



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

José de Oliveira Prado

**O USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: UM CAMINHO PARA MAIOR EFICIÊNCIA DA MÁQUINA
ADMINISTRATIVA**

**ASSIS
2018**



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

José de Oliveira Prado

**O USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: UM CAMINHO PARA MAIOR EFICIÊNCIA DA MÁQUINA
ADMINISTRATIVA**

**ASSIS
2018**



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

José de Oliveira Prado

**O USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: UM CAMINHO PARA MAIOR EFICIÊNCIA DA MÁQUINA
ADMINISTRATIVA**

Monografia apresentada ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - FEMA, como requisito para conclusão do Curso de Graduação em Direito.

Orientando: José de Oliveira Prado

Orientador: Drº Luiz R. Zanotti

**ASSIS
2018**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. A GESTÃO PÚBLICA	9
1.1- Planejamento estratégico e plano de governo	10
1.2 -O Plano plurianual – PPA.....	10
1.3- Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO	11
1.4 Lei Orçamentária Anual – LOA.....	11
2. BASES DA GESTÃO ESTRATÉGICA GOVERNAMENTAL.....	12
2.1 -O portfólio de Serviços do Governo	13
2.2 -Serviço público e sua gestão	14
2.3 -Modelagem e Gestão de Processos	15
2.4 -Processos e Indicadores	16
2.5 -Transformação das Ações em Projetos.....	19
2.6 -Programação e Projetos do Governo.....	19
2.7 -Gerência de Projetos	21
2.8 -A Gestão da Informação.....	22
2.9 -Arquitetura da Informação.....	22
2.10 -Infraestrutura e Gestão de Nível de Serviço.....	23
2.10.1 -A Inteligência Organizacional	24
2.10.2 -A Central de Resultados- Sala de Situação.....	25
2.10.3 -Portal Corporativo e Governo Eletrônico	26
2.10.4 -Inovação e Modernização da Gestão com TIC	30
2.10.5 -Políticas de Gestão e a Tecnologia da Informação	31
2.10.6 -Estruturando um Sistema Local de Inovação	32
2.10.7 -Serviços Públicos e as Redes de Governança.....	34
2.10.8 -A Controladoria da Gestão Pública	35
2.10.9 -O Governo e a Sociedade em Rede	36
3. PERSPECTIVAS DA GESTÃO PÚBLICA COM USO DAS TICs.....	38
3.1 -As Demandas Sociais Complexas.....	38
3.2 -O Redesenho do Setor Público.....	40
CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS.....	46

INTRODUÇÃO

A má administração e a falta de transparência dos gastos por parte de alguns gestores públicos têm sido um dos assuntos mais recorrentes na mídia. Portanto, a busca de um caminho metodológico que utilize os meios eletrônicos com o intuito de favorecer a transparência para com a Máquina Pública é o objetivo desse trabalho. Uma política de tecnologia mais ordenada é fator primordial para atender as demandas dos setores públicos do Estado, transcendendo o limite dos poderes e das esferas de governo, uma vez que entendemos que esse tema seja de relevância estratégica para a melhoria contínua do setor público na sua totalidade e, não apenas, de um único poder ou esfera de governo.

Em particular, esse trabalho representa um esforço em articular as estratégias de informática pública, no âmbito do poder executivo, produzindo as orientações mínimas no sentido de criar uma política que defina as diretrizes das ações de Governo Eletrônico de maneira sustentável e integrada.

Para melhor entendimento do assunto iremos dividir esse trabalho em três capítulos, sendo que no primeiro será abordado o tema “A Gestão Pública e as Bases da Gestão estratégica”, no qual serão comentadas as reformas administrativas recentes e o ciclo de Planejamento, Orçamento, Acompanhamento e Controle Público, além de fornecer uma visão macro das noções de Serviços de Governo, processo de gestão, as transformações das ações em projetos e a gestão de informações.

O segundo capítulo versará sobre a Inovação e Modernização da Gestão com Tecnologia da Informação, trazendo a indução para a criação das bases do Sistema Local de Inovação das Redes de Governança, da Controladoria da Gestão Pública e da relação do Governo para com a Sociedade.

O terceiro e último capítulo abordará as Perspectivas para a Gestão Pública, pontuando as demandas complexas e o redesenho do Setor Público.

1. A GESTÃO PÚBLICA

O Século XXI trouxe muitas mudanças no que tange à Gestão Pública, tanto no aspecto político quanto organizacional. Mudanças essas que buscam maior clareza a fim de atingir os níveis de excelência exigidos.

Percebe-se que a administração pública tem sofrido uma metamorfose, saindo de um aspecto mais burocrático e voltando-se para um lado mais gerencial, ágil e direcionada ao seu papel institucional e voltada ao cidadão.

Segundo Bresser Pereira, apud ARVATE (2004.p.12): “*a Reforma da Gestão Pública de 1995/98 que iniciara-se no Brasil, a segunda grande reforma administrativa das sociedades capitalistas*”. Essa reforma diminuiu a ênfase no controle burocrático apoiado em regras procedimentais detalhadas, supervisão e auditoria e ampliou a responsabilização dos administradores por resultados, na concorrência administrativa com foco na excelência.

Outra mudança percebida é a responsabilização do Estado para a execução direta das tarefas que são exclusivamente suas ou que requeiram o emprego de seu poder ou da aplicabilidade de seus recursos, destacando-se aquelas de formulação e controle das políticas e da lei, a serem exercidas por suas secretarias ou departamentos, das demais tarefas de execução que devem ser descentralizadas para agências executivas e reguladoras autônomas. Os demais serviços necessários à sociedade com a utilização de recursos dos impostos não devem ser realizados através de servidores públicos no âmbito da organização do Estado e, sim, pela contratação de terceiros.

Esta descentralização visa ao fortalecimento de uma sociedade dotada de imprensa livre e munida de organizações públicas não-estatais capacitadas para exercer controle social e, portanto, de tornar políticos e servidores públicos razoavelmente responsabilizados. Neste contexto, a reforma da gestão pública pode adotar a política de descentralização e de publicização, que, conforme Pereira et al, é: “*A transferência da gestão de serviços e atividades, não exclusivas do Estado, para o setor público não-estatal, assegurando o caráter público à entidade de direito privado, bem como autonomia administrativa e financeira,*” tornando o Estado mais

democrático e as formas de responsabilização democrática disponíveis para a sociedade. (PEREIRA, p. 13, 1995)

Para o perfil do gestor público temos que considerar como premissa que os altos servidores públicos tem um papel estratégico no desenvolvimento das instituições públicas e na sua capacidade de tomar decisões com autonomia e responsabilidade, não sendo um mero aplicador das leis e políticas públicas definidas pelos políticos eleitos, mas como alguém que toma decisões com autonomia tendo em vista o valor fundamental da política - o interesse público - e sabedores de que sua legitimidade como agentes públicos depende de seu comprometimento com o interesse público.

1.1 Planejamento estratégico e plano de governo

O Planejamento Estratégico é "*uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente*" (KOTLER apud ALDAY, 2000, p. 10) e a direção, nas palavras de Alday (2000, p.11), "*engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais.*"

O Plano de Governo deverá ser demonstrado nos seguintes documentos: Plano Plurianual - PPA. Lei de Diretrizes Orçamentais - LDO e Lei Orçamentária Anual – LOA.

1.2 O Plano plurianual – PPA

O Plano plurianual - PPA foi instituído pela Constituição Federal de 1988 (art.165, § 1º), e tem papel fundamental em um plano de governo:

O Plano plurianual, muito mais completo e abrangente do que o orçamento Plurianual de Investimentos previsto na Constituição anterior, deve se constituir no ponto de partida do plano de governo, apresentando as diretrizes, objetivos e metas da administração pública não só para os investimentos, como também para as despesas de custeio deles decorrentes. (BIDERMAN, ARVATE, p. 368, 2004)

Portanto, o Plano Plurianual deve ser apresentado no primeiro ano de cada mandato

e nele são estabelecidas as diretrizes gerais do Governo. Este Plano Plurianual é dividido em planos de ações e cada plano estabelecerá, por regiões, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes, também aquelas relativas aos programas de duração continuada, ou seja, aquelas que acontecem em mais de um exercício financeiro.

Os Programas que compõem o PPA identificam as ações necessárias para atingir os seus objetivos, sob a forma de Projeto, Atividade e Operações especiais, especificando os respectivos valores e metas, bem como as unidades orçamentárias responsáveis pela realização da ação.

1.3 Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO

As prioridades estabelecidas no PPA são definidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) no sentido de que recursos sejam alocados de acordo com predeterminações:

A criação da LDO objetivou ampliar o período de discussão do orçamento, contudo, expressa a preocupação dos constituintes de estabelecer mecanismos de ligação, mais claros entre o PPA e a LOA (Orçamento Anual), o que constituía uma das principais deficiências do sistema anterior. (BIDERMAN E ARVATE, p. 369, 2004)

Neste sentido, a LDO veio para ampliar o período de discussão entre os poderes Executivo e Legislativo sobre as prioridades para o próximo exercício, verbas que serão alocadas em programas, projetos e atividades já definidas no PPA.

1.4 Lei Orçamentária Anual – LOA

Após a decisão sobre a LDO, ocorrerá o delineamento do Orçamento ou Lei Orçamentária Anual (LOA):

A Lei Orçamentária Anual deve dispor sobre a alocação dos recursos

previstos na composição dos programas, projetos e atividades, explicitados de acordo com as diretrizes estabelecidas na LDO, que, por sua vez, deverá estar em consonância com as prioridades estabelecidas no PPA (BIDERMAN X ARVATE, p.368, 2004).

O Orçamento Anual define as prioridades de alocação de recurso do exercício, sendo que tanto a LDO como LOA são leis enviadas pelo Executivo ao Legislativo, onde terão de ser discutidas e aprovadas.

O controle da execução orçamentária fica a cargo dos Poderes Legislativo e Executivo, conforme estabelecido na Lei nº 4.320/64.

2 – BASES DA GESTÃO ESTRATÉGICA GOVERNAMENTAL

De acordo com Maranhão, gestão estratégica é:

Conjunto de proposições, cenários objetivos, metas, planos, registros de resultados de implementação e ações de realimentação para estabelecer e manter direcionadores estratégicos (missão, visão, valores) objetivos e claros, capazes de "puxar" a gestão operacional da organização (MARANHÃO, p. 48, 2004)

Assim, a essência da administração pública é prover as facilidades e os meios a fim de que se possa atender a prestação de serviços à sociedade da qual ao Estado compete zelar, sendo que para isso os órgãos públicos necessitam de recursos materiais e humanos que possam trabalhar para o bem da sociedade. A otimização dos recursos, porém, deve ser vista como parte importante nesse processo.

A última década do Século Vinte trouxe uma revolução importante nos meios da produção, tanto privado quanto público, com a inserção das tecnologias de informação e comunicação, facilitando a prestação de serviços, acelerando processos e aumentando a transparência dos atos públicos.

A implantação de meios eletrônicos, porém, devem ser pensada não em nível de mandato, mas deve ser vista como mais um instrumento capaz de alicerçar as transformações sociais imprescindíveis ao desenvolvimento do nosso Estado.

2.1 O portfólio de Serviços do Governo

O governo deve definir quais os serviços são prioritários para a qualidade de vida da sociedade, uma vez que o atendimento de toda as demandas se torna quase impossível. Os serviços considerados prioritários fazem parte do portfólio de serviços do governo.

Este portfólio deve ser controlado pelo gestor segundo alguns critérios: controle de custo, tempo, escopo e qualidade, sendo que o uso de tecnologia é essencial para que isso possa ser feito de maneira eficiente.

2.2 Serviço público e sua gestão

De acordo com Meirelles apud Maciel, serviço público é:

Serviço Público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado. Fora dessa generalidade não se pode indicar as atividades que constituem serviço público, porque variam de acordo com a exigência de cada povo e cada época. Nem se pode dizer que são as atividades coletivas vitais que caracterizam os serviços públicos, porque ao lado destas existem outras, sabidamente dispensáveis pela comunidade, que são realizadas pelo Estado como serviço público (MEIRELLES apud MACIEL, 2006)

Portanto, podemos considerar Serviço de Governo ou Serviço Público todo aquele exercido pelo Estado, direta ou indiretamente, visando o bem da população, sendo que a gestão deve administrar de forma eficiente sua capacidade de atender as demandas da sociedade.

Para que isso aconteça é necessário planejamento, ou seja, deve-se levar em conta aspectos como capacidade financeira e técnica para execução dos serviços, planejar o quê e como será feito o trabalho, controlando e corrigindo quando preciso.

Nesse aspecto, a ferramenta Gestão da Cadeia de Suprimentos é uma ferramenta importante para manter a qualidade do serviço prestado, uma vez que uma gestão ineficiente pode trazer problemas como: falta ou escassez de estoques, logística inadequada, incompatibilidades em setores ou organizações ou mesmo duplicidades, fluxo de informações inadequado, arquitetura de TIC incompatível. Nas organizações públicas pode-se pensar em escolas sem professores ou hospitais sem médicos.

No caso particular das Organizações Públicas que possuem dificuldades pertinentes a elas, o seu estudo requer muita atenção para que a gestão da Cadeia de Suprimentos seja viável e traga benefícios a seus usuários, no caso a população. A sua utilização adequada e de forma integrada é uma das ferramentas para conseguir que as Organizações Públicas atinjam seus objetivos.

Para que esse processo se dê de maneira eficaz é necessário que os recursos materiais, recursos humanos e financeiros sejam controlados de forma correta, uma vez que a falta de qualquer um deles faz com que todo o processo de gestão seja falho.

Segundo Meireles (p. 148, 2004), são necessários cinco requisitos para a formação do ato administrativo, dentre os quais selecionamos dois: competência e finalidade. Por competência, entendemos o poder atribuído ao agente da administração para o desempenho de suas funções e por finalidade entende-se o objetivo de interesse público a atingir. A finalidade do ato administrativo é aquela que a lei indica explícita ou implicitamente.

2.3 Modelagem e Gestão de Processos

Uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos de uma administração pública é necessária para atender as demandas sociais inseridas no portfólio de serviços. Assim, faz-se necessário instrumentos que possibilitem a eficiência dessa gestão, ou seja, a identificação, mapeamento e moldagem dos processos que compõe os serviços prestados aos cidadãos.

Neste sentido, a gestão da informação e seus ativos é um fator chave para o sucesso da administração estratégica desses serviços. A satisfação das necessidades das entidades sociais será efetiva na medida em que as estruturas organizacionais do governo sejam redesenhadas sob a ótica da gestão eficiente e eficaz dos processos. Portanto, o alinhamento estratégico da oferta dos serviços às demandas sociais tem como requisito essencial a reforma das estruturas do setor público, com vistas ao atendimento eficaz do portfólio de serviços. A Controladoria da Gestão é, portanto, responsável por mensurar, através de indicadores de desempenho e de resultado, a efetividade das respostas às demandas sociais.

Os dados obtidos pelos indicadores de desempenho servem como guia para as mudanças que devem ser feitas em busca da eficiência administrativa, conforme diz Davenport:

A reengenharia (*o redesenho*) de processos nas empresas exige o abandono de práticas antigas e cômodas na realização dos negócios. Exige uma reflexão sobre as organizações e limites organizacionais de uma maneira totalmente nova que implicará uma mudança organizacional em grande escala. (DAVENPORT, p. 195, 1994)

Para que essas mudanças aconteçam, porém, alguns desafios devem ser superados, tais como: mudança de comportamento, estrutural, de relacionamentos internos ou bloqueios pessoais.

Sobre as reformas das estruturas, nos diz Davenport:

Levando-se em conta o fato de que a mudança organizacional talvez seja o aspecto mais difícil da reengenharia de processos, é necessário um esforço concentrado para a comunicação generalizada sobre o programa de mudanças e para criar uma dedicação ao novo projeto. A equipe que lidera a mudança não pode esperar até que o projeto esteja completo para preocupar-se com o gerenciamento da mudança. A cada fase da abordagem, deve ser examinada qual a melhor maneira de comunicar as atividades e que medidas podem ser tomadas para assegurar a aceitação por parte da organização. (DAVENPORT, p. 223, 1994)

No que se refere à gestão empresarial, Maranhão explica que: “*Entendemos como gestão empresarial as ações básicas de operação e manutenção organizacionais, basicamente sumarizadas pelos processos representados na cadeia de valor de Michael Porter.*” (MARANHÃO, p. 49, 2004)

Dessa forma, o redesenho de processos empresariais tem, na Tecnologia da Informação, um aliado potencial durante a fase de implementação de um processo já devidamente projetado.

Segundo Davenport, a TI pode desempenhar um papel facilitador nas cinco principais etapas do redesenho: Identificação de Processos, identificação das Alavancas de Mudança, Desenvolvimento das Visões de Processo, Compreensão dos processos existentes e, ainda, Projeto e Prototipação do novo Processo. (DAVENPORT, p.234, 1994)

2.4 Processos e Indicadores

Conhecer a situação atual de um processo é etapa importante para se fazer as mudanças necessárias e esse conhecimento se dá pela análise e avaliação dos indicadores de desempenho. O processo de avaliação pode e deve utilizar as modernas ferramentas baseadas em Tecnologia da Informação. Sem sua utilização, as chances de competitividade e sucesso frente às complexas atividades atuais são nulas. Para tanto é necessário também o conhecimento e organização dos seus fluxos de trabalho antes mesmo da utilização das ferramentas de TI.

Uma das ferramentas para estruturar o mapeamento de processos estruturados é o IDEF0 (Integration Definition language - Definição Integrada para modelagem de Funções). Esta metodologia pode ser definida como uma linguagem gráfica para mapeamento de processos totalmente padronizada, documentada e trabalhando sobre os modelos de Funções (Processos), Informações (Dados), Comportamento e Fluxo de Trabalho (Workflow).

Conforme define Maranhão (2004, p.61) “A transformação de **Entradas** (Inputs) orientados por **Controles** (Controls) em **Saídas** (Outputs), usando **Recursos** (Mechanisms)”, ou seja, a utilização de conceitos de *controles* e *mecanismos*.

As letras iniciais utilizadas na metodologia formam o acróstico ICOM, assim entendidos:

- I- Inputs (Entradas) – Recursos modificados ou consumidos pelo processo
- C- Controls (Controles) – Regras ou restrições na execução do processo
- O- Outputs (Saídas) – Resultados dos processos
- M- Mechanisms (Mecanismos) – Algo que possibilita a execução do processo, mas não é consumido.

Sobre a metodologia IDEF0 e sua abrangência, Maranhão define que:

A metodologia IDEF0 propõe-se a modelar processos de qualquer natureza, mediante uma seqüência de diagramas inter-relacionados logicamente, iniciados pelo que apresenta a visão macro do negócio, designado como diagrama de contexto. O diagrama de contexto poderá ser desdobrado em outros diagramas mais detalhados, tantos quantos forem necessários, até definir completamente o objetivo do mapeamento. (MARANHÃO, p. 62, 2004)

Complementando o processo de avaliação, temos o princípio associado a ele que é o de medição ou desempenho. Em outras palavras, o processo de gestão organizacional deve se sustentar na avaliação de desempenho, da eficiência e da eficácia de todos os processos e de suas interações.

Sobre a necessidade e os benefícios de medir, Lord Kelvin apud Maranhão diz que:

Quando se pode medir e exprimir em números aquilo de que se fala, sabe-se alguma coisa a respeito; mas quando não se pode medir, quando não se pode exprimir em números, o conhecimento é parco e insatisfatório. (LORD KELVIN apud MARANHÃO, 2004)

O princípio de medir e avaliar requer, porém, uma boa dose de bom senso, responsabilidade com os resultados e boas ferramentas de medição para não precisar recorrer à pura intuição. O processo de medir tem como produtos os Indicadores de Situação ou de Desempenho, que descrevem de forma quantitativa a avaliação de um resultado e a ele está associado como uma característica essencial ao atendimento de uma meta pré- estabelecida.

Segundo Maranhão (2004, p.71), os Indicadores de Desempenho (ID) “*devem ser eficientes (ter baixo custo) e eficazes (fortemente relacionados aos objetivos da atividade- fim do processo)*” e possuir algumas propriedades conforme quadro abaixo:

Quadro 1: Propriedades básicas dos Indicadores de Desempenho.

Propriedade	Finalidade
Eficácia ou seletividade	Representar ou ser fortemente correlacionado com a característica-chave de satisfação do cliente do processo subsequente ou final
Eficiência	Custo de implementação e de operação compatível com o benefício esperado
Oportunidade	Obtenção dos resultados de apuração no tempo compatível com as decisões
Rastreabilidade	Permitir registro e a recuperação das informações
Simplicidade	Permitir interpretação clara e simples
Generalidade	Permitir aplicação abrangente e genérica
Comparabilidade	Permitir comparações com referências adequadas
Sistematização	Permitir coleta de dados e processamento primário sistemático e, se possível, automatizado.

Fonte: MARANHÃO (2004, p.71)

Na prática, pode-se estabelecer IDs em processos com base na análise dos seus pontos críticos e deve-se limitar a quantidade dos indicadores por questões de custo e restringi-los às necessidades da gestão.

2.5 Transformação das Ações em Projetos

A fim de atender as ações previstas no PPA, o administrador deve ter um bom gerenciamento dos projetos propostos.

Para o governo atender as ações previstas no PPA, precisa realizar projetos que precisam de gerência, sendo que o PMBOK (Project Management Body of Knowledge), de autoria do PMI (Project Management Institute) é um guia que traz um conjunto de conhecimento de gerenciamento de projetos e pode ser utilizado na busca de uma maior eficiência na administração.

Nesse sentido, primeiro deve-se definir o que são projetos e como devem ser gerenciados, levando-se a uma visão particular destas situações no âmbito governamental, que sempre possui particularidades em relação à iniciativa privada.

2.6 Programação e Projetos do Governo

De acordo com o PMBOK, projeto é um esforço temporário, ou seja, finito:

Um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. Temporário significa que cada projeto tem um começo e um fim bem definidos. Único significa que o produto ou serviço produzido é de alguma forma diferente de todos os outros produtos ou serviços semelhantes. (PMBOK 2000, p, 3, 2002)

Observa-se, pela definição, que projetos podem ter uma ou várias pessoas envolvidas, podendo durar poucos dias ou vários anos. O prazo é um fator sempre difícil de ser gerenciado dentro das organizações governamentais e podem ser executados por uma secretaria ou instituição governamental.

Existem também projetos que envolvem parcerias entre organizações governamentais e instituições não governamentais, que podem ser fundações ou empresas privadas. Com isto, o governo começa a ter parceiros privados na execução de serviços ou projetos públicos e de alguma forma estes parceiros são beneficiados e também a sociedade. Existem ainda os projetos que são executados por mais de uma esfera do Governo, por exemplo, governo federal e governo estadual, ou governo estadual e governo municipal.

Eis alguns exemplos de projetos:

- Construir uma adutora para abastecer uma região, que ainda não possui um sistema de abastecimento com capacidade suficiente para atender as necessidades da população;
- Desenvolver um novo sistema de informação para uma secretaria ou órgão do governo;
- Eletrificar uma região;
- Desenvolver um produto em uma comunidade, fazendo assim com que esta comunidade possa ser auto-sustentável;
- Vacinação contra uma doença ou epidemia.

Um projeto geralmente tem início e fim e dele resulta um produto ou serviço, mas o resultado não necessariamente se encerra com o fim do mesmo como, por exemplo, o desenvolvimento de um produto para uma comunidade. Estes produtos e seus benefícios podem durar anos e mais anos, como na construção de uma adutora para o abastecimento d'água, por exemplo.

Outro aspecto importante é que um projeto pode ser realizado em uma ou em várias etapas, que também se pode entender como pequenos projetos, podendo ainda, ao longo do seu desenvolvimento, sofrer mudanças e reajustes para um melhor desenvolvimento. Esses procedimentos são corretos e podem ser causados até por mudanças externas ao projeto, como por exemplo: fatores econômicos, climáticos, sociais, entre outros.

Existem diversas partes envolvidas em um projeto:

- Gerência do projeto – pessoa responsável pelo mesmo;
- Cliente – indivíduo ou organização que fará uso do produto do projeto;
- Organização executora – empresa ou organização cujos funcionários estão mais envolvidos com a execução do projeto.
- Membros da equipe de projeto – grupo que realiza os trabalhos do projeto;
- Patrocinador – indivíduo ou grupo, dentro da organização executora, que provê os recursos financeiros para o projeto.

Concluindo, o projeto é uma forma do governo executar uma necessidade, ou mesmo, um de seus programas.

2.7 Gerência de Projetos

De acordo com a visão inscrita no PMBOK, gerência de projetos engloba vários aspectos, tais como habilidades e técnicas para projetar atividades:

Gerência de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requerimentos do projeto. O gerenciamento do projeto é acompanhado através do uso de processo tais como: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. A equipe de projeto gerencia o trabalho do projeto e o trabalho tipicamente envolve: demandas concorrentes (escopo, tempo, risco e qualidade); partes envolvidas com diferentes necessidades e expectativas; Identificação de requerimentos. (PMBOK 2000, 2002:p.5).

Quem gerencia um projeto deve conhecê-lo profundamente, pois quanto mais se conhece mais fácil fica gerenciá-lo. A gerência pode ser exercida por uma única pessoa ou por uma equipe, dependendo do porte do projeto e deve estar atenta aos ajustes necessários para o bom andamento do mesmo.

O gerente do projeto deve verificar também alguns aspectos pertinentes ao mesmo, tais como: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos. Deve se preocupar, ainda, com o fluxo de informações, o que pode ser feito com o uso de sistemas de TIC que facilitam o gerenciamento.

Na esfera governamental, a gerência de projetos deverá possuir algumas habilidades próprias, tais como: conhecimento das instituições envolvidas, poder de negociação, capacidade de se relacionar com os mais variados tipos de funcionários públicos, relacionamento com o patrocinador e com as chefias da organização, capacidade de desenvolver estratégias para execução, bom relacionamento com o cliente, seja ele público ou privado, e capacidade técnica (ou conhecimento) do projeto, podendo assim acompanhá-lo em todas as suas fases e tendo capacidade para fazer ajustes necessários.

É conveniente para o governo a instalação de uma central de projetos, que permita uma padronização dos mesmos e também da forma de atuação de cada gerência.

2.8 A Gestão da Informação

Observamos, atualmente, várias literaturas que tratam sobre as diferenças formas de gerenciar as informações nas organizações, sejam públicas ou privadas. Ao verificar o modelo proposto por McGee e Pruzak, percebe-se que o gerenciamento de informação por eles proposto tem como foco o valor estratégico, sendo dividido em três tarefas: identificação e requisitos da informação, classificação e armazenamento da informação e desenvolvimento de produtos e serviços de informação. (MCGEE e PRUZAK, p. 114, 1994)

O modelo proposto por Davenport, porém, traz o pensamento holístico como base, levando a pensar a gestão de informação de forma processual. Ele traz quatro atributos-chave para esse processo: a integração de diversos tipos de informação, o reconhecimento de mudanças evolutivas, a ênfase na observação e descrição e a gestão da informação em si. Nesse último quesito, Davenport salienta a importância do uso das fontes de informação na geração de conhecimentos. (DAVENPORT, 2000)

Seja qual for, porém, a escolha dos administradores, o importante é reconhecer que existe uma necessidade premente de uso da tecnologia de informação para melhorar a eficiência da máquina pública, uma vez que é do interesse de todos o bom uso do erário público, visando uma qualidade de vida melhor para toda a nossa população.

A seguir, mostraremos algumas ferramentas ou padrões que podem ser adotados como modelo de desenvolvimento de Software para o Governo.

2.9 Arquitetura da Informação

A arquitetura da informação visa:

- Conceber os indicadores de resultado e desempenho;
- Estruturar o ambiente de integração de sistemas como o *workflow*;
- Criar o ambiente de modelagem e gestão de processos;
- Realizar a apropriação dos indicadores;
- Implantar a central de acompanhamento de projetos e programas.

A implantação dos indicadores de resultado e desempenho dá ao usuário as condições de acompanhar em tempo real o andamento dos programas e projetos e, a partir do resultado destes indicadores, fazer a análise da real situação, podendo tomar as medidas necessárias para seu melhor resultado.

O segundo tópico, estruturar o ambiente de integração de sistemas com o workflow, é bastante interessante, pois através dele é possível integrar diversos sistemas de TICs, desenvolvidos em épocas diferentes, com tecnologias diferentes, possibilitando que informações disponíveis em um sistema possam ser utilizadas por outros.

O terceiro tópico, criar o ambiente de modelagem e gestão de processos, significa um conhecimento de todas as fases do projeto e de que forma a gestão pode ser feita.

No quarto tópico fala-se sobre realizar a apropriação dos indicadores. Anteriormente vimos que precisávamos conhecer quais eram os indicadores, agora precisamos saber o resultado destes indicadores para que possamos acompanhar o andamento dos projetos e programas.

Finalmente, implantar a central de acompanhamento de projetos e programas a fim de que obtenham respostas no menor tempo possível, facilitando assim a administração e buscando alternativas quando algum problema aparece.

2.10 Infraestrutura e Gestão de Nível de Serviço.

Pode-se utilizar, ainda, uma plataforma conhecida como Arquitetura Orientada a Serviço (SOA). Esta plataforma obedece a tendência mais atual do mercado e é uma prática para engenharia de *software* que suporta o desenvolvimento de aplicações distribuídas e tem as seguintes características:

- Contrato bem definido, ou seja, o módulo faz apenas o que foi definido e nada mais;
- Funcionalidade significativa para quem o usa;
- Baseado em padrões.

O SOA é todo baseado em serviços e, de acordo com a visão técnica, os serviços podem ser divididos em:

- Serviços utilitários: são serviços genéricos que podem ser utilizados dentro do sistema ou por outro sistema;
- Serviços de negócios: consolidam uma funcionalidade em um contexto de negócio. Podem ser reutilizados em outros contextos;
- Serviços controladores: encapsulam e coordenam. Lógica para executar uma função de negócio.

O ESB (The Enterprise Service Bus) pode ser utilizado para fazer a integração entre esses sistemas, funcionando como uma camada responsável por interligar todos eles. Para essa integração pode-se utilizar mais de uma tecnologia desde a troca de arquivos no padrão XML, que seria a integração mais simples, até a integração direta onde um sistema acessa dados diretamente de outro sistema.

Então, pode-se dizer que o ESB permite a criação de um “barramento de serviços” que permita a troca de informações entre os sistemas de informação existentes, sem a necessidade de substituição dos mesmos. Este barramento pode ser feito total ou de forma parcial, dependendo das necessidades da organização. Pode também ser executado de uma única vez ou em mais de uma etapa. Uma outra forma pode ser a construção de ilhas de integração, normalmente de sistemas da mesma plataforma, e posteriormente a integração destas ilhas.

2.10.1 A Inteligência Organizacional

De acordo com Drucker apud Souza, o uso da tecnologia em ambientes administrativos ainda se limita à produção de dados e não como fonte de informação, ou seja, ainda existe um caminho a trilhar para o uso ideal das TICs.

A tecnologia da informação tem sido até agora uma produtora de dados, em vez de informação, e muito menos uma produtora de novas e diferentes questões estratégicas. Os executivos não tem usado a nova tecnologia porque ela não tem oferecido as informações de que eles precisam para suas próprias tarefas. (DRUCKER apud SOUZA, 2003).

Dessa forma, para a excelência do uso da tecnologia é necessária uma ferramenta que possa trabalhar com uma grande variedade de dados provenientes e armazenados em diversas fontes.

Nesse caso, sugere-se o uso de Business Intelligence, uma ferramenta para a tomada de decisões dentro das organizações. Segundo SOUZA (2003) Business Intelligence é o “*Conjunto de ferramentas e técnicas que objetivam dar suporte a tomada de decisão*”.

Na situação atual temos:

- Dados em diferentes plataformas;
- Dados em diferentes softwares;
- Dados em diferentes bancos de dados;
- Dados redundantes;
- Dificuldade de consolidar os Dados.

O Business Intelligence atua buscando objetivos, tais como:

- Minimizar o tempo requerido para coletar todas as informações relevantes ao negócio;
- Automatizar o processo de transformações dos dados em conhecimentos;
- Utilizar ferramentas de análise para suportar tomada de decisões através de simulações e comparações embaçadas.

Observa-se, então, que estas ferramentas constituem um poderoso instrumento nas mãos de gestores que saibam trabalhar estas informações, ou seja, gestores com capacidade de decidir. Assim, as TICs estarão exercendo o seu verdadeiro papel, que é o de fornecer informações com qualidade, e deixar de apenas amontoar dados.

2.10.2 A Central de Resultados- Sala de Situação

A Central de Resultados surge da necessidade das organizações de medirem o desempenho das ações realizadas na prática. Como um produto do mapeamento dos macro- processos (essencialmente atividades e informações) e dos micro-processos (tarefas) que definem as interfaces entre as várias fontes de informação- constituindo-se em rotas e em papéis de cada ator/fonte/sub-sistema no mapa de informações necessárias à alimentação da sala de situação.

Neste caso, surge a figura do Quadro de Bordo ou painel de bordo, expressão utilizada para indicar um painel gráfico com um pequeno e bem seletivo rol de

indicadores de desempenho, vitais, capazes de sinalizar com segurança os resultados da organização.

Na construção do Quadro de Bordo, de forma ideal, a organização deve-se preocupar em ter sua árvore de indicadores de desempenho onde os indicadores de menor nível, das diversas unidades da organização sejam integrados aos mais altos níveis até a composição final do painel de decisão dos gestores.

Os Indicadores de Desempenho (IDs) são instrumentos poderosos da gestão e, nas análises, eles permitem a execução de planejamento das instituições através do desdobramento dos objetivos e metas dos níveis hierárquicos superiores para os níveis inferiores. Inversamente, na formação da síntese para as decisões, os Indicadores de Desempenho permitem a integração dos resultados, dos níveis inferiores até o nível estratégico, permitindo uma avaliação consistente do desempenho da instituição e a realimentação do planejamento.

De acordo com Maranhão (2004, p.75) *“os processos ficam mais bem balizados e passam a ter ‘acostamentos’ mais estreitos, condicionados que ficam pela vigilância dos IDs”*.

2.10.3 Portal Corporativo e Governo Eletrônico

A última década do século XX trouxe inúmeras mudanças no meio de produção, principalmente pela inserção do uso de tecnologia da informação. No cenário governamental, essas inovações permitiram e facilitaram a criação de redes e ambientes de informações de interação entre governo/governo, governo/fornecedores e governo/sociedade, constituindo o que é chamado de governo eletrônico.

Na perspectiva do Pacific Council ou International Policy (apud Santos, 2003):

Governo Eletrônico é o uso da tecnologia da informação e da comunicação para promover maior eficiência e maior efetividade governamental, facilitando o acesso aos serviços públicos, permitindo ao grande público o acesso à informação, e tornando o governo mais *accountable* para o cidadão. Porém, o Governo Eletrônico não é um atalho para o desenvolvimento econômico, o salvamento orçamentário ou a eficiência governamental. O Governo Eletrônico não é o Big Bang, um único evento que imediatamente e para sempre altera o universo do governo. O Governo Eletrônico é um processo, chamado evolução, e também um grande esforço que apresenta custos e riscos financeiros e políticos. Esse risco pode ser significativo. Se não forem bem conceituadas e implementadas, as

iniciativas de Governo Eletrônico podem desperdiçar recursos, falhar em sua promessa de entrega útil de serviços, e assim, aumentar a frustração com a administração pública por parte do cidadão. Particularmente nos países em desenvolvimento, os recursos são escassos, de modo que o Governo Eletrônico pode ter como alvo áreas com alta chance para sucesso e produzir ganhos. Além disso, o Governo Eletrônico nos países em desenvolvimento pode acomodar certas condições únicas, necessidades e obstáculos (PACIFIC COUNCIL ON INTERNATIONAL POLICY, 2002).

O Governo Eletrônico é, atualmente, uma realidade e está presente em diversos setores da administração pública, desde um simples centro de atendimento ao cidadão (callcenter), passando por um portal corporativo governamental até um quiosque de auto-atendimento. Qualquer que seja a forma apresentada, alguns princípios fundamentais do planejamento da administração gerencial devem ser observados, quais sejam:

- Universalidade: significa que toda e qualquer informação não protegida por lei tem de estar disponível nos sítios governamentais, de modo “*fidedigno, exaustivo, facilmente acessível e atualizado*” (RODRIGO apud SANTOS, 2002, p.26);
- Unicidade: uma informação deve estar em um único local virtual, conhecido como portal, para garantir ao cidadão ter uma única porta mediante a qual possa ter acesso a tudo aquilo que corresponda às suas demandas e à sua participação no controle dos atos de governo e da própria máquina pública.
- Integralidade: a informação e o serviço, em si mesmos, não são nada se não estiverem sendo oferecidos de maneira integral. Que as ferramentas sejam seguras, constantemente acessíveis e nunca tenham tempo de espera para resposta maior do que a esperada, em média, pela sociedade. Significa que os fóruns, os *callcenters*, as bibliotecas, enfim, todos os espaços que permitam a participação do cidadão, bem como todas as comunicações emitidas pelo Estado, devem ser feitos de forma a que um único responsável seja identificado e que tudo que seja oferecido seja indubitável.

De acordo com Hiller, Bélanger apud Santos (2002, p.6), os tipos de relacionamento do Governo Eletrônico são cinco:

- Governo prestando serviços aos indivíduos (G2IS), onde o governo estabelece maneiras de prestação de serviços ou de benefícios para os cidadãos;

- Governo com os indivíduos como parte do processo político (G2IP), onde o governo estabelece relacionamento com seus cidadãos como parte do processo democrático;
- Governo com os negócios no portal de compras (G2BMKT) e diretamente com o cidadão (G2BC), o governo relacionando-se com os fornecedores (pessoas físicas e jurídicas);
- Governo com agentes públicos (G2E), num relacionamento que se dá entre as agências governamentais e seus empregados ou servidores.
- Governo com governo (G2G). Trata-se do relacionamento entre agências do governo colaborando umas com as outras em nível central e local, bem como com governos estrangeiros.

Existem três soluções usuais de governo eletrônico:

- O portal corporativo (workplace): baseia-se no princípio de compartilhamento e integração de todas as informações disponíveis das instituições: conhecimento, materiais, perfis de pessoas e decisões
- O portal de compras do governo (e-marketplace): comércio eletrônico, neste caso, pode ser destinado a negócios entre Governo e Empresas;
- O fluxo/gerenciamento eletrônico de documentos (workflow/GED) ou (fluxo de trabalho): é o processo onde as empresas estabelecem meios de automatizar e racionalizar os seus processos de negócio, estabelecendo melhores maneiras para realizar o trabalho dentro de uma organização.

Deve-se atentar para o fato de que, criar um portal corporativo não garante o sucesso de uma gestão, uma vez que são necessários o comprometimento e também mudanças na cultura organizacional para se obter êxito. Segundo Santos:

Nenhum portal corporativo pode alcançar êxito sem uma mudança na própria cultura organizacional e na forma pela qual os conhecimentos serão doravante geridos. No primeiro caso, a idéia é reduzir cartórios, disseminar conhecimentos, estimular discussões e compartilhar recursos; No segundo caso, trata-se de organizar os conhecimentos existentes sem restrições quanto ao transito das informações existentes, eliminando os efeitos diferenciais próprios dos conhecimentos que ficam protegidos por níveis variados de burocracia. (SANTOS, p. 27, 2002)

Assim, faz-se necessárias negociação prévia com os núcleos gestores das informações que a mantém apropriada e, cuja difusão, facilitará a gestão dos programas e dos projetos do governo, bem como a unificação dos sistemas,

interação e conversação entre bancos de dados; e a facilidade de uso, aprendizado e satisfação dos usuários.

Seguramente, os portais corporativos agregam valores para a gestão administrativa dos governos, dando suporte à tomada de decisões e favorecendo a eficiência e a efetividade do estado, no sentido em que diminui custos pelo compartilhamento de materiais, estabelece um único fluxo de armazenamento, permite a troca de pessoas e o uso integrado de aplicativos tecnológicos, bem como permite o nível de segurança da informação, entre outros.

Entre alguns dos serviços mais relevantes pertinentes ao portal corporativo podemos citar: o portal de compras governamental e o fluxo e gerenciamento eletrônico de documentos (GED). O portal de compras governamental, segundo Santos:

Visa a tornar integrais as compras governamentais e as contratações de obras e serviços, permitindo que, num único ambiente seguro, fornecedores, sociedade cível e governo interajam segundo seus interesses declarados[...] exercer controle social sobre o governo, aproveitando os caracteres de publicidade, moralidade e transparência[...] adquirir os produtos de uma forma econômica e satisfatória para a administração pública. (SANTOS, p.30, 2002)

O pregão eletrônico é um exemplo desse portal de compras governamental, que busca a agilidade de procedimentos e a publicidade quase instantânea.

Ainda segundo Santos, o Gerenciamento Eletrônico de Documentos aumenta a eficiência da gestão, uma vez que:

[...] nada mais é do que a automatização das tarefas, decisões e direcionamento dos documentos aos diversos postos de trabalho no sentido de melhorar a qualidade e a produtividade, logo a eficiência administrativa, donde a necessidade de sistemas de fluxo de documentos (workflow) como solução. (SANTOS, p. 31, 2002)

O GED tem, então, o papel de gerenciar, armazenar, localizar e recuperar informações em meio digital, de forma estruturada ou não, durante todo o seu ciclo vital, de uma maneira fácil, íntegra, controlada e distribuída.

O *workflow* é, nesse contexto, uma forma de conferir automação ao fluxo de processos, dado que estejam organizadas as informações pertinentes a estes, permitindo o controle automático de tarefas, eventos e prazos, para que a administração atinja o fim visado.

O GED, de acordo com o mesmo autor:

Pode gerenciar imagens, transformando documento em papel em uma imagem digital e manipulável: pode gerenciar relatórios corporativos, evitando que os relatórios sejam impressos no todo, pois permite consultas pontuais e escolhidas em todas as direções e locais da mídia: e pode gerenciar documentos propriamente ditos, controlando o armazenamento de documentos produzidos por softwares, fazendo uso de bibliotecas que permitem o controle das diversas versões de um documento. O workflow, por sua vez, cujo foco reside em informar quem fez determinada parte de um trabalho em que ordem e sob quais condições e que necessita que a tramitação de documentos esteja completamente sistematizada, atua nas seguintes classes: na produção, na coordenação das atividades de um grupo de pessoas, nos processos administrativos de baixo valor agregado, nos processos eventuais com regras e fluxos de baixo grau de estruturação, no controle da seqüência de execução das diversas atividades do processo, no controle de tempo, na oferta de caminhos alternativos de execuções das tarefas, na atribuição de papéis ou perfis, isto é, re-direcionamento de uma ação para um perfil de usuário, quando uma condição é satisfeita ou um prazo se esgota e no monitoramento, facilitando o acompanhamento da situação das tarefas e do trâmite das ações tomadas no processo. (SANTOS, p. 33, 2002)

Como visto, o Governo Eletrônico já se faz presente nas relações entre Governo e Sociedade e Intragoverno. A tecnologia vem sendo utilizada como ferramenta importante para reduzir os problemas enfrentados pelos governos na implantação de projetos, assim como no oferecimento de serviços mais rápidos e eficientes.

2.10.4 Inovação e Modernização da Gestão com TIC

Existem quatro instrumentos básicos que são essenciais na administração pública a fim de melhorar a qualidade dos serviços, são eles: inovar, modernizar, gerir e tecnologia da informação e comunicação. Cada um desses instrumentos tem sua função, conforme podemos ver abaixo:

- Inovar: descobrir, transformar processos, produtos ou serviços com novos diferenciais em suas características, agregando “aumento de valor” ao objeto da inovação.
- Modernizar: renovar, pesquisar, redesenhar novos processos, produtos ou serviços, a partir da situação atual ou existente.
- Gerir: administrar através de metodologias e instrumentos que permitam monitorar e controlar situações.

- Tecnologia da informação e comunicação: é a utilização da informática e da comunicação, como instrumentos para agilizar, acompanhar e gerenciar as informações dos processos.

2.10.5 Políticas de Gestão e a Tecnologia da Informação

O governo deve saber administrar as suas políticas de gestão de maneira eficaz e eficiente e, nesse ponto, o uso da tecnologia da informação tem papel fundamental a fim de facilitar a administração. É impossível, atualmente, analisar e gerir a variedade enorme de informações recebidas em cada área da administração sem o uso das TICs.

O uso da tecnologia por parte dos órgãos públicos implica numa política própria do governo, caso contrário, pode haver uma confusão generalizada, na qual cada secretaria ou instituição pública buscará as suas soluções, sem um funcionamento de forma integrada e sem que o gestor maior receba informações gerenciais de todos os sistemas e de todas as instituições.

O uso da tecnologia pelo governo deve ser pensado, planejado e orientado de maneira que todos os poderes e esferas sejam contemplados na direção de uma política mínima que conduza à integração de esforços, compartilhamento de soluções, recomendações para a composição dos planos setoriais de informatização e modernização, que garanta a manutenção de uma visão sistêmica na formulação das soluções de informática pública no Estado.

Em larga medida, uma tal política deverá mapear, entender e atender as demandas e ofertas de informática pública no Estado, definir as premissas de cooperação e integração entre os participantes, formular recomendações estratégicas e técnicas que subsidiem a elaboração de planos setoriais de modernização administrativa, em seus diversos aspectos, garantindo a evolução sistêmica de solução integrada com a melhor relação custo/benefício. Ademais, o planejamento dessa política tem por principal objetivo definir as diretrizes que guiem as ações de informática pública, reunindo e organizando em torno de áreas temáticas de relevância estratégica em TIC representantes do setor público, para reflexão e ação integradora durante os processos decisórios de modernização administrativa.

Então, para se ter capacidade de realizar estas operações pertinentes à gestão da informática pública, tem-se de ter organizações confiáveis e capazes, com competência e credibilidade para executar tal tarefa, além do mais, normas e recomendações por ela fornecidas devem ser seguidas. Com este quadro implantado tem-se a gestão da informática pública trazendo melhorias para a sociedade, e o que é mais importante, para as instituições públicas, e num quadro de dificuldades sociais, a melhoria social deve ser objetivo e meta de todo o poder público.

2.10.6 Estruturando um Sistema Local de Inovação

As estruturas governamentais tem um papel maior do que simplesmente um elemento regulador de políticas públicas, nem tão pouco apenas um executor destas políticas, mas principalmente agir como um elemento indutor de padrões comportamentais arrojados do ponto de vista: da gestão, da modernização e principalmente da inovação.

Neste sentido, compete ao poder público estruturar ao seu redor um sistema local de inovação que permita a formação de uma rede de competências de alto valor agregado para as respostas das demandas sociais. Segundo Rocha (1996, p.45) “*O conceito de inovação é econômico, pois se refere à apropriação comercial de invenções ou a introdução de aperfeiçoamentos nos bens e serviços utilizados pela sociedade*”.

No poder público não se tem necessariamente o fator de valor econômico agregado, porque neste poder o diferencial pode ser um serviço prestado para a sociedade de forma nova e com um ganho de qualidade.

Um sistema local de inovação, na prática, é uma rede de instituições que disponibilizam suas facilidades, interagindo entre si através da formação de redes de informações. Sua principal característica reside na orientação de suas estruturas integrantes para se organizarem em torno das tecnologias da informação, seu principal suporte logístico. Essa ênfase nas tecnologias da informação tem origem no fato de que a liderança na produção de bens e serviços é entendida como a resultante da gestão sistêmica e integrada sobre os ativos informacionais que compõem os estoques das estruturas do sistema, bem como do controle em tempo

real de três parâmetros essenciais na execução de um processo ocorrendo no sistema, ou seja: “tempo”, “custo” e “escopo”.

A necessidade de um sistema local de inovação acontece quando se define um portfólio ou rede de serviços que devem ser produzidos no âmbito da administração pública por equipes integrantes das redes de competência organizadas pelo governo e seus parceiros. Sem o suporte logístico adequado, sem o compartilhamento dos ativos informacionais e sem a articulação de uma rede de competências, a cadeia de produção dos serviços públicos pode ser severamente afetada.

Além disso, a relação de um sistema local de inovação é profundamente dependente da existência de uma rede de competências, pois enquanto esta se preocupa com a gestão do conhecimento, aquela se preocupa com o suporte logístico desse conhecimento, através de estruturas que compõem o sistema local de inovação favorecendo a gestão sistêmica e integrada, bem como o controle do tempo, custo e escopo dos processos de produção de serviços.

Percebe-se a importância do poder governamental como indutor de inovações ao sistema local, mesmo assim o governo também pode atuar facilitando ações inovadoras como:

- Ambiente economicamente estável e competitivo;
- Sistema de educação forte e comprometido, com as necessidades da população, pois desta forma teremos uma sociedade exigente e capaz de absorver estas inovações;
- Incentivos fiscais para empresas que atuem nesta área;
- Política que facilite o direito à propriedade, também com facilidades para a comercialização e transferências destes direitos;
- Infraestrutura compatível com estas necessidades, desde fornecimento de energia elétrica até uma malha de estradas de boa qualidade.

Pode-se dizer que a atuação pró ativa do governo incentivando o sistema local de informações trará melhorias para a sociedade em geral, uma vez que dará maiores condições de trabalho e mais motivação aos envolvidos no processo.

2.10.7 Serviços Públicos e as Redes de Governança

Entende-se rede de governança como a relação do governo com o servidor (rede interna), do governo com outros poderes (rede intragoverno), do governo e outros níveis de governo (intergoverno), e também governo com a sociedade civil (rede externa).

É importante ter um sistema local de inovação atuante também para a estruturação das redes de governança com o objetivo precípua de alavancar serviços públicos de qualidade ou de excelência.

Sabe-se, na realidade do serviço público, que se tem de buscar formas de melhor aproveitar os recursos disponíveis, porque apenas reduzir custos não é suficiente. Tem-se inclusive de racionalizar a sua utilização buscando sempre o aumento de valor agregado ao produto ou serviço público.

Em particular, como visto anteriormente na relação das tecnologias da informação e da comunicação e no âmbito da informática pública e sua relação com as práticas de planejamento e gestão do governo, observa-se que a informática pública é um instrumento gerencial estratégico e imprescindível à manutenção das relações governo/governo e governo/sociedade.

Como visto, a governabilidade e a qualidade dos serviços prestados à população dependem em larga medida dos sistemas de informações que, por sua vez, dependem da forma como os recursos das tecnologias de informação e comunicação são articulados, orientados e gerenciados, pois da coordenação dos ativos informacionais depende toda a rede de serviços que sustentam a governabilidade feita com transparência e promotora da inclusão social.

Posto isto, o processo de melhoria e modernização nas redes de governança passa por transparência de serviços, novas formas de governo eletrônico e democratização de ações para atingir o máximo possível da sociedade. Passa também por organização da sociedade no sentido de cobrar melhores serviços do governo, a maximização de valor agregado aos serviços, a racionalização dos recursos disponíveis e a redução de custos.

2.10.8 A Controladoria da Gestão Pública

De acordo com Holanda (2002), a controladoria é vista como uma área voltada para o controle e medição do desempenho. De acordo com esse autor, independente se na área pública ou privada, para que haja crescimento é preciso certos elementos que fazem com que a empresa consiga atingir os objetivos almejados, sendo que a controladoria aborda sistematicamente esses elementos.

Segundo Holanda, a Controladoria foca a organização em dois ângulos distintos: seja como ramo do conhecimento ou como Ciência dedicada à identificação, mensuração, informação e gestão dos eventos econômicos da entidade. A controladoria aborda, ainda de acordo com o autor, conceitos da Economia, Administração, Informação e Decisão, dentre outros. A função da Controladoria é, portanto, na visão de Holanda, elaborar o melhor plano para que a organização atinja seus objetivos, através da interação com os gestores. (HOLANDA, 2002)

No que se refere à prestação de contas, um dos pilares da controladoria, Perez Júnior (1995, p.32) cita o conceito de Nakagawa. Para esse autor, *accountability* refere-se como “a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder” e o relaciona com a cadeia de responsabilidades na estrutura das instituições.

Dentro desses princípios, a Controladoria detém atribuições ou funções de gerar informações de compilação, síntese e análise das demais informações contidas nos diversos setores da instituição através de seus sistemas e dentro das definições de seus modelos e padrões como: da contabilidade geral, fiscal e de custos; do controle patrimonial; orçamentária; auditoria interna; administrativa e financeira; e outras baseadas na produção dos serviços compostos do portfólio. Essas informações serão utilizadas para a tomada de decisões pelos níveis mais altos da gestão.

As funções da Controladoria, segundo Kanitz apud Perez Júnior (1995, p.36) podem ser resumidas em:

- Informação: compreende os sistemas contábeis-financeiros-gerenciais.
- Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento.
- Coordenação: tomar conhecimento de eventuais inconsistências e assessorar a direção.

- Avaliação: avaliar os resultados por área de responsabilidade, processos ou atividades.
- Acompanhamento: acompanhar a evolução e o desempenho dos planos traçados.

Para esse acompanhamento, a Controladoria utiliza-se de um Planejamento Estratégico, seu principal instrumento de orientação e controle, consistindo do pleno conhecimento dos objetivos das instituições e de como alcançá-los. A elaboração deste planejamento passa pelas seguintes etapas:

- Conhecimento da missão da instituição, ou seja, que produtos e serviços ela produz, o público alvo e suas expectativas, a cadeia de insumos, a competência técnica, operacional e administrativa e limitações.
- Identificação dos fatores críticos de sucesso: fatores de nível quantitativo e qualitativo, como imagem da instituição interna e externa, qualidade de seus produtos e serviços, seus processos e perspectivas de mercado, em suma, suas potencialidades e vulnerabilidades.
- Estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos.
- Determinação de estratégias.
- Avaliação dessas estratégias.

2.10.9 O Governo e a Sociedade em Rede

Para que o processo administrativo seja eficiente são necessários transparência e inclusão. Quando se fala em transparência, verifica-se que essa nada mais é que o desdobramento da Publicidade, um dos princípios da Constitucionalidade, ou seja, é um instrumento que possibilita a verificação dos atos praticados pelos governantes, de acordo com o Art. 37 da Constituição Federal, que diz que todos os Poderes da União devem obedecer ao princípio da Publicidade.

A criação de portais do governo, nos quais todos os atos administrativos são divulgados, tem sido um grande avanço na gestão pública, uma vez que possibilita que todo cidadão tenha acesso a quaisquer documento que necessita como pareceres de órgãos técnicos e jurídicos, comprovante de despesas, prestações de contas, atas de licitações, contratos, dentre outros.

Mas tem sido um desafio para a gestão pública se adaptar a tanta modernização e tecnologia, uma vez que a adoção de TICs traz inúmeras mudanças, tanto na estrutura quanto na forma de gestão, passando pelo capital humano e finalizando no desempenho das organizações públicas. Para que essas mudanças aconteçam a contento é necessária uma integração entre Governo e Sociedade.

A integração do governo com a sociedade acontece por diversos fluxos, dividindo-se nos seguintes serviços:

- Informativo: pela difusão de informações,
- Interativos: serviços “online” de cadastros, declarações virtuais, delegacias interativas,
- Transacionais: pagamentos, compras;
- Integrativos: convergência de serviços de governo e intergoverno.

Essa integração proporciona resultados que vão desde a transparência e controle das ações públicas até processos decisórios rápidos e eficientes.

Apesar dos muitos avanços já obtidos com o aumento da transparência, ainda existem muitas medidas que devem ser tomadas, visando uma maior participação da sociedade civil no governo. Dentre essas medidas podemos citar: ouvidorias fortes e independentes, parcerias com o terceiro setor e a iniciativa privada, pesquisas regulares de avaliação da satisfação dos usuários de serviços públicos e maior acessibilidade das informações governamentais.

Nas parcerias com a sociedade organizada, o governo passou a atuar na formação e convergência de competências na adoção de um modelo de gestão que crie facilidades para o surgimento de um sistema de inovação objetivando construir sistematicamente, de preferência com capital intelectual próprio, as novas formas de fazer as melhores práticas, utilizando-se de ferramenta gerencial, disponibilizado e mantido pela informática pública.

Através das redes de governança e da transversalidade das ações de governo entre instituições facilitaram as melhorias nos processos de gestão e de prestação de serviços à sociedade.

3 - PERSPECTIVAS DA GESTÃO PÚBLICA COM USO DAS TICs

De acordo com McGee e Pruzak, a utilização de tecnologias da informação e comunicação tem sido uma estratégia importante por parte da governança para melhorar o desempenho da máquina administrativa, atendendo de forma eficiente as demandas sociais, com um maior controle e transparência de suas ações. (MCGEE; PRUSAK, 1994, p.56)

Dessa forma, percebe-se que o uso de TICs tem como objetivo a desburocratização das ações administrativas e, conseqüentemente, uma melhoria na prestação dos serviços oferecidos.

3.1 As Demandas Sociais Complexas

A globalização tem trazido inúmeros desafios à sociedade contemporânea, uma vez que o ritmo acelerado, que é uma de suas características, impõe novas maneiras de se pensar as relações sociais, já que essas refletem diretamente no modo de vida de cada um.

As Tecnologias de informação, por sua vez, desempenham papel importantíssimo nesse processo, já que a transferência de informações e conhecimentos com o seu uso se dá quase que instantaneamente, de maneira mais fácil e barata. Assim, podemos dizer que a tecnologia da informação e comunicação é o principal elemento indutor do ritmo acelerado da globalização, permitindo um fluxo maior de interação entre indivíduos e comunidades.

Dessa maneira, podemos dizer que existe um crescimento tanto em escala quanto em velocidade do sistema econômico e social trazendo uma multitude de aspectos e situações que interagem entre si, gerando novas realidades em escala crescente de complexidade. O crescimento da complexidade nos sistemas sócio-culturais e econômicos é uma conseqüência natural do grau de inter-relacionamento a que estes sistemas estão sujeitos quando observamos suas interações, a natureza de seus elementos constituintes e seus fluxos de informações no ambiente sistêmico onde se desenvolvem suas interações.

Ao nos aprofundarmos nos estudos sobre como se compõe os sistemas sociais e econômicos atualmente, percebemos que toda essa complexidade existente é fruto dos avanços tecnológicos, o que nos leva a refletir sobre a necessidade de uma revisão metodológica das estratégias utilizadas pelos administradores públicos visando maior eficiência da máquina administrativa, uma vez que a mesma é a responsável pela transformação social e também a geradora de qualidade de vida da sociedade em geral.

Como dito anteriormente, o governo deve atender as demandas sociais, o que é feito tendo em vista o portfólio de serviços por ele oferecidos. Esses portfólios buscam soluções para as necessidades da comunidade (podemos citar saúde, educação, moradia, lazer, dentre outros). Dessa forma, existe a necessidade de uma interação entre setor público, sociedade e setor privado para que as demandas sejam atendidas a contento, atingindo a eficiência desejada.

A eficiência da gestão e a eficácia das soluções para as demandas sociais conduzem a efetividade do processo de transformação da realidade sócio-econômica de um povo, portanto é preciso entender a epistemologia da formação das demandas sociais complexas, antes de definir a dinâmica necessária para uma gestão pública voltada para resultados.

Por isso, podemos afirmar que a essência do pensamento estratégico da administração pública moderna é entender, analisar e resolver as demandas sociais e econômicas com eficiência e eficácia.

A década de 90 trouxe, para a administração pública, uma nova visão, a chamada Administração Pública Gerencial, que visava o enxugamento da máquina pública, redução dos gastos e um maior controle sobre as empresas estatais. Todas essas mudanças tinham um propósito, o de melhorar a prestação de serviços para a sociedade, sendo que a modernização da administração pública era peça fundamental nesse processo. (CAMPELLO, p. 297-324, 2010)

Essas mudanças causaram um debate mundial sobre o entendimento da complexidade dos sistemas sociais e econômicos, assim como novas formas de pensar a realidade do setor público, que prosseguiu nos primeiros anos do século XXI com algumas premissas bem definidas, como a que define a convergência tecnológica e a disseminação do conhecimento como os principais fatores de geração de qualidade de vida e diminuição dos hiatos e desníveis sociais entre regiões, povos e nações. (CAMPELLO, p. 297-324, 2010)

Pode-se afirmar, portanto, que o administrador público deve estar atento à natureza e complexidade dos fenômenos sociais e econômicos para, assim, buscar as melhores soluções para atender às necessidades da sociedade.

O entendimento e a concepção de modelos mais efetivos de gestão da coisa pública passa pela compreensão, representação, apropriação e disseminação do conhecimento e da informação dos setores sociais e econômicos que compõem uma sociedade. Esse entendimento e a modelagem dessa dinâmica das relações sócio-culturais e econômicas se constituem, por conseguinte, no passo inicial do planejamento e da gestão estratégica voltada para a efetividade de soluções e para os resultados esperados pelo conjunto da sociedade.

3.2 O Redesenho do Setor Público

A administração pública e seus gestores tem como responsabilidade gerir todos os instrumentos utilizados no processo de atendimento às demandas e interesses da coletividade. O interesse público (da coletividade), por sua vez, conforme dito por Mello, deve estar acima do interessado privado, uma vez que essa supremacia é necessária até mesmo para a sobrevivência de nossa sociedade. (MELLO, p. 70, 2012)

O aumento da complexidade das demandas sociais e econômicas, por sua vez, demandam do poder público uma frequente reflexão sobre como deve ser esse processo administrativo. Essa análise, que deve ser feita diariamente, contribui para a revisão e redesenho continuado do planejamento e da gestão de pessoas, processos, estruturas e tecnologias (constituintes basilares de uma organização), fazendo assim um alinhamento estratégico das organizações governamentais para a execução do seu portfólio de serviços, estruturados para responder com efetividade às necessidades da sociedade.

Um dos problemas encontrados pelos administradores públicos é a gestão eficiente de sua cadeia de suprimentos e, também, dos fluxos de informação. A compreensão, a organização e a gestão dos fluxos de informação e de conhecimento nas estruturas do setor público permitem estruturar melhores modelos de gestão estratégica dos programas e projetos dos planos de desenvolvimento, garantindo-lhe governabilidade sob o ponto de vista do planejamento, execução,

acompanhamento e controle das ações conduzidas por uma gestão ou mandato administrativo.

A busca pela gestão de resultados, por sua vez, implica em uma mudança na visão dos administradores que devem se reposicionar e, ao invés de centrar suas ações na manutenção e continuidade natural do sistema, devem buscar um equilíbrio entre os objetivos operacionais e estratégicos.

A implementação de políticas públicas atualmente tem sido feita com o uso de duas abordagens, sendo elas o modelo top down e o modelo bottom-up. Alguns autores já começam a falar, no entanto, de uma terceira abordagem: o modelo híbrido.

Segundo Rua e Romanini, o modelo top down (também conhecido como Modelo de Cima para Baixo ou Implementação Programada) é o mais utilizado na atualidade. Esse modelo segue o seguinte princípio: o governo central toma uma decisão, define os objetivos e quais os meios que serão utilizados a fim de produzir os resultados pretendidos. (RUA e ROMANINI, capítulo X, p. 6, 2014)

Segundo as autoras, o modelo Bottom-up (conhecido como Modelo de Baixo para Cima), por sua vez, prioriza o trabalho dos burocratas locais, ou seja, eles são vistos como os principais atores dessa política de serviço público. As ações que eles tomam para resolver seus problemas cotidianos, quando com resultados positivos, são institucionalizadas para os patamares mais centrais da administração, até se tornarem políticas públicas. (RUA e ROMANINI, p. 13, 2014)

Já o Modelo Híbrido tenta buscar um equilíbrio entre esses dois modelos, ou seja, o hibridismo tenta superar a lacuna entre top down e bottom up, uma vez que existem situações que suportam o primeiro e outras que necessitam do segundo. As teorias híbridas partem do princípio de que as políticas públicas não são uma sequência de fases estanques e bem delineadas, aceitando, portanto a composição e ajustes dos conceitos e das hipóteses de ambos os modelos. (RUA e ROMANINI, p. 18, 2014)

De qualquer forma, seja qual for a abordagem utilizada, o que deve se levar em consideração é o atendimento às demandas sociais com efetividade e serviço de qualidade. É preciso controlar as ações, monitorar os resultados, verificar se estão de acordo com os objetivos almejados.

Nesse sentido, o redesenho do setor público implica diretamente em abordagens da controladoria da gestão no seu processo de produção e geração de bem estar sócio-econômico. A efetividade e a qualidade devem ser mensuradas e os níveis de

serviço pactuados entre governo e sociedade monitorados permanentemente pelos canais de controles interno e externo disponíveis à sociedade e ao governo.

Por conseguinte, a gestão pública voltada para resultados eficientes e eficazes necessariamente pressupõe uma profunda reflexão e reestruturação de seus mecanismos e facilidades de apropriação, monitoração e controle da informação e do conhecimento. Observamos assim, que a gestão da informação deixa de ser elemento periférico do processo de condução das políticas públicas, para ocupar o centro das preocupações estratégicas de um governo e de uma sociedade, que selam um compromisso por resultados. Essa importância reveste-se imediatamente na necessidade da elaboração de políticas públicas que ordenem e normatizem, promovendo o alinhamento necessário de toda a cadeia de produção de bens e serviços do setor público, aos objetivos comuns entre governo e sociedade e os parâmetros mínimos de governabilidade.

As estratégias de governo eletrônico representam os primeiros momentos no ensaio dessas políticas públicas para as TIC, com o objetivo de garantir que níveis mínimos de eficácia desses modelos de governança institucional e gestão do portfólio de serviços sejam mantidos.

CONCLUSÃO

Podemos concluir, com esse trabalho, que governar é administrar para o bem comum. É preciso, portanto, pensar a administração como uma ciência que pressupõe premissas, métodos e estratégias do pensar e do fazer com eficiência e eficácia mesmo diante de restrições associadas às disponibilidades dos recursos de produção.

A sociedade se ressentida quando de uma administração mal feita, por isso, deve-se buscar a efetividade e a qualidade na produção de bens e serviços e no cumprimento das demandas sociais. As políticas públicas devem gerar bem estar social e melhorar a qualidade de vida da população, uma vez que é o erário público que está sendo utilizado para tanto.

O Plano Plurianual é uma das ferramentas que auxilia o administrador em seu trabalho, uma vez que ele mapeia todas as demandas sociais e econômicas de um município, estado ou país. Esse documento define as macro prioridades, objetivos, metas e estratégias, consolidando ações, programas e projetos numa matriz ou portfólio de serviços que se constitui na peça principal de um mandato governamental ou de um ciclo da gestão pública, dando ao gestor os caminhos que deve seguir para atingir os objetivos principais.

Para que o PPA (Plano Plurianual) seja estabelecido e obtenha o sucesso almejado é necessário, porém, um engajamento do poder público que deve estar atento aos processos de transformação dos recursos disponíveis para análise, acompanhamento e gestão desse processo.

Esse trabalho, portanto, teve como objetivo delinear um dos possíveis caminhos metodológicos que pode ser utilizado pelos administradores em busca da eficácia e da eficiência na administração. Partindo da premissa de que o processamento ou transformação social levadas a cabo pela máquina pública é um fenômeno de rede, ou seja, ocorrem de maneira distribuída pelas diversas unidades constituintes do setor, com base nas especificidades das suas organizações administrativas, suas competências e finalidades no macro-processo de transformação de insumos (suprimentos do poder público) em produtos e serviços (bem estar social e econômico), trazemos à tona a importância de uma gestão eficaz das informações

geradas no decorrer do processo administrativo a fim de que seja possível garantir o resultado desejado.

Essas visões sistêmicas, distribuídas na forma de fazer e integradas na forma de gerenciar, associadas às premissas metodológicas (sobre a forma mais eficiente de alocar e utilizar recursos com base na gestão da informação) e às premissas epistemológicas (sobre a forma de alocar o conhecimento e as competências com base na gestão da inovação) conduzem a uma nova forma de governar, ou seja, elaborar as bases para um pensamento sistêmico para sustentar a governabilidade em cenários sócio-econômicos de elevada complexidade sociocultural e econômica. Esse trabalho demonstrou que a identificação, mapeamento e alinhamento de todos os processos utilizados no cumprimento das demandas sociais são a base de uma gestão estratégica governamental visando o bom andamento da máquina pública. Pode-se observar, ainda, que as demandas sociais estão se tornando cada vez mais complexas, reflexo da globalização, o que impõe ao poder público uma resposta mais imediata quanto às necessidades de sua população. Rapidez e qualidade no atendimento são, portanto, dois aspectos que devem ser vistos com um olhar mais crítico pelos gestores, governo e instituições que devem buscar novas soluções que garantam a sustentabilidade desse processo.

Dessa forma, pode-se afirmar que a própria governabilidade só poderá ser garantida se a gestão da informação, que é responsável pela fluidez do processo de planejamento, execução, acompanhamento e controle, também estiver alinhada e bem fundamentada sobre as premissas estratégicas de governo.

O trabalho demonstrou também que esse fluxo de informação, associado à gestão de competências, ao redesenho de estruturas, métodos e processos, bem como a instrumentalização tecnológica da gestão permitirá a manutenção da qualidade e de níveis de serviço aceitáveis pelos atores da sociedade, que em última instância representam o interesse público.

O trabalho deixa claro, porém, que somente a gestão da informação e a definição de políticas públicas pelo governo não são suficientes para promover o sucesso de uma administração pública. É preciso que o gestor alie a gestão da informação à gestão da inovação. A introdução de novos diferenciais nos processos e serviços do Governo, agregando valor (em termos de qualidade, tempo, custo-benefício), quando transferidos ou apropriados pela sociedade são de extrema importância num mundo em que as transformações ocorrem com cada vez mais rapidez.

Outrossim, a inovação e a modernização da gestão são facilitadores da relação governo/sociedade porque induzem a uma gestão eficiente e eficaz com total participação social e submetida às aferições da controladoria da gestão. A transparência do que se faz é um dos elementos da gestão da informação sob a ótica de uma gestão voltada para resultados.

Outro fator demonstrado nesse trabalho que é essencial para o sucesso de uma gestão pública é o redesenho do setor público, ou seja, a partir das informações recebidas pode-se avaliar o andamento e resultado do portfólio de serviços oferecidos e buscar novas estratégias para que se atinja os objetivos almejados. Salientamos, porém, que o redesenho não pode ser um artefato puramente metodológico, mas um princípio elementar de construção da dinâmica do processo de transformação social e da necessidade da administração estratégica de situações sociais e econômicas complexas que surgem ao longo do tempo no ciclo de planejamento-execução-acompanhamento e controle do poder público.

O trabalho apresentou, ainda, algumas ideias de como pode-se utilizar as tecnologias da informação e comunicação na construção de políticas públicas que consigam oferecer uma gestão mais eficiente e eficaz para a sociedade. O uso coordenado das tecnologias da informação pode agregar mais valor aos serviços públicos oferecidos assim como oferecer maior transparência dos atos do governo. A população pode, desse modo, se sentir mais segura e confiante de que os recursos públicos estão sendo utilizados de maneira adequada.

Concluimos, então, que as tecnologias da informação e comunicação têm um papel relevante no processo de transformação social, como elemento distribuidor, catalisador e agregador da informação e do conhecimento, sendo o propulsor não apenas de uma nova economia, mas principalmente como fundação do edifício de uma nova sociedade do conhecimento, onde as relações de troca e as interações exigem novas posturas, a cada instante, de se lidar com a realidade.

Novos paradigmas exigem novas posturas e novos métodos, bem como uma reflexão permanente sobre as formas de pensar, de fazer e de governar melhor diante da dinâmica das situações e das pressões sociais, promovendo a inserção social, distribuição de renda, a melhoria da qualidade de vida e por fim uma geração de bem estar social amplo e irrestrito, garantindo assim a supremacia do interesse da coletividade, princípio fundamental da administração pública.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. C. *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.* Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf.

ARVATE, P. R.; BIDERMAN, C. *Economia do setor público no Brasil.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BIDERMAN, C. *Economia do setor público no Brasil.* Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BITTENCOURT, M. V. C. *Noção de Serviço Público.* Disponível em: HTTP://www.vemconcursos.com/opiniao/index.phtml?page_sub=5&page_id=1774.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto....* Revista do Serviço Público, Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, Janeiro a Março 2002, ISSN 034/9240.

CAMPELO, G. S. B. *Administração pública no Brasil: Ciclo entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos.* Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871/592>.

CAPRA, F. *Conexões Ocultas.* São Paulo. CULTRIX, 2002.

CAPRA, F. *O ponto de Mutação.* São Paulo. CULTRIX, 2001.

CAPRA, F. *Tao da Física.* São Paulo. CULTRIX, 2000.

CASTRO, R. G. de; GOMES, L. de S. *Administração Financeira e orçamentária.* Brasília: VESTCON, 6ª ed. 2001.

DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação.* 5ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FERREIRA, K. A.; ALVES, M. R. P. A. *Logística e Troca Eletrônica de Informações em Empresas Automobilísticas e Alimentícias.* Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n3/v15n3a11.pdf>.

GALE, T.; ELDRED, J. *Getting Results with the Object-Oriented Enterprise Model.* Sigs Books, 1995. ISBN 1-88482-16-X.

GIANESI, I. G. N; CORRÊA, H. L. *Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente.* São Paulo: Atlas, 1996.

HOLANDA, V. B. de. *Controladoria governamental no contexto do governo eletrônico - uma modelagem utilizando o enfoque sistêmico e a pesquisa-ação na Coordenadoria de Controle Interno da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo.* 274 f. 2002. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2002.

INFORMÁTICA PÚBLICA. Belo Horizonte: PRODABEL, Janeiro/Junho 2003, volume 5, nº1, ISSN 1516-697X.

MACIEL, A. R. *Conceito de Serviço Público.* Disponível em: <http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb123/conceito.htm>.

MARANHÃO, M., MACIEIRA, M. E. B. *O Processo Nosso de Cada Dia: modelagem de processos de trabalho.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MCGEE, J. PRUZAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência da sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica.* Rio de Janeiro: Campus, 1994

MEIRELES, H. L. *Direito Administrativo Brasileiro.* 29ª ed. São Paulo. Ed. Malheiros, 2004.

MELLO, C.A.B.de. *Curso de Direito Administrativo.* 26ª Edição. Editora Malheiros. São Paulo: 2012.

MORIN, E. LE MOIGNE, J. L. *A Inteligência da Complexidade*. São Paulo: Petrópolis, 2000.

MORIN, E. *O Método: a natureza da natureza*. Volume 1, Editora Sulina, Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, F. B, organizadora. *Tecnologia da Informação e da Comunicação: desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall: Fundação Getúlio Vargas, 2006, Vários Autores. ISBN 85-7605-065-X.

PEREZ JUNIOR, J. H., PESTANA, A. O.: FRANCO, S. P. C. *Controladoria de Gestão: teoria e prática*. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1995.

PMBOK 2000. PMIMG, Janeiro 2002. Disponível em http://www.crmodyssey.com/Documentation/Documentation_PDF/Project_Management_Body_of_Knowledge.pdf.

ROCHA, I. *Ciência, Tecnologia e Informação: conceitos básicos*. Brasília, SEBRAE, 1996.

RUA, M. das G.; ROMANINI, R. *Para aprender políticas públicas. Unidade IV - Tipologia e Tipos de políticas públicas*. 2014. Disponível em http://igepp.com.br/uploads/ebook/para_aprender_politicas_publicas_-_unidade_04.pdf

SAENZ, T. W., GARCÍA CAPOTE, E. *Ciência, Inovação e Gestão Tecnológica*. Brasília, CNI/IEL/SENAI, ABIPTI, 2002.

SANTOS, R. de J. L. *Governo Eletrônico: O que se deve e o que não se deve fazer*. Disponível em HTTP://www.entigob.ve/entigob_docmgr/sharedfiles/gobiernoelectronico9.pdf6.