

GOVERNO ELETRÔNICO NA GESTÃO MUNICIPAL: AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS ELETRÔNICOS DA PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS (PARANÁ)

E-GOVERNMENT IN THE MUNICIPAL MANAGEMENT: EVALUATION OF THE E-SERVICES OF LOCAL GOVERNMENT OF SÃO JOSÉ DOS PINHAIS (PR)

Marcio Takeo Funai

Professor universitário (Estação Business School e Esic Business&Marketing School)
Mestre em Gestão Urbana pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR

Data de envio: 30/11/2010

Data de aceitação: 04/08/2011

Denis Alcides Rezende

Professor e pesquisador da PUCPR, nos Programas de Doutorado em Gestão Urbana e em Administração.

RESUMO

O governo eletrônico possibilita a ampliação dos serviços públicos das prefeituras e o estabelecimento de um novo padrão de relacionamento do cidadão com a prefeitura. O objetivo deste artigo é avaliar os serviços de governo eletrônico oferecidos pelas prefeituras e suas considerações no planejamento municipal, com método da pesquisa de estudo de caso único na Prefeitura de São José dos Pinhais (Paraná), que apresentou as características de caso decisivo e longitudinal (município sem reeleição do prefeito e com mais de 200 mil habitantes). Como resultado, verificou-se que a prefeitura tem ciência de que o governo eletrônico pode possibilitar agilidade com custos reduzidos e efetividade na entrega dos serviços públicos, mas ainda carece de avanços em seus processos de trabalho, desenvolvimento tecnológico, integração horizontal e vertical; na definição estratégica de serviços públicos e de governo eletrônico; e no apoio formal e explícito do prefeito, refletido nos instrumentos de gestão.

Palavras-chave: governo eletrônico; planejamento municipal; tecnologia da informação e da comunicação.

ABSTRACT

E-government enables local governments to improve public services and establish a new pattern for the relationship between citizens and the local government. The aim of this article is to evaluate the e-services provided by the local government and their considerations in municipal planning. The research method used was a single case study in the local government of São José dos Pinhais (PR) that had the characteristics of a key case and longitudinal (municipality without the mayor's reelection with more than 200,000 inhabitants). The conclusion is that the municipal government is aware that e-government can enable agility at low cost and effectiveness in the delivery of public services, but the work process still needs improving; in the technological development; horizontal and vertical integration; a better strategic definition of an e-government and public services; and in the formal and explicit support of the mayor, reflected in the management tools.

Keywords: E-government. Municipal planning. Information and communication technology.

Endereços dos autores:

Marcio Takeo Funai
mtfunai@mtfunai.com.br

Denis Alcides Rezende
denis.rezende@pucpr.br

1. INTRODUÇÃO

Diante das crescentes mudanças impostas pela globalização e pela tecnologia da informação, além da efetiva compatibilização gerencial e orçamentária da gestão municipal em vista das ilimitadas necessidades sociais e dos recursos limitados do Poder Público, uma nova forma de gerenciamento público se faz necessária. Para um funcionamento mais efetivo da sociedade atual, há a necessidade da institucionalização do governo eletrônico. Ele deve estar à altura de uma sociedade baseada no conhecimento e na informação, e que se transforma rapidamente.

As gestões públicas devem se preparar para os desafios de um ambiente cada vez mais complexo, incerto e mutante. É preciso se utilizar da tecnologia disponível em benefício da sociedade, pois o mundo contemporâneo se encaminha para uma economia mais globalizada e baseada no conhecimento. E as tecnologias de informação e de comunicação (TICs) oferecem várias oportunidades de evolução na seara do administrador, quais sejam: vincular as estratégias de serviços *on-line* às reformas administrativas; proporcionar mudança de enfoque dos serviços públicos para novas formas e maior participação popular democrática, com serviços personalizados, integrados e criativos; simplificar as transações dentro da própria esfera governamental, facilitando a desburocratização, as transações financeiras e de informações entre as diferentes instâncias da federação, tanto de forma vertical (entre municípios, estados e governo federal) quanto de forma horizontal (entre municípios, estados e diferentes agências de cada nível de governo); apoiar a eliminação de oportunidades de corrupção; e sustentar novos modos de criação de redes sociais. Os cidadãos e as organizações necessitam dos serviços das prefeituras. Com os atuais recursos proporcionados pela TIC, o acesso a qualquer *site* da prefeitura na Internet fica fácil, conveniente e mais econômico, uma vez que se transformam as dimensões de tempo e espaço (FREY, 2002; CHAHIN *et al.*, 2004).

Necessita-se dar um salto qualitativo e quantitativo na prestação de serviços ao cidadão, com um atendimento de qualidade, sem privilégios, respeitando-se escolhas, expectativas, necessidades e preferências dos cidadãos, de modo a proporcionar uma igualdade de atendimento na prestação de serviços pela prefeitura (CUNHA, ANNENBERG & AGUNE, 2007) e que pode resultar numa "substancial melhoria da sua

organização, dos seus serviços e do relacionamento com a sociedade" (KNIGHT, FERNANDES & CUNHA, 2007: 14). O setor público precisa alcançar um novo paradigma de eficiência com o intuito de reduzir a diferença entre os níveis de adoção de tecnologia nos setores público e privado, modelo este que faça uso intensivo de tecnologia e automação de processos operacionais, produtivos e administrativos (DINIZ *et al.*, 2009).

O governo eletrônico, em especial os serviços eletrônicos disponibilizados, beneficia os cidadãos, via transformação dos serviços governamentais e da governança, oferecendo aos governos municipais uma maneira alternativa de servir aos cidadãos e trazer inovação às suas operações internas.

A tecnologia da informação pode fornecer métodos alternativos para entrega de serviços e operações governamentais, mas exige descobrir o que faz sentido para o município; portanto, ouvir seus cidadãos e servidores, observar seus recursos e suas prioridades constituem apoios fundamentais para a configuração do governo eletrônico. Um novo padrão de relacionamento entre prefeitura e cidadãos se faz necessário, em vista das crescentes facilidades de aquisição dos recursos computacionais pela população e do acesso a eles, além da adoção de um estilo de vida, por parte da sociedade, que está incorporando os meios eletrônicos como instrumentos de eficiência, produtividade, redução de custos e eficácia, pois o acesso às informações e aos serviços municipais, feito de qualquer lugar, a qualquer hora e de qualquer forma, é fator positivo e benéfico ao projeto de qualquer prefeitura. A sociedade tem uma demanda e expectativa de o governo municipal estar em consonância com a utilização maciça dos recursos das TICs em sua gestão municipal (COOK *et al.*, 2002; FERGUSON, 2002; KNIGHT, FERNANDES & CUNHA, 2007; CUNHA, ANNENBERG & AGUNE, 2007).

O objetivo do presente artigo é avaliar os serviços de governo eletrônico oferecidos pelas prefeituras e suas considerações no planejamento municipal, com repercussões na gestão das prefeituras. Para a avaliação dos serviços eletrônicos oferecidos pelas prefeituras, um estudo de caso único foi elaborado para mapeamento dos atuais serviços da Prefeitura do Município de São José dos Pinhais, no Estado do Paraná, cuja estrutura municipal se enquadrou nos delimitadores do artigo: município sem reeleição do prefeito

e com mais de 200 mil habitantes. Com isso, conseguiu-se avaliar o atual estágio da prefeitura em relação aos seus serviços, proporcionando comparativos entre os dois mandatos analisados (2005-2008 e 2009-2012) e entre dois gestores municipais diferentes, podendo-se apontar contribuições para que a prefeitura aperfeiçoe a parcela de serviços de seu governo eletrônico, e analisar os instrumentos de gestão que contribuem para um planejamento municipal consistente na implementação de um governo eletrônico municipal.

O artigo foi estruturado com uma introdução fornecendo uma breve contextualização do governo eletrônico e o objetivo do artigo; a fundamentação teórica dos construtos estabelecidos; um capítulo para a metodologia adotada; e a descrição das análises do estudo. O trabalho se encerra com as considerações finais dos autores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está dividida em duas partes, que refletem os construtos adotados: (a) "governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras", subdividido em "gestão integrada de serviços, processos e informações"; "serviços públicos ofertados"; e "mecanismos de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico"; e (b) "planejamento municipal", subdividido em "plano de governo"; "planejamento estratégico municipal"; e "planejamento estratégico da tecnologia da informação".

2.1. Governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras

As transformações causadas pela disseminação da Internet no setor público são consideradas o começo de uma profunda revolução da governança e da administração pública em geral. A Internet é a tecnologia de apoio da governança eletrônica, pois permite acesso a qualquer hora, por qualquer tipo de computador e de qualquer localidade geográfica. Portanto, as redes eletrônicas transformam as dimensões de tempo e espaço com as informações sendo transmitidas em tempo real e os contatos estabelecidos de maneira imediata, independentemente da distância espacial (FREY, 2002).

O governo eletrônico (*e-gov*) pode ser entendido como a aplicação dos recursos da tecnologia da informação (TI) ou da tecnologia da informação e comunicação (TIC) na gestão pública e política das organizações federais, estaduais e municipais. Envolve as atividades de governo para governo ou, principalmente, de governo para com os cidadãos, ao se utilizarem, os meios eletrônicos, seja disponibilizando informações, seja oferecendo serviços públicos (REZENDE & CASTOR, 2006). O *e-gov* que não envolve somente tecnologia, mas, também, pessoas e governos locais, e pode propiciar diversos benefícios, como a capacidade de efetuar e implementar mudanças na organização pública, melhorando a eficiência das funções executivas do governo, inclusive quanto ao fornecimento de serviços públicos e à redução de custos transacionais e de prazos; ao evitamento da duplicação e da inexatidão das informações; à possibilidade de transferir tarefas para o próprio cidadão, ampliando a capacidade de atendimento do governo; à automatização de fluxos de trabalho e simplificação de processos internos; à potencialização das boas práticas de governança; ao proporcionamento de transparência e democratização de informações para decisão; à facilitação de mudanças fundamentais no relacionamento entre os cidadãos e o Estado e entre nações; e ao oferecimento às pessoas de acesso mais conveniente às informações e aos serviços do governo (ZWEERS & PLANQUÉ, 2001; REZENDE, FREY & BETINI, 2003; CHAHIN *et al.*, 2004). Portanto, o *e-gov* não se resume à instalação de um sistema ou aplicativo, nem a uma página institucional no *site* da prefeitura. Sua implementação ultrapassa (e muito) essa simplicidade.

Para a Deloitte Research (2000 *apud* FERGUSON, 2002), o *e-gov* pode proporcionar a construção de uma parceria entre o governo e os cidadãos, pois transforma fundamentalmente a maneira como os serviços públicos são prestados e administrados, tendo o poder de criar uma nova modalidade de serviço público, com um relacionamento integrado entre as instituições públicas, oferecendo serviços modernizados, integrados e sem fragmentação aos seus cidadãos. Porém, como pressuposto para a implementação de um governo eletrônico municipal, deve-se atentar para o excesso de informação, que precisa ser organizada e normatizada a fim de se proporcionar informação inteligente, ou seja, capaz de atender ao demandante de forma oportuna e personalizada.

A informação é uma condição-chave da construção de processos democráticos de tomadas de decisão (DOWBOR, 2003; REZENDE, 2006).

Os sistemas de informação, ou seja, “todo sistema, usando ou não recursos de TI, que manipula dados e gera informação”, se apresentam como importantes instrumentais para esse ordenamento das informações, uma vez que permeiam toda a organização pública e contribuem para a implementação do governo eletrônico municipal, fazendo o elo entre a fonte de informações (prefeitura) e o meio externo (atores sociais e *stakeholders*), bem como efetivando um meio de comunicação entre ambos (REZENDE, 2008b: 22). A interoperabilidade entre os sistemas é outro fator fundamental no *e-gov*, uma vez que é necessária a integração de sistemas; a integração de redes; o intercâmbio de dados, informações e serviços entre sistemas; um suporte a sistemas legados; e um suporte à diversidade de plataformas de *hardware*, *software* e componentes de fornecedores distintos (FERRER, 2007).

2.1.1. Gestão integrada de serviços, processos e informações

Integração é um importante aspecto na implementação de serviços eletrônicos (ZWEERS & PLANQUÉ, 2001), uma vez que ao cidadão pouco importa se o serviço que ele precisa será providenciado pela repartição ou pela secretaria ou pelo ministério A ou B ou C, uma vez que o que ele quer é ser atendido de forma cortês, com pontualidade, sem perder tempo em filas, sem precisar empregar um despachante para esse serviço – um serviço com qualidade e que respeite seus direitos e privacidade. O governo pode e deve facilitar a vida do cidadão (CHAHIN *et al.*, 2004).

Os serviços integrados não se restringem somente à reunião em um mesmo espaço físico de várias agências públicas. A integração ocorrerá quando todos os serviços provenientes de quaisquer agências públicas estejam disponíveis de forma e acesso facilitados, tanto na forma física quanto na forma virtual, com sistemas de informação que os apoiem para efetuar a integração dos serviços, proporcionando economia de tempo, esforço e paciência do cidadão. O governo eletrônico é uma extensão natural desse

tipo de reforma administrativa (CHAHIN *et al.*, 2004; KNIGHT, FERNANDES & CUNHA, 2007).

2.1.2. Serviços públicos ofertados

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

Para que haja a disponibilização de serviços públicos por meios eletrônicos, deve-se observar o equilíbrio entre pelo menos três fatores: as prioridades estabelecidas pelo governo, em vista das necessidades de sua gestão; as expectativas da sociedade, que espera eficiência, agilidade e obtenção de benefícios, observado o alinhamento das necessidades e prioridades da população com os serviços disponibilizados; e o canal de distribuição dos serviços e conteúdos eletrônicos (PESSI, 2007). Diferentemente do setor privado, que prioriza os clientes mais rentáveis, a organização pública não pode aplicar a lógica empresarial, devendo atender a todos os cidadãos de forma igualitária. A prefeitura deve providenciar os canais necessários aos que não possuem condições de acessar o governo eletrônico (LAURINDO, 2008) para a garantia do sucesso da interação entre governo e cidadão, conforme destacado por Pessi (2007).

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

- Nível I – Folheto eletrônico: *site* que contém informações a respeito do órgão de governo ou dos serviços por ele oferecidos. A lógica para localização e acesso às informações pressupõe que o cidadão ou empresa conheça *a priori* a estrutura do órgão. Para esse nível, é necessário que a intranet esteja separada do *site* dos cidadãos; que a informação no *site* esteja

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

- Nível II – Serviço de informação: é aquele em que a informação é apresentada segundo a lógica do demandante, do cidadão, e não a do ofertante do serviço. A lógica do cidadão deve prevalecer na lógica de apresentação da informação; e os serviços mais procurados, devidamente contextualizados no tempo, devem ter destaque no *site*.
- Nível III – Serviço simplificado: pressupõe uma revisão geral de todo o processo de funcionamento do serviço, eliminando-se todas as redundâncias. Há diferenças entre o processo físico de atendimento para determinado serviço da prefeitura e aquele que será disponibilizado no *site* municipal. As lógicas são diferentes.
- Nível IV – Serviço transacional: é aquele em que o cidadão modifica diretamente algum banco de dados do governo com informações sobre ele mesmo e sobre as suas relações com o governo, garantido que o cidadão só tenha acesso ao conteúdo pertinente à sua pessoa.
- Nível V – Serviço transacional com pagamento: permite o pagamento de transações financeiras *on-line*, tais como pagamento de impostos, taxas ou serviços pagos.
- Nível VI – Serviço integrado com outros órgãos: fazer diferentes órgãos de governo trabalharem juntos. Qualquer informação sobre o cidadão que seja de interesse de outro órgão de governo pode ser acessada diretamente; e qualquer informação que o cidadão modifique sobre ele mesmo é automaticamente atualizada em todos os outros serviços de governo.
- Nível VII – Serviço completo: do ponto de vista do usuário, significa que tudo que o cidadão necessitar para obter o serviço estará disponível *on-line*, sem que nada mais seja necessário fazer para completar aquele serviço. Do ponto de vista dos órgãos envolvidos na prestação do serviço, toda a estrutura estará voltada para o funcionamento *on-line*.

A disponibilização de um simples *site web* de alguma prefeitura não se constitui no lançamento de

um ou mais serviços de governo eletrônico. É preciso avaliar se o serviço eletrônico disponível, efetivamente, está em consonância com a necessidade real do cidadão ou da empresa que necessita de algum serviço da prefeitura e que vê no governo eletrônico municipal uma forma de obter produtividade, eficiência, redução de custo e eficácia no processo, mesmo que envolva outras esferas governamentais (COSTA, 2007; FERGUSON, 2002; FREY, 2002; ORTOLANI, 2005; KNIGHT, FERNANDES & CUNHA, 2007).

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

“Investimentos em serviços *on-line* só são válidos se a administração puder corresponder às expectativas dos usuários, que requerem mais eficiência e rapidez” (FREY, 2002: 153). Os serviços públicos eletrônicos disponibilizados pela prefeitura necessitam de avaliações permanentes, a fim de se analisar a sua conveniência para o usuário, possibilitando uma melhoria contínua do serviço e das ações corretivas, quando necessário. O objetivo do controle é assegurar que os resultados de estratégias, políticas, diretrizes, planos táticos, planos operacionais, regras e procedimentos sejam ajustados tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos (GRAHAM JR. & HAYS, 1994; SANTOS, 2006; PESSI, 2007).

Os mecanismos de controle e avaliação podem ser aplicados aos serviços do governo eletrônico, tanto na forma manual quanto na forma informatizada, tais como: auditoria, sistemas de indicadores, sistemas de informação e sistemas de conhecimentos (REZENDE, 2008a), TI (REZENDE & ABREU, 2009), Balanced Scorecard (KAPLAN & NORTON, 1996), orçamentos (GRAHAM JR. & HAYS, 1994; NASCIMENTO, 2006), controle pela identificação dos fatores críticos de sucesso (ORTOLANI, 2005) e controles por outros meios, como os instrumentos fornecidos pelas ciências da administração, contabilidade, engenharia e outras mais (REZENDE, 2008a).

2.2. Planejamento municipal

A administração pública, no uso comum, é uma expressão genérica que indica todo o conjunto de atividades envolvidas no estabelecimento, implemen-

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

A administração e a gestão são “instrumentos dos quais o Estado dispõe, para pôr em prática as opções políticas do governo” (SANTOS, 2006: 12). A gestão municipal pode ser entendida como a “gestão da prefeitura e de seus órgãos, institutos, autarquias e secretarias” (REZENDE & CASTOR, 2006: 27).

O próprio governo municipal estabelece, por meio de legislação local, a organização administrativa mais adequada para a prestação de serviços e a realização de obras de sua responsabilidade (IBAM, 2004; NASCIMENTO, 2006). Entretanto, não há um modelo único de gestão pública municipal uma vez que o contexto é quem determina o modelo de gestão e seus elementos. Portanto, o alinhamento estratégico é necessário para sua efetividade (FLEM, 2003).

No tocante à gestão pública municipal, é preciso que a prática do planejamento seja fortemente considerada, visando ao ajustamento da escassez de recursos financeiros com as grandes e variadas demandas de uma sociedade cada vez mais complexa. O planejamento objetiva “corrigir distorções administrativas, alterar condições indesejáveis para a coletividade, remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de objetivos e metas que se pretende alcançar”. O planejamento é o ponto de partida para uma administração eficiente e eficaz da máquina pública (ANDRADE *et al.*, 2006: 1; IBAM, 2004).

Em termos dimensionais, o planejamento municipal apresenta três dimensões que devem ser avaliadas e, na medida do possível, mantidas em equilíbrio: seus objetivos, seus recursos e sua estrutura organizacional (SANTOS, 2006). Os objetivos estão delineados no plano de governo municipal. Os recursos são definidos nos

instrumentos orçamentários. A estrutura organizacional corresponde à estrutura da prefeitura e seus órgãos de apoio e secretarias e servidores municipais para que possam atingir os objetivos pretendidos.

A Figura 1 mostra a integração do Planejamento Estratégico Municipal com os demais planejamentos: plano de governo, plano plurianual, plano diretor, planejamento de recursos humanos e planejamento da TI.



Figura 1: Integração dos planejamentos municipais
Fonte: Rezende (2008: 118).

2.2.1. Plano de governo

A Constituição Federal de 1988 deu ênfase à função de planejamento, aliando o orçamento público ao planejamento, bem como evidenciou a integração dos instrumentos de planejamento PPA, LDO e LOA, que são as três leis que regulam o sistema orçamentário federal (REZENDE, 2008; REZENDE & CASTOR, 2006; REZENDE, 2005, ANDRADE *et al.*, 2006; NASCIMENTO, 2006):

- a) PPA, Lei do Plano Plurianual, é o plano de governo que expressa o planejamento de médio prazo e tem periodicidade quadrienal, avançando um ano do próximo governo, com foco nos programas de duração continuada e de despesas de capital e outras delas decorrentes, permitindo que a sociedade dimensione suas pretensões diante das finanças do governo. Do PPA, deriva-se a LDO e a LOA;
- b) LDO, Lei de Diretrizes Orçamentárias, é de periodicidade anual e estabelece “um conjunto de instruções, em termos de normas de forma e conteúdo, com que a lei orçamentária de cada exercício deve ser apresentada para indicar as prioridades a serem observadas em sua

elaboração” (REZENDE & CASTOR, 2006: 30). A LDO estabelece a conexão entre o PPA e a LOA;

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

No entanto, para os municípios com mais de 20 mil habitantes, integrantes de regiões metropolitanas e aglomerações urbanas, com áreas de especial interesse turístico e/ou situados em zonas de influência de empreendimentos ou atividades de significativo impacto ambiental na região ou no país, o processo de planejamento inicia-se pelo plano diretor, que é parte integrante do planejamento público municipal, sendo considerado um pilar do sistema municipal de planejamento, de forma que os instrumentos PPA, LDO e LOA devem incorporar as suas diretrizes e metas para que possam direcionar as ações planejadas para o futuro do município (ANDRADE *et al.*, 2006; REZENDE, 2008). O plano diretor tem função altamente estratégica, que é o de se transformar no principal instrumento para a gestão territorial (política urbana), regulando o uso e a ocupação do solo, definindo direitos de propriedade e determinando parâmetros para o desempenho de sua função social (BUENO & CYMBALISTA, 2007).

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

2.2.2. Planejamento estratégico municipal

O planejamento estratégico municipal (PEM) é um processo dinâmico e interativo para determinação dos objetivos, estratégias e ações do município e da prefeitura, elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento dos atores sociais (municípios, gestores locais e demais *stakeholders*), visando a tornar o gerenciamento de um município mais eficiente. É formalizado para articular políticas federais, estaduais e municipais, visando à produção de resultados no município

e geração de qualidade de vida adequada aos seus municípios (REZENDE & GUAGLIARDI, 2007; REZENDE & CASTOR, 2006; PFEIFFER, 2000).

Segundo Rezende & Castor (2006), há um alinhamento entre o programa (ou plano) de governo e o PEM, uma vez que, para sua elaboração, levam-se em consideração desejos, demandas e anseios pessoais e coletivos dos municípios em relação ao município, bem como os interesses do governo local expressos pelo plano de governo do prefeito eleito. Ambos os desejos e interesses também configuram o plano diretor municipal (PDM) e o PPA, com ênfase principalmente nas questões orçamentárias, econômicas e financeiras do município.

O PEM não tem validade se visto de forma isolada; ele está, necessariamente, integrado e interconectado com os seguintes dispositivos (REZENDE, 2008; REZENDE & CASTOR, 2006; REZENDE, 2005): PPA, que tem foco no orçamento e é quadrienal; PDM, orientado na política de desenvolvimento e de ordenamento da expansão urbana do município; políticas municipais e projetos participativos municipais, orientados pelas regulações, intervenções, pressões e participações políticas e sociais dos municípios, gestores locais e demais interessados na cidade; planejamento de recursos humanos, relacionado com a discussão, definição e capacitação das pessoas requeridas para a implementação do PEM; planejamento de informações, dos sistemas de informação e da TI, relacionado com a discussão, definição e organização das informações, dos sistemas de informação e das tecnologias necessárias para a elaboração e implementação do PEM.

2.2.3. Planejamento estratégico da tecnologia da informação

Em vista do relevante papel da TI, incluindo os sistemas de informação, ela deve estar alinhada ou integrada com as atividades das prefeituras e dos municípios. O planejamento estratégico da tecnologia da informação (Peti) é um processo dinâmico e interativo para estruturar estratégica, tática e operacionalmente as informações organizacionais, os sistemas de informação, a TI, as pessoas envolvidas e a infraestrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos da organização (REZENDE & GUAGLIARDI, 2007).

O alinhamento do PEM ao Peti constitui-se pela dinâmica relação vertical e horizontal com os respectivos ambientes externos e internos à prefeitura e à cidade, e que é sustentado por quatro grandes grupos de fatores ou construtos: tecnologia da informação; sistemas de informação e sistemas de conhecimentos; pessoas ou recursos humanos; e contexto ou infraestrutura organizacional, alinhando o ambiente interno da prefeitura com o externo, representado pelas necessidades e expectativas dos cidadãos, das empresas e da sociedade (REZENDE, 2008; REZENDE, 2005).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa, do ponto de vista de seus objetivos, encaixou-se no perfil de pesquisa descritiva (SILVA & MENEZES, 2005; GIL, 2002). O método da pesquisa utilizado foi o estudo de caso, uma vez que as formas de questão do processo investigativo – o “como” e o “por que” – estavam presentes. A pesquisa foi elaborada na Prefeitura de São José dos Pinhais (Paraná), pelo fato de o artigo apresentar como delimitadores os municípios da mesorregião geográfica metropolitana de Curitiba, onde não tenha ocorrido reeleição do prefeito e a cidade possuir mais de 200 mil habitantes. Portanto, o estudo de caso único se justificou pelos seguintes fatos (YIN, 2005: 62-64): a Prefeitura de São José dos Pinhais constitui um “caso decisivo”, já que a mudança do gestor municipal foi um dos fatores potenciais que contribuíram para a realização do estudo; e trata-se de um “caso longitudinal”, ou seja, estuda-se o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo: mandato 2005-2008 e o mandato 2009-2012 (recorte efetuado em novembro de 2009).

A pesquisa teve como unidade de observação os responsáveis pelo governo eletrônico da prefeitura analisada, e utilizaram-se fontes múltiplas de evidências para reforçar e cumprir o objetivo do trabalho investigativo: documentação, entrevistas e observação direta. As documentações analisadas foram os planos de governo e seus materiais publicitários, *sites*, os projetos técnicos e documentos do departamento de TI e de planejamento da prefeitura. As entrevistas semiestruturadas foram efetuadas com funcionários dos departamentos de TI, de planejamento e de desenvolvimento econômico. A observação direta foi efetuada pelos autores nas

instalações e nos serviços e projetos implementados pela prefeitura.

O estudo sobre os serviços eletrônicos do governo da Prefeitura de São José dos Pinhais (Paraná) apresenta uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, havendo um vínculo indissociável entre a realidade objetiva e a subjetividade do indivíduo, que não pode ser traduzido em números. Assim, a forma da abordagem do problema da pesquisa teve um caráter qualitativo, de modo que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são aspectos básicos no processo de pesquisa desta natureza, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas, e considerando o ambiente natural como a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador, o instrumento-chave (SILVA & MENEZES, 2005).

3.1. Protocolo de análise da pesquisa

O protocolo de análise da pesquisa, sendo a principal ferramenta metodológica que fornece uma visão geral do projeto de estudo de caso e sua linha real de investigação, procedimentos de campo, questões do estudo de caso, e servindo como um guia para o relatório do estudo de caso (YIN, 2005; GIL, 2002), está representado pelos construtos e respectivas variáveis.

O construto “governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras” apresenta as seguintes variáveis: gestão integrada de serviços, processos e informações (com os itens analisados: integração de serviços, processos e informações; e mecanismos de integração), que visa a apurar o nível de sua integração e os mecanismos utilizados em prol de um governo eletrônico mais efetivo; serviços públicos ofertados (com os itens analisados: informações completas e atualizadas dos serviços públicos eletrônicos; serviços públicos eletrônicos ofertados; definição dos serviços públicos eletrônicos disponibilizados; dinamismo da oferta de serviços públicos eletrônicos; e pagamento eletrônico), que visa a examinar o nível da oferta de serviços contextualizados às demandas dos cidadãos; e mecanismos de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico, que visa a averiguar a existência e o nível de controle e avaliação para mensuração dos resultados obtidos

O construto “planejamento municipal” visa a apurar se há algum esboço de alinhamento do projeto

de governo eletrônico municipal e apresenta as seguintes variáveis: plano de governo (com o item analisado: indícios do governo eletrônico no plano de governo), que, apesar de não se constituir em peça legal obrigatória, fornece um delineamento do que o novo governo pretende implementar em termos de *e-gov* em sua gestão; planejamento estratégico municipal (PEM) (com o item analisado: inserção do governo eletrônico no PEM), que, apesar de, também, não ser uma peça legal obrigatória, é um instrumento estratégico de grande valia para a gestão municipal; e planejamento estratégico da tecnologia da informação (Peti) (com o item analisado: alinhamento do Peti com o PEM em relação ao governo eletrônico), que reflete a estrutura estratégica e a alocação de recursos da TI na prefeitura.

4. ANÁLISES DOS RESULTADOS

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

4.1. Análise do governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras

Quanto às variáveis de gestão integrada de serviços, processos e informações e aos mecanismos de integração, na coleta de dados do mandato 2005-2008, havia checagem dos dados coletados e as informações eram disponibilizadas de forma integrada por apenas algumas secretarias, sem que houvesse integração com outros níveis e esferas de governo. As alegações para tanto foram de cunho técnico e político no tocante à integração com o governo estadual. Os sistemas de informação, em especial os sistemas integrados de gestão, apresentaram-se como instrumentais poderosos para a efetivação da integração dos processos de trabalho da prefeitura, onde o seu desenvolvimento se deu pela Fábrica de *Software* (setor exclusivo para elaboração de todos

os programas, sistemas e manutenção do portal), que tinha a incumbência de analisar a convergência necessária dos setores envolvidos e desenvolver o *link* para essa integração (processos e informações).

A detenção ou possibilidade de alteração do código-fonte era requisito condicionante para utilização de determinado programa ou sistema na prefeitura. Sob a ótica conceitual, os sistemas de informação se apresentam como importantes mecanismos de integração, pois possuem a capacidade de permear toda a organização, transportando dados de um ponto a outro de forma rápida, eficiente e eficaz, e transformando os dados em informações inteligentes para os gestores e servidores municipais.

Na coleta de dados do mandato 2009-2012, não se verificaram alterações profundas em relação ao primeiro período; somente apuraram-se integrações declaradas em relação a outras esferas, tais como as polícias civil e militar e o Ministério da Saúde para comunicação dos atendimentos efetuados pelo município. Os novos gestores demonstraram abertura para diálogo visando à integração horizontal e vertical da prefeitura com outras instâncias de governo. Quanto aos sistemas de informação, percebeu-se uma mudança radical em relação à aquisição de sistemas integrados de gestão de mercado, em vista da mudança do gestor da área de TI. Continua-se o desenvolvimento interno de um sistema integrado de gestão, mas pode-se optar por módulos adquiridos externamente.

Quanto às variáveis de serviços públicos ofertados – informações completas e atualizadas dos serviços públicos eletrônicos; serviços públicos eletrônicos ofertados; definição dos serviços públicos eletrônicos disponibilizados; dinamismo da oferta de serviços públicos eletrônicos; e pagamento eletrônico –, na coleta de dados do mandato 2005-2008, as informações foram disponibilizadas e controladas pelos próprios setores de interesse. A informação era atualizada de forma *on-line* nas secretarias que possuíam sistema para atualização de informações de forma direta no portal. Caso houvesse necessidade de um destaque maior a um determinado evento no portal, por exemplo, a secretaria poderia acionar a Fábrica de *Software* para elaboração de um *hot site*.

As solicitações de serviços a serem disponibilizados no portal partiam dos órgãos da prefeitura e,

também, do que constava em seu plano de governo e da análise das solicitações dos cidadãos e das empresas do município. A fundamentação teórica reitera que os serviços públicos eletrônicos ofertados constituem-se num dos principais fatores positivos de sustentação do governo eletrônico municipal. A partir do momento em que o cidadão se familiariza com os serviços públicos eletrônicos, os dados e as informações devem ser constantemente atualizados para que o serviço possa continuar tendo utilidade, sob pena de se perder o elo de relacionamento entre órgão público e sociedade, pois, uma vez que o serviço perde sua eficácia, o cidadão busca nova alternativa, muitas vezes regredindo para procedimentos físicos e burocráticos de antes da disponibilização do governo eletrônico.

Na coleta de dados do mandato 2009-2012, verificou-se uma mudança radical dos procedimentos de atualização de dados por parte das secretarias ou de implementação de um novo serviço no portal. Agora, necessita-se enviar toda e qualquer informação que irá ao portal para a secretaria de comunicação, ligada à secretaria de governo, para prévia análise e pertinência da informação a ser publicada. Se aprovada, a equipe da própria secretaria providencia a publicação no portal da prefeitura. As equipes de *design* e de conteúdo, que estavam lotadas no departamento de TI, foram transferidas para esta secretaria, justamente para efetuar as publicações de informações no portal municipal. Quanto à oferta de serviços, não se apurou nenhum serviço novo significativo.

O portal da prefeitura pesquisada, nas duas coletas de dados, possuía, basicamente, serviços de ordem informacional, com descritivos sobre as secretarias e suas finalidades, funções e documentos necessários para certos documentos emitidos pela prefeitura, contatos das entidades interessadas, notícias sobre a agenda do prefeito e secretarias. Além disso, apresentava *banners* para informações de eventos julgados de destaque pela secretaria fornecedora da informação do portal, *hot sites* para eventos com mais destaque e *downloads* de arquivos de modelos de documentos e legislação. Notou-se parcial utilização de sistemas internos que envolviam recuperação de informações.

Quanto ao nível de qualidade dos serviços eletrônicos municipais, apurou-se a classificação explicitada nos itens seguintes.

- Nível I – Folheto eletrônico: a prefeitura apresenta características desse nível, uma vez que o *site* contém informações e serviços por ela oferecidos, e a lógica para localização e acesso às informações pressupõe que o cidadão ou a empresa conheça a *priori* a estrutura da prefeitura. Na maior parte do portal, as informações estão atualizadas, devendo algumas secretarias observar itens desatualizados.
- Nível II – Serviço de informação: a prefeitura não apresenta a lógica integral do demandante, ou seja, do cidadão. O portal foi estruturado de acordo com a divisão por secretarias, conforme a estrutura da prefeitura. Há indícios de certa lógica do cidadão, no sentido de disponibilizar os serviços mais utilizados na página inicial para facilitar seu acesso.
- Nível III – Serviço simplificado: esse nível pressupõe a revisão de todo o processo de funcionamento do serviço, pois há diferenças entre o serviço público ofertado no portal e aquele do processo físico de atendimento, uma vez que as lógicas são diferentes. Não foi o que se apurou no *site* da prefeitura pesquisada. Como estão no início do projeto de um governo eletrônico, ocorreu uma transposição de alguns serviços que eram feitos fisicamente para modo eletrônico. Ainda há a necessidade de uma revisão do processo e, conseqüentemente, dos sistemas que o apoiam.
- Nível IV – Serviço transacional: não se verificaram indícios desse nível na prefeitura pesquisada. Esse estágio possibilita que o cidadão modifique diretamente algum banco de dados da prefeitura, observando a sua confidencialidade, integridade e disponibilidade.
- Nível V – Serviço transacional com pagamento: a prefeitura pesquisada ainda não possuía esse nível no mandato 2005-2008, uma vez que o módulo de comércio eletrônico ainda não havia sido implementado. Porém, no mandato 2009-2012, passaram a ser gerados os boletos bancários dos serviços requisitados para posterior pagamento em banco ou *internet banking*. A prefeitura apresenta um nível parcial, uma vez que não são todos os tipos de pagamentos possíveis que estão disponibilizados no portal.

- Nível VI – Serviço integrado com outros órgãos: a prefeitura pesquisada não se encontra nesse nível, uma vez que não há nenhum indício ou nem sistemas que façam os diferentes órgãos de governo trabalharem juntos nem efetuem atualizações automáticas em todos os outros serviços de governo. Há somente repasse de informações entre órgãos governamentais.
- Nível VII – Serviço completo: a prefeitura pesquisada não se encontra nesse nível. É o nível mais avançado de governo eletrônico, onde tudo aquilo de que o cidadão necessita está disponível de forma *on-line*.

Quanto à variável “mecanismos de controle e avaliação dos serviços do governo eletrônico”, na coleta de dados dos dois mandatos, não se encontrou nenhum mecanismo de controle e avaliação, somente contagem do número de acessos aos itens do portal, número de utilização de seus serviços e volume de sugestões e críticas provenientes do serviço “fale conosco”. Porém, a fundamentação teórica enfatiza que os cidadãos exigem melhores e eficazes serviços públicos eletrônicos e têm o direito a eles, visando a facilitar e agilizar seu tempo disponível. Para isso, a implementação de mecanismos de controle e avaliação de serviços públicos eletrônicos possibilita analisar seus pontos fortes e fracos, além de contribuir para uma melhoria no direcionamento e qualidade dos serviços prestados.

4.2. Análise do planejamento municipal

Quanto à variável “plano de governo: indícios do governo eletrônico no plano de governo”, na coleta de dados, mandato 2005-2008, percebeu-se o destaque do papel do *e-gov* na gestão municipal. Seu plano de governo destaca um item só para isso, com o nome de Prefeitura *on-line*, onde previa uma unidade de atendimento ao cidadão; inserção maciça da tecnologia na prefeitura; valorização do servidor público; acesso ao governo eletrônico por totens e computadores disponibilizados à população do município; e investimentos no portal municipal, com a disponibilização de serviços que facilitariam o dia a dia do cidadão e das empresas. De acordo com a fundamentação teórica, o plano de governo, apesar de não ser uma peça legal obrigatória, revela as

intenções do prefeito para com seus eleitores, os quais confiaram em seu discurso de promessa de realizações. A inserção do governo eletrônico, já no plano de governo, denota o comprometimento explícito de apoiar as políticas públicas que inserem os recursos das TICs na gestão municipal.

Na coleta de dados, mandato 2009-2012, não se apurou nenhum indício de governo eletrônico no plano de governo. Observou-se que o foco das intenções do prefeito recaí, basicamente, em obras voltadas à área de saúde e urbanismo, propostas da campanha e solicitações de cidadãos. A atual gestão preocupa-se com a demanda da população, sendo que o ponto positivo desta visão é o repasse da definição do que é prioritário para a população, e não para os pensamentos do gestor executivo municipal.

Quanto à variável “PEM: inserção do governo eletrônico no PEM”, na coleta de dados, mandato 2005-2008, verificou-se a possível inserção e contribuição do governo eletrônico no PEM já na declaração de sua missão e visão, bem como nos diversos fatores críticos de sucesso do PEM: saneamento básico, segurança pública, saúde, educação, transporte, trabalho e renda, habitação, lazer e entretenimento. Especificamente com relação à tecnologia e inovação, o PEM garantiu o acesso da população e das organizações à tecnologia digital e outras inovações tecnológicas. A fundamentação teórica reitera que o PEM, assim como o plano de governo, não é uma peça legal obrigatória, mas formaliza de maneira explícita e participativa as políticas públicas da gestão municipal, apoiando e direcionando de forma metodológica os objetivos, as estratégias e as metas das temáticas municipais a desenvolver. A inserção do governo eletrônico no PEM denota o comprometimento explícito e formal de apoiar as políticas públicas que inserem os recursos das TICs na gestão municipal.

Na coleta de dados, mandato 2009-2012, o PEM não tem um destino certo de continuidade ou de aproveitamento do que já foi estabelecido ou de readequá-lo em face das novas intenções da atual gestão.

Quanto à variável “Peti: alinhamento do Peti com o PEM em relação ao governo eletrônico”, na coleta de dados, mandato 2005-2008, o Peti da prefeitura pesquisada foi chamado de Plano Diretor de Tecnologia da Informação, e não foi elaborado formalmente nem foi disponibilizado aos interessados, inclusive

funcionários da área. Foi produzido seguindo um plano informal do secretário municipal de planejamento e desenvolvimento econômico; portanto, sem documentação formal. Foi elaborado seguindo três etapas: reestruturação do Departamento de Modernização e Informática; criação de infraestrutura; e foco em *software* e sistemas.

O *e-gov* foi encarado como “serviços de balcão disponibilizados via Internet e totens de acesso” e previa a criação das bibliotecas virtuais, laboratórios de informática para a comunidade, telefonia IP, Saúde 0800, preparação para Internet gratuita, projeto cidade digital e cidade inteligente e o monitoramento da cidade via câmeras instaladas em pontos estratégicos com gerenciamento pela guarda municipal. Havia um alinhamento desde o plano de governo, passando pelo PEM até o Peti, mesmo que informal, em termos de governo eletrônico municipal. Sob a ótica conceitual, o Peti revela as intenções estratégicas da área de TI da prefeitura e se baseia nos instrumentos de gestão municipal e determinações do prefeito. Portanto, as políticas públicas que envolvem governo eletrônico no Peti devem possuir alinhamento com o PEM.

Na coleta de dados, mandato 2009-2012, não se percebeu esse alinhamento, uma vez que o governo eletrônico não consta de seu plano de governo; o PEM não possui papel definido na atual gestão municipal; e não há um Peti formal nem informal. Somente observam-se delineamentos de proposições técnicas de caráter situacional da TI.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O governo eletrônico possui papel fundamental na transformação e na potencialização de uma gestão municipal, uma vez que as TICs facilitam a vida cotidiana dos cidadãos e das empresas, que acabam esperando essa facilidade também na gestão municipal. Os cidadãos, ao solicitarem determinados serviços à prefeitura, não querem, e não devem, se preocupar com complexidade, escopo, esfera e nível governamental para se obter e fornecer determinada informação. Simplesmente, querem o serviço à sua disposição. Da mesma forma, os cidadãos exigem transparência nas atitudes e informações da gestão municipal, e efetivos mecanismos de controle e avaliação.

Quanto às considerações sobre o construto “governo eletrônico: serviços eletrônicos das prefeituras”, verificou-se a dificuldade em sua gestão integrada, pois muitas variáveis políticas, técnicas, financeiras e processuais dificultaram o seu avanço. A prefeitura analisada caminha nessa integração, mas não na velocidade esperada pela sociedade. Há uma distância entre ritmos ditados pela gestão municipal e de expectativas dos cidadãos. Apurou-se também que o gestor técnico do governo eletrônico pode provocar avanços ou retrocessos ou estagnação quanto à referida integração. Constatou-se, ainda, que, dependendo dos processos definidos pelo gestor executivo municipal, pode-se oferecer mais liberdade ou não quanto à atualização de informações no portal municipal, bem como na definição de novos serviços públicos eletrônicos.

A prefeitura tem um portal com uma classificação do nível de seus serviços públicos eletrônicos de nível I, onde prevalece o cunho informacional, e parcialmente no nível V, com serviços transacionais de pagamento, demonstrando o enorme espaço ainda a trilhar para que haja melhoria na qualidade da prestação de seus serviços, quais sejam: serviços de informação de acordo com a lógica do demandante do serviço; serviço simplificado, com uma revisão completa dos seus processos e informações – uma gestão integrada de serviços, processos e informações é de fundamental importância para atingir esse nível de serviço; serviço transacional, com o cidadão podendo interagir nos sistemas municipais; integração com outros órgãos e esferas de governo; e a última etapa, que seria o cidadão poder efetuar todas as suas transações e ter todos os serviços de que necessita no governo eletrônico. E, para finalizar o construto, não se verificou nenhum mecanismo de controle e avaliação dos serviços do *e-gov* municipal, somente a utilização de aplicativos para contagem de acesso ao portal e utilização de seus serviços, que, apesar de úteis, não podem ser considerados como mecanismos de controle e avaliação, como os destacados e fundamentados no presente artigo.

Quanto às considerações sobre o construto “planejamento municipal”, compararam-se as diferentes gestões da Prefeitura de SJP e seus instrumentos de gestão. Assim, apurou-se que, no mandato 2005-2008, o governo eletrônico já fazia parte do plano de governo, do PEM e do Peti, este mesmo que

informal. Havia um alinhamento das propostas iniciais de governo eletrônico até as implementações efetuadas no final de mandato da gestão. No mandato 2009-2012, apurou-se que o foco do governo está no atendimento das solicitações da população recaindo em obras de cunho social e assistencial nas áreas de saúde e urbanismo, não se verificando indícios de governo eletrônico no plano de governo, nem de um Peti, e o PEM da segunda gestão, importante instrumento de gestão municipal, está suspenso ou descontinuado.

O estudo do e-gov pode contribuir para a academia, por meio de abertura de novas derivações de estudo da temática; para as prefeituras em geral, a contribuição ocorreu na forma de análise do papel do governo eletrônico na Prefeitura de São José dos Pinhais (Paraná), sendo que as críticas construtivas apresentadas podem servir como apoio para a implementação de melhorias, aperfeiçoamento de serviços e do governo eletrônico como um todo, e para que as prefeituras progridam de forma significativa na classificação do nível de seus serviços públicos eletrônicos.

As limitações do artigo recaem sobre uma amplitude maior no número de prefeituras analisadas, a

fim de se proporcionarem comparativos do nível de serviços do e-gov, bem como a impossibilidade de serem generalizadas as deduções apuradas, uma vez que a amostra não traduz essa possibilidade. Ressalta-se, ainda, como limitação da pesquisa o caráter puramente qualitativo e até subjetivo da pesquisa de campo, haja vista a ênfase nos sujeitos entrevistados.

Em contraposição às limitações, a temática “governo eletrônico” estimula estudos futuros mais aprofundados, tais como das variáveis dos construtos apresentados e da superação dos próprios limitadores deste artigo.

Finalizando, é preciso que os gestores municipais se conscientizem da importância da incorporação do e-gov em seus planejamentos e ações. Só o aparato técnico não será suficiente, caso a alta direção não “compre” a ideia do governo eletrônico. Se a cúpula administrativa municipal não incorporar desde o início, o potencial do governo eletrônico para fornecimento de maiores e melhores serviços à sociedade nada avançará durante a sua gestão em termos de e-gov e, possivelmente, atrasará a finalidade última da gestão pública: o bem comum da coletividade administrada.

REFERÊNCIAS

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

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

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

COOK, Meghan E.; LAVIGNE, Mark F.; PAGANO, Christina M.; DAWES, Sharon S. & PARDO, Theresa A. *Making a*

case for local e-government. Albany: Center for Technology in Government, 2002.

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

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

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

REFERÊNCIAS

- DINIZ, Eduardo Henrique; BARBOSA, Alexandre Fernandes; JUNQUEIRA, Álvaro Ribeiro Botelho & PRADO, Otavio. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 1, p. 23-48, Rio de Janeiro, janeiro/fevereiro, 2009.
- DOWBOR, Ladislau. Informação para a cidadania e o desenvolvimento sustentável. *Home page*, 2003. Disponível em: <<http://dowbor.org/04infocid.doc>>. Acesso em: 21 de junho de 2007.
- FERGUSON, Martin. Estratégias de governo eletrônico: o cenário internacional em desenvolvimento. In: EISENBERG, José & CEPIK, Marco (orgs.). *Internet e política: teoria e prática da democracia eletrônica*. Belo Horizonte: UFMG, 2002. p. 103-140.
- FERRER, Florencia. *Gestão pública eficiente: impactos econômicos de governos inovadores*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- FREY, Klaus. Governança eletrônica: experiências de cidades européias e algumas lições para países em desenvolvimento. In: EISENBERG, José & CEPIK, Marco (orgs.). *Internet e política: teoria e prática da democracia eletrônica*. Belo Horizonte: UFMG, 2002. p. 141-163.
- FUNDAÇÃO LUÍS EDUARDO MAGALHÃES – FLEM. *Gestão pública: o debate contemporâneo*. Salvador: Flem, 2003. 104p. (Cadernos Flem, 7).
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAHAM JR., Cole Blease & HAYS, Steven W. *Para administrar a organização pública*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL – IBAM. *O município para candidatos: prefeitos, vice-prefeitos e vereadores*. 5. ed. Rio de Janeiro: Ibam, 2004.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, p. 75-85, Boston, January/February, 1996.
- KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo & CUNHA, Maria Alexandra. O Projeto e-Brasil e o Programa e-Brasil. In: KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo & CUNHA, Maria Alexandra (orgs.). *e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil*. São Caetano do Sul: Yendis, 2007.
- LAURINDO, Fernando José Barbin. *Tecnologia da informação: planejamento e gestão de estratégias*. São Paulo: Atlas, 2008.
- NASCIMENTO, Edson Ronaldo. *Gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ORTOLANI, Luiz Fernando Ballin. *A qualidade de serviços na Internet: instrumentos para a gestão da qualidade de serviços de governo eletrônico*. 2005. 220p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC.
- PESSI, Patrícia. Serviços públicos por meios eletrônicos – uma visão orientada ao cidadão. In: KNIGHT, Peter Titcomb; FERNANDES, Ciro Campos Christo & CUNHA, Maria Alexandra (orgs.). *e-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e Programa e-Brasil*. São Caetano do Sul: Yendis, 2007. p. 538-558.
- PFEIFFER, Peter. Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. Brasília: Enap, 2000. Série Textos para Discussão, n. 37.
- REZENDE, Denis Alcides. *Planejamento de informações públicas municipais: guia para planejar sistemas de informação, informática e governo eletrônico nas prefeituras e cidades*. São Paulo: Atlas, 2005.
- _____. Liderança empreendedora e participativa nas cidades e prefeituras. In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo (coord.). *Profissão líder: desafios e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 265-288.
- _____. *Tecnologia da informação e planejamento estratégico: alinhamento e integração com a inteligência organizacional privada ou pública*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- _____. *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008a.

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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