretamente algum banco de dados da prefeitura, observando a sua confidencialidade (somente o cidadão

altera seus próprios dados), integridade (controle da segurança da operação) e disponibilidade (informação disponível para o cidadão em qualquer momento).

- Nível V – Serviço transacional com pagamento: a prefeitura pesquisada ainda não possuía esse nível no mandato 2005-2008, uma vez que o módulo de comércio eletrônico ainda não foi implementado. Porém, no mandato 2009-2012, geram-se os boletos bancários dos serviços requisitados e posterior pagamento em banco ou *internet banking*. A prefeitura apresenta um nível parcial, uma vez que não são todos os tipos de pagamentos possíveis que estão disponibilizados no portal.
- Nível VI – Serviço integrado com outros órgãos: a prefeitura pesquisada não se encontra nesse nível, uma vez que não há nenhum indício ou sistemas que façam os diferentes órgãos de governo trabalharem juntos e nem atualizações automáticas em todos os outros serviços de governo. Há somente repasse de informações.
- Nível VII – Serviço completo: a prefeitura pesquisada não se encontra nesse nível. É o nível mais avançado de governo eletrônico, onde tudo que o cidadão necessita está disponível de forma *on-line*.

4.1.3.3. Definição dos serviços públicos eletrônicos disponibilizados

Sob a ótica conceitual, a disponibilização de um determinado serviço público eletrônico não pode ter sua análise de definição, observando-se somente o lado da prefeitura, deve-se disponibilizar o que a população e *stakeholders* desejam e necessitam. A observância dos interesses do poder público e sociedade sempre deve estar presente, a fim de se minimizar os erros de definição de serviços, bem como evitar prejuízos financeiros e de tempo para sua elaboração e implementação.

Na prefeitura pesquisada, 1ª coleta de dados, mandato 2005-2008, as solicitações de serviços a serem disponibilizadas no portal partiam dos órgãos da prefeitura e, também, do que constava em seu plano de governo e da análise das solicitações dos cidadãos e empresas do município.

O governo eletrônico já fazia parte do plano de governo do mandato 2005-2008, isto é, já havia entendimento e compreensão do potencial que a tecnologia da

informação proporcionaria às empresas públicas e privadas, seja para desoneração de custos de infra-estrutura, como para desburocratização, aumento da produtividade e elevação do moral interno dos funcionários.

A configuração do governo eletrônico da prefeitura pesquisada foi fortemente influenciada em vista de seu conceito e potencialidade já estarem incorporados ao plano de governo do gestor público.

Na 2ª coleta de dados, mandato 2009-2012, não se apurou nenhum serviço novo significativo. O procedimento para uma solicitação de um novo serviço no portal, tanto a solicitação partindo do cidadão quanto de uma secretaria, deve-se efetuar e protocolar uma solicitação na prefeitura que será encaminhada à secretaria de planejamento para análise da solicitação. Caso seja aprovada, abre-se uma solicitação de projeto, que elaborará os requisitos necessários do serviço pleiteado e efetuado o devido levantamento de custos para desenvolvimento. Caso o projeto seja aprovado, encaminha-se o projeto para a Fábrica de *Software* para desenvolvimento e implementação.

4.1.3.4. Dinamismo da oferta de serviços públicos eletrônicos

Para a efetividade do serviço público eletrônico disponibilizado no portal da prefeitura, a fundamentação teórica reitera que é de fundamental importância que as informações estejam atualizadas, reflexo dos atuais processos de trabalho adotados pela gestão municipal. Sem esse dinamismo na atualização das informações, bem como a disponibilização de serviços que a população e *stakeholders* necessitam perde-se o valor agregado potencial do governo eletrônico municipal. Para um serviço público eletrônico, deve-se atentar para os fatores: disponibilização (necessidade do serviço, mediante análise do poder público e sociedade) e atualização (informações atualizadas de acordo com os atuais processos de trabalho da prefeitura), duas condições imprescindíveis ao governo eletrônico municipal.

Na prefeitura pesquisada, 1ª coleta de dados, mandato 2005-2008, constatou-se que ocorreram inúmeras alterações nos serviços do governo eletrônico, provocadas pelo estudo da demanda dos serviços solicitados, pela análise da necessidade de determinados serviços, pela comparação com outras prefeituras,

pelo “fale conosco” que fornecia importante *feedback* para aperfeiçoamento ou implementação de novos serviços, pelas sugestões internas dos funcionários e secretarias.

A prefeitura acatava as reivindicações para implementação de novos serviços que podia ser efetuada tanto interna como externamente. Internamente, pela solicitação das secretarias e servidores, e externamente, pelos cidadãos e empresas, via “fale conosco”, telefone ou pessoalmente.

As solicitações eram analisadas e caso houvesse viabilidade e fosse do interesse dos envolvidos e da prefeitura, as solicitações eram encaminhadas à Fábrica de *Software* para análise, projeto, desenvolvimento e implementação do serviço.

Na 2ª coleta de dados, mandato 2009-2012, por enquanto, não ocorreu nenhuma solicitação de mudança nos serviços disponibilizados. Talvez pelo fato de terem novos gestores municipais, ou pelo aumento da burocracia, no sentido de métodos mais formais para acatar a solicitação de alteração de serviços.

4.1.3.5. Pagamento eletrônico

Sob a ótica conceitual, a inserção do módulo de comércio eletrônico constitui-se num avançado estágio de desenvolvimento do governo eletrônico municipal, pois envolve uma integração técnica e operacional entre cidadão, banco e governo municipal, possibilitando a emissão da guia de determinado tributo, taxa ou contribuição por parte do cidadão ou empresa, bem como permitindo seu pagamento de forma *on-line* e processamento eletrônico da transação financeira até a entrada efetiva do pagamento no caixa da prefeitura.

É um serviço complexo, porém, fundamental para o governo eletrônico municipal, pois já há uma familiaridade da sociedade com as operações bancárias eletrônicas no Brasil.

Na prefeitura pesquisada, 1ª coleta de dados, mandato 2005-2008, o cidadão não podia pagar qualquer tributo, taxa ou contribuição por meio eletrônico, ou seja, os tributos não podiam ser pagos efetivamente via portal da prefeitura. Existiam apenas emissões de documentos pelo portal da prefeitura, pagamentos não eram

efetuados diretamente pelo site. Estes documentos eram extrato e carnê de ISS, IPTU e Dívida Ativa, consulta de certidões de pessoas físicas e jurídicas.

Na 2ª coleta de dados, mandato 2009-2012, o portal já gera boletos bancários para pagamento em qualquer agência bancária ou utilizando-se do *internet banking*. Porém, ainda não são todos os tipos de pagamentos de impostos, taxas e contribuições de âmbito da prefeitura que estão disponíveis no portal.

4.1.4. Análise dos mecanismos de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico

A fundamentação teórica enfatiza que os cidadãos têm o direito e exigem melhores serviços públicos eletrônicos visando facilitar e agilizar seu tempo disponível. A percepção de um bom serviço prestado para os cidadãos reside no tempo de atendimento e na eficácia do serviço entregue, ou seja, um serviço deve ser entregue no menor tempo possível e, principalmente, estar correto para se evitar retrabalhos ou novas solicitações do mesmo serviço.

Para que a gestão municipal possa entregar serviços cada vez melhores e de forma mais rápida aos cidadãos, empresas e sociedade, deve-se implementar mecanismos de controle e avaliação de seus serviços públicos eletrônicos que fazem parte do governo eletrônico, pois possibilitam analisar seus pontos fortes e fracos e contribui para uma melhoria no direcionamento e qualidade dos serviços prestados.

Na prefeitura pesquisada, tanto na 1ª quanto na 2ª coleta de dados, mandatos 2005-2008 e 2009-2012, não se encontraram mecanismos de controle e avaliação dos serviços eletrônicos, tais como auditoria, sistemas de indicadores, sistemas de informação e sistemas de conhecimentos, tecnologia da informação, BSC, etc, conforme explicados na fundamentação teórica.

A prefeitura tem como mecanismos de acompanhamento e avaliação de seus serviços públicos eletrônicos somente a contagem do número de acessos aos itens do portal, número de utilização de seus serviços e volume de sugestões e críticas provenientes do serviço “fale conosco”.

4.1.5. Análise da configuração do governo eletrônico

Fatores como a forma de desenvolvimento do governo eletrônico, a perspectiva do governo eletrônico como instrumento para reforma da administração pública e o perfil dos gestores municipais constituem-se em potenciais influenciadores na configuração de um governo eletrônico municipal, selecionados para este estudo acadêmico.

4.1.5.1. Forma de desenvolvimento do governo eletrônico

Sob a ótica conceitual, a forma de desenvolvimento do governo eletrônico afeta a sua configuração, uma vez que as diferenças estratégicas e técnicas de desenvolvimento moldam o perfil técnico do governo eletrônico.

O desenvolvimento interno apresenta vantagens, tais como customização total, o domínio do código-fonte, o controle da aplicação; a facilidade em implantar modificações; maior visibilidade do processo de desenvolvimento; e o fato de não requerer o pagamento de licenças de uso ou manutenção dos sistemas. Porém, por outro lado, pode provocar problemas quanto a um possível egocentrismo tecnológico; custos crescentes com manutenção e atualização da equipe de desenvolvimento; e após um prazo de desenvolvimento dos sistemas, uma custosa ociosidade da Fábrica, com desdobramentos na dúvida sobre a manutenção e existência da Fábrica.

Na gestão anterior ao mandato 2005-2008, as secretarias tinham autonomia para comprar o que quisessem, tanto para *software*, como para *hardware*. Todos os sistemas eram comprados em forma de pacotes, onde o funcionamento estava atrelado ao pagamento em dia do contrato de manutenção dos sistemas.

No mandato 2005-2008, optou-se pelo modelo de Fábrica de *Software*, desenvolvendo *in-house* todos os seus sistemas. Com isso, tudo era feito internamente e com controle total de seus códigos-fontes.

Quando não havia viabilidade econômico-financeira ou competência técnica, contratavam-se terceiros para o desenvolvimento, porém, sempre com fornecimento

do código-fonte do programa, para que a prefeitura não dependesse do terceiro em caso de qualquer fatalidade. A regra era não depender de terceiros e manter o controle dos sistemas de informação pela prefeitura. Porém, o fornecimento de código-fonte dos sistemas adquiridos, por enquanto, não é uma prática corriqueira no mundo empresarial de tecnologia da informação.

Na prefeitura pesquisada, a propriedade do código-fonte era imperativa, por isso, a integração com o governo estadual não obteve sucesso, por esse motivo alegado.

A prefeitura pesquisada criou uma estrutura com os seguintes componentes, todos órgãos internos e mantidos com recursos da prefeitura:

- fábrica de *Software*: responsável pela elaboração e gerenciamento de todos os sistemas do governo eletrônico;
- *help desk*: responsável pelo apoio aos usuários e atendimento aos cidadãos;
- suporte técnico: responsável pela aquisição e manutenção de equipamentos;
- telecom: responsável pela área de telecomunicações do governo eletrônico.

Porém, no mandato 2009-2012, em vista da mudança do gestor, a propriedade do código-fonte e do foco de tudo ser feito internamente alterou-se significativamente, uma vez que agora é admitida a relevância do acordo político ou processual em detrimento à posse do código-fonte. Além de se admitir a compra de módulos de sistemas ERP de fornecedores externos em detrimento ao desenvolvimento interno.

4.1.5.2. Governo eletrônico como instrumento para reforma da administração pública

A fundamentação teórica reitera que o governo eletrônico contribui na reforma da administração pública por meio da realização dos serviços de forma cada vez mais simplificada, rápida, confiável, com menores custos para o cidadão e para o Estado; melhoria da qualidade e inovação dos serviços disponibilizados; transparência das informações públicas; reestruturação organizacional; relacionamento cidadão-governo; dentre outras inúmeras vantagens.

Na 1ª coleta de dados, mandato 2005-2008, percebeu-se o destaque do governo eletrônico já logo no início da gestão, uma vez que o governo eletrônico fazia parte do Plano de Governo, refletindo-se em um grande avanço na automação, informatização, desenvolvimento de sistemas e melhoria de processos na prefeitura analisada, com a conseqüente entrega de serviços mais eficientes sendo disponibilizados aos cidadãos e empresas do município.

Porém, na 2ª coleta de dados, mandato 2009-2012, não se percebe a mesma importância, uma vez que nada se apurou do papel do governo eletrônico no Plano de Governo, gestão propensa a um viés mais voltado a obras nas áreas de urbanismo e saúde. Essa percepção foi corroborada pela análise do PPA que não prevê nenhum investimento para projetos de governo eletrônico.

4.1.5.3. Perfil dos gestores municipais

Sob a ótica conceitual, como fatores que afetam a configuração do governo eletrônico municipal, a formação acadêmica e experiência profissional dos gestores chaves para sua concepção e implementação são de fundamental importância para a análise dos motivos de sua configuração. Assim, verificou-se o currículo e experiência dos gestores da prefeitura analisada.

Na 1ª coleta de dados, mandato 2005-2008, apurou-se destaque na importância do governo eletrônico, em vista de sua inserção no Plano de Governo, nas realizações do departamento de TI e da secretaria de planejamento e desenvolvimento econômico da prefeitura, que se ajustava ao currículo do prefeito Leopoldo Meyer que era engenheiro com especialização em Gerenciamento de Cidades e visualizava a TI como importante ferramental para reforma e modernização da gestão municipal e do secretário de planejamento também com formação em tecnologia, acostumados aos benefícios proporcionados pela TI nas organizações.

Na 2ª coleta de dados, mandato 2009-2012, apurou-se que apesar do novo gestor da área de TI ser um técnico da área de informática, as decisões da inserção do governo eletrônico recaem sobre o gestor executivo municipal. O prefeito Ivan Rodrigues é empresário do setor de máquinas industriais do município de SJP e pelo

perfil de experiência profissional é mais voltado à prática, com foco maior em bens tangíveis, refletido em suas intenções do Plano de Governo, voltado, basicamente, para obras de cunho social e assistencial.

4.1.6. Resumo da análise do governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras

Variáveis da gestão integrada de serviços, processos e informações	Mandato 2005-2008	Mandato 2009-2012
Integração de serviços, processos e informações	Parcial e crescente.	Parcial e crescente.
Mecanismos de integração	Tudo feito pela Fábrica de <i>Software</i> internamente.	Boa parte dos sistemas feita pela Fábrica de <i>Software</i> , porém, se aceita aquisição de módulos de terceiros.

Quadro 2 – Resumo da análise da variável: gestão integrada de serviços, processos e informações

Observa-se que a implementação da integração apresenta-se difícil e trabalhosa, pois envolve a definição do próprio serviço, o estudo dos relacionamentos do processo e das informações necessárias para subsídio à integração. Motivos apurados apresentam-se como relacionamentos políticos, o conceito adotado de propriedade do código-fonte dos sistemas e a mudança de gestor que provocam alterações nas políticas adotadas pela TI e que repercutem no processo de integração.

Variáveis dos dispositivos de acesso ao governo eletrônico	Mandato 2005-2008	Mandato 2009-2012
Portal municipal: nível de desenvolvimento	Disponibilização dos serviços mais requisitados.	Mudança de estética. Sai a cor verde predominante e entra o azul.
o Organização e gerenciamento	Portal básico.	Portal básico.
o Personalização	Intranet.	Intranet.
o Busca	Intranet.	Intranet.
o Taxonomia	Intranet.	Intranet.
o Ferramentas de colaboração	Intranet.	Intranet.
o Sistemas de Gerenciamento de Conteúdo (SGC)	Parcial portal básico.	Parcial portal básico.
o Ferramentas de medição	Intranet.	Intranet.
o Integração com aplicações internas	Portal básico.	Portal básico.

o Integração com aplicações externas e fontes de dados	Intranet.	Intranet.
o Ambiente de desenvolvimento	Parcial portal básico.	Parcial portal básico.
o Arquitetura do sistema e desempenho	Intranet.	Intranet.
o Segurança	Portal básico.	Portal básico.
Dispositivos móveis	Não.	Não.
Unidade de Atendimento ao Cidadão	Pessoal e help desk.	Pessoal e help desk.
Tecnologias de redes sociais	Não.	Não.

Quadro 3 – Resumo da análise da variável: dispositivos de acesso ao governo eletrônico

Quanto ao portal municipal, observa-se que o nível de desenvolvimento do portal encontra-se entre uma intranet e um portal básico, uma vez que apresenta as seguintes características apuradas: gerenciamento centralizado e fácil manipulação dos privilégios de grupos de usuários; não há nenhuma personalização do portal por parte dos usuários; adotam um mecanismo de rastreamento básico; não há adoção de taxonomia; as ferramentas de colaboração utilizadas não são integradas ao portal; todo o gerenciamento de conteúdo é feito pela Fábrica de Software; há somente contadores de acesso e dos serviços mais requisitados para ferramentas de medição; pouca integração do portal com os sistemas internos, que estão restritos ao nível de interface/relatórios e com aplicações executadas no servidor *web*; não se constatou nenhuma integração externa consolidada, nem na forma vertical, quanto horizontal; utiliza padrões básicos da internet e programação; servidor *web* básico usa padrões internet e aplicativos integrados de *software* que exigem desenvolvimento customizado; suporta protocolos padronizados de autenticação e segurança.

Outrossim, o governo eletrônico municipal não utiliza dispositivos móveis, sendo que o fator cultural apresenta-se como primeiro obstáculo à sua utilização. A prefeitura possibilita os atendimentos aos cidadãos e organizações por meio de atendimento pessoal, fone, fax e e-mail. E, por fim, o governo eletrônico municipal não utiliza tecnologias de redes sociais, onde mais uma vez, constatou-se que o fator cultural é o primeiro obstáculo a ser superado para sua adoção.

Variáveis dos serviços públicos ofertados	Mandato 2005-2008	Mandato 2009-2012
Informações completas e atualizadas dos serviços públicos eletrônicos	Forma direta de atualização pelas secretarias.	Análise da pertinência da informação a ser publicada passa pela secretaria de comunicação.
Serviços públicos eletrônicos ofertados	Nível I.	Nível I e parcial nível V.
Definição dos serviços públicos eletrônicos disponibilizados	Pela gestão municipal e população. Governo eletrônico presente desde o Plano de Governo.	Qualquer um, porém, seguem-se procedimentos de análise de viabilidade e rito burocrático obrigatório.
Dinamismo da oferta de serviços públicos eletrônicos	Diversas alterações e novos serviços.	Nenhuma alteração nos serviços.
Pagamento eletrônico	Não.	Parcial.

Quadro 4 – Resumo da análise da variável: serviços públicos ofertados

Observa-se que ocorreu mudança significativa na postura de atualização de informações comparando-se os dois mandatos. Quanto ao nível dos serviços públicos ofertados, apurou-se que, basicamente, são serviços de cunho informacional e dos serviços mais requisitados. Posteriormente, implementaram emissão de boletos bancários de alguns tributos. Outras observações apuradas referem-se à definição dos serviços públicos eletrônicos, que é mais fácil nas gestões em que o governo eletrônico tem presença efetiva; e o dinamismo (ou a falta dele) da oferta de serviços públicos eletrônicos que é reflexo dos modos burocráticos de tratar a questão da atualização de serviços públicos eletrônicos.

Variável dos mecanismos de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico	Mandato 2005-2008	Mandato 2009-2012
Mecanismo de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico	Não tem, somente contadores de acesso e serviços mais requisitados.	Não tem, somente contadores de acesso e serviços mais requisitados.

Quadro 5 – Resumo da análise da variável: mecanismos de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico

Como apresentado na fundamentação teórica, existem várias formas de se instrumentalizar o controle e avaliação dos serviços prestados, tais como o Balanced Scorecard, auditoria, sistema de indicadores, sistemas de informação, FCS, dentre outros mais. Porém, na prefeitura analisada, observa-se que é preciso, em primeiro

lugar, incorporar a mentalidade dos benefícios proporcionados pelos mecanismos de controle e avaliação que visam a melhoria dos serviços prestados pela prefeitura.

Variáveis da configuração do governo eletrônico	Mandato 2005-2008	Mandato 2009-2012
Forma de desenvolvimento do governo eletrônico	Tudo feito internamente e detenção do código-fonte como ponto relevante.	Maioria das aplicações feita pela Fábrica de <i>Software</i> ; detenção do código-fonte não é fator primordial; terceirização é solução normal.
Governo eletrônico como instrumento para reforma da administração pública	Plena consciência.	Governo eletrônico não presente no Plano de Governo. No departamento de TI apenas atendimentos situacionais e pequenos progressos.
Perfil dos gestores municipais	Influenciou a configuração do governo eletrônico (+).	Influenciou a configuração do governo eletrônico (-).

Quadro 6 – Resumo da análise da variável: configuração do governo eletrônico

Observa-se que a forma de desenvolvimento influencia a configuração do governo eletrônico, facilitando e agilizando parcerias ou inserção de software de terceiros na prefeitura. O governo eletrônico como instrumento para reforma da administração pública depende da consciência e entendimento de seu papel de benefícios por parte dos gestores públicos. Dependendo do perfil dos gestores municipais, o governo eletrônico tem a sua presença confirmada ou não no governo, bem como assume papel relevante ou não.

4.2. ANÁLISE DO PLANEJAMENTO MUNICIPAL

Para uma gestão municipal efetiva deve-se adotar o planejamento municipal como norteador de ações, em detrimento às famigeradas “tentativas e erros” guiados ao sabor dos momentos. Assim sendo, a sinalização por parte dos gestores executivos municipais de suas intenções é de extrema importância tanto como ferramental de transparência como norteador das ações para que possam atingir seus objetivos.

As análises foram elaboradas sobre os Planos de Governo, PEM e PETI dos mandatos 2005-2008 e 2009-2012 da prefeitura analisada.

4.2.1. Análise do plano de governo

De acordo com a fundamentação teórica, o plano de governo, apesar de não ser uma peça legal obrigatória, revela as intenções do prefeito para com seus eleitores que confiaram em seu discurso de promessa de realizações. A inserção do governo eletrônico, já no plano de governo, denota o comprometimento explícito de apoiar as políticas públicas que inserem os recursos das TICs na gestão municipal.

4.2.1.1. Análise dos indícios do governo eletrônico no plano de governo

Na 1ª coleta de dados, mandato 2005-2008, percebeu-se claramente o destaque do papel do governo eletrônico na gestão municipal. Seu Plano de Governo destaca um item só para isso, com o nome de Prefeitura *on-line*, onde previa uma unidade de atendimento ao cidadão; inserção maciça da tecnologia na prefeitura; valorização do servidor público; acesso ao governo eletrônico por totens e computadores disponibilizados à população do município; e investimentos no portal municipal, com a disponibilização de serviços que facilitariam o dia-a-dia do cidadão e empresas.

Na 2ª coleta de dados, mandato 2009-2012, não se apurou nenhum indício de governo eletrônico no Plano de Governo. Observou-se que o foco das intenções do prefeito recai, basicamente, para obras voltadas à área de saúde e urbanismo, mediante algumas propostas de campanha e solicitações dos cidadãos. A atual gestão está muito preocupada com a demanda da população. O ponto positivo desta visão é o repasse da definição do que é prioritário para a população e não para os pensamentos do gestor executivo municipal.

4.2.2. Análise do planejamento estratégico municipal

A fundamentação teórica reitera que o planejamento estratégico municipal, assim como o plano de governo, não é uma peça legal obrigatória, mas formaliza de

forma explícita e participativa as políticas públicas da gestão municipal, apoiando e direcionando de forma metodológica os objetivos, as estratégias e as metas das temáticas municipais a desenvolver. A inserção do governo eletrônico no planejamento estratégico municipal denota o comprometimento explícito e formal de apoiar as políticas públicas que inserem os recursos das TICs na gestão municipal.

4.2.2.1. Análise da inserção do governo eletrônico no planejamento estratégico municipal

Na 1ª coleta de dados, mandato 2005-2008, verificou-se a possível inserção e contribuição do governo eletrônico no PEM da prefeitura pesquisada já na declaração de sua missão, qual seja a de “promover o desenvolvimento sustentável por meio da integração dos atores públicos, privados e da sociedade civil organizada, a fim de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população”, pois um dos instrumentos para a integração pode ser por meio do governo eletrônico. Reforçou-se o papel do governo eletrônico também em sua visão, qual seja o de “ser um Município que possibilite a toda a população, renda, segurança, educação, saúde e saneamento básico com desenvolvimento sustentável” e em seus “valores e princípios”, com a transparência na prestação das contas públicas. Sem contar o apoio do governo eletrônico nos diversos fatores críticos de sucesso do PEM, quais sejam: saneamento básico, segurança pública, saúde, educação, transporte, trabalho e renda, habitação, lazer e entretenimento. Especificamente à tecnologia e inovação, o PEM garantiu o acesso da população e das organizações à tecnologia digital e outras inovações tecnológicas.

Quanto ao objetivo desenvolvimento ambiental sustentável, verificou-se a estratégia de efetuar parcerias estratégicas com governo estadual e federal e municípios vizinhos, fatores fundamentais para apoio ao governo eletrônico. E tanto nessa área como nas outras, tais como inclusão digital e projeto “cidade inteligente” percebeu-se a importância do governo eletrônico como apoio às implementações das temáticas da gestão municipal.

Porém, na 2ª coleta de dados, mandato 2009-2012, o PEM não tem um destino certo de continuidade ou de aproveitamento do que já foi estabelecido ou de

readequá-lo face às novas intenções da atual gestão. Tecnicamente, o PEM não deveria estar ao sabor dos efêmeros mandatos dos gestores municipais, pois proporciona uma visão de longo prazo, ultrapassando o prazo de um mandato municipal, com vistas a um município melhor preparado para o amanhã.

4.2.3. Análise do planejamento estratégico da tecnologia da informação

Sob a ótica conceitual, o planejamento estratégico da tecnologia da informação revela as intenções estratégicas da área de tecnologia da informação da prefeitura e se baseia nos instrumentos de gestão municipal e determinações do prefeito. Portanto, as políticas públicas que envolvem governo eletrônico no PETI devem possuir alinhamento com o PEM.

4.2.3.1. Análise do alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação com o planejamento estratégico municipal em relação ao governo eletrônico

Na 1ª coleta de dados, mandato 2005-2008, o PETI da prefeitura pesquisada foi chamado de Plano Diretor de Tecnologia da Informação e não foi elaborado formalmente e nem foi disponibilizado aos interessados, inclusive funcionários da área. Foi elaborado seguindo um plano informal do secretário municipal de planejamento e desenvolvimento econômico, portanto, sem documentação formal. Foi elaborado seguindo três etapas, quais sejam: reestruturação do Departamento de Modernização e Informática; criação de infra-estrutura; e foco em *software* e sistemas.

Quanto ao e-gov, ele foi encarado como “serviços de balcão disponibilizados via internet e tótems de acesso” e que previa a criação das bibliotecas virtuais, laboratórios de informática para a comunidade, telefonia IP, início da implantação - Saúde 0800, preparação para internet gratuita, projeto cidade digital, projeto cidade inteligente e o monitoramento da cidade via câmeras instaladas em pontos estratégicos da cidade e gerenciamento pela guarda municipal.

Havia um alinhamento desde o Plano de Governo, passando pelo PEM até o PETI, mesmo que informal, em termos de governo eletrônico municipal.

Porém, na 2ª coleta de dados, mandato 2009-2012, não se percebe esse alinhamento, uma vez que o governo eletrônico não consta de seu Plano de Governo; o PEM não possui papel definido na atual gestão municipal; e não há um PETI formal e nem informal. Somente há delineamentos de proposições técnicas de caráter situacional da TI.

4.2.4. Resumo da análise do planejamento municipal

Variável do plano de governo	Mandato 2005-2008	Mandato 2009-2012
Indícios do governo eletrônico no plano de governo	Formal, inclusive com a prestação de contas nos mesmos moldes do plano de governo.	Nada consta de governo eletrônico no ainda em elaboração plano de governo, que está sendo feito mediante análise das propostas de campanha e solicitações da população.

Quadro 7 – Resumo da análise da variável: plano de governo

O governo eletrônico fez parte desde o início do Plano de Governo do primeiro mandato. No segundo mandato, não há nada delineado no inacabado plano de governo, corroborada pela análise do PPA.

Variável do planejamento estratégico municipal	Mandato 2005-2008	Mandato 2009-2012
Inserção do governo eletrônico no PEM	Técnico e formal.	Sem definição.

Quadro 8 – Resumo da análise da variável: planejamento estratégico municipal

O governo eletrônico faz parte do PEM no primeiro mandato. Sem nenhuma definição no segundo mandato analisado. Aliás, nem o próprio PEM tem destino certo: suspensão ou cancelamento.

Variável do planejamento estratégico da tecnologia da informação	Mandato 2005-2008	Mandato 2009-2012
Alinhamento do PETI com o PEM em relação ao governo eletrônico	Alinhamento informal.	Não há.

Quadro 9 – Resumo da análise da variável: planejamento estratégico da tecnologia da informação

Observa-se um PETI mesmo que informal no primeiro mandato, alinhado com o Plano de Governo e o PEM. Não há um PETI no segundo mandato.

5. CONCLUSÃO

O governo eletrônico possui características e benefícios que o tornam elemento essencial em qualquer gestão municipal, visando facilitar e agilizar a vida do cidadão e das empresas do município. É inegável o papel que as TICs desempenham na vida cotidiana das pessoas, que acabam esperando essa facilidade também na gestão municipal, com expectativas em obter as mesmas facilidades que um banco comercial, por exemplo, com caixas automáticos que agilizem seu atendimento e forneçam “informações inteligentes”, diversas e contextualizadas, de acordo com a sua necessidade; que possa acessar os serviços desejados via internet ou por qualquer outro dispositivo móvel de acesso; ou até mesmo que o atenda de forma pessoal, se assim o cidadão preferir, fornecendo transparência e honestidade em suas ações.

Os cidadãos ao solicitar determinados serviços à prefeitura não querem, e não devem, se preocupar com a complexidade; escopo; esfera e nível governamental para se obter e fornecer determinada informação. Simplesmente, querem o serviço à sua disposição. Da mesma forma, os cidadãos exigem transparência nas atitudes e informações da gestão municipal, e efetivos mecanismos de controle e avaliação.

O presente estudo acadêmico analisou o caso de uma prefeitura que teve mudança de prefeito, onde se pôde analisar o papel do governo eletrônico em dois momentos, um na gestão do mandato 2005-2008 e outro na gestão 2009-2012, fornecendo possibilidades de análise e algumas conclusões para atendimento do objetivo do estudo.

5.1. RECUPERAÇÃO DOS OBJETIVOS

Sendo que a proposta foi o de avaliar os serviços de governo eletrônico oferecidos pelas prefeituras e suas considerações no planejamento municipal, em vista dos resultados apresentados, conclui-se que o objetivo foi atendido, bem como os objetivos específicos que foram definidos como: avaliar os serviços eletrônicos

oferecidos pela prefeitura de São José dos Pinhais/PR; analisar os motivos selecionados que influenciaram a configuração do governo eletrônico municipal; apontar indícios de alinhamento entre os instrumentos da gestão municipal, em termos de governo eletrônico; e formalizar contribuições para a prefeitura analisada.

Estudou-se o governo eletrônico municipal na forma de um estudo de caso, onde a prefeitura de São José dos Pinhais enquadrou-se em um “caso decisivo”, onde a mudança do gestor municipal é um dos fatores potenciais que contribuem para a pesquisa, e por tratar-se de um “caso longitudinal”, ou seja, estuda-se o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo, quais sejam: mandato 2005-2008 e o mandato 2009-2012.

Efetuaram-se estudos sobre os serviços de governo eletrônico propriamente ditos, bem como conceitos que apóiam os serviços e o governo eletrônico, tais como a gestão integrada de serviços, processos e informações; dispositivos de acesso ao governo eletrônico; mecanismos de controle e avaliação.

Analisou-se o planejamento municipal, por meio de seus instrumentos de gestão, quais sejam: o Plano de Governo, o PEM e o PETI, verificando o papel e o alinhamento do governo eletrônico nesses instrumentos de gestão municipal.

Por fim, estudaram-se os possíveis motivos determinantes da configuração do governo eletrônico municipal, não de forma conclusiva, apenas delineando indícios de influência, quais sejam: a forma de desenvolvimento do governo eletrônico; a visão do governo eletrônico como instrumento para reforma da administração pública; e o perfil dos gestores municipais. Apontou-se, como crítica construtiva, pontos em que a prefeitura poderia melhorar, corrigir, aperfeiçoar e/ou readequar seu governo eletrônico municipal diante das demandas dos cidadãos e capacidade interna da prefeitura e tecnologias disponíveis.

5.2. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Pode-se destacar a contribuição do presente trabalho acadêmico para a academia, para a prefeitura analisada, para outras prefeituras e demais organizações públicas.

Para a academia, possibilita-se abertura a novas derivações de estudo, apesar de o tema governo eletrônico já apresentar excelentes estudos e pesquisa, acredita-se que ainda é possível destacar alguns pontos a explorar e aprofundar os conhecimentos, tais como fatores que influenciam a configuração de um governo eletrônico; a gestão integrada de serviços, processos e informações; dispositivos de acesso ao governo eletrônico; análise para aperfeiçoamento ou criação de serviços eletrônicos mais avançados e contextualizados às necessidades da sociedade; mecanismos de controle e avaliação do governo eletrônico, bem como o alinhamento estratégico entre os instrumentos de gestão municipal.

Para a prefeitura analisada, a contribuição ocorreu na forma de análise do papel do governo eletrônico na prefeitura de SJP, onde as críticas construtivas aqui apresentadas podem servir como apoio para a implementação de melhorias, aperfeiçoamento de serviços e do governo eletrônico como um todo, e para que a prefeitura progrida de forma significativa em sua classificação do nível de seus serviços públicos eletrônicos.

Para outras prefeituras e demais organizações públicas oferece-se um estudo para apoio na implementação de seus projetos de governo eletrônico, bem como oferece os apontamentos dos problemas detectados para que possam contorná-los de forma mais planejada, a fim de se reduzir custos de implementação e aumento da efetividade de um governo eletrônico municipal.

5.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente trabalho acadêmico poderia ter uma amplitude maior no número de casos analisados, oferecendo a possibilidade de se efetuar análises comparativas de outras prefeituras brasileiras, enriquecendo o trabalho e verificando o que ocorre com o governo eletrônico municipal, se uma mudança de gestores provoca alterações significativas no papel desempenhado pelo governo eletrônico na gestão municipal, bem como se poderiam analisar os serviços de governo eletrônico disponibilizados de outros municípios, o papel do governo eletrônico em seus Planos de Governo, PEM e PETI. Porém, para este trabalho optou-se em aprofundar a análise em uma determinada prefeitura.

Outra limitação refere-se à impossibilidade de se generalizar as deduções apuradas, uma vez que a amostra não traduz essa possibilidade, mas pode oferecer apoio de análise para estudos sobre governo eletrônico.

5.4. TRABALHOS FUTUROS

À medida que se avançava na elaboração do presente trabalho acadêmico, percebeu-se a possibilidade de abertura a novas temáticas ou aprofundamento do tema estudado. Porém, em vista da delimitação do objetivo deste trabalho, possíveis novas indagações para estudos no tema governo eletrônico foram coletados e guardados como “trabalhos futuros”.

Este pesquisador interessou-se pelas variáveis dos construtos estudados, porém, destacando a gestão integrada de serviços, processos e informações, com a possibilidade de estudar implementações de novas técnicas, ferramentas, conceitos, aplicativos e sistemas para auxílio na integração, além da incorporação da visão sistêmica na gestão integrada; os serviços públicos eletrônicos ofertados, pois em vista das novas tecnologias, metodologias e conceitos que se apresentam a cada dia possibilitam inúmeras possibilidades de implementação de novos ou aperfeiçoados serviços de governo eletrônico; e os mecanismos de controle e avaliação, que podem contribuir para melhorias dos serviços eletrônicos municipais, fornecendo *feedback* do governo eletrônico e ratificando o que foi feito para aperfeiçoar ainda mais os serviços disponibilizados ou servindo de base para as devidas correções de rota para se atingir os objetivos almejados de governo eletrônico municipal.

Interesses destacados, também, no aprofundamento desse mesmo estudo, com a ampliação do número de prefeituras analisadas, proporcionando estudos comparativos, bem como estudos longitudinais, para acompanhamento do desempenho das várias gestões municipais.

5.5. CONSIDERAÇÕES SOBRE GOVERNO ELETRÔNICO

Quanto ao construto “governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras” fornecem-se as conclusões quanto às suas variáveis, quais sejam: gestão integrada de serviços, processos e informações; dispositivos de acesso ao governo eletrônico; serviços públicos ofertados; mecanismos de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico; e configuração do governo eletrônico.

Na variável “gestão integrada de serviços, processos e informações” verificou-se a dificuldade em sua gestão integrada, pois muitas variáveis políticas, técnicas, financeiras e processuais dificultam o seu avanço. A prefeitura analisada avança nessa integração, mas não na velocidade esperada pela sociedade. Há uma distância entre ritmos ditados pela gestão municipal e de expectativas dos cidadãos. Apurou-se também que o gestor técnico do governo eletrônico pode provocar avanços ou retrocessos ou estagnação quanto à referida integração. Por exemplo, a incorporação do conceito de detenção do código-fonte dos sistemas utilizados na primeira gestão estudada pode ter contribuído na estagnação de acordos de integração de serviços, processos e informações com outras esferas de governo.

Na variável “dispositivos de acesso ao governo eletrônico” apurou-se que o portal municipal continua como a principal forma de acesso ao governo eletrônico, pela sua potencialidade e relação custo-benefício. Porém, a prefeitura analisada ainda está num nível de qualidade entre uma intranet e um portal básico, com um amplo campo para estudos e possibilidades de desafios de crescimento. Ou seja, ainda há muito trabalho a ser feito para se alcançar o nível de portal avançado de um governo eletrônico.

A prefeitura analisada ainda não oferta acesso ao governo eletrônico por meio de dispositivos móveis, tais como os celulares, por exemplo. São tecnologias que merecem ser estudadas, pelo fato de que os celulares estão mais presentes e próximos dos cidadãos que os computadores e terminais de acesso. O grande empecilho está na incorporação do conceito de acesso ao governo eletrônico por dispositivos móveis e a relação custo-benefício.

A prefeitura analisada oferece uma Unidade de Atendimento ao Cidadão que acolhe as reclamações, críticas e sugestões por meio de telefone, fax e e-mail. Caso

o cidadão prefira o atendimento pessoal, deve se dirigir diretamente à secretaria desejada.

As tecnologias de redes sociais constituem-se outra forma de apoio para acesso ao governo eletrônico, tão comum para os internautas atualmente e com características essenciais de interatividade, colaboração e participação, ainda não representam alternativa de apoio ao governo eletrônico para a prefeitura de SJP. Talvez o fator cultural de absorção desse tipo de tecnologia seja o primeiro obstáculo a ser superado.

Quanto à variável “serviços públicos ofertados”, apurou-se que dependendo dos processos definidos pelo gestor executivo municipal, pode-se oferecer mais liberdade ou não quanto à atualização de informações no portal municipal, bem como na definição de novos serviços públicos eletrônicos. Na primeira gestão estudada, havia a atualização direta de informações por parte das secretarias no portal municipal. Na segunda gestão, incorporou-se um filtro para análise da pertinência ou não das informações a serem atualizadas, ou seja, a secretaria de comunicação, ligada à secretaria de governo, é quem autoriza (ou não) a publicação da informação no portal municipal.

A prefeitura tem um portal com uma classificação do nível de seus serviços públicos eletrônicos de nível I, onde prevalece o cunho informacional, e parcialmente no nível V, com serviços transacionais de pagamento, demonstrando o enorme espaço ainda a trilhar para que haja melhoria na qualidade da prestação de seus serviços, quais sejam: serviços de informação de acordo com a lógica do demandante do serviço; serviço simplificado, com uma revisão completa dos seus processos e informações – gestão integrada de serviços, processos e informações é de fundamental importância para atingir esse nível de serviço; serviço transacional, com o cidadão podendo interagir nos sistemas municipais; integração com outros órgãos e esferas de governo; e a última etapa, que seria o cidadão poder efetuar todas as suas transações e ter todos os serviços de que necessita no governo eletrônico.

Quanto à variável “mecanismos de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico”, apesar de a implementação de algum mecanismo de controle e avaliação do governo eletrônico auxiliar na melhoria por serviços mais qualificados e contextualizados aos cidadãos, oferecendo *feedback* quanto aos acertos e

sinalizando indicadores que contribuam na obtenção de correções, não se verificou nenhum mecanismo adotado pela prefeitura analisada. O que se apurou foi o uso de aplicativos de contadores de acesso aos serviços do portal, a fim de se indicar quais os serviços mais utilizados. Apesar da utilidade desses aplicativos, não se pode considerá-los como mecanismos de controle e avaliação, como os destacados e fundamentados no presente estudo acadêmico. O que poderia se destacar, com uma análise mais aprofundada e de visão ampliada (gestão como um todo), seria a adoção de Fatores Críticos de Sucesso na primeira gestão, onde se destacaram algumas implementações da “prefeitura *on-line*”, nome dado a algumas implementações de governo eletrônico municipal, presentes desde o Plano de Governo até a divulgação de sua lista de realizações, tais como a modernização da prefeitura; totens de acesso ao governo eletrônico pela população; disponibilização de mais serviços no portal municipal; observatório da informação (geração e distribuição de dados estatísticos); dentre outros mais.

Quanto à variável “configuração do governo eletrônico”, apurou-se que o governo eletrônico pode sofrer influência em sua configuração dependendo da forma de desenvolvimento, se opta pelo desenvolvimento interno ou está mais aberto a intervenções externas. No caso da primeira gestão, verificou-se que o viés para o desenvolvimento interno e adoção do conceito de detenção do código-fonte dos sistemas, trouxe vantagens e desvantagens desse modelo. Vantagens no sentido de não ter que depender de nenhum fornecedor externo e deter todo o conhecimento para qualquer ajuste ou criação de sistemas, processos e serviços no momento desejado. Por outro lado, as desvantagens se concentraram na estagnação de parcerias e/ou convênios com outros órgãos e esferas governamentais, bem como o perigoso egocentrismo tecnológico e de processos, onde o ritmo e nível de desenvolvimento do governo eletrônico recaem sobre a competência e conhecimentos dos gestores municipais e servidores que trabalham com o governo eletrônico municipal. No caso da segunda gestão, verificou-se que o viés é totalmente diferente, pendendo para uma abertura a fornecedores externos e colocando as parcerias com outros órgãos e esferas governamentais acima do aspecto técnico.

A consciência de que o governo eletrônico pode auxiliar na reforma da administração pública também influencia a configuração do governo eletrônico, uma

vez que se o gestor tem essa consciência e tem um perfil que incorpora a TIC como instrumento potencial de transformação, o governo eletrônico fica inserido em seu Plano de Governo e instrumentos de planejamento, caso contrário, pode ter um papel secundário ou terciário ou nenhum papel na gestão municipal, conforme constatado na primeira gestão municipal que desde o Plano de Governo, o papel do governo eletrônico já estava inserido em seus objetivos e metas, e finalizado com a divulgação da lista de realizações. No caso da segunda gestão, pelo contrário, nada de governo eletrônico se observa, com um foco explícito para obras nas áreas de saúde e urbanismo.

Por fim, analisou-se o perfil dos gestores municipais como fator influenciador de um governo eletrônico municipal. Importante destacar que este item revela apenas indícios, não constatações de influência. Verificou-se que na primeira gestão, pelo perfil do prefeito e gestores entrevistados, percebiam-se o papel transformador da TI sobre as organizações, inserindo o governo eletrônico em toda a gestão municipal, desde o Plano de Governo até o final do mandato. No caso da segunda gestão, pelo perfil do prefeito percebe-se um viés mais para obras, principalmente, nas áreas da saúde e urbanismo, viés confirmado pelas propostas do Plano de Governo e PPA analisados.

5.6. CONSIDERAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO MUNICIPAL

Quanto ao construto “Planejamento Municipal” fornecem-se as conclusões quanto às suas variáveis, quais sejam: Plano de Governo; Planejamento Estratégico Municipal (PEM); e Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI).

O estudo possibilitou comparar as diferentes gestões da prefeitura de SJP e seus instrumentos de gestão. Assim, apurou-se que no mandato 2005-2008, o governo eletrônico já fazia parte do Plano de Governo, do PEM e do PETI, este mesmo que informal. Havia um alinhamento das propostas iniciais de governo eletrônico até as implementações efetuadas no final de mandato da gestão. No mandato 2009-2012, apurou-se que o foco do governo está no atendimento das solicitações da população recaindo em obras de cunho social e assistencial nas áreas da saúde e urbanismo, não se verificando indícios de governo eletrônico no

Plano de Governo, que na data da segunda coleta, ainda estava em desenvolvimento, com atenção dada às propostas de campanha e às solicitações da população. Quanto ao PEM da segunda gestão, importante instrumento de gestão municipal, está suspenso ou descontinuado; e não há um PETI na segunda gestão da prefeitura analisada.

5.7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o governo eletrônico possui papel fundamental na transformação e potencialização de uma gestão municipal. Porém, a principal lição aprendida deste estudo é sobre a conscientização dos gestores municipais para que incorporem o *e-gov* em seus planejamentos e ações. Só o aparato técnico não será suficiente, caso a alta direção não “compre” a idéia do governo eletrônico. Se a alta direção municipal não incorporar desde o início o potencial do governo eletrônico para fornecimento de maiores e melhores serviços à sociedade, nada avançará durante a sua gestão em termos de *e-gov*.

A potencialidade do *e-gov* foi demonstrada e disponibilizada nesse estudo, podendo ser adotada pelas prefeituras, visando proporcionar uma gestão organizacional municipal mais efetiva e, principalmente, maior qualidade de vida ao cidadão.

Não se devem absorver as observações aqui efetuadas como críticas negativas e sim que sirva de impulso motivador para avanços cada vez mais efetivos objetivando a finalidade última da gestão pública: o bem comum da coletividade administrada.

REFERÊNCIAS

AGUNE, Roberto Meizi. A modernização da gestão pública no Estado de São Paulo. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma de (organizadora). **Tecnologia da informação e da comunicação: a busca de uma visão ampla e estruturada**. São Paulo: Pearson Prentice Hall: Fundação Getulio Vargas, 2007, p. 172-178.

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

ANDRADE, Nilton de Aquino (organizador); AGUILAR, Adélia Martins de; MORAIS, Eduardo Martins de; PEREIRA, Robison Carlos Miranda; FONSECA, Viviani Rocha. **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANTOUN, Henrique. De uma teia à outra: a explosão do comum e o surgimento da vigilância participativa. In: ANTOUN, Henrique (Organizador). **Web 2.0: participação e vigilância na era da comunicação distribuída**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2008, p. 11-28.

BALUTIS, Alan P. Digital government – when all is said and done. **Electronic Government Journal**, v. 2, n. 6, nov. 1999.

BARBOSA, Alexandre Fernandes; CUNHA, Maria Alexandra; PINTO, Solon Lemos. Governança eletrônica no setor público: o caso da institucionalização do programa e-governo no Brasil. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma de (organizadora). **Tecnologia da informação e da comunicação: a busca de uma visão ampla e estruturada**. São Paulo: Pearson Prentice Hall: Fundação Getulio Vargas, 2007, p. 179-195.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BITTAR, Thiago Jabur; FIRMINO, Rodrigo José; FABRÍCIO, Márcio Minto. Gestão urbana e governo eletrônico: um estudo de experiências envolvendo TICs e projetos urbanos. In: III Encontro de Tecnologia de Informação e Comunicação na Construção Civil, 2007, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRS/ANTAC, 2007. v. 1. p. 1-9.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual prático de controle interno na administração pública municipal**. Curitiba: Juruá, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). PINTO, Antonio Luiz de Toledo; WINDT, Márcia Cristina Vaz dos Santos; SIQUEIRA, Luiz Eduardo Alves de. **Constituição da**

República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. 25. ed., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2000.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Livro Branco:** ciência, tecnologia e inovação. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2002.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado dos anos 90:** lógica e mecanismos de controle. Cadernos MARE da reforma do Estado, v. 1. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

BUENO, Laura Machado de Mello; CYMBALISTA, Renato (Organizadores). **Planos diretores municipais:** novos conceitos de planejamento territorial. São Paulo: Annablume, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede:** a era da informação: economia, sociedade e cultura. v. 1. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim; AGE JOSÉ, Herbert Antonio. Atualizando o modelo administrativo brasileiro: as promessas e perspectivas do governo eletrônico. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25. 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: Anpad, 2001.

CHAHIN, Ali; CUNHA, Maria Alexandra; KNIGHT, Peter Titcomb; PINTO, Solon Lemos. **E-gov.br:** a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CIDADES – Ministério das Cidades. **Plano diretor participativo:** guia para elaboração pelos municípios e cidadãos. Brasília: CONFEA, 2004.

CNM (Confederação Nacional de Municípios). **Eleições municipais.** Disponível em: <http://www.cnm.org.br/eleicao/br_eleicao.asp>. Acesso em: 10 maio 2009.

COOK, Meghan E.; LAVIGNE, Mark F.; PAGANO, Christina M.; DAWES, Sharon S.; PARDO, Theresa A.. **Making a case for local e-government.** Center for Technology in Government. Albany: New York, 2002.

CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de sistemas de informação.** São Paulo: Saraiva, 2008.

COSTA, Eduardo Moreira da. Qualidade de serviço em governo eletrônico. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma de (organizadora). **Tecnologia da informação e da comunicação:** a busca de uma visão ampla e estruturada. São Paulo: Pearson Prentice Hall: Fundação Getulio Vargas, 2007, p. 211-223.

COSTA, Rogério da. Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva. In: ANTOUN, Henrique (Organizador). **Web 2.0:** participação e vigilância na era da comunicação distribuída. Rio de Janeiro: Mauad X, 2008, p. 29-48.

CRUZ, Flávio da; GLOCK, José Osvaldo. **Controle interno nos municípios: orientação para a implantação e relacionamento com os tribunais de contas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CUNHA, Maria Alexandra; ANNENBERG, Daniel; AGUNE, Roberto Meizi. Prestação de serviços públicos eletrônicos ao cidadão. In: KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo; CUNHA, Maria Alexandra (organizadores). **e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2007, p. 559-584.

CUNHA, Maria Alexandra Viegas Cortez da; REINHARD, Nicolau. Portal de serviços públicos e de informação ao cidadão: estudo de casos no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25. 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: Anpad, 2001.

CUNHA, Maria Alexandra; SCALET, Danilo. O projeto e-Paraná: governo eletrônico do Paraná. In: CHAHIN, Ali; CUNHA, Maria Alexandra; KNIGHT, Peter Titcomb; PINTO, Solon Lemos. **E-gov.br: a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo**. São Paulo: Prentice Hall, 2004, p. 305-315.

CUNHA, Maria Alexandra Viegas Cortez da. O uso da tecnologia SMS (Short Message Services) para universalização da entrega de serviços públicos. In: FERRER, Florencia; SANTOS, Paula (organizadoras). **e-government: o governo eletrônico no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004a, p. 237-241.

CUNHA, Maria Alexandra Viegas Cortez da. Meios eletrônicos e transparência: a interação do vereador brasileiro com o cidadão e o poder executivo. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, 10., 2005, Santiago. **Anais ...** Santiago, 2005.

DELOITTE RESEARCH. **At the dawn of e-government**. New York: Deloitte Research, 2000.

DIAS, Isabel de Meiroz; REINHARD, Nicolau. Governo eletrônico e a sociedade da informação. In: POLIZELLI, Demerval L.; OZAKI, Adalton M. (organizadores). **Sociedade da informação: os desafios da era da colaboração e da gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 177-208.

DINIZ, Eduardo Henrique; BARBOSA, Alexandre Fernandes; JUNQUEIRA, Alvaro Ribeiro Botelho; PRADO, Otavio. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 23-48, jan/fev/2009.

DINIZ, Vagner; GREGÓRIO, Álvaro. Do e-gov governo eletrônico para o m-gov cidadania móvel. In: KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo; CUNHA, Maria Alexandra (organizadores). **e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2007, p. 688-702.

DOWBOR, Ladislau. **A reprodução social**. Volume I: Tecnologia, globalização e governabilidade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

DOWBOR, Ladislau. **Informação para a cidadania e o desenvolvimento sustentável**. 2003. Disponível em: <<http://dowbor.org/04infocid.doc>>. Acesso em: 21 jun. 2007.

E-BRASIL. **Portal do e-desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.e-brasil.org.br/portal/defmod_brasil.aspx?p=4&n=71>. Acesso em: 14 set. 2008.

EISENBERG, José; CEPIK, Marco. Internet e as instituições políticas semiperiféricas. In: EISENBERG, José; CEPIK, Marco (organizadores). **Internet e política: teoria e prática da democracia eletrônica**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002, p. 103-140.

FERGUSON, Martin. Estratégias de governo eletrônico: o cenário internacional em desenvolvimento. In: EISENBERG, José; CEPIK, Marco (organizadores). **Internet e política: teoria e prática da democracia eletrônica**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002, p. 103-140.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; TEIXEIRA, Descartes de Souza. **Fábrica de software: implantação e gestão de operações**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERRER, Florencia. **Gestão pública eficiente: impactos econômicos de governos inovadores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FERRER, Florencia; LIMA, Cristian. Introdução de mudanças tecnológicas no setor público: por onde começar? In: KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo; CUNHA, Maria Alexandra (organizadores). **e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2007, p. 626-638.

FERRER, Florencia; SANTOS, Paula (organizadoras). **E-government: o governo eletrônico no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004.

FERRER, Florencia; SANTOS, Paula; SOLA, Pier Carlo. Governo digital: origem do conceito e modelo para discussão. In: FERRER, Florencia; SANTOS, Paula (organizadoras). **e-government: o governo eletrônico no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 114-119.

FISHKIN, James S. Possibilidades democráticas virtuais: perspectivas da democracia via internet. In: EISENBERG, José; CEPIK, Marco (organizadores). **Internet e política: teoria e prática da democracia eletrônica**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002, p. 17-45.

FONTES, Mariana Levy Piza; SANTORO, Paula; CYMBALISTA, Renato. Estatuto da cidade: uma leitura sob a perspectiva da gestão social da valorização da terra. In: BUENO, Laura Machado de Mello; CYMBALISTA, Renato (Organizadores). **Planos**

diretores municipais: novos conceitos de planejamento territorial. São Paulo: Annablume, 2007.

FREY, Klaus. Governança eletrônica: experiências de cidades européias e algumas lições para países em desenvolvimento. In: EISENBERG, José; CEPIK, Marco (organizadores). **Internet e política:** teoria e prática da democracia eletrônica. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002, p. 141-163.

Fundação Luís Eduardo Magalhães (FLEM). **Gestão pública:** o debate contemporâneo. Salvador: FLEM, 2003. 104 p. (Cadernos FLEM, 7).

GARTNER GROUP. **Singapore's E-Government Initiative.** Stamford: Gartner First Take, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORDON, Steven R.; GORDON, Judith R. **Sistemas de informação:** uma abordagem gerencial. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

GRAHAM JR., Cole Blease; HAYS, Steven W. **Para administrar a organização pública.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994.

HERRERO Filho, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica:** uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Divisão territorial brasileiro.** Disponível em: <ftp://geofp.ibge.gov.br/Organizacao/Divisao_Territorial/2009/>. Acesso em: 10 maio 2009.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Cidades@.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 10 maio 2009a.

IBM Business Consulting Services. Da gestão de TI à gestão em TI. **HSM Management** n. 40, p. 47-54, set/out/2003.

Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM). **O município para candidatos:** prefeitos, vice-prefeitos e vereadores. 5. ed. Rio de Janeiro: IBAM, 2004.

JOIA, Luiz Antonio. Inclusão digital no Brasil: um modelo heurístico de natureza dinâmica. In: MARTINS, Paulo Emílio Matos; PIERANTI, Octavio Penna (organizadores). **Estado e gestão pública:** visões do Brasil contemporâneo. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 257-275.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard - Measures that drive performance.** Harvard Business Review. Jan/feb/1992, p. 71-79.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Putting the Balanced Scorecard to work.** Harvard Business Review. Sep/Oct/1993, p. 134-142.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Using the Balanced Scorecard as a strategic management system.** Harvard Business Review. Jan/feb/1996, p. 75-85.

KNIGHT, Peter. **Rumo ao e-Brasil.** Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo (organizadores). **e-Brasil: um programa para acelerar o desenvolvimento socioeconômico aproveitando a convergência digital.** São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2006.

KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo; CUNHA, Maria Alexandra. O Projeto e-Brasil e o Programa e-Brasil. In: KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo; CUNHA, Maria Alexandra (organizadores). **e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil.** São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2007.

KROENKE, D. **Management information systems.** São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação.** 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informações Gerenciais.** 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAURINDO, Fernando José Barbin. **Tecnologia da informação: planejamento e gestão de estratégias.** São Paulo: Atlas, 2008.

LAURINDO, Fernando José Barbin; ROTONDARO, Roberto Gilioli. Unindo tecnologia da informação e gestão por processos: introdução e objetivos. In: LAURINDO, Fernando José Barbin; ROTONDARO, Roberto Gilioli (coordenadores). **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação.** São Paulo: Atlas, 2006, p. 1-13.

LENK, Klaus; TRAUNMÜLLER, Roland. Broadening the concept of electronic government. In: PRINS, J. E. J. (Ed.). **Designing e-government: on the crossroads of technological innovation and institutional change.** Boston: Kluwer Law International, 2001, p. 63-74.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura.** São Paulo: Ed. 34, 1999.

MARCONDES, Carlos Henrique; JARDIM, José Maria. **Políticas de informação governamental: a construção de governo eletrônico na Administração Federal do Brasil.** DatagramaZero - Revista de Ciência da Informação, v. 4, n. 2, abr. 2003. Disponível em: <http://www.dgzero.org/abr03/Art_04.htm>. Acesso em: 15 dez. 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica:** como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba: Juruá, 2006.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública:** foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

McGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEIRELLES, Fernando de Souza. **Informática:** novas aplicações com microcomputadores. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MORAES, Renato de Oliveira. Alternativas de implementação de aplicações de TI. In: LAURINDO, Fernando José Barbin; ROTONDARO, Roberto Gilioli (coordenadores). **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação.** São Paulo: Atlas, 2006, p. 148-166.

NAÇÕES UNIDAS. World Public Sector Report 2003: **E-Government at the crossroads.** Nova York: United Nations – Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management, 2003.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública:** tributação e orçamento; lei de responsabilidade fiscal; tópicos em contabilidade pública; gestão pública no Brasil, de JK a Lula; administração financeira e orçamentária; finanças públicas nos três níveis de governo. São Paulo: Saraiva, 2006.

NILS-GÖRAN, Olve; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance:** um guia prático para o uso do “balanced scorecard”. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo:** elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OECD (Organisation for economic co-operation and development). **The e-government imperative.** OECD e-government studies. Paris: OECD Publications Service, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Marco A. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Joaquim Castro; LEÃO, Paulo Alcântara Saraiva; MAGALHÃES FILHO, João Corte. Governo eletrônico e reforma da administração pública. In: KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo; CUNHA, Maria Alexandra (organizadores). **e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2007, p. 639-653.

ORTOLANI, Luiz Fernando Ballin. **A qualidade de serviços na internet: instrumentos para a gestão da qualidade de serviços de governo eletrônico**. 2005. 220p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**. Como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 8. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

OZAKI, Adalton M.; VASCONCELLOS, Eduardo. A revolução digital. In: POLIZELLI, Demerval L.; OZAKI, Adalton M. (organizadores). **Sociedade da informação: os desafios da era da colaboração e da gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 115-149.

PERRI 6. E-governance: do digital aids make a difference in policy making? In: PRINS, J. E. J. (Ed.). **Designing e-government: on the crossroads of technological innovation and institutional change**. Boston: Kluwer Law International, 2001, p. 7-27.

PESSI, Patrícia. Serviços públicos por meios eletrônicos – uma visão orientada ao cidadão. In: KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo; CUNHA, Maria Alexandra (organizadores). **e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2007, p. 538-558.

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: Enap, out. 2000. Textos para Discussão, n. 37.

PINHO, José Antonio Gomes de. **Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 471-493, mai/jun/2008.

PRIMO, Alex. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. In: ANTOUN, Henrique (Organizador). **Web 2.0: participação e vigilância na era da comunicação distribuída**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2008, p. 101-122.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial**: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2002.

REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de software e sistemas de informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de informações públicas municipais**: guia para planejar sistemas de informação, informática e governo eletrônico nas prefeituras e cidades. São Paulo: Atlas, 2005a.

REZENDE, Denis Alcides. Liderança empreendedora e participativa nas cidades e prefeituras. In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo (coordenação). **Profissão líder**: desafios e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 265-288.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação e planejamento estratégico**: alinhamento e integração com a inteligência organizacional privada ou pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008a.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008b.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REZENDE, Denis Alcides; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Planejamento estratégico municipal**: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

REZENDE, Denis Alcides; FREY, Klaus; BETINI, Roberto Cesar. Governança e democracia eletrônica na gestão urbana (**position-paper**). Curitiba: Publicação interna do Mestrado em Gestão Urbana da PUCPR, 2003 (Seminário Internacional em Gestão Urbana - PUCPR (Brasil) e UTC (França)).

REZENDE, Denis Alcides; GUAGLIARDI, José Augusto. Alinhamento, contribuições e relações da tecnologia da informação com planos e planejamentos municipais: survey em prefeituras brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 454-467, out/dez/2007.

RODRIGUES FILHO, Kleber Campos. Experiências em contratos de tecnologia da informação em e-government. In: FERRER, Florencia; SANTOS, Paula

(organizadoras). **e-government: o governo eletrônico no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 55-63.

RUEDIGER, Marco Aurélio. Governança democrática na era da informação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 6, p. 1257-1280, nov/dez/2003.

RUEDIGER, Marco Aurélio. Perspectivas da governança na era da informação: Estado e sociedade civil. In: MARTINS, Paulo Emílio Matos; PIERANTI, Octavio Penna (organizadores). **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 233-256.

RUEDIGER, Marco Aurélio; ZOUAIN, Deborah Moraes. A critical assessment of electronic government: from academia to the reality of public administration. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2004. v. 1. p. 1-21.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. **Prefeitura Municipal. São José dos Pinhais**: Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais, 2008. Disponível em: <<http://www.sjp.pr.gov.br>>. Acesso em: 11 nov. 2008.

SCARTEZINI, Vanda. Governo e comércio eletrônico nos países em desenvolvimento. In: FERRER, Florencia; SANTOS, Paula (organizadoras). **e-government: o governo eletrônico no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 3-15.

SCOTT-MORTON, M. Information Technology and Organizational Transformation. In: PATON, R. et al. (org.). **The New Management Reader**. London: Routledge, 1996.

SÊMOLA, Marcos. **Gestão da segurança da informação: uma visão executiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

TAKAHASHI, Tadao (organizador). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TRICATE, Heloísa. E-government e a necessidade de sistemas integrados de gestão. In: FERRER, Florencia; SANTOS, Paula (organizadoras). **e-government: o governo eletrônico no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 120-128.

TURBAN, Efraim; McLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da informação para gestão**: transformando os negócios na economia digital. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. **Defining E-governance**. Disponível em: <<http://www.unesco.org/webworld/e-governance>>. Acesso em: 28 dez. 2008.

VAZ, José Carlos. A evolução da oferta de serviços e informações ao cidadão pelos portais municipais brasileiros: entre a inovação e a oferta básica. **IP. Informática Pública**, v. 10, p. 65-78, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUGMAN, Fábio. **Governo eletrônico**: saiba tudo sobre essa revolução. São Paulo: Livro Pronto, 2006.

ZWEERS, Koen; PLANQUÉ, Kees. Electronic government. From an organization based perspective towards a client oriented approach. In: PRINS, J. E. J. (Ed.). **Designing e-government**: on the crossroads of technological innovation and institutional change. Boston: Kluwer Law International, 2001, p. 91-120.

ZWICKER, Ronaldo; SOUZA, Cesar Alexandre de. Sistemas ERP: conceituação, ciclo de vida e estudos de casos comparados. In: SOUZA, Cesar Alexandre de; SACCOL, Amarolinda Zanela (Organizadores). **Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning)**: teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista utilizado para apoio à coleta de dados na prefeitura de São José dos Pinhais.

Questões	Estratégia de análise
<p>No site da prefeitura, há uma checagem dos dados digitados pelos cidadãos?</p> <p>O cidadão, ao digitar alguma informação já disponível pela prefeitura, não precisa redigitar essa informação?</p> <p>O cidadão tem acesso às suas informações cadastrais junto à Prefeitura?</p> <p>As informações disponibilizadas para os cidadãos possuem cunho integrado, ou seja, as informações podem possuir origem de setores diferentes?</p> <p>O site da prefeitura possui integração entre os órgãos da própria prefeitura?</p> <p>Em caso positivo, como estão integrados os sistemas de informação dos órgãos da prefeitura?</p> <p>A Prefeitura adota um sistema integrado de gestão?</p> <p>O site da prefeitura possui integração entre outros níveis e esferas de governo?</p> <p>Em caso positivo, quais os limites da integração?</p> <p>Para um atendimento mais produtivo ao cidadão, existe interligação entre a prefeitura e o governo federal?</p> <p>Em caso positivo, quais os serviços integrados entre a prefeitura e o governo federal disponibilizados?</p> <p>Para uma gestão da prefeitura mais eficiente e eficaz, com a integração de seus serviços e processos, existe interligação entre a prefeitura e outros poderes, os estados e os municípios?</p> <p>Em caso positivo, quais serviços e processos interligados entre a prefeitura e outros poderes, os estados e os municípios disponibilizados?</p>	<p>Verificar se o sistema atuante no site da prefeitura apresenta características de integração dos serviços, processos e informações, tanto no nível interno (entre órgãos da própria prefeitura), quanto no nível externo (integração com outros poderes, estados, municípios e outros níveis e esferas de governo), visando melhor atender às necessidades e conveniências do cidadão usuário dos serviços públicos.</p> <p>Verificar o que a prefeitura utiliza como mecanismo de integração.</p>
<p>O site da prefeitura apresenta a característica inicial de um portal, ou seja, é disponibilizado somente um endereço eletrônico na internet ao cidadão, qual seja o www.sjp.pr.gov.br?</p> <p>Os sistemas internos de informação da Prefeitura também podem ser acessados via portal pelos servidores?</p> <p>Os sistemas internos de informação da Prefeitura também podem ser acessados via portal pelo prefeito e secretários para apoio à tomada de decisões?</p> <p>O cidadão pode acessar os serviços do governo eletrônico por outros dispositivos de acesso, tais como dispositivos móveis (celulares, iPhone, smartphones, etc)?</p> <p>Se positivo, como está o projeto de desenvolvimento e manutenção de sistemas para esses dispositivos?</p> <p>A prefeitura se utiliza ou tem projetos para utilização das tecnologias de redes sociais (<i>orkut, twitter, facebook, mySpace, Flickr, YouTube, blogs, etc</i>)?</p> <p>Se positivo, em que estágio estão esses projetos?</p> <p>A prefeitura possui uma Unidade de Atendimento ao Cidadão, ou seja, como pode ser acolhida e atendida a sugestão, dúvida, crítica ou reclamação do cidadão?</p> <p>Como é a organização e gerenciamento do portal da prefeitura (gerenciamento descentralizado, centralizado ou com múltiplos níveis de gerenciamento)?</p> <p>É possível a personalização do portal da prefeitura pelos usuários?</p> <p>Como é o mecanismo de busca do portal da prefeitura (spider básico, busca melhorada</p>	<p>Verificar se a prefeitura disponibiliza seus serviços em seu site e na forma de um portal, acessado tanto pelos cidadãos como pelos servidores da prefeitura.</p> <p>Verificar o nível de desenvolvimento do portal da prefeitura, quais sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organização e gerenciamento • Personalização • Busca • Taxonomia • Ferramentas de colaboração • Sistemas de Gerenciamento de Conteúdo (SGC) • Ferramentas de medição • Integração com aplicações internas (ERP, CRM, etc.) • Integração com aplicações externas e fontes de dados • Ambiente de desenvolvimento • Arquitetura do sistema e desempenho • Segurança <p>Verificar se a prefeitura disponibiliza acesso aos serviços do governo</p>

<p>ou busca avançada)?</p> <p>A prefeitura adota técnicas de taxonomia para organizar e classificar as informações de seu portal?</p> <p>O portal da prefeitura integra ferramentas de colaboração?</p> <p>Existe um SGC (Sistema de Gerenciamento de Conteúdo) no portal da prefeitura?</p> <p>O portal da prefeitura possui ferramentas de medição de utilização dos serviços do governo eletrônico?</p> <p>Qual o nível de integração do portal com as aplicações internas da prefeitura?</p> <p>Qual o nível de integração do portal com as aplicações externas da prefeitura?</p> <p>Qual o ambiente de desenvolvimento do portal da prefeitura?</p> <p>Qual a arquitetura do sistema e desempenho do portal da prefeitura?</p> <p>O que o portal da prefeitura adota como segurança para evitar acessos externos indevidos e remessa interna de arquivos não autorizados?</p>	<p>eletrônico por meio de dispositivos móveis.</p> <p>Verificar se a prefeitura se utiliza ou tem projetos para utilização das tecnologias de redes sociais.</p> <p>Verificar como a prefeitura acolhe e atende as sugestões, dúvidas, críticas ou reclamações dos cidadãos.</p>
<p>Os serviços públicos ofertados no site da prefeitura possuem informações completas e atualizadas?</p> <p>Com que frequência (tempo) se dá a atualização das informações do site da prefeitura?</p> <p>Como se dá a atualização das informações do site da prefeitura?</p> <p>Como a prefeitura define os serviços a serem disponibilizados em seu site ou portal?</p> <p>Os serviços do governo eletrônico sofreram alterações durante o mandato do prefeito? Em caso positivo, o que provocou essas alterações?</p> <p>A prefeitura acata as reivindicações para implementação de novos serviços em seu governo eletrônico? Em caso positivo, como se dá esse processo?</p> <p>O cidadão pode pagar qualquer tributo, taxa ou contribuição por meio eletrônico, ou seja, os tributos podem ser pagos efetivamente via portal da prefeitura (desde emissão do boleto até o efetivo recebimento no caixa do financeiro da prefeitura)? Em caso positivo, como se processa esse pagamento desde o interesse pelo serviço do cidadão até a entrada financeira efetiva no caixa da prefeitura?</p> <p>Serviços disponibilizados no portal: apurado por meio de análise documental, observação direta e entrevistas.</p>	<p>Verificar se os serviços públicos ofertados pela prefeitura são relevantes à vida do cidadão; se são atualizados com frequência; e se possuem facilidades de acesso e obtenção de informações.</p> <p>Verificar se a prefeitura disponibiliza facilidades para pagamento eletrônico à administração pública (utilização do comércio eletrônico em seu portal).</p>
<p>A prefeitura possui mecanismos para acompanhar e avaliar os serviços eletrônicos do governo, tais como auditoria, sistema de indicadores, sistemas de informação e sistemas de conhecimentos, tecnologia da informação, BSC ou controles por outros meios?</p> <p>Em caso positivo, quais mecanismos a Prefeitura utiliza para esse acompanhamento e avaliação do <i>feedback</i> dos serviços eletrônicos?</p>	<p>Verificar quais mecanismos a prefeitura utiliza para avaliar seus serviços de governo eletrônico, a fim de corrigir eventuais erros e apontar melhorias de implementação.</p>
<p>O desenvolvimento e suporte técnico do governo eletrônico são feitos internamente ou a terceirização é utilizada para isso?</p> <p>O governo eletrônico pode ser um instrumento para reforma da administração pública?</p> <p>O perfil acadêmico e profissional dos gestores municipais contribui para a configuração do governo eletrônico?</p>	<p>Analisar tecnicamente como a forma de desenvolvimento do governo eletrônico da prefeitura influenciou a sua configuração.</p> <p>Analisar como a prefeitura encara o governo eletrônico como um instrumento que auxilia a reforma da administração pública.</p> <p>Verificar se há indício de influência do perfil acadêmico e profissional dos gestores municipais pode ter contribuído para a configuração do governo eletrônico.</p>
<p>Ao iniciar o mandato do prefeito, já havia o projeto do governo eletrônico, ou seja, já</p>	<p>Verificar se o governo eletrônico já</p>

fazia parte do plano de governo?	fazia parte do plano de governo da prefeitura.
O governo eletrônico está inserido no PEM?	Verificar se as políticas para o governo eletrônico estão inseridas no PEM.
Há o alinhamento do PETI com o PEM em termos de governo eletrônico?	Verificar se há o alinhamento do PETI com o PEM em termos de governo eletrônico.

APÊNDICE B – RESUMO DA 1ª COLETA DE DADOS: MANDATO 2005-2008

A primeira coleta de dados foi efetuada em 11.11.2008, das 08:30h às 12:00h, na Prefeitura de São José dos Pinhais, Estado do Paraná, com entrevista feita com Sr. Rafael Rueda Muhlmann, secretário municipal de planejamento e desenvolvimento econômico, ex-secretário municipal de modernização administrativa e informática, e o Sr. Wallace Fagundes, diretor de tecnologia da informação, graduado em Sistemas de Informação, com experiência na área de Desenvolvimento de Sistemas

O prefeito Sr. Leopoldo Meyer é engenheiro com especialização em Gerenciamento de Cidades. Foi secretário de Viação e Obras Públicas e vereador de São José dos Pinhais. Ex-presidente da Associação dos Engenheiros e Arquitetos de São José dos Pinhais e do Rotary Clube Iguazu. Ex-vice-presidente da Diretoria Executiva da ACIAP.

Optou-se em não efetuar gravação da entrevista, que teve uma abordagem de entrevista semi-estruturada, com perguntas previamente estabelecidas, porém, com modificações na seqüência das questões e complementação de roteiro, de acordo com os dados e informações fornecidas pelos entrevistados. Com isso, apuraram-se fatos que não estariam contemplados com uma entrevista rigidamente estruturada, enriquecendo a coleta de dados.

Sr. Rafael iniciou a entrevista com uma contextualização de toda a área de tecnologia da informação da prefeitura. Portanto, os fatos relatados e a visão contextualizada pertencem aos dois entrevistados.

No período anterior ao mandato de 2005-2008, a área de informática (nome do setor na época) era vista como um centro de custos, onde não se via retorno, seja financeiro como político, encarado, assim, como gastos. As máquinas estavam obsoletas e atendiam às necessidades específicas e locais. Cada setor da prefeitura possuía autonomia para efetuar suas compras, tanto na área de *hardware* quanto de *software*, bem como poderia efetuar contratações de forma independente. Um fato bem comum para a época foi a contratação de uma empresa desenvolvedora de *software* para a administração pública para utilização de aplicativos específicos para alguns setores da prefeitura, tais como contabilidade, tributos, compras, licitações, etc. O *software* podia ser utilizado enquanto o contrato estivesse em vigor. A equipe técnica de funcionários da prefeitura não foi aproveitada em todo o seu potencial, resumindo-se a trabalhos burocráticos internos.

Ao iniciar o mandato 2005-2008, foi efetuado um mapeamento de toda a área de informática por uma consultoria externa. Porém, o mapeamento foi considerado não fidedigno, uma vez que se baseou somente em informações fornecidas pelos usuários. Assim, uma equipe interna foi designada para mapear os equipamentos e os *softwares* utilizados pela prefeitura.

Com o mapeamento da estrutura de informática em mãos, elaborou-se um PETI (Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação) da prefeitura, que delineou os seguintes aspectos principais: valorização da equipe interna; investimentos em *hardware*; criação de uma fábrica de *software*; e sistema integrado de gestão.

O PETI foi apresentado ao prefeito e aprovado. Porém, quanto ao item que permitia ampliação de quinze vagas ao setor de tecnologia da informação,

apresentou-se um problema para a contratação de pessoal qualificado técnico da área, pois nem sempre os aprovados em concursos públicos, mesmo que específicos, são os melhores para determinada função técnica. Das quinze vagas, cinco foram cedidas para “alocações de interesse” dos secretários. Com as dez vagas, puderam efetuar contratações de forma direta, escolhendo-se os indicados pela competência técnica. Foi investido também em capacitação na equipe interna.

Com isso, a área de tecnologia da informação apresentou a seguinte formação estrutural: help desk; fábrica de *software*; suporte técnico; e telecom.

Elaborou-se um formulário para condução da entrevista, com as perguntas que estão no Protocolo de Análise da Pesquisa, que serviu como base para a entrevista semi-estruturada.

Sr. Rafael finalizou a entrevista com suas últimas observações a respeito do governo eletrônico na gestão do mandato 2005-2008.

Vários serviços eletrônicos da prefeitura foram disponibilizados na internet. Porém, ainda faltam vários setores para disponibilizar seus serviços. Os atuais serviços ofertados são o que foi possível desenvolver para o mandato 2005-2008.

Na gestão anterior não havia nenhum projeto de governo eletrônico, onde a informática era encarada como máquinas que facilitavam atividades burocráticas. Cada setor tinha autonomia para comprar o aplicativo que quisesse. Não havia integração na prefeitura.

Na atual gestão, desde o início, o projeto de um governo eletrônico já fazia parte do plano de governo, pois os gestores tinham a visão de que a tecnologia da informação possuía o poder de transformar os aspectos internos, como a de proporcionar uma visão integrada de todos os departamentos, e um melhor relacionamento com os cidadãos, facilitando a vida de quem precisa da prefeitura.

Ao iniciar o mandato, o prefeito Leopoldo já em seu plano de governo, demonstrava entendimento e compreensão do potencial que a tecnologia da informação proporcionaria às empresas públicas e privadas, seja para desoneração de custos de infra-estrutura, como para desburocratização, aumento da produtividade e elevação do moral interno dos funcionários.

O governo eletrônico significava um facilitador para os cidadãos, empresas e prefeitura, pois possibilitava desonerar custos de infra-estrutura e de pessoal. Evitaria deslocamentos e filas, proporcionando agilidade, desburocratização e produtividade para todos os envolvidos.

Uma pergunta extra aplicada foi: como a prefeitura ajuda os cidadãos que não possuem os devidos recursos financeiros e estruturais para acesso ao governo eletrônico? E como resposta: a prefeitura disponibiliza, de forma gratuita, acesso aos recursos computacionais e internet para os cidadãos do município por meio de: bibliotecas virtuais; e totens multimídia.

APÊNDICE C – RESUMO DA 2ª COLETA DE DADOS: MANDATO 2009-2012

A segunda coleta de dados foi efetuada no período de 26.08.2009 a 09.09.2009, sendo que em 02.09.2009, das 13:50h às 15:00h, na Prefeitura de São José dos Pinhais, Estado do Paraná, fez-se uma entrevista com Sr. Marcelo Ferreira de Souza, diretor de tecnologia da informação, com colaboração dos servidores Gustavo Taborda e Rosana Ramos, do departamento de TI da prefeitura. Sr. Fabiano Vosgerau da Secretaria de Planejamento também colaborou com a 2ª coleta de dados, quanto ao Plano de Governo e Planejamento Estratégico Municipal.

O prefeito Sr. Ivan Rodrigues é empresário do setor de máquinas de Ensaio Físicos de Materiais e Presidente do Conselho Deliberativo da Associação Comercial, Industrial, Agrícola e de Prestação de Serviços de São José dos Pinhais (ACIAP-SJP).

Sr. Marcelo Ferreira de Souza é bacharel em Informática e pós-graduação em Administração.

Optou-se em não efetuar gravação da entrevista, que teve uma abordagem de entrevista semi-estruturada, com perguntas previamente estabelecidas, porém, com modificações na seqüência das questões e complementação de roteiro, de acordo com os dados e informações fornecidas pelos entrevistados. Com isso, apuraram-se fatos que não estariam contemplados com uma entrevista rigidamente estruturada, enriquecendo a coleta de dados.

Sr. Marcelo iniciou a entrevista com uma contextualização de toda a área de tecnologia da informação da prefeitura e teceu algumas críticas, positivas e negativas, em relação ao legado da TI do diretor do mandato anterior.

Elaborou-se um formulário para condução da entrevista, com as perguntas que estão no Protocolo de Análise da Pesquisa, que serviu como base para a entrevista semi-estruturada.

APÊNDICE D – RELAÇÃO DOS PREFEITOS ELEITOS E REELEITOS DA MESORREGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA

Município	2004-2008	2009-2012	Reeleito	População (IBGE, 2009a)
Adrianópolis	Osmar Maia	João Manoel Pampanini	Não	6.709
Agudos do Sul	José Pires de Oliveira	Antônio Gonçalves da Luz	Não	8.192
Almirante Tamandaré	Vilson Rogério Goinski	Vilson Rogério Goinski	Sim	93.055
Antonina	Kleber Oliveira Fonseca	Carlos Augusto Machado	Não	17.581
Araucária	Olizandro José Ferreira	Olizandro José Ferreira	Sim	109.943
Balsa Nova	José Franco Pellizzari	Oswaldo Vanderlei Costa	Não	10.639
Bocaiúva do Sul	Lindiara Santana Santos	Lucimeri de Fátima Santos Franco	Não	9.533
Campina Grande do Sul	Nelise Cristiane Dalpra	Luiz Carlos Assunção	Não	35.396
Campo do Tenente	Reinaldo Afonso Pereira	Celso Wenski	Não	6.461
Campo Largo	Edson Darlei Basso	Edson Darlei Basso	Sim	105.492
Campo Magro	Rilton Boza	José Antônio Pase	Não	22.325
Cerro Azul	Valdemir Santos Porfirio	Dalton Luiz de Moura e Costa	Não	17.693
Colombo	José Antônio Camargo	José Antônio Camargo	Sim	233.916
Contenda	Hélio Luis Boçoen	Hélio Luis Boçoen	Sim	14.800
Curitiba	Carlos Alberto Richa	Carlos Alberto Richa	Sim	1.797.408
Doutor Ulysses	Pedro Junior Anselmo de Assis	Pedro Junior Anselmo de Assis	Sim	5.956
Fazenda Rio Grande	Antônio Wandscheer	Francisco Luis dos Santos	Não	75.006
Guaraqueçaba	Riad Said Zahoui	Riad Said Zahoui	Sim	7.732
Guaratuba	Miguel Jamur	Evani Cordeiro Justus	Não	30.793
Itaperuçu	José de Castro França	José de Castro França	Sim	22.021
Lapa	Miguel Lourenço Horning Batista	Paulo Cesar Fiates Furiati	Não	41.679
Mandirituba	Domingos Adir Palu	Antônio Maciel Machado	Não	20.408
Matinhos	Francisco Carlím dos Santos	Eduardo Antônio Dalmora	Não	23.357
Morretes	Helder Teófilo dos Santos	Amilton Paulo da Silva	Não	16.198
Paranaguá	José Baka Filho	José Baka Filho	Sim	133.559
Piên	Francisco Marques Neto	Gilberto Dranka	Não	11.083
Pinhais	Luiz Cassiano de Castro Fernandes	Luiz Goularte Alves	Não	112.038
Piraquara	Gabriel Jorge Samaha	Gabriel Jorge Samaha	Sim	82.006
Pontal do Paraná	Rudisney Gimenes	Rudisney Gimenes	Sim	16.625
Porto Amazonas	Miguel Tadeu Sokulski	Miguel Tadeu Sokulski	Sim	4.212
Quatro Barras	Roberto Adamoski	Loreno Bernardo Tolardo	Não	18.125
Quitandinha	Valfrido Eduardo Prado	Valfrido Eduardo Prado	Sim	15.897
Rio Branco do Sul	Pedro Portes de Barros	Adel Ruts	Não	31.486
Rio Negro	Alceu Ricardo Swarowski	Alceu Ricardo Swarowski	Sim	29.862
São José dos Pinhais	Leopoldo Costa Meyer	Ivan Rodrigues	Não	263.622
Tijucas do Sul	Leonides Bogo Junior	José Altair Moreira	Não	13.091
Tunas do Paraná	Nalinez Zanon	Jorge Luiz Martins Tavares	Não	5.921

Fontes: IBGE, 2009; CNM, 2009.

ANEXOS

ANEXO A – SÍNTESE DO PLANO DE GOVERNO 2005-2008

Plano de Governo do município de São José dos Pinhais/PR

Prefeito Leopoldo Meyer

Mandato 2005-2008

Apresenta-se a síntese das propostas do Plano de Governo, bem como a síntese da lista de realizações efetuadas ao final do mandato 2005-2008 na gestão municipal.

Temática / Programa	Plano de Governo	Realizações (final da gestão)
Política de Segurança	11 propostas	8 propostas
Programa Viver São José	9 propostas	7 propostas
Política de Meio Ambiente	4 propostas	6 propostas
Política de Desenvolvimento, Trabalho e Renda	13 propostas	13 propostas
Política de Saúde para o Cidadão	14 propostas	11 propostas
Política de Cultura	8 propostas	10 propostas
Política de Educação	15 propostas	12 propostas
Política de Assistência Social e Promoção Humana	16 propostas	15 propostas
Política de Desenvolvimento Agropecuário	8 propostas	6 propostas
Política de Esporte, Lazer e Turismo	10 propostas	10 propostas
Política de Desenvolvimento Urbano	15 propostas	11 propostas
<p>Prefeitura <i>on-line</i> (*)</p> <p>(*) Na divulgação da lista de realizações, a Prefeitura alterou a denominação inicial do plano de governo: de "prefeitura <i>on-line</i>" para "Bem Servir".</p>	<ul style="list-style-type: none"> Central de atendimento ao cidadão: a agência do cidadão é o início de um novo conceito de relacionamento entre o município e o povo, trazendo as vantagens da desburocratização e da aceleração de procedimentos em todas as ações relativas a alvarás, impostos, certidões e outros processos. Nova Prefeitura: uma administração pública municipal totalmente informatizada e transparente é uma das nossas grandes prioridades. Usaremos o avanço tecnológico e a internet para tornar o dia-a-dia do cidadão cada vez mais fácil, aprimorando seu relacionamento com a prefeitura. Novas iniciativas de valorização do servidor público: os funcionários municipais terão todo o incentivo para aperfeiçoar-se profissionalmente, além de benefícios concretos em sua carreira, o que redundará em maior satisfação do servidor e conseqüente melhora no atendimento ao público. Totens de acesso a internet para a comunidade: em locais absolutamente seguros, a população contará com totens de acesso à internet, equipados com terminais de última geração e conectados à rede da prefeitura, para informar-se sobre tudo que diz respeito ao município e solicitar vários tipos de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Valorização do servidor público: a implantação do Prev-São José, Central de Treinamentos, progressão qualificada, auxílio-refeição e outras conquistas, trouxeram diversos benefícios aos mais de 5.000 servidores, melhorando a qualidade no atendimento ao cidadão. Atendimento ao cidadão: esta ação procura oferecer aos municípios atendimento e orientação com qualidade, buscando a excelência na prestação de serviços. Um exemplo é o Programa Viva o Bairro, que leva dezenas de serviços aos bairros mais distantes, atendendo em média 5.000 pessoas por evento. Planejamento estratégico: nesta gestão foi criado o Planejamento Estratégico Municipal que, de forma participativa, reuniu cerca de 1.500 pessoas de vários setores da comunidade em 14 regiões do município, a fim de planejá-lo para um crescimento ordenado e sustentável. Atendimento ao contribuinte: na área de Finanças no Paço Municipal, onde são realizados

	<ul style="list-style-type: none">• Protocolos e certidões via internet: certidões, protocolos e outros documentos emitidos pelo poder executivo municipal serão muito fáceis de obter via internet, a partir de casa ou do emprego do cidadão, ou ainda através de um dos totens colocados em pontos estratégicos do município.	<p>cerca de 250 atendimentos diários, o munícipe passou a ter maior conforto e exclusividade, através da centralização dos serviços e a modernização do espaço físico.</p> <ul style="list-style-type: none">• Modernização na Prefeitura: a atual gestão fez o maior investimento em tecnologia da história da administração pública no município, modernizando e agilizando o atendimento aos cidadãos, tanto na parte de infra-estrutura como no desenvolvimento de sistemas.• Observatório da Informação: a Prefeitura implantou o Observatório da Informação, uma importante ferramenta de geração e distribuição de dados estatísticos que, entre outras atividades, faz o acompanhamento de todas as ações das políticas públicas de governo.• Protocolos e certidões: para proporcionar maior comodidade ao contribuinte, nesta gestão foi criado o Portal Corporativo do Município. Nele é possível realizar a inscrição para concursos, emissão de 2ª via do carnê de IPTU, certidão negativa de imóvel, entre outros serviços.• Instalação de Totens: nesta gestão foram implantados, no Paço Municipal e no Quiosque Prefeitura Online, totens que possibilitam ao cidadão o acesso gratuito aos diversos serviços da Prefeitura, entre outras consultas.
--	--	--

ANEXO B – SÍNTESE DO PLANO DE GOVERNO 2009-2012

Plano de Governo do município de São José dos Pinhais/PR

Prefeito Ivan Rodrigues

Mandato 2009-2012

Até a data da 2ª coleta de dados não existiu um Plano de Governo formal. O Plano de Governo ora apresentado é o trabalho de coletânea de propostas do prefeito, de seus secretários e das solicitações da população que embasarão a formalização de um Plano de Governo para a atual gestão municipal.

Propostas Gestão 2009-2012 (propostas de campanha)

Apresentação, de acordo com a realidade do Município e reivindicações de moradores, das propostas desta gestão nas diversas áreas de interesse da população são-joseense.

Temática / Programa	Propostas de campanha
Agricultura	10
Cidadania	3
Cultura	2
Educação	16
Esporte e Lazer	5
Funcionalismo Público	3
Indústria e Comércio	5
Pavimentação	3
Promoção Social	2
Saúde	16
Segurança	8
Trânsito	3
Transporte	4
Urbanismo	9

Solicitações da População

Referem-se às solicitações dos moradores de diversas regiões de São José dos Pinhais, incluindo a área rural, com o objetivo de relacionar os principais problemas e anseios para melhorar a qualidade de vida do cidadão são-joseense.

Serão apresentadas as reivindicações dos locais onde o Prefeito Ivan obteve votação expressiva.

Localidades Prioritárias	Propostas
Afonso Pena	11
Barro Preto	3
Colônia Rio Grande	3
Itália	3
Jardim Cruzeiro	5
Jardim Fabíola	5
Jardim Ouro Fino	4
Pedro Moro	1
Rio Pequeno	9
São Marcos	8
Vila Quissisana	10

Outras localidades – área urbana	Propostas
Borda do Campo	15
Guatupê	14
Ipê	7
Jardim Carmem	6
Jardim Independência	1
Xingu	3

Outras localidades – área rural	Propostas
Campestre da Faxina	2
Campestrinho do Agaraú	2
Campina	4
Campo Largo da Roseira	2
Contenda	2
Faxina	3

Localidades não identificadas – Área Geral	Propostas
Cultura	4
Educação	5
Esporte e Lazer	1
Promoção Social	1
Saúde	2
Segurança	1
Trabalho e Renda	2
Transporte	1
Urbanismo	1

Por falta de um Plano de Governo formal, estudou-se os Programas de Governo que embasaram a elaboração do PPA (Plano Plurianual) do município, que é uma peça legal obrigatória do período 2010-2013, para reforço no apoio às análises efetuadas.

Programa	Órgão	Objetivos
Programa Municipal de Ação Legislativa	Câmara Municipal	1
Programa Municipal de Apoio Administrativo	Gabinete do Prefeito, Procuradoria Geral do Município, Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Econômico, Secretaria Municipal de Administração, Secretaria Municipal de Finanças, Secretaria Municipal de Governo e Gabinete do Vice-Prefeito	7
Programa Municipal de Saúde	Secretaria Municipal de Saúde	17
Programa Municipal de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Especial	Secretaria Municipal de Educação	6
Programa Municipal de Cultura	Secretaria Municipal de Cultura	2
Programa Municipal de Promoção Social	Secretaria Municipal de Promoção Social	1
Programa Municipal de Esporte e Lazer	Secretaria Municipal de Esporte e Lazer	5
Programa Municipal de Habitação	Secretaria Municipal de Habitação	4
Programa Municipal de Urbanismo	Secretaria Municipal de Urbanismo	27
Programa Municipal de Meio Ambiente	Secretaria Municipal de Meio Ambiente	3
Programa Municipal de Obras, Pavimentação e Conservação de Vias Públicas	Secretaria Municipal de Viação e Obras Públicas	1
Programa Municipal de Agricultura e Abastecimento	Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento	16
Programa Municipal de Indústria, Comércio, Turismo e Trabalho	Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo	1
Programa Municipal de Segurança	Secretaria Municipal de Segurança	5
Programa Municipal de Previdência	Prev São José	1
Reserva de Contingência	Secretaria Municipal de Finanças	1

ANEXO C – SÍNTESE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL

Planejamento Estratégico do município de São José dos Pinhais/PR

Apresenta-se uma síntese do PEM elaborado no mandato 2005-2008, porém, suspenso ou descontinuado no início do mandato 2009-2012.

Vocação	O Município se dedica, principalmente, à indústria automotiva, metal mecânica e produção de hortícolas.
Missão	Promover o desenvolvimento sustentável por meio da integração dos atores públicos, privados e da sociedade civil organizada, a fim de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população.
Visão	Ser um Município que possibilite a toda a população, renda, segurança, educação, saúde e saneamento básico com desenvolvimento sustentável.
Valores e princípios	Transparência com as contas públicas; respeito às diversidades culturais; e respeito aos direitos humanos
Fatores críticos de sucesso	Saneamento básico; segurança pública; saúde; educação; transporte; trabalho e renda; habitação; lazer e entretenimento; e tecnologia e inovação
Políticas municipais	Priorizar a educação; incentivar as vocações locais; promover a tecnologia e inovação; preservar o meio ambiente; e facilitar o empreendedorismo

Objetivo	Estratégias	Metas
Desenvolvimento ambiental sustentável	Incorporar os conceitos de sustentabilidade ao ensino municipal	2
	Recuperar áreas degradadas	3
	Implementar a gestão ambiental	13
	Desenvolver programas de coleta seletiva e centro de reciclagem de resíduos sólidos	7
	Adequar a infra-estrutura viária do município	7
	Efetuar parcerias estratégicas	5
Desenvolvimento social	Implementar programas de geração de renda	4
	Promover ensino profissionalizante	3
	Incentivar a prática do esporte	8
	Ampliar espaços de lazer	2
	Facilitar a construção de moradias populares	8
	Melhorar a sensação de segurança da população	8
	Melhorar a qualidade da educação	6
	Incentivar a adequada ocupação do solo	3
Desenvolvimento econômico sustentável	Priorizar ações para população de baixa renda	2
	Priorizar ações preventivas na área de saúde	23
Desenvolvimento econômico sustentável	Simplificar os processos para aberturas de empresas no município	5
	Ampliar o apoio ao comércio	6
	Incentivar a produção rural local	10
	Aproveitar as potencialidades do Aeroporto Internacional Afonso Pena	2
	Incentivar o estabelecimento de grandes empresas no município	3
Desenvolvimento cultural	Incentivo ao desenvolvimento do turismo no município	8
	Reestruturar a gestão das atividades culturais	3
	Incentivar as atividades culturais	14
Desenvolvimento tecnológico Sustentável	Incentivar as Parcerias Público-Privadas	1
	Proporcionar incentivo fiscal	1
	Desenvolver a inclusão digital	5
	Incentivar energias alternativas	1

ANEXO D – SÍNTESE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO 2005-2008

Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação do
município de São José dos Pinhais/PR
Mandato 2005-2008

Todas as informações e textos são do secretário municipal de planejamento e desenvolvimento econômico da prefeitura. Não houve um PETI formal, somente delineamentos em relação às intenções do secretário quanto ao uso da tecnologia da informação no município.

A Secretaria de Planejamento, com a preocupação de disponibilizar ao conjunto da administração municipal todos os recursos de TI necessários para aumentar sua eficiência e produtividade, buscou identificar as necessidades de infraestrutura, *software*, *hardware*, suporte técnico, treinamento e capacitação dos servidores. O documento gerado por meio da pesquisa e do levantamento destas necessidades foi o PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da informação, o qual serviu para nortear, ordenar e planejar na linha do tempo, todas as ações necessárias às nossas demandas. Por meio do PDTI, a administração municipal teve condições de identificar as carências da antiga estrutura subsidiando a elaboração de projetos e viabilizando a implantação do Governo Eletrônico.

Etapa 1: reestruturação do Departamento de Modernização e Informática.

Etapa 2: criação de infra-estrutura: informações centralizadas; interligação das secretarias e autarquias municipais.

Etapa 3: foco em *software* e sistemas: Controle de Pagamentos de Programas Sociais; Controle de convênios; Contabilidade; Eventos; Almoxarifado; Compras e Requisições; Cemitérios; e RH.

Resultado: reflexos da modernização administrativa, com aumento da eficácia organizacional do ambiente interno, conseqüentemente melhorando o atendimento ao ambiente externo (cidadão). Agilidade de processos. Confiabilidade e acesso rápido as informações. Velocidade de comunicação. Desburocratização.

Quanto ao *e-gov*, ele é encarado como “serviços de balcão disponibilizados via internet e tótems de acesso”: bibliotecas virtuais; laboratórios de informática para a comunidade; telefonia IP; início da implantação - Saúde 0800; preparação para Internet gratuita; Cidade Digital; Cidade Inteligente; e Monitoramento da cidade.

**ANEXO E – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO 2009-2012**

Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação do
município de São José dos Pinhais/PR
Mandato 2009-2012

No período da 2ª coleta de dados, não se constatou nenhum PETI formal, somente delineamentos informais do novo diretor de TI da prefeitura, justificados por ele por estarem em início de mandato.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)