



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA
LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

RODRIGO CASTELO BRANCO DA SILVA

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO
SETOR PÚBLICO: um estudo de caso na secretaria de
Administração da Prefeitura Municipal de Redenção-CE**

**REDENÇÃO
2018**



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA
LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

RODRIGO CASTELO BRANCO DA SILVA

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO
SETOR PÚBLICO: um estudo de caso na secretaria de
Administração da Prefeitura Municipal de Redenção-CE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da UNILAB, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

ORIENTADOR: Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto

**REDENÇÃO
2018**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Silva, Rodrigo Castelo Branco da.

S578t

Tecnologia da informação e comunicação no setor público: um estudo de caso na Secretaria de Administração da prefeitura municipal de Redenção-CE / Rodrigo Castelo Branco da Silva. - Redenção, 2018.

51f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto.

1. Tecnologia da Informação e Comunicação. 2. Planejamento Estratégico. 3. Sistemas de Informação. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 303.483

RODRIGO CASTELO BRANCO DA SILVA

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: um estudo de caso na secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Redenção-CE

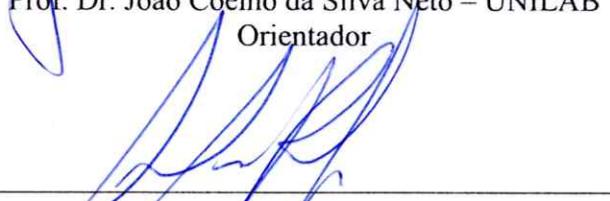
Monografia julgada e aprovada para obtenção do Diploma de Graduação em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Aprovado em: 02 / 10 / 2018.

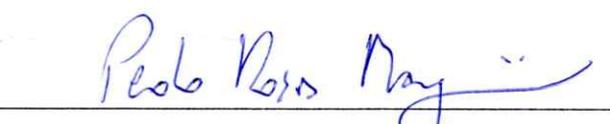
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. João Coêlho da Silva Neto – UNILAB
Orientador



Prof. Dr. Eduardo Soares Parente – UNILAB
Membro da Banca



Prof. Dr. Pedro Rosas Magrini – UNILAB
Membro da Banca

Dedico este trabalho a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, pelas bênçãos, graças alcançadas em minha vida e pela oportunidade de estudar na UNILAB.

À minha família, em especial meus pais, por serem meu porto-seguro e contribuírem positivamente para a conquista desse sonho.

Ao meu orientador, João Coêlho, por se dispor a me orientar, por seus ensinamentos e apoio durante o desenvolvimento deste trabalho.

À Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas e especialmente aos servidores da Diretoria de Tecnologia da Informação, por todas as oportunidades oferecidas e conhecimentos adquiridos.

À primeira turma de Administração Pública, em especial aos meus colegas que estiveram próximo de mim e que compartilharam de alegrias e angústias nesta caminhada.

Aos professores que me inspiraram com seus ensinamentos e me despertaram o desejo de seguir a carreira acadêmica.

*"Não importa o quão lento você vá, desde que
você não pare."*

(Confúcio)

RESUMO

A utilização de meios tecnológicos para planejar, organizar, gerenciar e avaliar as ações do cotidiano, seja em um ambiente público ou corporativo, está cada vez mais imprescindível, principalmente à medida que a gestão da informação torna-se relevante para a tomada de decisão. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é identificar as tecnologias da informação e comunicação utilizadas pelo secretário de Administração de Redenção, bem como o seu uso no desenvolvimento do planejamento estratégico municipal e tomada de decisão. Observaram-se os impactos na gestão municipal e comunidade local com a utilização da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e verificaram-se as possíveis limitações que a prefeitura possa vir a apresentar, quanto ao uso dos recursos de TIC. Este estudo de caso constituiu-se numa investigação de caráter qualitativo. Foram coletadas informações junto ao agente administrativo, através de entrevista semiestruturada. Os resultados mostram que os gestores de Redenção fazem uso de vários recursos relacionados às Tecnologias da Informação e Comunicação para desenvolver o planejamento estratégico municipal, assim como para tomar decisões. Foram identificadas ferramentas que vão de aplicativos para dispositivos móveis, passando por redes sociais até sistemas robustos de gestão que auxiliam o secretário no desenvolvimento do planejamento estratégico e tomada de decisão.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação e Comunicação. Planejamento Estratégico. Sistemas de Informação.

ABSTRACT

The use of technological means to plan, organize, manage, control and evaluate the daily actions – whether in a particular or corporate environment – is increasingly indispensable, especially as information becomes relevant to making decisions. In this context, the objective of this work is to identify the information and communication technologies used by the public manager of Redenção-CE, as well as their use in the development of municipal strategic planning and decision making. It was observed if there is a positive impact on the municipal and local community management with the use of such technologies and verified the possible limitations that may be presented by the city council regarding the use of ICT resources. This case study was an investigation of a qualitative nature. Data was collected with the administrative agent through a semi-structured interview. The results show that managers of Redenção make use of various resources related to Information and Communication Technologies to develop municipal strategic planning, as well as to make certain decisions. Tools ranging from mobile applications, social networks to robust management systems have been identified that help the secretary in the development of strategic planning and decision making.

Key-words: Information and Communication Technology. Strategic Planning. Information Systems.

LISTA DE ILUTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figure 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento	29
Figura 2 - Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal de Redenção	36
Figure 3 - Módulo Administrativo do URBEM	39
Figure 4 - Módulo Recursos Humanos do URBEM	40

Lista de Quadros

Quadro 1 - Relações do E-GOV	23
Quadro 2 - Indicadores de conveniência para o cidadão	25
Quadro 3 - Diferença entre os três tipos de planejamento.....	30
Quadro 4 - Tecnologias da informação e comunicação similares	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo das receitas e despesas da prefeitura (2015–2017).....	42
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC - Balanced Scorecard

CDC - Cinturão Digital do Ceará

CEGE - Comitê Executivo de Governo Eletrônico

CNM - Confederação Nacional dos Municípios

e-Gov - Governo Eletrônico

e-SIC – Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão

G2B - Governmet to Business

G2C - Government to Government

G2G - Governmet to Citizen

GRU - Guia de Recolhimento da União

ICP-Brasil - Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira

INDA - Infraestrutura Nacional de Dados Abertos

IPTU - Imposto Predial e Territorial Urbano

MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

OGP - Parceria de Governo Aberto

PPA - Plano Plurianual

SI - Sistema de Informação

SIAF - Sistema Integrado de Administração Financeira

TCE - Tribunal de Contas do Estado do Ceará

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	15
1. TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO PÚBLICA	15
1.1 Sistemas de informação e gestão no setor público.....	18
1.2 Modelos de gestão pública: uso da TIC	20
1.2.1 Modelos de governo eletrônico.....	23
1.2.2 Avaliação do e-serviço brasileiro.....	24
1.3 Exemplo de cidade com características similares.....	25
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
2.1 Metodologia de elaboração do planejamento estratégico	31
2.2 Controle e avaliação do planejamento estratégico	31
2.3 Plano Plurianual	32
3. METODOLOGIA	34
4. USO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE REDENÇÃO	36
4.1 Desenvolvimento do Planejamento Estratégico Municipal	37
4.2 Processo de comunicação com entes externos	37
4.3 Tecnologias da Informação e Comunicação utilizadas pelo gestor público	38
4.4 Tomada de decisão com auxílio das TICs.....	41
4.5 Projetos e investimentos na área de TI.....	41
4.6 Dificuldades encontradas quando ao uso das TICs.....	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICES	49

INTRODUÇÃO

O *e-commerce* e a tecnologia vem promovendo maior satisfação para os clientes do setor privado, com a maior comodidade na prestação de serviços e que está modificando a cultura do consumo, e por que não dizer, o comportamento do cliente/cidadão que, de acordo com o *Balaced Scorecard* de Norton e Kaplan (1997), é aquele que consome o serviço e/ou é beneficiários deste serviço, que passou a ser mais exigente também com a prestação do serviço público, ao mesmo tempo em que passa a ser um recurso indispensável nas tomadas de decisões dos gestores e para o atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais.

A inovação tecnológica altera rapidamente as relações sociais, bem como desenvolve soluções para as crescentes demandas ao criar novos serviços oferecidos à população. Neste cenário, a Gestão Pública deve se adequar com certa velocidade para se tornar um facilitador dos novos modelos de vida na era da Gestão 4.0, que abrangem algumas tecnologias digitais utilizando conceitos de Sistemas ciber-físicos, Internet das Coisas e Computação em Nuvem. É necessário compreender rapidamente as transformações geradas pelas tecnologias da informação e comunicação (TICs) e criar novas Teorias de Administração adequadas aos novos tempos.

O papel das TICs no setor público busca proporcionar maior praticidade, agilidade e transparência na prestação dos serviços públicos, de forma a humanizar e gerar valor as gestões com melhor atendimento das necessidades dos cidadãos, além de atender aos aspectos legais.

A partir do Plano Diretor elaborado no primeiro mandado do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, sob a coordenação do então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado Luis Carlos Bresser Pereira, o governo tomou diversas medidas para suprir as carências da administração burocrática. A exemplo, podemos observar ferramentas inovadoras, sistemas informatizados, programas governamentais e outras iniciativas no programa de Governo Eletrônico (e-governo), que auxiliam os processos administrativos e visam à prestação de serviços e informações úteis aos cidadãos. Neste sentido, as tecnologias da informação e comunicação podem ser compreendidas como um conjunto de recursos tecnológicos, utilizados de forma integrada, que interferem e mediam os processos informacionais e comunicativos das pessoas.

Muitos são os benefícios proporcionados pelas tecnologias da informação e comunicação na administração pública, dentre eles, facilitar a transparência dos atos políticos

e administrativos, podem tornar efetiva a participação cívica nas decisões da administração a todos os seus níveis, podem abrir diálogo direto com a população e podem abrir perspectivas criativas para novos serviços e novas oportunidades à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. Neste contexto, o planejamento estratégico, ferramenta que permite que se estabeleça um direcionamento a ser seguido pela organização e que auxilia na tomada de decisão dos gestores públicos, tem seus recursos maximizados, gerando melhores resultados. Portanto, buscou-se reunir dados/informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: **como as TICs auxiliam o gestor no desenvolvimento do planejamento estratégico e tomada decisão?**

Este trabalho, portanto, orientar-se-á no sentido de descrever como as Tecnologias da Informação e Comunicação auxiliam o gestor no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico e tomada de decisão. Partiu-se da hipótese de que, aliadas ao planejamento estratégico, as TICs proporcionam maior, transparência, inclusão, eficiência e eficácia na gestão dos atos administrativos dos gestores.

O Poder Público, representante da sociedade e ente responsável pelo bem estar social, tem adotado diversas ferramentas da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) em seus processos, visando sempre à efetividade dos serviços prestados à população, bem como a transparência dos atos públicos. Assim, a proposta de trabalho científico também tem como objetivos específicos: **(I) identificar as tecnologias da informação e comunicação que são utilizadas pelo secretário de Administração de Redenção; (II) descrever o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico e tomada de decisão com auxílio das TICs; (III) descrever o processo de comunicação com entes externos; (IV) apresentar as contribuições das TICs na gestão pública, bem como os projetos e investimentos da prefeitura na área de TI; e (V) apresentar as dificuldades encontradas quanto ao uso das TICs.**

A relevância desta pesquisa contribui, diretamente, para a compreensão de que as tecnologias da informação são meios que podem, conforme o uso, democratizar o acesso à informação, modernizar os processos administrativos, proporcionar maior eficiência à Administração Pública, aproximar a sociedade da gestão, ampliar a participação popular, bem como melhorar a qualidade dos serviços públicos. Como administrador público é importante entender os desafios da gestão pública, no que concerne ao acesso e uso de dados para obter informações necessárias para planejar e tomar as melhores decisões possíveis. É importante discutir sobre o uso das TICs no ambiente público, considerando os impactos que são gerados

pelas mesmas na transparência dos atos administrativos, no planejamento estratégico, na gestão dos recursos financeiros, na tomada de decisão e na prestação de serviços à população.

Além do capítulo introdutório, este trabalho estrutura-se da seguinte forma: no primeiro capítulo abordam-se as Tecnologias da Informação e Comunicação no âmbito das organizações públicas, apresentando um apanhado histórico da Reforma do Estado e suas principais características, seguida da definição de Sistemas de Informação e explanação do Governo Eletrônico, modelo de gestão que utiliza as TICs. No segundo capítulo são elencados os conceitos de Planejamento Estratégico, suas características, a metodologia de elaboração, o controle e avaliação. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados no presente estudo, a classificação da pesquisa, assim como as técnicas de coleta e análise de dados que foram empregadas. No quarto capítulo são expostos os resultados da pesquisa, de acordo com as categorias analíticas definidas na metodologia: processo desenvolvimento do planejamento estratégico municipal, processo de comunicação com entes externos, tecnologias da informação e comunicação utilizadas pelo gestor de Redenção, tomada de decisão com auxílio das TICs, projetos e investimentos na área de TI e desafios encontradas quando ao uso das TICs. Em seguida, são apontadas as considerações finais acerca da importância da utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação nas organizações públicas, retomando os objetivos do trabalho, analisando a obtenção dos resultados, além de propor sugestões de pesquisas posteriores.

Os resultados foram positivos e satisfatórios para a pesquisa, os quais identificaram os principais recursos de TIC para elaboração do planejamento estratégico bem como as contribuições desses recursos na gestão pública.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram utilizadas pesquisa qualitativa e descritiva, além de estudo de caso. O estudo de caso foi desenvolvido, em sua totalidade, através de pesquisa de campo, envolvendo a secretária de Administração do município de Redenção.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

1. TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO PÚBLICA

O Brasil passou por três grandes reformas administrativas, dar-se destaque neste caso, a reforma gerencial. O modelo, com foco no controle gerencial dos resultados, teve como um dos principais objetivos a melhoria da governança pública. É factível afirmarmos que o processo de redemocratização estimulou o aumento da pressão da sociedade por maior transparência e qualidade dos serviços oferecidos.

Com base em modelos estrangeiros considerados de sucesso, o Brasil iniciou em 1995 a Reforma do Estado, adotando o paradigma gerencial contemporâneo que, por sua vez, fundamenta-se no modelo internacional chamado Nova Gestão Pública. Este modelo tem como princípio fundamental a mudança do paradigma burocrático da administração para um novo paradigma gerencial.

A curto prazo, o objetivo da Reforma do Estado era facilitar o ajuste fiscal, particularmente nos estados e municípios, onde existe um claro problema de excesso de quadros. A médio prazo o objetivo era tornar mais eficiente e moderna a administração pública, voltando-a para o atendimento dos cidadãos.

A abrangência da Reforma englobava três dimensões: a institucional-legal: relacionada aos obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado; a cultural: estabelecida pela coexistência de valores patrimonialistas e principalmente burocráticos com os novos valores gerenciais e modernos na administração pública brasileira; e a dimensão de gestão: associada às práticas administrativas.

Em relação à organização administrativa do aparelho do Estado, a proposta da Reforma considera a existência dos seguintes setores, segundo o então encarregado do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), Bresser-Pereira (1997, p.22): (I) o núcleo estratégico: setor que define as leis e as Políticas Públicas e cobra seu cumprimento. É, portanto, o setor onde as decisões estratégicas são tomadas; (II) as atividades exclusivas do Estado: setor em que são prestados os serviços que somente o Estado pode executar, aqueles em que se exerce o poder extroverso do Estado – o poder de regulamentar, fiscalizar e fomentar. Neste setor foram criadas as Agências Reguladoras e as Agências Executivas; (III) os serviços não-exclusivos: corresponde ao setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas, contudo, as

instituições deste setor não possuem poder de Estado; e por fim, (IV) a produção de bens e serviços para o mercado: corresponde à área de atuação das empresas estatais. É caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro.

A Reforma foi um importante marco nas práticas administrativas do Estado, reorganizando o aparelho do Estado e fortalecendo seu núcleo estratégico. Segundo Bresser-Pereira (1998, p. 109) a Reforma Gerencial melhora a governança do Estado, entendendo-se governança como a capacidade do Estado de transformar em realidade, de forma eficiente e efetiva, as decisões tomadas.

Observa-se que o Brasil vem adotando medidas legais e institucionais para promover transparência e melhorias efetivas em gestão. É nesse contexto que as novas tecnologias da informação e comunicação tem importante atuação, visto que possibilitam novos meios de participação social, e podem vir a contribuir para gestão dos recursos públicos, concedendo maior legitimidade às Políticas Públicas em prol da eficácia, transparência e governança.

Podem ser citados, como exemplos dessa ação o permanente aperfeiçoamento do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAF), a criação do Portal ComprasNET, instrumento que dispõe de informações sobre licitações públicas, e a criação do Portal da Transparência que torna público dados da execução orçamentária federal de forma a auxiliar o controle interno e a pode ser visto como meio de prevenção da corrupção. A participação brasileira na Parceria de Governo Aberto (OGP) é outra ação nesse sentido.

Como um dos principais resultados da OGP, o Secretário de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, através da Instrução Normativa nº 4 de 13 de abril de 2012, institui a Infraestrutura Nacional de Dados Abertos (INDA). Política que visa garantir e facilitar o acesso pelos cidadãos e pela sociedade aos dados e informações produzidas ou custodiadas pelo poder Executivo Federal.

O INDA tem os seguintes objetivos quanto o uso de dados pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal: definir, estruturar e coordenar a política de dados abertos, promover o seu ordenamento na geração, armazenamento, acesso, e compartilhamento; definir e disciplinar os padrões e os aspectos técnicos referentes à disponibilização e disseminação; promover o compartilhamento de recursos de tecnologia da informação e evitar a duplicidade de ações e o desperdício de recursos na disseminação de dados e informações; apoiar, capacitar e fornece suporte para a publicação; buscar a melhoria contínua da publicação, baseando-se nas melhores práticas concebidas nos cenários nacional e internacional; promover a colaboração entre governos dos os diferentes níveis da federação e entre o Poder Executivo federal e a sociedade; promover e apoiar o desenvolvimento da cultura da

publicidade na gestão pública; disponibilizar tecnologias e apoiar as ações dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal ou que aderirem à INDA na implementação da transparência ativa por meios digitais; e promover a participação social na construção de um ecossistema de reuso e de agregação de valor dos dados públicos.

Seguindo ainda o princípio da transparência pública, destaca-se a Lei Complementar nº 131 de 2009, que estabelece que todos os entes federados brasileiros são obrigados a disponibilizar aos cidadãos via internet em tempo real, dados sobre sua execução orçamentária, e a recente Lei nº 12.527 de 2011 que visa garantir o direito fundamental de acesso à informação de forma transparente e de fácil compreensão.

O dispositivo estabelece que informações de interesse público devam ser divulgadas independentemente de solicitações. Definindo assim, os mecanismos e procedimentos necessários para entregar informações solicitadas aos cidadãos.

Todavia, para que haja sua implementação efetiva, órgão e entidades precisam de adaptação para se tornarem aptas a assegurar aos cidadãos o direito de obter, entre outros:

I – orientação sobre os procedimentos para a consecução de acesso, bem como sobre o local onde poderá ser encontrada ou obtida a informação; II – informação contida em registros ou documentos, produzidos ou acumulados por seus órgãos ou entidades, recolhidos ou não a arquivos públicos; III – informação produzida ou custodiada por pessoa física ou entidade privada decorrente de qualquer vínculo com seus órgãos ou entidades; IV – informação primária, íntegra, autêntica e atualizada; V – informação sobre atividades exercidas pelos órgãos e entidades, inclusive as relativas à sua política, organização e serviços. (BRASIL, art. 7º, I-V, Lei nº 12.570/2011)

O constante crescimento da conectividade está transformando as práticas de trabalho nos órgãos e entidades públicas através do uso de ferramentas de trabalho em grupo e das possibilidades de integração de sistemas por meio da utilização de redes. A utilização de transações no âmbito digital tem transformado a forma de funcionamento dos antigos processos e modernizado a maneira de lidar com os usuários/clientes.

Muitos serviços públicos de atendimento ao cidadão estão sendo prestados através da utilização de TIC. Cita-se como exemplo: ouvidorias, emissão de certidões, declaração do imposto de renda, acompanhamento de processos, postos “digitais” de atendimentos, emissão de Guia de Recolhimento da União (GRU) para pagamento de impostos etc.

Nessa perspectiva, percebe-se que o uso da TIC compõe importante instrumento de apoio à Administração Pública, ao proporcionar maior alcance na oferta de serviços, bem como ampliar e formalizar novos ambientes para o exercício da cidadania.

Podemos perceber que as impactantes transformações consequentes do advento da Sociedade da Informação e da popularização das TIC, tem influenciado o modo como as pessoas se comportam, trabalham, vivem e se organizam coletivamente.

Os governos democráticos estão buscando uma nova postura e maneira de empregar os meios tecnológicos. Parcerias e compromissos estão sendo firmados com o objetivo de utilizar as tecnologias da informação e comunicação para facilitar a construção de espaços digitais organizados e que permitam a participação social na construção e avaliação das ações do governo.

Isso exige que a máquina administrativa e gestores públicos se adaptem para atender as demandas que surgem. Para que haja efetivação de tais iniciativas é necessário que as nações superem o desafio de tonar possível a todos os cidadãos desfruir dos serviços disponíveis.

1.1 Sistemas de informação e gestão no setor público

A utilização dos Sistemas de Informação (SIs) está cada vez mais presente do âmbito da administração moderna. Um conjunto de componentes ordenados e inter-relacionados, a fim de atingir um objetivo comum, constitui um sistema. “Um sistema é um conjunto de elementos ou componentes que interagem para atingir objetivos.” (BEAL, 2012, p. 15).

Um Sistema de Informação (SI) é responsável pelo processamento de dados e informações, resultando em novas informações que serão interpretadas pelo usuário final. Vale ressaltar que, tal processamento pode ser realizado de forma automatizada ou manual, ou seja, os sistemas de informação podem lidar de forma independente de computadores. Para tal, utilizam-se outras ferramentas, como elementos básicos de escritório.

Segundo Albuquerque (2011, p. 22):

O SI é um tipo especializado de sistema formado por um conjunto de componentes, inter-relacionados, que visam coletar dados e informações, manipulá-los e processá-los para, finalmente, dar saída a novos dados e informações.

A organização desenvolve sistemas de informação para atender aos diferentes níveis e especializações que compõem sua estrutura administrativa. Esses sistemas auxiliam as diferentes funções organizacionais. De acordo com Laudon e Laudon (2010, p. 14):

Os sistemas de informação são parte integrante das organizações e, embora nossa tendência seja pensar que a tecnologia está alterando as organizações e empresas, trata-se, na verdade, de uma via de mão dupla: a história e a cultura das empresas também determinam como a tecnologia é e deveria ser usada.

O tratamento de dados para a produção de informações pode ser entendido como um sistema de informação, onde os dados são os *inputs* ou entradas. O processamento dos dados gera informações, ou seja, *outputs* ou saídas. Cada elemento do sistema de informação tem suas particularidades e funções.

Quando devidamente ordenados e organizados de forma útil, os dados compõem a informação. Stair (1998, p. 04), define informação como um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquiram valor adicional além do valor em si.

Pode-se destacar que as Tecnologias da Informação são objetos fundamentais na elaboração de sistemas de informação integrados e coordenados. “A gestão da informação é uma função que conjuga a gestão do sistema de informação e do sistema informático de suporte com a concepção dinâmica da organização num determinado contexto envolvente” (ZORRINHO, 1995, p. 20).

É importante destacar que a informação por si só não garante sua utilidade, para cumprir seu papel o elemento informacional precisa ter conteúdo claro, preciso, rápido e dirigido. Há casos em que o tempo gasto para a produção da informação e sua disseminação defini sua utilidade, muitas vezes a informação não apresenta-se a contento, e conseqüentemente perde seu valor.

Ajustar a linguagem da informação ao público que tem interesse também é um elemento significativo, com o propósito de instruir a organização a atingir os seus objetivos através da utilização eficiente e eficaz dos recursos disponíveis, nos quais se enquadram pessoas, materiais, tecnologia, equipamentos, dinheiro e etc.

Estes elementos devem ser observados com atenção pelos gestores e responsáveis diretos dos programas de ação relacionados às TICs. A disponibilização da informação ou oportunidade de consulta por parte da população, não assegura o efetivo acesso, haja vista que os portais, sites e aplicativos devem ser otimizados, com linguagem simples e adequados ao nível médio da população. Caso contrário, está se direcionando recursos públicos para ações ineficientes, embora, aparentemente eficazes.

1.2 Modelos de gestão pública: uso da TIC

A aplicação das tecnologias da informação e comunicação do ambiente das organizações governamentais pode possibilitar maior eficiência nas atividades do governo. Os sistemas de informação e comunicação proporcionam coleta de informações em tempo real, integração de sistemas públicos e participação ativa dos cidadãos em discussões e decisões na Gestão Pública.

Nessa perspectiva, o governo tem a oportunidade de modernizar a prestação de serviços utilizando recursos tecnológicos. A internet é a principal plataforma utilizada para troca de informações, fornecimento de serviços e o provimento de transações com cidadãos, empresas e entidades do governo.

O Governo Eletrônico (e-Gov) caracteriza-se como o processo de modernização dos serviços públicos por meio da diminuição da burocracia e da aproximação dos cidadãos e das empresas das entidades públicas via onde a internet. Pode-se, portanto, observar que o Governo Eletrônico tem sido um elemento transformador do Estado, apoiados nessa perspectiva, diversos autores formularam várias definições que, em maior ou menor grau, incorporam essas características.

Para Polizelli e Ozaki (2008, p. 116), a definição de governo eletrônico pode ser compreendida como aplicações de prestação de serviços a sociedade. Nessa perspectiva, o trabalho do e-Gov é desenvolver capacidades sofisticadas de interação e transação em uma vasta gama de serviços. “É uma aplicação de tecnologias de informação e comunicação (TIC) para o desenvolvimento nacional objetivando a modernização da gestão pública, políticas públicas de universalização e políticas de caráter industrial de TIC” (POLIZELLI; OSAKI, 2008, p. 117).

Para Medeiros e Guimarães (2005, p. 2) o surgimento da Internet e o avanço tecnológico, bem como a necessidade de maior eficiência na gestão, os anseios e pressões da sociedade para que o governo administre melhor seus gastos e atue com transparência, são os principais fatores que motivaram o surgimento da inovação das práticas do governo eletrônico.

O advento da Internet e as inovações tecnológicas em comunicações proporcionaram às organizações a possibilidade de migrar seus sistemas existentes em plataformas convencionais para sistemas com interface web. O esgotamento da sobrevivência de sistemas legados pode ser considerado ainda um exemplo de fator que motivou a construção de sistemas baseados na Internet, os quais conformam, na prática, o

governo eletrônico. [...] Outros aspectos que incentivaram o surgimento dessa inovação foram, em ordem de relevância para os governos: (1) a necessidade de as administrações aumentarem sua arrecadação e melhorar seus processos internos e (2) as pressões da sociedade para que o governo otimize seus gastos e atue, cada vez mais, transparência, qualidade e de modo universal na oferta de serviços aos cidadãos e organizações em geral. (MEDEIROS E GUIMARÃES, 2005, p. 2)

Conforme Silva (2005, p. 142) a internet pode ser considerada a base que sustenta a definição de governo eletrônico. Sua utilização contribui no aumento das relações virtuais gradativamente entre os municípios, os fornecedores e até mesmo outras esferas do governo (estadual e federal) com a administração municipal de forma não presencial.

A proposta de construção do governo eletrônico, muito embora esteja marcada na sua fase atual mais avançada pelo desenvolvimento de sistemas relacionados ao provimento de serviços, aponta, ainda de que forma embrionária, para uma possibilidade de extensão da esfera do Estado conjugada a uma maior permeabilidade à cidadania, decorrente de uma possível diminuição do custo da informação. (RUEDIGER, 2003, p. 1258)

Ferguson (2002, p. 104) explana e-Gov como uma das principais formas de modernização do Estado e está fortemente apoiado na utilização das novas tecnologias para prestação de serviços públicos. Para além, a definição de e-Gov compreende também a definição de governança eletrônica de serviços voltados para a “garantia e a prestação de serviços do governo por meios eletrônicos”.

Para as Nações Unidas (2002, p. 1), o governo eletrônico é entendido como a utilização da Internet e da web para ofertar informações e serviços governamentais aos cidadãos. Já Okot-Uma (2001, p. 9), afirma que a expressão “refere-se a processos e estruturas relativos ao fornecimento eletrônico de serviços governamentais ao público”.

Percebe-se nas definições dos autores que o conceito de e-Gov é muito mais amplo do que o simples uso da tecnologia. Envolve a concepção de desenvolver “um melhor governo”. Isto é, melhoria do grau de eficácia e eficiência das práticas governamentais, elevar a qualidade das políticas pública integrando com maior efetividade as informações nos processos decisórios.

Perante o exposto, entende-se que, é dever do Estado proporcionar ao cidadão a autodeterminação informacional e o acesso à informação sobre os temas relacionados ao exercício de sua cidadania.

No Brasil ao final dos anos 90, seguindo a tendência mundial, o governo eletrônico no ganhou destaque. Porém, somente a partir dos anos 2000, o programa de governo eletrônico teve seu início no país, com o propósito de informatizar os serviços prestados pelo governo.

No mesmo ano foi criado o Comitê Executivo de Governo Eletrônico (CEGE), órgão ligado ao poder executivo, que tinha o Ministério do Planejamento nas funções de Secretaria-Executiva e o chefe da Casa Civil como principal dirigente.

A política de Governo Eletrônico do Brasil adota um conjunto de diretrizes que se fundamenta em três princípios importantes: participação cidadã, melhoria do gerenciamento interno do Estado, e integração com parceiros e fornecedores.

No tocante uso das tecnologias da informação, questões como o sigilo e a segunda das informações são trazidas à tona. Podemos citar, por exemplo, as transações que envolvem pagamentos *on-line*. Nesse sentido, a criação da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil), através da Medida Provisória 2.200, de 28 de junho de 2001, foi umas das ações que auxiliaram o Governo Federal no estabelecimento das principais diretrizes do governo eletrônico no Brasil.

A ICP-Brasil é o instrumento que possibilita a utilização de assinaturas eletrônicas e certificação digital, garantindo, assim, autenticidade, integridade e validade jurídica dos documentos que circulam através da internet.

Balbe (2010, p. 194), lista as seguintes ações que fazem parte da Política de Governo Eletrônico no Brasil:

Oferta na internet de todos os serviços prestados ao cidadão; ampliação do acesso a informações; redes e banco de dados; promoção da convergência entre os sistemas de informações; implantação de infraestrutura avançada de comunicações e serviços; utilização do poder de compra do governo para obtenção de custos menores.

“O e-Gov alinha-se aos objetivos da comunicação do governo, como: fortalecimento da democracia, prestação de contas à sociedade, geração de mensagem no lugar e na hora certa, e interação com a sociedade” (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2016, p. 8).

Buscando o alinhamento da política de Governo no Brasil, a CEGE (2004, p. 8) estabeleceu algumas diretrizes gerais. Desta maneira, o Governo Eletrônico é orientado pelas ideias de priorização da promoção da cidadania; inclusão digital; priorização de soluções, programas e serviços baseados em software livre; gestão do conhecimento como instrumento estratégico de articulação e gestão das políticas públicas do governo eletrônico; racionalização

o uso de recursos; integração de políticas, sistemas, padrões e normas; e por último, a integração das ações de governo eletrônico com outros níveis de governo e poderes.

1.2.1 Modelos de governo eletrônico

Conforme expõe Fernandes (2000, p. 1), o governo eletrônico compreende três tipos de transações: o G2G (Government to Citizen), tipo de transação que corresponde ao relacionamento entre o governo e os cidadãos; o G2B (Government to Business), este é o tipo de transação que corresponde ao relacionamento entre o governo e os fornecedores de bens e serviços; e por fim G2C (Government to Government), que trata do relacionamento entre governos.

O quadro abaixo sintetiza o uso da tecnologia da informação na aplicação dentro do ambiente governamental.

Quadro 1 - Relações do E-GOV

As Faces de Uso da Tecnologia da Informação e da Internet no Governo Eletrônico		
TIPOS de TRANSAÇÃO do E-GOV		
PREFIXO		AMBIENTE
G2G	Relações entre governos	Internet (e-markplace)/Intranet
G2E	Relações do Governo com Servidor	Intranet (portais corporativos)
	Relações do Servidor com o Governo	
G2B	Relações do Governo com Fornecedores	Internet / Intranet / Extranet
	Relações dos Fornecedoros com o Governo	
G2C	Relações do Governo com o Cidadão	Internet (Portais e Repartições Vituais)
	Relações do Cidadão com o Governo	
PROCESSOS do E-GOV		
PREFIXO		DESCRIÇÃO
e-procurement		Compras
e-sales		Alienação
Workflow / Web EDI		Comunicação e colaboração
EAI (Enterprise Application Integration)		Organização
e-SCM (Supply Chain Management)		Integração da cadeia de suprimentos
e-SFA (Sales Force Automation)		Automação de leilão
e-CRM (Citizen Relationship Management)		Relacionamento com público externo
e-learning		Aprendizado

Fonte: Silva, Ribeiro e Rodrigues (2004)

1.2.2 Avaliação do e-serviço brasileiro

A utilização das TICs para a prestação dos serviços públicos exige que sítios e portais elaborados pela Administração Pública sejam fáceis de usar, com interface amigável e informações relevantes. Assim, é responsabilidade da Administração oferecer ao cidadão a melhor experiência de acesso ao governo eletrônico, com informações inteligíveis.

Diante desse contexto Albuquerque (2011, p. 77) expõe uma problemática: a crescente demanda por serviços públicos prestados por meio eletrônico, estão oferecendo suporte aos cidadãos de forma democrática, eficiente e eficaz? Para medir e avaliar o desempenho do governo eletrônico foram criados padrões que definem a interface e medidores de desempenho, a saber: diretrizes gerais para codificação de páginas, sítios (*sites*) e portais para serviços de governo eletrônico; e indicadores e métricas para avaliação de serviços de governo eletrônico.

Albuquerque (2011, p. 77) afirma que gestor o público pode tomar essas ferramentas de referência para ampliar a oferta dos serviços públicos eletrônicos. Disponibilizando aos cidadãos acesso democrático e eficiente.

Em 2004, o Governo Federal apropriou-se de um instrumento de mensuração da qualidade e desempenho, quando à conveniência, dos serviços prestados por meio eletrônico. Claramente o Governo Federal precisava do *feedback*, quanto a utilização do e-serviços, para assim gerar análises de comparação que qualifiquem de forma estruturada a evolução desses serviços. A falta de um instrumento como esse impossibilitava o governo de visualizar se suas ações estavam alinhadas com as reais necessidades da sociedade.

De acordo com o Departamento de Governo Eletrônico, ligado ao então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2007, p. 8), o projeto de Indicadores e Métricas de Avaliação de e-Serviços foi desenvolvido com o objetivo de avaliar a qualidade dos serviços públicos eletrônicos prestados pelas diversas esferas de governo focado na prestação de serviços pela Internet.

A primeira pesquisa de avaliação do e-serviços foi realizada em 2006, levando-se em consideração os parâmetros da Metodologia de Indicadores e Métricas de Serviços de Governo Eletrônico. A Avaliação-Piloto avaliou 21 serviços nas três esferas do governo, cujos resultados foram divulgados no ano seguinte.

No quadro abaixo, são apresentados de forma resumida, os oito indicadores de conveniência para o cidadão que foram consolidados após a análise da avaliação piloto realizada no período de 10 a 20 de abril de 2006

Quadro 2 - Indicadores de conveniência para o cidadão

Indicadores	Pontos
1. Maturidade do serviço prestado eletronicamente	12,50
2. Comunicabilidade	12,50
3. Multiplicidade de acesso	12,50
4. Acessibilidade	12,50
5. Disponibilidade	12,50
6. Facilidade de uso	12,50
7. Confiabilidade	12,50
8. Transparência	12,50

Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística da Informação. Departamento de Governo Eletrônico (2007)

Diversos itens foram verificados, dentre eles, facilidade de compreensão e contextualização dos critérios utilizados, o formato dos questionários, a objetividade das perguntas, o acesso aos dados necessários para a obtenção das respostas, a receptividade dos órgãos responsáveis pelos serviços avaliados, o número de avaliadores necessários, o prazo estabelecido para conclusão das avaliações e dificuldades encontradas durante a aplicação da avaliação piloto.

A avaliação-piloto tinha por finalidade validar parâmetros, variáveis e critérios eleitos durante o processo de elaboração dos indicadores e métricas. A partir dos resultados obtidos alguns critérios foram mantidos e outros descartados, possibilitando assim, a composição final dos Indicadores e Métricas de Avaliação do e-Serviços.

1.3 Exemplo de cidade com características similares

A capital do estado do Ceará, Fortaleza, conta com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação, cuja primeira edição foi elaborada em 2007, a fim de atingir objetivos que se relacionam com os eixos de ação para a área de TI estabelecidos pela Prefeitura Municipal de Fortaleza. Os eixos foram definidos em: (a) democratização do acesso à informação; (b) modernização administrativa; e (c) desenvolvimento da economia do desenvolvimento.

A estratégia do Plano Diretor de Tecnologia da Informação de Fortaleza busca identificar oportunidades para o desenvolvimento de projetos e sistemas voltados para inclusão Sócio-Digital e Governo Eletrônico. O enfoque encontra-se na adoção de soluções apoiadas em Tecnologias de Software Livre, o que proporciona uma série de benefícios, principalmente no que se refere aos custos em Tecnologia da Informação.

Na análise do cenário de TI da Prefeitura, constatou-se a ausência de um órgão central de TI efetivo. Embora houvesse a existência do Comitê Municipal de Informática, órgão responsável pela coordenação do programa de informatização das atividades e serviços públicos prestados pela Prefeitura Municipal de Fortaleza, sua atuação se dava de forma bastante restrita. Nesse cenário era predominante a falta de padronização de processamentos de *hardware* e *software*, o que provocou, ao longo dos anos, uma distorção na adoção que equipamentos, ferramentas e sistemas de naturezas variadas.

Somente a existência de um órgão central com estrutura e adequada alocação de recursos que, efetivamente, gerencia as atividades de informática na Prefeitura, determinando padrões e fiscalizando o seguimento de normas estabelecidas em cada Órgão, evitará que cada um busque suas próprias soluções que, mesmo nos casos que sejam adequadas isoladamente, podem ocasionar uma perda para o conjunto da organização como um todo. (PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA, 2007, p. 15)

Ademais, somava-se a essa problemática, a ausência de pessoal qualificado, na grande maioria dos órgãos da prefeitura, para escolher adequadamente as melhores soluções de TI. Isso implica a necessidade de recursos humanos técnicos de TI para realizar atividades intrinsecamente complexas. A partir desse cenário, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação do Município de Fortaleza propõe a realização de concurso público para técnicos especializados em TI, bem como uma solução que possibilita a capacitação e atualização tecnológica de servidores terceirizados.

Em 2007, a Prefeitura de Fortaleza também realizou, através de uma empresa de capacitação, o treinamento de 1.200 servidores em *software* de escritório, navegação *web* e sistema operacional.

Foi identificada ainda uma distribuição inadequada no quadro de pessoal técnico entre as diversas entidades da prefeitura. A Secretaria de Finanças, por exemplo, contava com um quadro de pessoal técnico maior.

No tocante a Infraestrutura de Comunicação, Redes LAN e WAN, foi constatado a necessidade de ampliação e adaptação dessa rede, dada sua defasagem, para atender melhor a rede de comunicação da Prefeitura de Fortaleza.

No que se refere aos serviços públicos *online*, a Prefeitura de Fortaleza disponibiliza uma vasta gama de serviços. O portal do município é o principal provedor de acesso a esses serviços. Todos são organizados em categorias dentro da aba serviços do portal. O mesmo conta também com um campo de busca, o que torna a navegação mais prática.

Diante do porte da administração municipal de Fortaleza, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação expôs a necessidade da criação de uma estrutura central de TI. O modelo ideal sugerido se daria através da implantação de uma Agência Executiva de TI. Porém, na atual estrutura de TI da Prefeitura Municipal de Fortaleza verificou-se que não existe um órgão central de TI como o extinto Comitê Municipal de Informática. Em vez disso, alguns órgãos como, por exemplo, a Secretaria Municipal do Planejamento Orçamento e Gestão, dispõem de uma Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação composta por uma equipe técnica qualificada.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As constantes mudanças no ambiente político-econômico têm impactado diretamente as organizações pelo mundo. Palavras de ordem como globalização, integração, competitividade, produtividade e sobrevivência têm seu uso cada vez mais frequente no dia a dia das organizações.

Diante desse cenário, as organizações buscam elaborar ações estratégicas para se manterem competitivamente fortes no mercado, desfrutando das oportunidades e diminuindo as ameaças deste cenário. “Planejar significa estabelecer, com antecipação, a linha de conduta a ser trilhada, os recursos a empregar e as etapas a vencer para atender a um dado objetivo” (CASSARRO, 2010, p. 13)

O planejamento consiste em um processo contínuo, complexo e composto de várias etapas que envolvem tomadas de decisões permanentes para alcançar o futuro desejado. Trata-se, portanto, de ações estratégicas que implicam a necessidade de um processo decisório que decorre antes, durante e depois de sua implementação e elaboração na organização.

O desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2011, p. 05)

Por proverem benefícios às organizações, o planejamento se torna uma prática essencial nas organizações públicas e privadas. Possibilitando a escolha da melhor ação no momento certo para a organização. Drucker (1998, p. 136) conceitua planejamento estratégico como um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O planejamento estratégico é uma premissa fundamental para o sucesso das organizações públicas e privadas, compreendendo na precipitação de ações estratégicas visando ao alcance de objetivos e metas previamente estabelecidos.

Oliveira (2011, p. 04), explica que o planejamento estratégico compreende o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência.

Lacombe (2008, p. 163) corroborando as afirmações acima, ressalta que o planejamento estratégico é executado por membros que possuem uma visão macro da organização e apresentam melhor percepção das ameaças e oportunidades que impactam a mesma.

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-los, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação, e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida. O planejamento estratégico deve definir os rumos do negócio e, portanto, responder à pergunta: qual é o negócio e, portanto, responder à pergunta: qual é o nosso negócio e como deveria sê-lo? Seu propósito geral é influenciar os ambientes interno e externo, a fim de assegurar o desenvolvimento ótimo de longo prazo da empresa de acordo com um cenário aprovado. (LACOMBE, 2008, p. 163)

Chiavenato e Sapiro (2009, p. 04), afirmam que a estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição

ganhos e vantagens em relação ao à situação presente. Já para Mintzberg et al. (2006, p. 24) o reconhecimento de diferentes definições ajuda a orientar o pensamento das pessoas, assim como desmistifica a natura humana, cuja tendência é usar uma única definição para todos os conceitos. Desta maneira, o autor apresenta cinco definições no que ele denomina como os 5Ps da estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Como plano, a estratégia pode ser entendida como uma espécie de curso conscientemente planejado, uma diretriz, ou um conjunto de diretrizes para lidar com uma dada situação. “Tal como um plano, a estratégia pode ser um pretexto, ou seja, um “artifício” específico para ultrapassar um oponente ou competidor” (MINTZBERG *et al*, 2010).

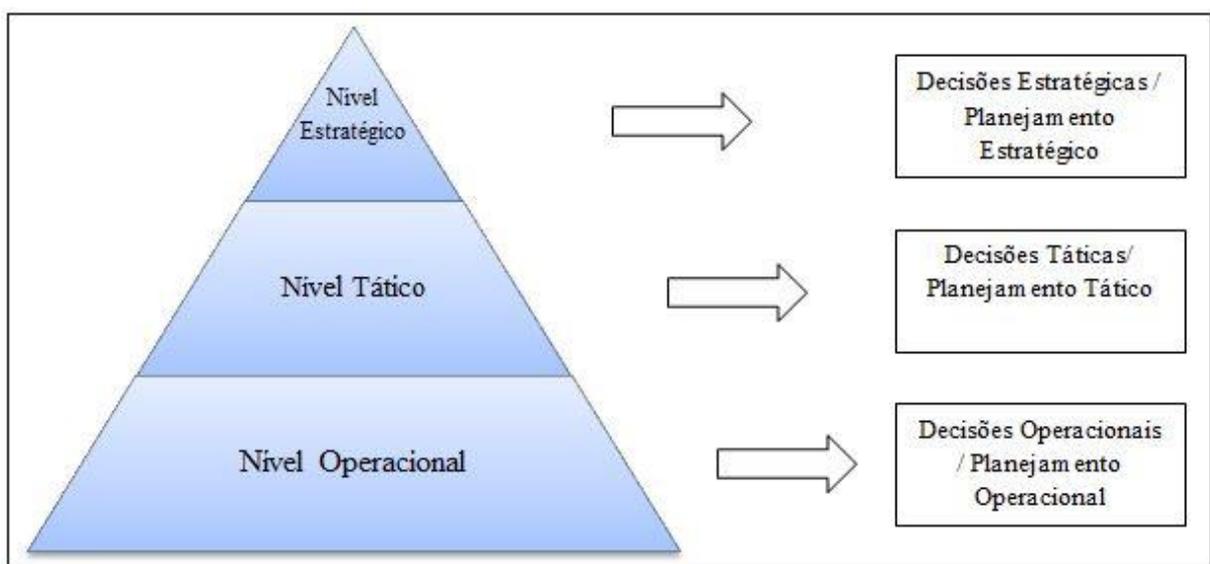
Contudo, as estratégias podem ser pretendidas, seja como planos gerais ou pretextos específicos, também podem ser realizadas. Surge então, outra definição, que por sua vez, abrange o comportamento resultante entre ação estratégia como padrão.

Para Mintzberg *et al*. (2006, p. 27) nessa definição a estratégia é a consistência no comportamento, sendo ela pretendida ou não. Ele esclarece que enquanto a definição da estratégia como sendo uma posição coloca a organização no ambiente externo, a definição da estratégia como sendo uma perspectiva volta-se para o ambiente interno.

Seguindo e obedecendo aos níveis hierárquicos o planejamento estratégico é detalhado conforme Oliveira (2011, p. 15) no planejamento tático e planejamento operacional. Os tipos de planejamento estão relacionados os níveis de decisão da organização.

A figura abaixo representa a hierarquia da decisão de acordo com o escalão da organização.

Figure 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2011)

O planejamento tático compreende os objetivos de médio prazo e é de responsabilidade da administração de nível médio (executivos de diretoria e gerências), não trata a organização como um todo. Seu enfoque está em áreas mais específicas, trabalhando com a fragmentação de estratégias e ações estratégicas desenvolvidas no planejamento estratégico.

Por último, não menos importante, no nível operacional encontra-se o planejamento operacional. Consiste na formalização das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização.

Com o foco básico no dia a dia da organização, o planejamento operacional trabalha para otimizar as operações, elaboração de procedimentos e execução dos planos estratégicos e táticos. Relaciona-se com os objetivos de curto prazo e é de responsabilidade de escalões mais baixos, como por exemplo, chefes de departamento/seção. O quadro abaixo sintetiza as diferenças entre os três tipos de planejamento.

Quadro 3 - Diferença entre os três tipos de planejamento

Níveis da organização	Planejamento	Conteúdo	Extensão de tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sistêmico	Longo prazo	Aborda a organização como um todo
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da organização ou cada conjunto de recursos separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Aborda cada tarefa ou cada operação isoladamente

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Oliveira (2011)

Como perspectiva, a estratégia propõe um conceito implícito de que todas as estratégias são abstrações existentes apenas na cabeça das pessoas, ou seja, não podem ser vistas ou tocadas, trata-se de fantasias no imaginário humano.

Transformar estruturas administrativo-burocráticas em estruturas com maior flexibilidade e empreendedorismo se configura como o grande desafio da Gestão Pública. Nesse sentido, se faz necessário que o gestor público esteja capacitado frente os novos desafios e adote instrumentos mais modernos de gestão, tais como o planejamento estratégico.

2.1 Metodologia de elaboração do planejamento estratégico

Basicamente, uma metodologia apresenta as fases ou partes do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico. Diversos autores apresentam diferentes metodologias. É necessário, porém, que as metodologias adotadas sejam adaptadas às condições e realidades internas e externas de cada organização.

Pereira (2010, p. 56) expõe as seguintes etapas do processo de formulação do planejamento estratégico: análises organizacionais (diagnóstico estratégico); declaração de valores; missão; visão; fatores críticos de sucesso; análise externa; análise interna; matriz FOFA; questões estratégicas; estratégias; e ações estratégicas.

O referido autor ressalta a relevância da **Sensibilização**. No momento inicial da elaboração, este é tido como um fator importante para o sucesso do planejamento na organização. Seu propósito é sensibilizar os membros da equipe responsável pelo desenvolvimento do processo de elaboração do planejamento estratégico. Procura-se identificar prováveis focos de resistência, que geralmente, são gerados por “ignorância”, incompreensão acerca do processo de planejamento estratégico. Para que não haja resistência, todas as dúvidas dos membros da equipe devem ser sanadas.

No primeiro momento, deve-se realizar um **Diagnóstico Estratégico**, a fim de decidir pela realização ou não realização do planejamento estratégico. Nessa etapa são identificadas as possíveis falhas que venham prejudicar todo o processo. Caso haja dificuldades que inviabilizam o processo, o planejamento não deve ser iniciado.

Rezende (2012, p. 29), defende que a organização deve primeiramente iniciar a fase 0 (zero) - Organização, Divulgação e Capacitação. Suas subfases são elaboradas antes das demais etapas do processo de elaboração do Planejamento Estratégico e têm como objetivos a organização e divulgação do projeto; e capacitação da equipe envolvida na metodologia adotada pela organização.

2.2 Controle e avaliação do planejamento estratégico

Após o início da implementação das ações planejadas, é necessário acompanhar, por meio de recursos de controle, todas as etapas para garantir que seja executado o planejamento previsto.

Trata-se, portanto, de uma espécie de controle organizacional que visa monitorar e avaliar todo o processo de gestão estratégica com o propósito de assegurar a execução plena e adequada do Planejamento Estratégico, identificando e corrigindo os desvios face aos padrões estabelecidos.

Para Maximiano (2000, p. 192) esta etapa consiste em acompanhar a execução das atividades e o grau de realização dos objetivos. O autor ainda destaca a definição dos meios de controle. Basicamente, são três, os meios de controle a serem definidos na fase de planejamento: Sistema de produção de informação sobre o andamento das atividades; Forma de processamento, apresentação e destinação das informações; e Definição das decisões a serem tomadas com base nas informações.

É fundamental a adoção de um bom Sistema de Medição de Desempenho das estratégias da organização, pois é por meio dessas medições que se verifica se a organização está no rumo do futuro desejado. Nesse sentido, a ferramenta que pode ser utilizada no controle é o *Balanced Scorecard* (BSC). Ferramenta gerencial criada por Robert S. Kaplan e David P. Norton.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 25):

O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O 'scorecard' cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

O BSC é visto como uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos na organização, tais como estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico.

2.3 Plano Plurianual

O Plano Plurianual (PPA) de um município é o instrumento de planejamento estratégico de suas ações, contemplando um período de quatro anos. Por ser o documento de

planejamento de médio prazo, dele se derivam as Leis de Diretrizes Orçamentárias e as Leis de Orçamento Anuais. “O plano define as diretrizes, os objetivos e metas da administração pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada” (VAINER *et al*, 2015, p. 18).

O PPA possui em suas estruturas três dimensões: estratégica, tática e operacional. A primeira dimensão precede e orienta a elaboração dos programas temáticos, e é composta por uma Visão de Futuro, Eixos e Diretrizes Estratégicas. Com base nos princípios da Visão de Futuro, os Eixos Estratégicos definem as principais linhas da atuação governamental para o período de implementação do Plano, por sua vez os Eixos são traduzidos pelo conjunto das Diretrizes Estratégicas que norteiam as principais agendas para os próximos quatro anos.

A Dimensão Tática aborda as entregas de bens e serviços pelo Estado à sociedade, e define caminhos exequíveis para as transformações da realidade que estão anunciadas nas Diretrizes Estratégicas, considerando as variáveis inerentes à política pública e reforçando a apropriação, pelo PPA, das principais agendas de governo e dos planos setoriais para os próximos quatro anos. Encontra-se expressa nos Programas Temáticos e nos Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado.

Os Programas Temáticos devem refletir as prioridades dos planos setoriais, com o recorte para os quatro anos de sua implementação. Da mesma forma, deve, a partir da ligação com as suas fontes de financiamento, revelar o esforço do Governo Federal na implementação das políticas públicas.

A dimensão trata da aplicação dos recursos para realização dos planos especificados nos programas temáticos. As especificações, despesas e receitas para fazer face aos investimentos necessários são detalhados no Orçamento Público.

3. METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos que se utilizou no presente trabalho, a classificação da pesquisa, bem como as técnicas de coleta e análise de dados que foram empregadas.

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, utilizou-se a abordagem qualitativa a fim de alcançar os objetivos descritos neste trabalho. A escolha dessa abordagem justifica-se como apresenta Vieira e Zouain (2006, p. 17) no fato de que a pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise de dados.

Quanto aos objetivos, este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Yin (2010, p. 24), esta técnica “permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. Nesse sentido é possível obter um conhecimento mais aprofundado acerca do que está sendo pesquisado. Também foi selecionado o método de pesquisa descritiva que, de acordo com Gil (2002, p. 42), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Este instrumento utiliza entrevista e a observação sistêmica para a coleta de dados. O autor ressalta ainda que esse tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva.

Inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico da literatura que versa sobre Tecnologia da Informação e Comunicação, Sistemas de Informação no âmbito das Organizações Públicas, Governo Eletrônico Brasileiro e Planejamento Estratégico. A bibliografia serviu para nortear o entendimento sobre a utilização das TICs como ferramenta de apoio na gestão pública municipal.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada aplicada ao secretário de administração do município. O campo de investigação escolhido foi a secretaria de administração da prefeitura municipal de Redenção. A escolha partiu do pressuposto de que este é um setor que faz uso do planejamento estratégico e que é auxiliado pelas TICs nos processos decisórios.

A entrevista ocorreu no dia 05 de dezembro de 2017 e teve duração de cerca de 40 minutos. O entrevistado respondeu a todas as perguntas de forma satisfatória para posterior análise dos dados.

Após sua coleta, os dados da entrevista foram transcritos e junto aos dados secundários foram agrupados, sistematizados e analisados com base nas seguintes categorias analíticas: processo desenvolvimento do planejamento estratégico municipal, processo de comunicação com entes externos, tecnologias da informação e comunicação utilizadas pelos gestores de Redenção, tomada de decisão com auxílio das TICs, projetos e investimentos na área de TI e por fim, dificuldades encontradas quando ao uso das TICs.

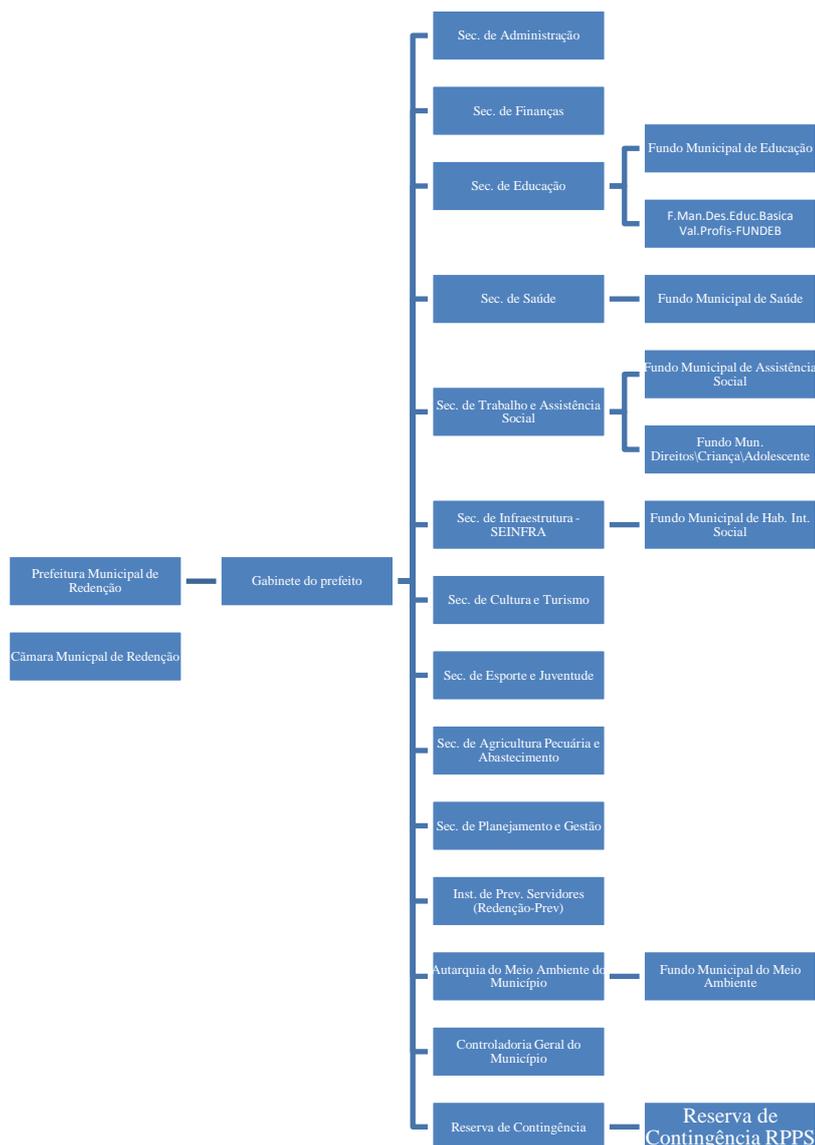
Para análise dos dados coletados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p. 42), compõem-se em um agrupamento de técnicas de análise visando obter, por procedimentos, estruturados e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não que permitem a dedução de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

Buscou-se na análise dos dados, verificar o uso das TICs no processo decisório e no planejamento estratégico, considerando a possível influência que as mesmas exercem sobre as decisões e planejamentos da secretaria de administração municipal.

4. USO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE REDENÇÃO

A prefeitura municipal possui 14 secretarias e 14 gestores. Dentre os serviços oferecidos via internet, destacam-se o serviço de Contracheque online e Nota Fiscal de Serviço Eletrônica. Para ilustrar alguns argumentos, foram colocados relatos do agente administrativo participante da pesquisa.

Figura 2 - Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal de Redenção



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

4.1 Desenvolvimento do Planejamento Estratégico Municipal

O planejamento estratégico municipal conta com a participação da população. Isto ocorre por meio das mídias sociais e presencialmente, momento em que a população encontra-se junto à equipe gestora do município.

Durante o desenvolvimento do Plano Plurianual as tecnologias de informação e comunicação são empregadas tanto pela sociedade, quanto pela equipe gestora. Nesse sentido, têm-se de um lado a população participando do processo de planejamento estratégico através de reuniões e redes sociais. Momento em que são ouvidos os anseios da mesma e então é realizada uma análise para verificar a viabilidade e os recursos disponíveis para as ações estratégicas propostas.

Por outro lado, a equipe gestora municipal utiliza-se das TICs para estabelecer canais de comunicação entre si, buscar informações técnicas e jurídicas, criar cenários, verificar viabilidade de projetos e programas, e assim criar, mediante os critérios legais, o planejamento estratégico. Após essa etapa, o secretariado se reuni com o Executivo e apresenta o PPA as soluções para atender as demandas da população.

A prefeitura conta com um perfil na rede social Facebook. De acordo com o secretário, essa é das ferramentas utilizadas no desenvolvimento do Plano Plurianual. É um ambiente onde a população pode opinar sobre assuntos diversos relacionados ao município. Ele comenta que “as TICs vieram para revolucionar a vida das pessoas e a prefeitura utiliza em 100% do que elas podem oferecer para nós”.

4.2 Processo de comunicação com entes externos

O principal meio de comunicação entre o servidor e a prefeitura é o site municipal juntamente com as redes sociais. Todavia, a prefeitura também utiliza a rádio local para divulgar informações. Segundo o secretário, existem localidades de difícil acesso e sem disponibilidade de internet. Para contornar essa problemática a rádio local é utilizada com bastante frequência, ampliando assim, o acesso à informação.

O secretário afirma que 98% das informações da prefeitura são disponibilizadas no portal do município. “[O site] é a principal fonte de divulgação dos atos administrativos da prefeitura”. Também são divulgados os eventos locais, estaduais ou nacionais em que a prefeitura faz parte.

Já a comunicação com entidades ministeriais é feita através de correio eletrônico e carta registrada. Ele também faz menção a uma nova ferramenta de comunicação chamada de “Chat” que tem como propósito aproximar a relação entre cidadão e prefeitura.

Essa ferramenta está disponível no site da prefeitura. O usuário faz um cadastro com nome, e-mail e em seguida pode fazer uma pergunta. A pergunta chega para um intermediador, cuja função é direcionar a pergunta para um secretário específico que se encarregará de responder. A resposta é enviada para o e-mail do usuário que fez a pergunta. Dessa maneira, a prefeitura expande as formas de comunicação, permitindo que a população esteja mais próxima da gestão, participando mais ativamente no processo de fiscalização.

4.3 Tecnologias da Informação e Comunicação utilizadas pelo gestor público

Dentre as ferramentas de comunicação internamente utilizadas pelo secretário, destacam-se os aplicativos de mensagens instantâneas, tais como *Whatsapp* e *Telegram*. São ferramentas usadas para divulgação de ideias, informações e atos administrativos. Segundo o secretário, esses aplicativos são práticos e proporcionam maior agilidade na troca de informações. “É uma maneira mais rápida e prática de trabalhar”.

Posteriormente, as informações são formalizadas através de *E-mail* institucional e documentação formal dando a ciência de recebimento. Com os órgãos externos, a comunicação é realizada por meio de e-mail e ofícios.

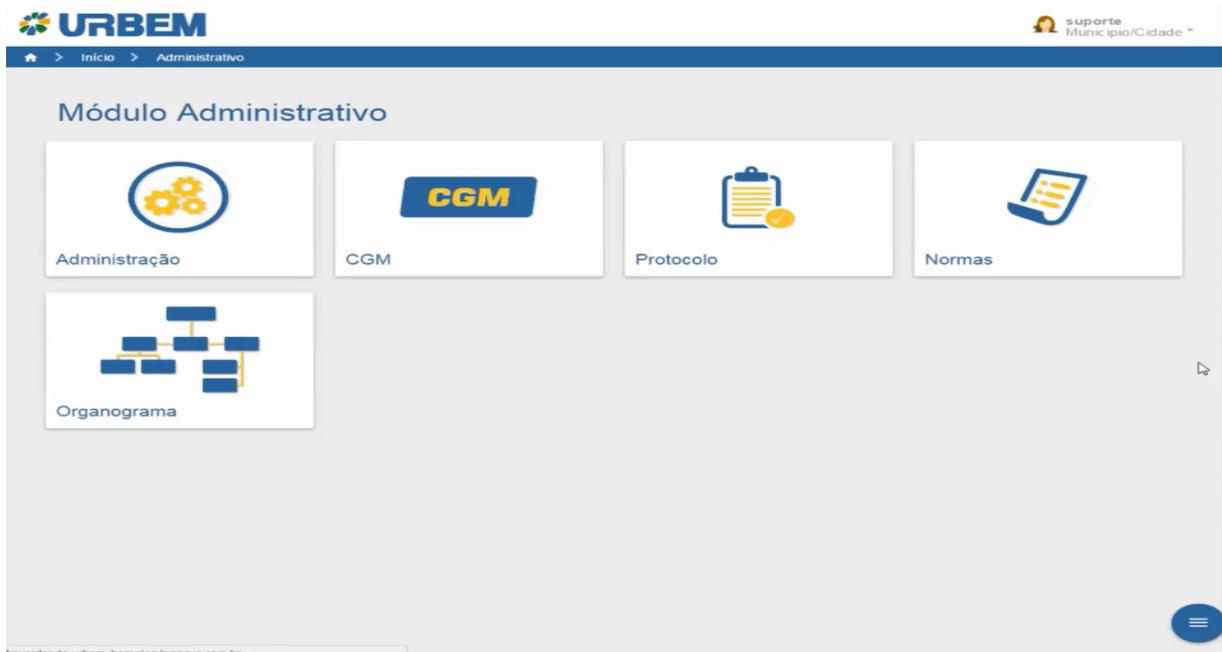
No que se refere a plataformas digitais de gestão, a prefeitura está em processo de implantação de um sistema gerencial através da Confederação Nacional dos Municípios (CNM), que disponibiliza ferramentas gratuitamente para municípios pequenos. Segundo o secretário, essa ferramenta encontra-se em fase de implantação no setor de Recursos Humanos e posteriormente será expandida para os demais setores da prefeitura.

Trata-se, portanto, da ferramenta URBEM. Ainda em fase de implantação na prefeitura, este é um *software* de gestão governamental gratuito, criado pela CNM e escolhido pelo Ministério das Comunicações para ser implantado nos municípios das Cidades Digitais. Esse sistema tem por objetivo a desburocratização e compartimentação das informações públicas de forma automatizada. A secretaria está treinando servidores para utilização desse sistema.

O URBEM conta com 6 módulos disponíveis e mais 4 ainda em desenvolvimento. Seu uso é totalmente sem custos e ilimitado. Cerca de 5.570 municípios já foram beneficiados

com este *software*. O URBEM é eficaz tecnicamente e garante, entre outras coisas, o acesso dos cidadãos à informação.

Figure 3 - Módulo Administrativo do URBEM

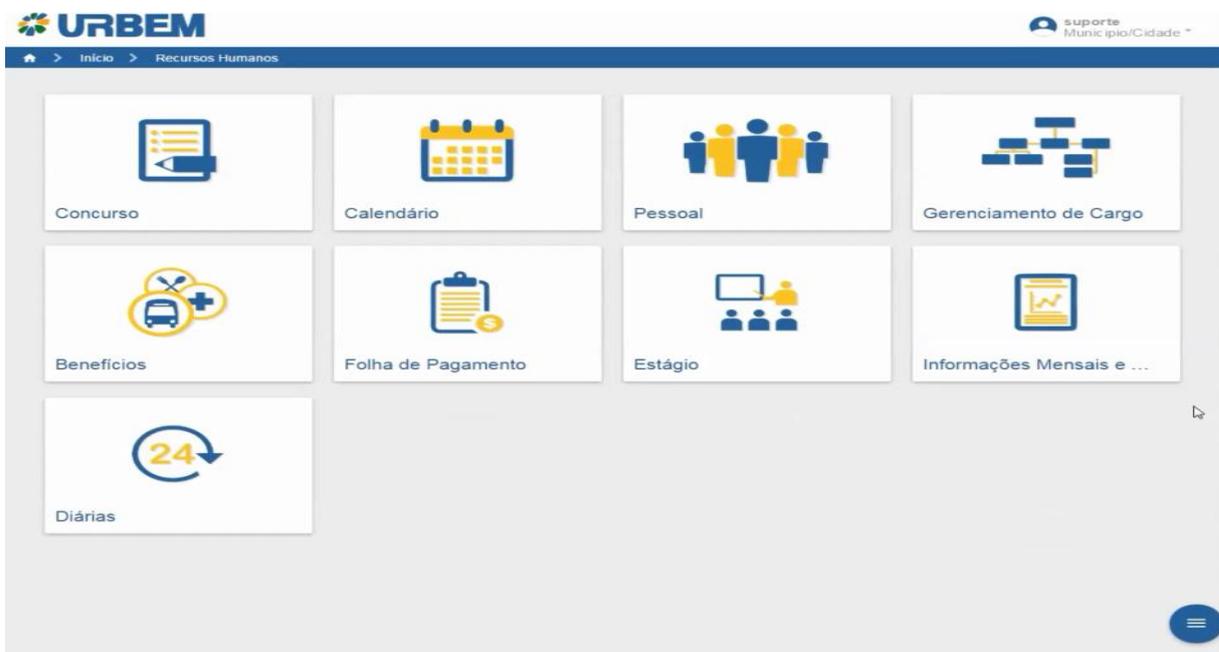


Fonte: Portal CNM

O módulo Administrativo é possível gerir aquisições de materiais ou de serviços, de acordo com a Lei 8.666/1993, controle de saldos físicos e financeiros fluxos de materiais nos diversos almoxarifados, gerir bens patrimoniais, gerir as despesas e controles associados aos veículos.

No módulo Recursos Humanos é possível gerir concursos, calendário, pessoal, benefícios, estágio, Informações Mensais e Anuais (IMA), diárias e cálculos, bem como gerir folhas de pagamentos com maior precisão. O sistema conta com fácil manutenção das informações e diversos relatórios de controle com eficiência e confiabilidade.

Figure 4 - Módulo Recursos Humanos do URBEM



Fonte: Portal CNM

A prefeitura disponibiliza outros serviços online. No portal do município é possível ter acesso ao serviço de Contracheque online. O serviço permite consultar e imprimir extrato de contracheque mensal. Este serviço está disponível 24 horas por dia e para ter acesso são necessários login e senha no ambiente digital SISFO – Folha de Pagamento.

Outro serviço disponibilizado digitalmente é o sistema de Notas Fiscais Eletrônicas. Este serviço permite o cadastro de pessoa física e jurídica para emissão de notas fiscais. Para ter acesso são necessários login e senha.

A capital do estado, Fortaleza, apresenta algumas TICs disponibilizadas digitalmente pelo município de Redenção. Dentre eles, destacam-se o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC); a Reclamação Virtual; e a Emissão e Cancelamento de Notas Fiscais.

Quadro 4 - Tecnologias da informação e comunicação similares

Redenção	Fortaleza
Portal do município	Portal do município
e-SIC	e-SIC
Contra cheque online	Contra cheque online
Notas Fiscais Eletrônicas	Emissão e Cancelamento de Notas Fiscais
Ouvidoria	Reclamação Virtual

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Observou-se que o município oferece uma pequena gama de serviços online se comparado a capital. Notou-se também que o portal de Fortaleza, dispõe de navegação mais intuitiva, onde os serviços oferecidos contam com uma breve descrição, requisitos necessários para ter acesso, assim como horário de atendimento. Essa é uma convivência ausente no portal do município de Redenção. Em decorrência disso, os usuários podem ter dificuldades para compreender as funcionalidades desses serviços.

4.4 Tomada de decisão com auxílio das TICs

No que se refere ao processo de tomada de decisão, as informações são disponibilizadas no site e então é aguardado o retorno da população. As informações que retornam, geralmente via rádio local e redes sociais, são usadas como base do processo decisório. Segundo o secretário, são acolhidas todas as informações. “As críticas funcionam como uma espécie de termômetro, dando ciência de quais serviços precisam de maior atenção dos gestores”.

Os registros das atividades administrativas ficam disponíveis no portal do município. Ele ressalta a Lei da Transparência que determina a divulgação de informações no site da prefeitura. O site é a fonte de busca de informações dos órgãos que fiscalizam (controladoria interna, Tribunal de Contas dos Municípios, Tribunal de Contas do Estado, Controladoria Geral da União). O secretário busca constantemente cumprir as exigências dos órgãos fiscalizadores. Todas as informações são divulgadas com data, hora e link, cumprindo assim, com as normas da Lei da Transparência e Lei de Responsabilidade Fiscal.

4.5 Projetos e investimentos na área de TI

O principal projeto na área de TI é o programa federal Cidades Digitais, que tem como objetivo levar internet para diversos pontos da cidade, bem como fornecer equipamentos para ampliar a infraestrutura de informática. Redenção foi a primeira Cidade Digital com fibra óptica totalmente subterrânea do Brasil. Apoiada na instalação da infraestrutura da cidade digital, a prefeitura desenvolveu um projeto para expansão da rede com o propósito de contemplar mais 13 pontos através da fibra óptica e 20 pontos por antena. O investimento total foi de R\$ 541.709,65 e beneficia cerca de 26.415 habitantes do município. A tabela

abaixo expõe as receitas e despesas, bem como os gastos com insumos de TI nos últimos três anos.

Tabela 1 - Comparativo das receitas e despesas da prefeitura (2015–2017)

Ano	Receitas Totais	Despesas Totais	Gastos com insumos de TI (%)
2015	R\$ 56.371.522,97	R\$ 57.208.202,47	1,18%
2016	R\$ 59.900.895,85	R\$ 56.883.647,51	0,98%
2017	R\$ 52.217.716,33	R\$ 45.952.372,87	0,37%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (2017)

Os gastos com insumos de TI compõem-se, em sua grande maioria, com: I. Serviços prestados com o fornecimento de acesso a internet; II. Prestação de serviços de consultoria em controle interno com disponibilização de sistemas via web e desktop; III. Manutenção preventiva e corretiva de computadores de mesa, notebook e demais componentes, bem como a reposição de peças de todos os equipamentos; e IV. Serviços especializados em implantação, treinamento, capacitação, licenciamento e direito de uso, manutenção, suporte customização e atualização de software de gestão pública municipal.

Com base nos dados fornecidos pelo Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE), estima-se que no ano de 2015, os gastos da prefeitura com recursos de TI foram de 1,18% do valor total das despesas. Nos anos seguintes, houve uma queda desse percentual. Observou-se que em 2017 não houve despesas expressivas com o fornecimento de internet. O secretário afirma que no referido ano houve uma redução superior a 80% com provedor de internet terceirizado. Isso se deve ao fato de Redenção ser um dos municípios cearenses com infraestrutura e conexão ao Cinturão Digital do Ceará (CDC), não havendo assim, necessidade de contratar uma infraestrutura terceira de acesso à internet.

O Cinturão Digital do Ceará é uma iniciativa do Governo do Estado do Ceará, executada pela empresa de Tecnologia da Informação do Ceará – ETICE, para prover internet de alta velocidade com qualidade para a população do Estado, chegando aos lugares mais remotos e a um preço acessível a todos.

A prefeitura continua trabalhando para melhorar a qualidade e acesso da internet. O secretário ressalta sobre os pontos de acesso à internet nas praças públicas que foram uma grande conquista para o município.

Para o futuro, o secretário afirma que há um projeto para levar acesso à internet para todos os postos de saúde, escolas e demais localidades, bem como implantar no município um sistema de IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) online.

4.6 Dificuldades encontradas quando ao uso das TICs

Diante da informatização dos processos administrativos, a maior dificuldade encontrada para implantar um sistema informacional, é o custo financeiro. Segundo o secretário, os sistemas proprietários são muito caros. Ele também comenta que é necessário treinamento para manusear tais sistemas e que pode haver resistência por parte dos servidores que farão seu uso. Ademais, dificuldades de acesso também existem.

A prefeitura não conta com um setor dedicado exclusivamente a gestão dos recursos de TI. Contudo, há um profissional de TI, comissionado e vinculado à secretaria de Administração, que é o responsável por prestar suporte a todos os setores da prefeitura e alimentar, com informações em tempo real, o portal do município.

Quanto aos insumos de TI, o secretário comenta que os computadores da prefeitura foram adquiridos através de doação de órgãos do governo. Não foram feitas aquisições para atender todos os setores da prefeitura. O secretário ressalta ainda a dificuldade financeira que a nova gestão encontrou ao assumir, neste ano, a frente do município. “Essa dificuldade inviabilizou a compra de insumos de TI”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou observar como as tecnologias da informação e comunicação são utilizadas no desenvolvimento do planejamento estratégico municipal de Redenção, bem como auxiliar os atuais gestores no processo de tomada de decisão. Uma reflexão acerca dos benefícios que elas proporcionam e dificuldades encontradas quanto ao seu uso na gestão pública municipal.

As Tecnologias da Informação e Comunicação se fazem cada vez mais presentes no âmbito das organizações públicas, auxiliando os gestores nos processos de tomada de decisão e de planejamento. As prefeituras municipais contam com apoio de entidades governamentais para implementar sistemas de informações robustos e complexos, bem como projetos de infraestruturas modernas de conexão à internet. Iniciativas como a infraestrutura do Cinturão Digital do Ceará, permitiu a redução dos custos com provedor de internet da Prefeitura Municipal de Redenção.

De um modo geral, o secretário de Administração de Redenção faz uso das TICs na elaboração do planejamento estratégico municipal e como ferramenta de auxílio para tomar decisões. São muitos os recursos utilizados, que vão desde aplicativos para dispositivos móveis até sistemas computadorizados complexos. Ademais, novas ferramentas ainda estão em fase implantação na prefeitura.

Nesse ponto, observaram-se as dificuldades que ocorrem ao implantar um sistema de informação, haja vista que a prefeitura não dispõe de um setor dedicado exclusivamente à gestão dos insumos de TI, se fazendo necessária a contratação de serviços de terceiros para prover assessoria, implantação e manutenção dos sistemas de informação, assim como realizar o treinamento dos servidores que farão uso desses recursos.

Esse um aspecto que impacta diretamente na modernização dos processos administrativos, pois são requeridos tempo e recursos financeiros expressivos para suprir as necessidades dos setores internos da prefeitura. Tendo como exemplo da capital do estado, Fortaleza, a criação de coordenadorias de TI em cada órgão seria uma possível solução. Outra proposição é a realização de concurso público para contratação de profissionais da área de TI, agregando assim, maior valor técnica às práticas de TI voltada para gestão pública.

Diante do exposto, fica evidenciada a necessidade de um Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação do município de Redenção, a fim de adequar e organizar o uso da TI, em seus vários aspectos.

No que se refere à comunicação, o portal do município é o principal instrumento de comunicação da prefeitura, onde também são disponibilizados alguns serviços online. Ainda que limitado, os gestores estão trabalhando para oferecer mais serviços em plataforma digital.

As redes sociais também são usadas como um canal de comunicação. Este é um recurso que abre espaço para a população participar de fóruns e debates acerca de assuntos relacionados ao município. A partir da coleta de informações das redes sociais, o secretário traça o planejamento para tomar as decisões que melhor atendam os anseios da população.

Esses canais de comunicação, juntamente com a rádio local, proporcionam maior aproximação com a população. Observou-se, nesse ponto, que a população se mantém constantemente informada sobre as ações da prefeitura. A população dispõe de serviços via *internet* como o Contra Cheque Online que pode ser acessado de qualquer plataforma, gerando maior conveniência e comodidade para o usuário, diminuindo assim, as filas para atendimento na prefeitura.

Sistemas de gestão modernos estão sendo implantados nas secretarias, visando gerar maior controle, eficiência e eficácia no modo de gerir. A prefeitura conta com futuros projetos para ampliar o acesso à rede de internet, bem como os serviços online. Com a adesão do URBEM, os gestores conseguem planejar, organizar e tomar decisões com ganho de eficácia e tempo, reduzindo assim, a burocratização dos processos e os custos com terceirização de serviços de consultoria. Diante da fala do secretário de administração, ficou evidente que os objetivos do instrumento de coleta de dados foram realmente alcançados.

Chega-se a conclusão de que as TICs auxiliam o secretário no desenvolvimento do planejamento estratégico e tomada de decisão, bem como nos demais processos burocráticos pertinentes a sua função, ao proporcionar, através de recursos tecnológicos, rapidez na troca de informação, otimização do tempo, redução de despesas e aproximação da população.

O presente estudo contribuiu para o aprendizado de futuros gestores público, haja vista a importância das Tecnologias da Informação e Comunicação na gestão pública municipal. Corroborando as iniciativas de Governo Eletrônico em buscar disseminar digitalmente os serviços públicos, gerando assim, maior acesso à informação, desburocratização de processos, praticidade e agilidade na troca de informações.

Diante da importância do tema, torna-se necessário pesquisar sobre os serviços *online* ofertados pela Prefeitura Municipal de Redenção, observando se estes são conhecidos pelos cidadãos do município, quais desses serviços ofertados são utilizados e com que frequência. Um estudo mais aprofundado permitiria verificar a conveniência e abrangência desses serviços.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Jader Cristiano Magalhães de. **Sistemas de informação e comunicação no setor público**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011. 150 p.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 225 p.
- BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.
- _____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrução Normativa nº 4 de 13 de Abril de 2012. Institui a Infraestrutura Nacional de Dados Abertos – INDA.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal 2016-19**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação. Brasília: Ministério Público, 2016. 36 p.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Departamento de Governo Eletrônico. **Indicadores e métricas para avaliação de e-serviços**. Brasília: Ministério Público, 2007. 44 p.
- BRASIL. **Oficinas de planejamento estratégico**: relatório consolidado. Comitê Executivo do Governo Eletrônico – CEGE, 2004.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do estado dos anos 90**: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Cadernos MARE, n. 1, 1997. 58 p.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: 34; Brasília: ENAP, 1998. 368 p.
- CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. Revisada e ampliada.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

- 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, Andréa Gomes. Modernização da gestão - E-governo: o que já fazem estados e municípios. **Informe-sf**, n. 20, out. 2000. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/informesf/inf_20.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.
- FORTALEZA, Prefeitura Municipal de. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação do Município de Fortaleza**. Fortaleza, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 29. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. Tradução de: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Revista e atualizada.
- LAUDON, Kanneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Tradução de Luciana do Amaral Teixeira.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A institucionalização do governo eletrônico brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 4, p.66-78, 29 set. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n4/v46n4a07.pdf>>. Acesso em: 7 set. 2017.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p. Tradução de: Lene Belon Ribeiro.
- MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p. Tradução de: Luciana De Oliveira da Rocha.
- OKOT-UMA, Rogers W'O. **Electronic governance: re-inventing good governance**. London: Commonwealth Secretariat London, 2001. Disponível em: <<http://mipan.info/pdf/UMA/7.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2017.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010. 1 v.

POLIZELLI, Demerval L.; OZAKI, Adalton M. **Sociedade da informação: os desafios da era da colaboração e da gestão do conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2008.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou negócios.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Revisada e ampliada.

RUEDIGER, Marco Aurélio. Governança democrática na era da informação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 37, p.1257-80, 10 out. 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6522/5106>>. Acesso em: 23 out. 2017.

SILVA, Arídio; RIBEIRO, José Araújo; RODRIGUES, Luiz Alberto. **Sistemas de informação na administração pública: modelos em UML.** Rio de Janeiro: Revan, 2004. 404 p.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** 2. ed. São Paulo: LTC, 1998.

STEINER, George Albert. **Top management planning.** New York: Macmillan, 1969.

UNITED NATIONS. **Benchmarking e-government: a global perspective.** New York: United Nations, American Society for Public Administration, 2002. Disponível em: <<https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/english.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

VAINER, Ari; *et al.* **Manual de elaboração: passo a passo da elaboração do PPA dos municípios.** Brasília, 2015.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p. Tradução de Ana Thorell.

ZORRINHO, José Carlos das Dores. **Gestão da informação: condição para vencer.** Lisboa: Iapmei, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM O ATUAL SECRETÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE REDENÇÃO

PERFIL DO ENTREVISTADO

Nome:

Cargo:

Formação:

1. Qual processo é utilizado pela Secretária durante o desenvolvimento do Planejamento Estratégico?
2. O senhor(a) utiliza alguma Tecnologia da Informação e Comunicação (sistema, aplicativo, site) para dar suporte ao planejamento estratégico municipal? Caso sim, qual(is) e como é utilizada essa ferramenta?
3. Com base na experiência do uso das TICs para o Planejamento Estratégico municipal, o senhor(a) considera necessária a utilização da tecnologia para o planejamento? Por quê?
4. Durante o processo de tomada de decisão, é essencial que se conheça o maior número possível de variáveis, para se vislumbrar os vários cenários. As TICs são instrumentos que dão suporte nesse processo. O senhor(a) utiliza algumas das TICs disponíveis para tomar decisões? Qual(is) e como é utilizada?
5. O senhor(a) mantém registro das atividades e processos que foram ou serão realizadas? Caso sim, qual ferramenta é utilizada?
6. Institucionalmente há na prefeitura municipal, departamento responsável pela gestão dos insumos de T.I? Em caso positivo, qual e como ocorre a relação com a Secretaria de Administração?

7. A prefeitura terceiriza algum serviço de Tecnologia da Informação (TI)? Caso sim, qual(is)?
8. Como é realizado o processo de troca de informações e comunicação entre os setores internos da prefeitura (secretarias), com outras instituições e entidades governamentais?
9. Como ocorre a comunicação entre os servidores municipais, fornecedores e comunidade em geral? Que tecnologias de informação são usadas com maior frequência?
10. Do total de receita da prefeitura, quanto é destinado exclusivamente para adquirir insumos de T.I?
11. Tendo em vista a situação atual, quais as reais possibilidades/dificuldades de implantar um sistema de informação?
12. Para o senhor(a), a implementação de um sistema de informação que integrasse as secretarias à população, em rede, ofereceria alguma contribuição para a melhoria do município ou dificultaria a forma de gerir?
13. A prefeitura conta com projetos/planos futuros, ligados à área de TI, que auxiliarão na gestão do município? Se sim, qual(is) e como funcionará?