

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA



*UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM*  
*UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL*  
Centros de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Administração



**ROSELY SOBRAL DA SILVA**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS:  
UM ESTUDO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO MOURÃO**

Londrina  
2006

**ROSELY SOBRAL DA SILVA**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS:  
UM ESTUDO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO MOURÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro José Periotto.

Londrina  
2006

**ROSELY SOBRAL DA SILVA**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS:  
UM ESTUDO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO MOURÃO**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Álvaro José Periotto

---

Décio Sperandio

---

Elisa Yoshie Ichikawa

Londrina, 15 de dezembro de 2006.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pequenos heróis Arthur e Raul, pessoas importantes que fazem a vida valer a pena.

À minha princesinha Meíse, que vivenciou comigo as aventuras e desventuras de um mestrado acadêmico.

A vida (e todas as suas conquistas) só tem sentido se compartilhada com vocês, meus filhos maravilhosos!

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que se fez presente mesmo quando eu não mais acreditava Nele, trazendo-me conforto e esperança. Deus não desistiu de mim...

Aos meus guerreiros Arthur e Raul, que mesmo não sabendo compreender minha ausência, quando estamos juntos o mundo passa devagar, as preocupações sucumbem aos sorrisos e travessuras de quem tem o universo todo a explorar. Com vocês me sinto criança novamente.

Minha Meíse, o anjo que veio me mostrar que sempre haverá espaço para a felicidade no coração de quem acredita e confia em seus sonhos. Agradeço a ti, baixinha, por me fazer te amar tanto e dar um novo sentido à minha vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Álvaro José Periotto por confiar em minha pesquisa mesmo quando eu ainda era uma aluna não-regular e por se dedicar a esta profissão tão honrosa que é ser docente.

A todos os professores do Programa de Mestrado em Administração da UEM e da UEL em especial à Professora Dra. Hilka Pelizza Vier Machado por acreditar no meu trabalho.

Ao professor Dr. Décio Sperandio e a professora Dra. Elisa Yoshie Ichikawa pelo olhar crítico, pela postura de discernimento na banca de qualificação e pelo privilégio de tê-los na banca de defesa.

A Prefeitura Municipal de Campo Mourão por disponibilizar as informações para este estudo, principalmente ao Jonas Lauber, sempre disposto a esclarecer todas as dúvidas durante a realização da pesquisa.

Ao Bruhmer e ao Francisco pela dedicação e profissionalismo com que desempenham suas funções e pela paciência e consideração com os alunos do programa.

Aos colegas do mestrado que mesmo pela pouca convivência puderam compartilhar comigo conhecimentos e muitas alegrias. Sei que cada um segue seu caminho, mas serão sempre lembrados com carinho.

*Para o Alessandro,  
por ser herói ao aceitar dividir a vida comigo...*

SILVA, Rosely Sobral da. **Gestão da informação e políticas públicas**: um estudo na prefeitura municipal de Campo Mourão. 2006. 123f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios). Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2006.

## RESUMO

O Processamento de Dados, consagrado nos anos 60 pela automatização de relatórios operacionais rotineiros cedeu sua vez a atual Tecnologia da Informação (TI), presente nas ações táticas e estratégicas das organizações, por estar vencendo o desafio de proporcionar, aos tomadores de decisões, informações qualificadas. Neste cenário de mudanças, tanto os aspectos técnicos como organizacionais vão se aprimorando sob o ponto de vista da gestão da informação, exigindo reavaliação de processos, capacitação de recursos humanos e apropriação da visão da informação como recurso estratégico. Essa mudança no modo de se pensar a TI dissemina-se tanto na organização privada como na pública, cuja missão volta-se para a qualidade da prestação do serviço, com elevado grau de eficiência na utilização dos recursos disponíveis. O presente trabalho, pautado por um estudo desenvolvido junto à Prefeitura Municipal de Campo Mourão, objetiva a análise das políticas de investimentos e alocação de recursos em TI, exigidos atualmente da administração pública para atender às demandas sociais, identificando traços nas políticas de gestão de pessoas e processos organizacionais que contemplem também os pressupostos teóricos da gestão da informação de enfrentamento das especificidades do setor como, por exemplo, os processos sucessórios. Em relação aos procedimentos metodológicos, o estudo caracteriza-se como exploratório-descritivo, de cunho qualitativo com perspectiva longitudinal. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores de TI, representantes das secretarias e funcionários da administração municipal para coleta de dados primários e pesquisa documental para a coleta de dados secundários. A análise dos dados permitiu caracterizar o projeto de modernização tecnológica em sua fase de implementação das políticas de TI. O estudo identificou uma forte tendência na abordagem de aspectos tecnológicos e administração de recursos financeiros em relativo descompasso com a abordagem específica no campo da gestão de pessoas e detectou que a descontinuidade na execução de projetos e políticas na administração pública municipal é, ainda, um dos maiores problemas para a gestão organizacional nestes espaços.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação. Políticas Públicas. Administração Municipal. Gestão Pública Organizacional.

## ABSTRACT

The Data Processing, consecrated in years 60 for the automatization of routine operational reports yielded its time the current Technology of the Information (IT), gift in the tactical and strategical actions of the organizations, for being winning the challenge to provide, to the borrowers of decisions, qualified information. In this scene of changes, as much the aspects technician as organizacionais go if improving under the point of view of the management of the information, demanding reevaluation of processes, qualification of human resources and appropriation of the vision of the information as strategical resource. This change in the way of if thinking IT is spread in such a way in the private organization as in the public, whose mission is turned toward the quality of the installment of the service, with raised degree of efficiency in the use of the available resources. The present work, pautado for a study developed next to the Municipal City hall of Campo Mourão, objective the analysis of the politics of investments and allocation of resources in IT, demanded currently of the public administration to take care of to the social demands, identifying to traces in the politics of management of people and organizacionais processes that also contemplate the estimated theoreticians of the management of the information of confrontation of the especificidades of the sector as, for example, the successory processes. In relation to the metodológicos procedures, the study it is characterized as exploratório-description, of qualitative matrix with longitudinal perspective. Interviews half-structuralized with the managers of IT, representatives of the secretariats and employees of the municipal administration for collection of primary data and documentary research for the collection of secondary data had been carried through. The analysis of the data allowed to characterize the project of technological modernization in its phase of implementation of the politics of IT. The study it identified to one strong trend in the boarding of technological aspects and administration of financial resources in relative exaggeration with the specific boarding in the field of the management of people and detected that the discontinuity in the execution of projects and politics in the municipal public administration is, still, one of the biggest problems for the organizacional management in these spaces.

**Keywords:** Management of the Information. Public politics. Municipal administration. Public administration Organization.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Funções do Departamento de TI .....	64
<b>Quadro 2</b> – Convenção utilizada para as entrevistas .....	65
<b>Quadro 3</b> – Roteiro de entrevista para o gestor de TI.....	69
<b>Quadro 4</b> – Roteiro de entrevista com o representante da secretaria .....	70
<b>Quadro 5</b> – Roteiro de entrevista para o funcionário da administração municipal ..	71
<b>Quadro 6</b> – Informações socioeconômicas da Prefeitura Municipal de Campo Mourão.....	79
<b>Quadro 7</b> – Levantamento das mudanças de TI ocorridas no período de 2002-2006.....	85
<b>Quadro 8</b> – Características específicas de gestão da informação na Gestão Pública.....	87
<b>Quadro 9</b> – Metas a serem atingidas identificadas por ação específica .....	92

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1a</b> – Localização da COMCAM no Mapa das Microrregiões do Paraná .....	19
<b>Figura 1b</b> – Municípios que compõem a COMCAM.....	19
<b>Figura 2</b> – Atributos da qualidade da informação.....	23
<b>Figura 3</b> – Localização de Campo Mourão no Mapa do Paraná .....	78
<b>Figura 4</b> – Organograma da Secretaria de Fazenda e Administração .....	80

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	17
1.2.1 Objetivo Geral .....	17
1.2.2 Objetivos Específicos .....	17
1.3 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	18
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	20
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	22
2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....	22
2.1.1 A Gestão da Informação e a Estrutura Organizacional .....	26
2.1.2 Implicações da Gestão da Informação para o conhecimento corporativo .....	29
2.1.3 A Gestão da Informação e Gestão de TI .....	35
2.2 A GESTÃO PÚBLICA .....	43
2.2.1 Desafios da Gestão Pública .....	54
2.2.2 Informatização do Setor Público .....	56
2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	58
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	61
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	61
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA .....	62
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA .....	63
3.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS .....	66
3.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	71
3.6 DEFINIÇÃO CONSTRUTIVA E OPERACIONAL DOS TERMOS .....	73
3.6.1 Comportamento Organizacional .....	73
3.6.2 Gestão da Informação .....	74
3.6.3 Gestão da TI .....	74
3.6.4 Gestão Governamental .....	74
3.6.5 Gestão Pública Organizacional .....	75
3.6.6 Informação .....	75

3.6.7 Organização Pública .....	75
3.6.8 Política Pública .....	76
3.6.9 Tecnologia da Informação .....	76
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	76
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>78</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	78
4.1.1 Estrutura Organizacional e Recursos Humanos.....	79
4.2 INFRA-ESTRUTURA INSTALADA DE TI.....	81
4.3 POLÍTICAS DE INVESTIMENTOS E ALOCAÇÃO DE RECURSOS DE TI.....	84
4.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL.....	91
4.5 DESVELANDO A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO MOURÃO.....	93
4.5.1 As Percepções dos Gestores de TI.....	94
4.5.2 As Percepções dos Representantes das Secretarias .....	100
4.5.3 As Percepções dos Funcionários da Administração Municipal .....	105
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>110</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>122</b>
Anexo 1 – Carta de Apresentação .....	123
Anexo 2 – Roteiro de Entrevista.....	125
Anexo 3 – Metas a Serem Atingidas com o PMAT.....	128

# 1 INTRODUÇÃO

*O homem é do tamanho do seu sonho.*

Sócrates

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

As transformações que têm caracterizado a passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade da Informação ou do Conhecimento (DRUCKER, 1994; STEWART, 2002), gradualmente definem a informação e o conhecimento como principais geradores de riquezas, quando considerados em relação aos meios de produção tradicionais (recursos naturais, capital e equipamentos).

Embora não seja a única inovação tecnológica que marca essas transformações – outros exemplos são a bioengenharia e as novas formas de obtenção de energia – a propagação da Tecnologia da Informação (TI) encontra-se inserida de maneira central. Entretanto, como observa Sobreira Neto (2001, p. 77) “na medida em que transforma o tratamento, a conservação e a difusão da informação, o principal bem da sociedade emergente, a TI modificará todo o sistema nervoso das organizações e da sociedade inteira”. Daí a sua grande importância no momento atual e futuro dos países, empresas e indivíduos.

Um dos aspectos preocupantes nesse processo de transformação é a necessidade da instalação de infra-estrutura tecnológica capaz de permitir o efetivo desenvolvimento da sociedade da informação. Campos Filho (1994, p. 9), ao definir o conceito de *Information Marketplace*, que seria como “uma feira do século XXI, onde pessoas e computadores compram, vendem e livremente trocam informações e serviços baseados em informação”, explicita a necessidade de uma infra-estrutura “construída a partir de todas as ferramentas e serviços que permitam às diversas atividades ocorrerem de maneira transparente e produtiva”. Entre essas ferramentas incluem-se a comunicação de dados e o acesso de empresas e populações aos recursos inerentes a TI. Stair e Reynolds (2002, p. 417), reforçam esta preocupação, considerando um de seus aspectos estratégicos: “a ausência de

tecnologias de infra-estrutura podem prejudicar o posicionamento competitivo de um país como um todo”, como é o caso da ausência de investimentos em TI.

A realidade é que qualquer que seja o prisma considerado, a TI com sua infra-estrutura e recursos se faz necessária às organizações públicas e privadas, adeptas e dependentes dessa tecnologia, conforme constatado por Sveiby (1998, p. 17) “é difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação – que não tenha se tornado dependente do conhecimento como fonte de atração para consumidores e clientes, e da TI como instrumento gerencial”.

O uso da TI nos diferentes tipos de empresas está cada vez mais inserido nas atividades operacionais internas, nas atividades de gestão e planejamento e nas atividades ligadas ao relacionamento externo. Para O’Brien (2002, p. 22), a TI é “a nova infra-estrutura para empresas que permite novos produtos, novos serviços, novas formas organizacionais, acessos a novos mercados e maneiras inovadoras de entregar serviços mais rapidamente”.

Em síntese, pode-se considerar que a TI constitui o conjunto de recursos e serviços tecnológicos compartilhados por toda organização, necessários para o trabalho que se quer realizar com os sistemas de informação. Assim o papel exercido pelas pessoas tem sido preponderante na condução do sucesso ou do fracasso da implementação e uso destas tecnologias nas organizações, incrementando cada vez mais as exigências de conhecimentos e habilidades ligadas ao uso da TI, tanto no que se refere às atividades profissionais como às atividades pessoais, tais como a utilização de serviços bancários via *Internet*, comunicação, obtenção de notícias e informações e educação.

Fortalecida sistematicamente desde meados da década de 1950 a presença da TI nas organizações requer atenção e estudo detalhado da participação efetiva das pessoas no contexto organizacional, considerando principalmente que diferencia-se de tecnologias implantadas em outros tempos, pela proposta de interatividade, conexão *on-line* de vários subsistemas, respostas em tempo real e implementação com abrangência no ambiente global (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; PITASSI; MORENO, 2001).

Essa preocupação com as pessoas no desenvolvimento e implementação de TI é tratada por muitos autores sob a ótica da gestão da informação, conceituada por Stair e Reynolds (2002, p. 9) como “a gestão eficaz de

todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto de recursos gerados internamente como os produzidos externamente e fazendo apelo, sempre que necessário, à tecnologia de informação”. Muitas organizações utilizam a gestão da informação como ferramenta no processo de gestão organizacional, evidenciando uma preocupação com as pessoas no processo de utilização dos recursos e serviços através da TI.

Todavia, para que a gestão da informação seja realmente eficaz, é necessário que se estabeleça um conjunto de políticas coerentes visando o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados (LAUDON K. C.; LAUDON J. P., 1998). Naturalmente, essas políticas são traçadas em função das características específicas de cada empresa. Porém, os autores são enfáticos ao afirmarem que, independente do tipo de organização, a TI emerge como ferramenta essencial na criação de sistemas integrados e coordenados, dando suporte à gestão organizacional.

Ribeiro (2000) considera que apesar das organizações públicas possuírem propósitos distintos das organizações privadas – no setor público a eficácia está associada ao atendimento das demandas da sociedade e no setor privado a eficácia está vinculada aos aspectos relacionados com a lucratividade dos empreendimentos – atualmente as tecnologias utilizadas para a consecução de seus objetivos tendem a ser semelhantes. Todavia a preocupação com a disseminação da informação sistematizada e do conhecimento organizacional não segue a mesma tendência, pois, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83), “falta fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual”.

Para se obter esse contexto apropriado é necessário entender que o conhecimento organizacional depende, em grande medida, do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico, e, não só dos sistemas de informação (STEWART, 2002). Por isso a associação entre a gestão da informação e do conhecimento normalmente se estabelece pelos vínculos dos sistemas de informação, que entre outras características, permite o compartilhamento de informação e do conhecimento (TERRA, 2000).

Nas empresas do setor público isto não ocorre com a mesma rapidez verificada nas empresas privadas, principalmente por causa de duas de suas características peculiares: a) mudança de governo com novas políticas e linhas de atuação; b) restrições orçamentárias, entre outras, que refletem nos procedimentos para o tratamento do tipo de informação disponibilizada e conseqüentemente na gestão da informação na administração pública.

Como observado por Terra *et al.* (2005) e Batista (2004) não é somente a descontinuidade de projetos, programas e políticas decorrentes de mudanças de diretrizes e da troca de ocupantes de cargos de confiança na alta administração, mas também o enfraquecimento das instituições e da função pública, em geral, os agentes políticos, não afetos às teorias administrativas, modelos, técnicas e tecnologias de gestão, que conduzem as organizações públicas a uma situação de inanição operativa, seja pelo contingenciamento de recursos, seja pela falta de estruturas mínimas de funcionamento, ou ainda pela falta de preservação do conhecimento técnico-administrativo e organizacional, o que transforma as organizações públicas em burocracias prejudiciais ao fortalecimento da democracia e ao desenvolvimento econômico e social.

O campo de estudos da gestão pública, onde se enquadram as características particulares da administração pública pode ser dividido em duas áreas: Gestão Governamental e Gestão Organizacional (BATISTA, 2004). A primeira dedica-se à análise da gestão de programas de governo, definidos para a execução de políticas públicas demandadas para cumprir sua missão institucional. A segunda, de natureza técnica utiliza-se da alocação de recursos para apoiar os sucessivos governos na execução das políticas públicas. Cumpre, portanto à última, a gestão de pessoas, da infra-estrutura, de recursos financeiros, de estratégias e planos, de processos de apoio de programas e de ações voltadas para o atendimento das demandas da sociedade. Logo, a busca por níveis elevados de eficácia na gestão das organizações públicas é fundamental para o êxito da Gestão Governamental.

Sob este contexto de uma sociedade que avança segundo os paradigmas indutivos pelas tecnologias de informação e comunicação, onde a informação e a sua gestão são focados sob as perspectivas de melhoria de desempenho tanto nas empresas do setor produtivo como nas organizações não-governamentais e segmentos organizados da sociedade, cumpre investigar as

especificidades da gestão da informação em organizações públicas dentro do escopo da Gestão Organizacional.

Um fator considerado motivador para este estudo é a abordagem diferenciada quanto às necessidades e políticas de investimentos em TI na gestão pública comparativamente com a gestão privada. Nas empresas privadas busca-se enfaticamente melhorar a qualidade de produtos e serviços, aumentar a satisfação dos clientes, inovar, elevar a produtividade e, conseqüentemente, ampliar a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência. Na administração pública, estes aspectos da gestão da informação cumprem uma finalidade bem mais ampla.

Batista (2004) considera que além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes para a sociedade de maneira competente, com o mínimo de recursos e tempestividade, as organizações públicas devem gerir a informação e o conhecimento para:

i) tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; ii) preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; iii) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social<sup>1</sup> e do capital intelectual<sup>2</sup> das empresas; e iv) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento (BATISTA, 2004, p. 25).

O papel da Gestão da Informação na Administração Pública transcende, portanto, a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, tarefa que exige exame cuidadoso das soluções induzidas pelo vasto ferramental tecnológico, indo além para buscar que, de fato, se estabeleça um sistema de

---

<sup>1</sup> O Capital Social (CS) trata de redes de informação interpessoais e interinstitucionais responsáveis por interagir e criar uma sinergia para a obtenção de ganhos e resultados mútuos para promover o uso, a aplicação, a disseminação, o compartilhamento e a retenção de conhecimentos e informações estratégicas para o processo de tomadas de decisões de políticas de governo.

<sup>2</sup> Capital intelectual: parte dos ativos intangíveis. Inclui três subcategorias: capital humano, capital estrutural e capital cliente. O capital intelectual, algumas vezes, favorece a avaliação da organização, calculando valores bem acima daqueles preconizados pelo mercado.

gestão que valorize as dimensões organizacionais existentes e o uso da TI na disseminação da informação e do conhecimento organizacional (BATISTA, 2004).

Com base nestes pressupostos, este trabalho analisa a utilização dos recursos da TI e a própria gestão da informação frente aos desafios inerentes à gestão pública organizacional. Reduzindo o escopo do estudo à administração municipal, coloca-se o seguinte problema de pesquisa:

**Quais as repercussões da política de investimentos gradativos em TI na Prefeitura Municipal de Campo Mourão nos últimos cinco anos frente aos pressupostos norteadores da gestão da informação na Administração Pública?**

## **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as políticas de investimentos e alocação de recursos em TI, adotadas pela Prefeitura Municipal de Campo Mourão, frente aos pressupostos norteadores da gestão da informação no campo da Administração Pública, contemplando sua missão de atender as demandas sociais e as especificidades locais, bem como perspectivas de apoio aos sucessivos governos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Posicionar a infra-estrutura tecnológica instalada e examinar o planejamento e práticas de gestão da informação adotadas na Prefeitura Municipal de Campo Mourão no que diz respeito aos investimentos e alocação de recursos em TI e adequação da gestão de processos e de pessoas, especialmente referente ao conhecimento corporativo nos últimos cinco anos;

- b) Identificar os impactos do planejamento e das práticas adotadas no atendimento contínuo às demandas sociais, especificidades locais e apoio aos sucessivos governos nos últimos cinco anos;
- c) Analisar o planejamento e práticas adotadas frente aos pressupostos teóricos estabelecidos neste campo da Administração Pública.

### **1.3 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

As perspectivas atuais da gestão da informação na Administração Pública estão voltadas para a apropriação e uso da tecnologia, observadas suas possíveis implicações sociais. Assim, muito além dos objetivos e qualidade do produto desta tecnologia, a informação, observa-se no cotidiano destas organizações suas preocupações com relação às formas como as pessoas, ou seja, funcionários, gestores, agentes externos e até o público em geral, apropriam-se dos recursos da TI nos processos que envolvem a busca por informação qualificada. Os elementos pontuados por Terra *et al.* (2005) estabelecem um referencial para a abordagem destes aspectos.

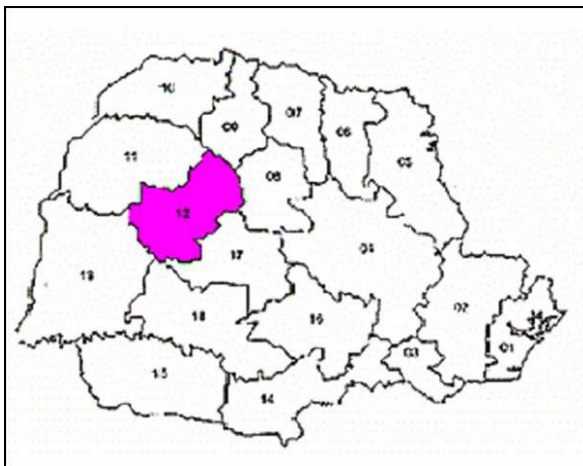
Adicionalmente, a Gestão da Informação na administração pública, sob o escopo da Gestão Organizacional, deve transcender tais preocupações, bem como aquelas relacionadas com a gestão da infra-estrutura tecnológica e demais recursos e até aquelas contingenciais, decorrentes de um período de mandato, para apoiar a organização em sua missão através de sucessivos governos.

Assim as obrigações atualmente focadas pela sociedade, a administração municipal deve colocar à disposição de sua comunidade, infra-estrutura, pessoal, procedimentos e serviços de apoio capazes de vencer o desafio de tornar as informações de interesse público mais acessíveis tanto para seus funcionários e demais agentes internos como para seus munícipes e demais elementos presentes no ambiente externo à organização.

Por isso, a presente pesquisa busca entender o impacto das iniciativas organizacionais na prefeitura municipal de Campo Mourão, referência principal da Comunidade da Região de Campo Mourão (COMCAM) e apontar

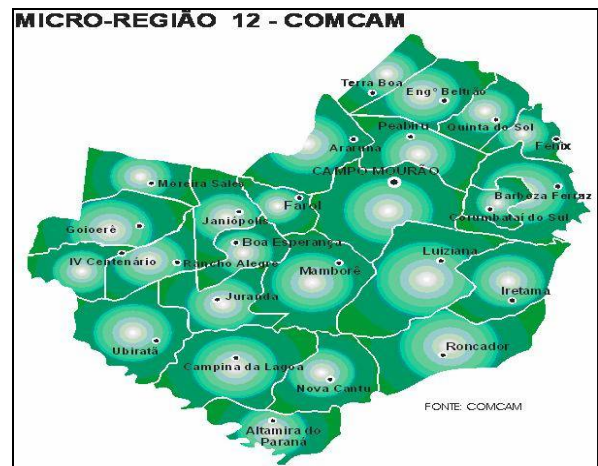
resultados que levem a uma reflexão sobre os aspectos da Gestão da Informação na administração pública.

A COMCAM é uma comunidade composta por 25 municípios da microrregião 12 do Estado do Paraná (Figura 1a e 1b).



Fonte: Secretaria da COMCAM (2006).

**Figura 1a** – Localização da COMCAM no Mapa das Microrregiões do Paraná



Fonte: Secretaria da COMCAM (2006).

**Figura 1b**– Municípios que compõem a COMCAM

Tem sido tema recorrente das reuniões dos municípios da região da COMCAM as políticas de gestão da informação abarcando a infra-estrutura de hardware, soluções para comunicação em rede, soluções de software, processos inerentes, capacitação de pessoas e gestão do conhecimento corporativo. Tais discussões têm envolvido, portanto, não apenas as políticas para infra-estrutura de TI, setores de produção, organização e distribuição de informação, mas também os processos e as pessoas que detêm o conhecimento para trabalhar estas informações.

Nas esferas Estadual e Federal, as políticas de emprego da TI apontam para questões específicas como a mudança na organização do trabalho e a adoção de padrões tecnológicos adequados. Optou-se por pesquisar a prefeitura do município de Campo Mourão, visto que a mesma possui políticas próprias de TI, já sistematizadas e definições quanto a investimentos em infra-estrutura para geração, tratamento, armazenamento e disseminação de informações já há algum tempo, cabendo, portanto, uma análise dessas políticas de investimentos e alocação

de recursos frente às concepções posicionadas na literatura que trata da gestão da informação na Administração Pública.

A definição do período de abrangência do estudo em cinco anos deu-se pela necessidade de se fazer uma análise longitudinal que mostrasse as repercussões das políticas adotadas pela prefeitura com relação aos investimentos em TI, por isso era proeminente resgatar informações de outro mandato e verificar as mudanças ocorridas de 2002 até o ano de 2006.

Uma justificativa prática no contexto apresentado, é que a informação sistematizada e o conhecimento corporativo emergem como valiosa alternativa para superar e lidar com as incertezas atuais, principalmente no setor público onde a criação e disseminação do conhecimento são subjugadas frente à estabilidade, onde há interesses maiores do que a própria organização e onde as relações de poder têm papel predominante na disseminação ou não da informação gerada pela instituição.

Diante disso, a identificação e a análise das práticas de Gestão da Informação adotadas na administração pública em estudo, consideradas as especificidades da Gestão Organizacional, vem fomentar os estudos no âmbito das organizações públicas contemporâneas, constituindo fonte de estímulo a trabalhos correlacionados.

#### **1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

A dissertação está estruturada em cinco capítulos.

Após esta Introdução, o segundo capítulo trata do embasamento teórico pautado principalmente pelos autores Davenport, Marchand e Dickson (2004); Stewart (2002); Stair e Reynolds (2002) e O'Brien (2002) para as abordagens que envolvem TI e gestão da informação nas empresas contemporâneas, contemplando também os processos inerentes, como também os aspectos que envolvem pessoas e o conhecimento para o trabalho com as informações. Adicionalmente para as abordagens envolvendo a gestão pública e a gestão da informação na organização pública, adotou-se, principalmente, o

referencial estabelecido por Terra et al. (2005), Batista (2004) e Silva, Rodrigues e Ribeiro (2004).

Os procedimentos metodológicos encontram-se descritos no capítulo três, pretendendo uma compreensão sobre o processo da pesquisa. Tem-se, então, o delineamento e a tipologia da pesquisa, seguidos das definições quanto ao universo pesquisado, instrumentos e procedimentos adotados para coleta e análise dos dados. O capítulo é finalizado com a definição constitutiva e operacional dos termos utilizados no decorrer da pesquisa.

O quarto capítulo trata da apresentação e análise dos dados. A princípio mostra-se a caracterização da prefeitura municipal de Campo Mourão, sua missão institucional sua estrutura organizacional e de recursos humanos. A seguir descreve-se a infra-estrutura tecnológica e são analisados o planejamento e as políticas de investimento e alocação de recursos em TI, de pessoas e processos voltados para a gestão da informação. Na seqüência as as práticas de gestão da informação são analisadas frente às propostas teóricas pautadas para atender às demandas sociais, tendo por base entrevistas realizadas com os gestores de TI, secretários e funcionários da administração.

Por fim, o quinto capítulo é dedicado a análise conclusiva acerca dos objetivos estabelecidos para este estudo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

*Conhecimento é poder.*

Francis Bacon

Este capítulo procura oferecer elementos para o entendimento da gestão da informação tendo como suporte a TI neste processo. Mostra a importância da estrutura e das pessoas no contexto onde se estabelece o conhecimento corporativo. Complementarmente tem-se um referencial sobre gestão pública, suas características particulares, os fatores influentes na gestão do serviço público e a presença das tecnologias da informação e comunicação.

### 2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Nos últimos anos, o mundo dos negócios passou pela transição da economia industrial para a economia baseada em informação, criando um ambiente onde a informação passou a ser fonte de riquezas e prosperidade, e onde as empresas habituadas a vencerem pelo tamanho começam a perder terreno para concorrentes mais enxutas e ágeis. Neste novo tempo, as empresas com administração visionária compreenderam que é necessário gerenciar adequadamente a informação, embora a grande maioria tenha até então focalizado seus esforços apenas na tecnologia da informação, por entenderem que o potencial para aumentar sensivelmente a produtividade do trabalhador está neste contexto (MCGEE; PRUSAK, 1994).

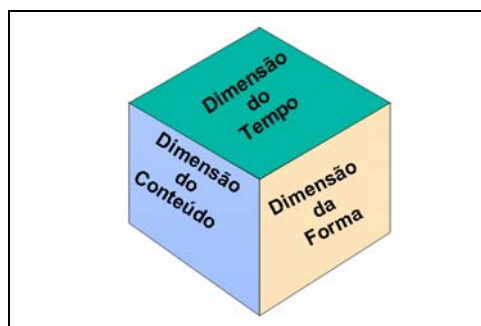
A gestão da informação vem sendo tratada como “um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização” (DIAS; BELUZZO, 2003), assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo

Diante deste cenário se estabelece, com extrema importância, a gestão da informação que, para autores como Mcgee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998), trata-se do processo de gerenciamento das tarefas de definição das necessidades, obtenção, distribuição e uso da informação.

A etapa de definição das necessidades de informação consiste na identificação dos requisitos e exigências de informações. Trata-se de um problema difícil, porque envolve identificar como os gerentes e os funcionários percebem a informação, constituindo-se na etapa mais importante da gestão da informação (MCGEE; PRUSAK, 1994). No entanto, de acordo com Félix (2003), é também o aspecto mais negligenciado pela maioria das empresas.

Definidas as necessidades, a obtenção das informações é a etapa que consiste em: explorar a informação, ou seja, buscar as informações que atendam às necessidades predefinidas na etapa anterior; classificar a informação e agrupá-la de forma a atender a estas necessidades; formatar e estruturar as informações (FÉLIX, 2003).

É nesta etapa que se devem observar as características das informações, resumidas por O'Brien (2002) em tempo, conteúdo e forma. Tempo diz respeito a prontidão, aceitação, frequência e período em que a informação deve ser fornecida. Conteúdo trata da precisão, relevância, integridade e que a informação deve estar relacionada às necessidades de informação de um receptor específico para uma situação específica. E por último, a forma trata da clareza, da ordem e da apresentação desta informação e como ela pode ser organizada. A figura a seguir mostra a interligação entre as três dimensões:



Fonte: Adaptado de O'Brien (2002, p. 25).

**Figura 2** – Atributos da qualidade da informação.

A etapa da distribuição da informação se refere às formas de comunicação e divulgação (compartilhamento) utilizadas. Segundo Félix (2003) é importante estabelecer quais os meios mais adequados para a distribuição e o compartilhamento da informação, porque eles permitem estabelecer as ligações da empresa que manipula as informações e as fontes geradoras das mesmas.

Por fim, a interpretação e utilização da informação envolve também tarefas de análise do desempenho da informação: a informação está atendendo às necessidades definidas na primeira etapa (definição da informação)?, está correta?, é adequada? (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

As etapas apresentadas por Davenport e Prusak (1998) são etapas-chave da gestão da informação e, como em qualquer outro processo, podem variar de uma empresa para outra.

A gestão da informação reúne as contribuições da tecnologia e da administração para estabelecer uma estratégia integrada (negócios + organização + tecnologia), projetar e instalar sistemas de informações (SI) e as coerentes mudanças organizacionais.

A discussão sugere diversas formas de se melhorar a gestão da informação: i) projetar sistemas de informação não apenas para se responder a indagações, mas para se fornecer informação útil que ajudará as pessoas a solucionarem problemas relacionados ao trabalho e a lidarem com exigências específicas de situações problemáticas; ii) aumentar a consciência sobre a natureza da busca e do processo humanos da informação. Davenport, Marchand e Dickson (2004) comentam que isto envolve a compreensão de estilos e limites cognitivos e das formas como as rotinas e as defesas emocionais podem bloquear a aprendizagem; iii) educar todos na gestão da qualidade e da quantidade da informação; e iv) desenvolver uma cultura organizacional que valoriza e encoraja o compartilhamento do conhecimento.

A informação é atualmente de valor altamente significativo e pode representar grande poder para quem a possui, pessoa ou instituição. Está presente em todas as atividades que envolvem pessoas, processos, sistemas, recursos financeiros e tecnologia além de apresentar-se como recurso estratégico sob a ótica da vantagem competitiva (OLIVEIRA; FORTE, 2003).

Este novo panorama de mudanças que tem na informação seu foco, está ocorrendo em larga escala no ambiente mundial dos negócios e tem obrigado

as empresas a modificarem radicalmente suas estruturas organizacionais e processos produtivos, como salienta Takahashi e Castor (2000). Os principais fatores destas mudanças são: a globalização dos produtos, a adoção em larga escala de processos eletrônicos, a natureza do emprego, deslocando-se da indústria para o setor dos serviços e os mercados emergentes de países como a China, a Índia e Brasil. Portanto, o domínio dos SI é vital para que as empresas conquistem e mantenham posição no mercado de agora e no futuro.

Para Stair e Reynolds (2002), os SI desempenham três papéis vitais em qualquer organização, inclusive nas empresas públicas, quais sejam:

Suporte de seus processos de negócios e operações: desde a contabilidade até a rotina de pedidos, os SI fornecem gerenciamento com suporte nas operações empresariais diárias. Uma vez que uma resposta se torna mais importante, a capacidade dos SI de reunir e integrar informações ao longo das funções de negócio está se tornando decisiva.

Suporte nas tomadas de decisões de seus funcionários e gerentes: do mesmo modo que os SI podem combinar informações para ajudar a gerenciar melhor os negócios, as mesmas informações podem ajudar os gerentes a identificarem tendências e avaliarem os resultados de decisões anteriores. O SI ajuda os gerentes a tomarem decisões melhores, mais rápidas e mais informadas.

Suporte em suas estratégias em busca de vantagem competitiva: os SI projetados em torno dos objetivos estratégicos da empresa ajudam a criar vantagem competitiva no mercado (STAIR E REYNOLDS, 2002, p. 42)

Portanto reforça-se a visão de que em sua totalidade, a informação apresenta-se, sob a ótica da vantagem competitiva, como um recurso estratégico chave. Em resumo, o desafio gerencial central hoje é como utilizar a TI para projetar e realizar a gestão de empresas de forma ética, efetiva e competitiva. Os SI são vitais para a gestão, organização e operação das empresas, exercendo impactos na estrutura organizacional, influenciando a cultura, as filosofias, as políticas, os processos e os seus modelos de gestão. Portanto a gestão da informação e o conhecimento dos SI são essenciais para se criar empresas competitivas, gerenciar globalmente as corporações e prover os clientes com produtos e serviços de valor. (O'BRIEN, 2002).

Sob as novas concepções de estruturas empresariais, níveis hierárquicos devem ser participativos e dinâmicos no interior das empresas, eliminando as barreiras e/ou divisões que separam a alta administração do corpo gestor e do corpo técnico. Esse dinamismo implica prover o alinhamento, a coerência ou a sinergia das informações, fazendo com que todos na empresa estejam envolvidos e direcionados ao negócio e à competitividade empresarial.

### **2.1.1 A Gestão da Informação e a Estrutura Organizacional**

Com o desenvolvimento da teoria organizacional, surgem novas concepções e, conseqüentemente, novas maneiras de se analisar o ambiente organizacional. Dessa forma, diversos modelos organizacionais têm sido estabelecidos ao longo do tempo, em que a estrutura organizacional desponta como variável crítica diante da importância que se reveste para a eficácia das organizações. Assim, as empresas buscam permanentemente formas mais apropriadas que possibilitem o alcance dos seus objetivos organizacionais.

Mintzberg (1995, p. 10) define a estrutura de uma organização “como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita coordenação entre essas tarefas”.

De acordo com Hall (1984), a estrutura organizacional atende a três funções básicas:

realizar produtos e atingir metas organizacionais; minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais (assegurar que os indivíduos se ajustem às exigências das organizações e não o inverso); as estruturas são os contextos em que o poder é exercido (estabelecem quais posições têm poder sobre outras), onde as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações (HALL, 1984, p. 39).

Nessa perspectiva, Hall (1984) aponta que a estrutura organizacional possui três características básicas: formalização, centralização e complexidade. A formalização indica o conjunto de normas e procedimentos concebidos pela

organização, para lidar com as contingências enfrentadas. A rigor, o grau em que uma organização é formalizada, caracteriza o pensamento dos dirigentes em relação à capacidade dos membros da organização se responsabilizarem pelo processo decisório. Nesse sentido, a formalização é baixa, quando se acredita que os membros sejam capazes de exercer um julgamento e autocontrole. Por outro lado, a formalização é alta quando se acredita que os membros da organização são incapazes de tomarem suas próprias decisões.

A centralização se refere à distribuição de poder nas organizações, sendo um dos melhores meios de resumir toda a noção de estrutura. No caso da centralização, uma dada distribuição de poder é constitutiva quando gera outras ações, isto é, quando as pessoas atendem às normas e decisões organizacionais. Por outro lado, a centralização é constituída quando as distribuições de poder estão sujeitas à mudança, à medida que os grupos e indivíduos obtêm ou perdem o poder com o decorrer do tempo. Nessa perspectiva, Van de Ven e Ferry (*apud* HALL, 1984, p. 81) definem centralização como “o locus de decisão que determina a autoridade dentro de uma organização”.

A complexidade é definida por Price (*apud* HALL, 1984, p. 56) “como o grau de conhecimento para elaborar o produto de um sistema. O grau de complexidade de uma organização pode ser medido pelo grau de instrução de seus membros. Quanto mais alto o grau de instrução, maior a complexidade”.

De acordo com Hall (1984), os três elementos mais comuns da variável complexidade são: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical ou hierárquica e a dispersão espacial.

A diferenciação horizontal refere-se à subdivisão de tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros. Uma outra forma de abordagem pode ser observada no trabalho de Blau e Schanhery (*apud* HALL, 1984, p.57), cuja definição refere-se ao “número de posições diferentes e de subunidades diferentes na organização”. Nesse caso, “a ênfase recai sobre a estrutura formal tal como definida pela organização”.

A diferenciação vertical ou hierárquica refere-se, segundo Meyer (*apud* HALL, 1984, p. 57), à proliferação dos níveis de supervisão. Já os autores Pugh et al. (*apud* HALL, 1984, p. 57) sugerem que a dimensão vertical pode ser medida por uma “contagem de número de posições entre o executivo principal e os empregados que trabalham na produção”. Para Hall (1984, p. 58), tais indicadores

da diferenciação vertical envolvem uma importante pressuposição: “a autoridade se distribui de acordo com o nível na hierarquia”. Dito de outra forma, quanto maior o nível hierárquico, maior a autoridade.

Quanto à dispersão espacial, de acordo com Hall (1984), pode ser vista como uma forma de diferenciação horizontal ou vertical. No entanto, torna-se um elemento separado no conceito de complexidade quando se percebe que uma organização pode desempenhar as mesmas funções com a mesma divisão de trabalho e os mesmos arranjos hierárquicos em locais múltiplos (HALL, 1984).

A par dessas características estruturais específicas, observa-se que cada organização possui suas particularidades nas atividades que desenvolve e no mercado negocial no qual está inserida.

No que tange aos elementos delineadores de uma estrutura, Mintzberg (1995, p. 33) apresenta como parâmetros: a especialização da tarefa, formalização do comportamento, treinamento e doutrinação (padronização de habilidades); agrupamento de unidades (supervisão direta, divisão administrativa do trabalho etc.), dimensões da unidade, sistemas de planejamento e controle; instrumentos de interligação (ajustamento mútuo, sistema de comunicação informal etc.) e formas de descentralização (vertical e horizontal) do sistema de tomada de decisão. Tais parâmetros devem ser selecionados de modo a que se estabeleça uma congruência interna e externa. Dessa forma, uma estruturação eficaz requer um ajuste rigoroso entre os elementos delineadores e a situação da organização, como: tamanho, sistema técnico utilizado e ambiente em que atua.

No que se refere à coordenação das atividades e dos comportamentos dos membros da organização, Mintzberg (1995, p. 11) chama a atenção para duas exigências fundamentais: “a divisão do trabalho em diferentes tarefas e a consecução da coordenação entre tais tarefas”.

Nestes termos, na proporção em que o trabalho organizacional se torna mais complexo, os meios que facilitam a coordenação parecem mudar, “do ajustamento mútuo para a supervisão direta, e depois para a padronização, de preferência para a dos processos de trabalho, ou para a das saídas, ou ainda para a das habilidades, revertendo-se para o ajustamento mútuo inicial” (MINTZBERG, 1995, p.15). Nesse sentido, os mecanismos de coordenação não são concebidos como mutuamente exclusivos, mas como formas interdependentes e complementares de coordenação das tarefas. Assim, a utilização de diferentes

mecanismos de coordenação é condicionada pelas características situacionais vivenciadas pela empresa, como: tamanho, tecnologia e ambiente.

Ressalta-se que a estrutura de uma organização é função de inúmeras variáveis externas e internas à empresa. Hall (1984, p. 51) aponta que um aspecto importante a ser considerado em relação à estrutura organizacional é a questão das escolhas estratégicas feitas pela organização. Nesta mesma linha de entendimento, Van de Ven e Ferry (*apud* HALL, 1984, p. 51) afirmam: “as organizações, essencialmente, criam seu ambiente ao escolherem os domínios em que operam”.

Portanto, a definição de estrutura organizacional consiste em uma relação dinâmica entre o arcabouço estrutural e padrões de interação. Esses padrões dizem respeito, entre outros, à gestão da informação organizacional, que reflete a interação no ambiente interno e externo da empresa.

### **2.1.2 Implicações da Gestão da Informação para o conhecimento corporativo**

Nos primórdios da administração, o comportamento do ser humano dentro do contexto organizacional era considerado perfeitamente previsível. Gradativamente, as escolas em administração foram pesquisando sobre psicologia e matérias sociais para melhor entendimento do comportamento humano, pois na realidade são complexos e envolvem uma séria de variáveis. A gestão da informação só consegue ser realmente eficaz se levar em consideração os aspectos do comportamento organizacional, principalmente em como o comportamento afeta o desempenho da organização.

Para Davis e Newstrom (1992, p. 5) o comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. Ele cita os elementos fundamentais do comportamento organizacional, como sendo as pessoas, a estrutura, a tecnologia e o ambiente no qual a organização opera. “As pessoas são seres que estão vivendo, pensando e sentindo que trabalham na organização para atingirem a seus objetivos. O ambiente é meio onde a empresa interage”.

O comportamento organizacional está interessado no estudo do que as pessoas fazem numa organização e como este comportamento afeta o desempenho da organização. Como explica Bergamini (1982) as variáveis que afetam o comportamento, podem ser subdivididas em individuais e ambientais.

As variáveis de ordem individual dizem respeito a toda bagagem inata, mais as experiências adquiridas ao longo das várias fases evolutivas, tais como a infância, a adolescência e a fase adulta de cada um. Já as variáveis de ordem ambiental abrangem todos os possíveis eventos extrínsecos ao indivíduo, tais como grupo social, cultura, fatores do meio ambiente físico propriamente dito e muitíssimo outros (BERGAMINI, 1982, p. 31).

Outra definição que auxilia na compreensão é a de Robbins (1999, p. 6): “Comportamento Organizacional (CO) - é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização”. Assim, explica que a relação entre o indivíduo e sua organização, deve ser desenvolvida para o alcance de um melhor relacionamento organizacional.

A discussão é objetiva e Davis e Newstrom (1992, p. 180) considera que:

As pessoas são o maior potencial nas organizações. O desenvolvimento deste potencial se chama comportamento organizacional. É o seu estudo de aplicações. Ele ajuda as pessoas, a estrutura, a tecnologia e o ambiente a se combinarem num sistema operacional eficaz. O resultado é um sistema de recompensa que serve aos objetivos humanos, organizacionais e sociais.

Então, entende-se que o resultado deste relacionamento pode ser conduzido também para áreas sociais. As organizações tendem a atender compromissos de ordem social. Dogson (1993, p. 382) visualiza as organizações como “uma instituição sociopolítica, ou seja, contribuem tanto para o desenvolvimento econômico como para a melhoria das condições sociais”. Ainda no mesmo sentido a sociedade deve compreender as organizações e fazer delas um uso adequado porque são necessárias para que se atinjam os benefícios da

civilização. “Elas são necessárias para a paz mundial, para o sucesso do sistema de ensino, bem como para outros objetivos benéficos que as pessoas perseguem. Enfim o progresso da nossa sociedade depende de organizações eficazes” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 4).

Portanto, as organizações existem para servir às pessoas, em lugar das pessoas existirem para servir às organizações. Verifica-se o caráter ‘superior da organização’. Apenas por isso, provavelmente, já é possível compreender a potencial dedicação das pessoas ao serviço. Porém, na realidade, é fato, que o relacionamento é puramente contratual na maioria dos casos. Os funcionários são remunerados para desempenharem determinada função. E gostando ou não, em muitas situações são obrigados, por questões de sobrevivência, a trabalharem dentro de políticas empresariais desrespeitosas e desmotivadoras.

Entretanto compreende-se, através das pesquisas já realizadas, que a motivação é fator fundamental para o bom desempenho das pessoas no trabalho. A motivação é essencial para o funcionamento organizacional. “Não importa quanta tecnologia e equipamento uma organização tenha, essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 11).

Também já foi verificado que quando os funcionários consideram o grupo, tendem a se dedicar mais ao trabalho. Davis e Newstrom (1992) explica que os empregados produzem um trabalho de qualidade não porque a administração diz a eles para fazerem isso ou porque um inspetor vai pegá-los se não o fizerem, mas porque sentem dentro de si mesmos uma obrigação de passar aos outros essa alta qualidade. Sentindo-se responsável, os empregados se disciplinam a si mesmos em termos do seu desempenho no grupo. Sendo assim, esta relação entre a responsabilidade e o trabalho de grupo tende a ser positiva no sentido do comprometimento e dos resultados.

O entendimento dos funcionários sobre as ações responsáveis praticadas por sua empresa poderá levar à melhoria da qualidade do comportamento deles na empresa, o que leva a um enfoque contingencial do comportamento organizacional, uma vez que para cada situação diferente, uma prática diferente deve ser aplicada na busca da eficiência comportamental.

Então, relacionar as questões deste trabalho seria como atender a uma contingência. Não se trataria de um fato “secreto” da empresa, seria uma ação

bem intencionada que possivelmente teria um retorno inesperado, o comprometimento dos funcionários. O empregado estaria mais disposto a colaborar, porém precisaria estar ciente do que ocorre na empresa.

O enfoque social reconhece que aquilo que acontece fora da empresa influenciará as práticas do comportamento organizacional dentro da empresa. Também, aquilo que acontece dentro da empresa influenciará a sociedade. “A administração deve constantemente estar alerta a isso e responder ao ambiente externo, porque isso representa uma importante influência sobre as operações internas” (SVEIBY, 1998, p. 183).

O enfoque sistêmico reforça a idéia explicando que um evento que parece afetar um indivíduo ou um departamento, na verdade pode ter influências significativas em qualquer outra parte da organização. Isto significa que os administradores ao agirem devem olhar além da situação imediata para determinarem os efeitos no sistema mais amplo. “Quando o comportamento organizacional é analisado com o enfoque sistêmico, ele cria um sistema de recompensa tripla no qual os objetivos humanos, organizacionais e sociais são colimados” (FLEURY 2002, p. 89). Talvez o maior beneficiário do sistema de recompensa tripla seja a sociedade em si mesma, porque ela passa a ter melhores produtos e serviços, melhores cidadãos, um clima de cooperação e progresso.

Nesse contexto, a visão sistêmica se apresenta como uma retomada da compreensão da inter-relação existente no mundo, seja o mundo dado pela natureza, seja o construído pela civilização. Convém lembrar que com o advento da Teoria Geral dos Sistemas, um novo paradigma orienta os princípios intelectuais. Ao invés do reducionismo, do pensamento analítico e do mecanicismo, os esforços em compreender os fenômenos são regidos por princípios opostos à abordagem clássica, qual seja, o expansionismo, o pensamento sintético e a teleologia. Surge, portanto, uma nova forma de ver e compreender o mundo, seja no aspecto econômico, político ou social (CARAVANTES, 1998).

Todavia, apesar de se falar tanto em visão sistêmica, na prática não se produz um pensamento sistêmico, ao invés, procura-se cada vez mais o aperfeiçoamento de partes tentando compreender o todo. Não se chega assim, a uma compreensão da complexidade dinâmica. Para isso acontecer é preciso ver o todo em vez de cadeias lineares de causa e efeito, e também os processos de mudança em vez de simples fatos instantâneos. Costa e Siqueira (2003) afirmam

que isso se dá por intermédio do *feedback*, que permite aprender a reconhecer tipos de estruturas recorrentes. O pensamento sistêmico é, portanto, um instrumento que simplifica a vida para que se possa compreender a realidade.

Somente é possível pensar na visão sistêmica abandonando o olhar linear e enxergando os círculos de influência. Assim, cada elemento influencia o outro, por conseguinte, a mudança de um certamente influenciará o outro. Isto faz com que haja o compartilhamento do conhecimento nas organizações. O compartilhamento do conhecimento pode dar-se através das práticas informais ou formais.

Em qualquer organização pode ocorrer o compartilhamento informal, visto que se trata de práticas informais do qual não se tem a intenção prévia de compartilhar certo conhecimento, ou seja, os sujeitos desse processo o fazem sem qualquer objetivo preestabelecido. Estas práticas informais favorecem o compartilhamento do conhecimento tácito, uma vez que ocorre um contato direto entre o detentor e o receptor do conhecimento (STEWART, 2002). Como já visto anteriormente, é muito difícil explicitar conhecimentos tácitos de forma que possam ser armazenados, por isso para adquiri-los precisa de observação e requer diálogo e interação.

Por conseguinte, isso só pode ser possível através da percepção do que representa o conhecimento, quer seja no sentido amplo da palavra, quer por sua conotação no ambiente empresarial. Na concepção contemporânea, em suma, o dogmatismo e o cientificismo da ciência moderna foram substituídos pela tentativa de se construir uma representação consciente e não-arbitrária da realidade. A produção de conhecimento passa obrigatoriamente pela investigação constante; a única verdade absoluta oferecida pela ciência é a de que os seus produtos são passíveis de alteração (STEWART, 2002).

A preocupação com o conhecimento não é algo novo. Contudo, seu reconhecimento como um elemento fundamental na constituição das pessoas e organizações e a exploração de seu potencial como vantagem sustentável para as organizações e países, são fenômenos recentes. Só recentemente as empresas se deram conta da importância da aquisição e gerenciamento do conhecimento para um melhor desenvolvimento de suas atividades. Isto é apresentado e discutido nos trabalhos de Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Sveiby, (1998; 2005) e Stewart, (2002).

As empresas se viram obrigadas a adotar essa posição frente à necessidade de inovação, melhoria da qualidade de produtos e processos e aumento da produtividade. Essa necessidade é decorrente de fatores como: globalização, aumento de competição, aumento da exigência dos consumidores, melhoria das comunicações e transportes, entre outras. De acordo com Drucker (1994), o início da década de 1950 é o momento de transição da sociedade baseada no capital para a sociedade baseada no conhecimento. Segundo ele, o conhecimento passou a ser o elemento mais escasso, e as organizações vencedoras serão aquelas que souberem aplicá-lo e transformá-lo adequadamente em produtos e serviços.

Nas organizações, o conceito de conhecimento está intrinsecamente relacionado a dois termos: dados e informação. Apesar disso, esses três não podem ser considerados sinônimos e entendê-los é essencial para a realização bem-sucedida de qualquer trabalho ligado ao conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 2), os dados são “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Em organizações, dados são descritos como registros estruturados de transações. Os dados, por si só, têm pouco valor, uma vez que descrevem apenas parte do que aconteceu, não fornecem julgamento, interpretação, ou qualquer base sustentável para tomada de ação. Eles são matéria-prima para a criação da informação.

As informações, por sua vez, são dados dotados de relevância e propósito (DRUCKER, 1994). A informação tem como objetivo modificar o modo como se vê algo; exerce influência sobre julgamentos e comportamentos. Para Barbosa (2002) a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos; ela lança luz sobre conexões inesperadas e torna visíveis significados antes invisíveis. Portanto, é o significado que confere a diferença entre dado, informação e conhecimento. Dados tornam-se informação quando seu criador lhes acrescenta significado (BUKOWITZ, 2003). Subseqüentemente, quando se acrescenta significado à informação, ela se torna conhecimento. Assim, o conhecimento é algo mais amplo, profundo e rico do que dados ou informações.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) adotam a definição tradicional de conhecimento como uma “crença verdadeira justificada”, porém a complementam com a observação de que este é “um processo humano dinâmico de justificar a

crença pessoal com relação à ‘verdade’”. Outra definição de conhecimento, mais ampla, é dada por Davenport e Prusak (1998, p. 6) dizendo que “conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e visão experimental, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação de novas experiências e informações”. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Cada vez mais, o conhecimento é considerado um fator valioso para pessoas e empresas. Uma das razões disso, do ponto de vista de alguns autores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SVEIBY, 1998) é que o conhecimento está próximo da ação; o conhecimento de uma técnica, método ou forma de trabalho pode ser uma vantagem competitiva significativa em um mercado cada vez mais exigente.

### **2.1.3 A Gestão da Informação e Gestão de TI**

A tecnologia da informação alterou o mundo dos negócios de forma irreversível. Desde que foi introduzida sistematicamente, em meados da década de 1950, houve uma mudança radical no modo de operar das organizações (MCGEE; PRUSAK, 1994). Na atualidade, tanto sob a perspectiva acadêmica quanto do mundo dos negócios, é uma questão de grande relevância. Antonialli (1996) concorda que fortes tendências e fatores tecnológicos são os responsáveis por contínuas adaptações da postura estratégica empresarial.

A tecnologia da informação abrange uma gama de produtos de *hardware* e *software* capazes de coletar, armazenar, processar e acessar números e imagens, que são usados para controlar equipamentos e processos de trabalho e conectar pessoas, funções e escritórios dentro das empresas e entre elas (ALBINO; REINHARD, 2000). A tecnologia da informação corresponde a objetos (*hardware*) e veículos (*software*) destinados a criar sistemas de informações que, por sua vez, resulta da implementação da TI através do uso de computadores e da telecomunicação (BALARINE, 2002).

De um modo mais amplo, pode-se afirmar que a tecnologia da informação refere-se a um conjunto de *hardware* e *software* que tem como função o processamento das informações, que implica coletar, transmitir, estocar, recuperar, manipular e exibir dados, tarefas que podem estar incluídas em microcomputadores, conectados a redes ou não, *mainframes*, *scanners* (leitoras) de códigos de barra, estações de trabalho, *softwares* como planilhas eletrônicas ou banco de dados, além de outros (CAMPOS FILHO, 1994).

Albertin (1996) apresenta também uma abrangente definição da tecnologia da informação, uma vez que a conceitua como tudo aquilo com que se pode obter, armazenar, tratar, comunicar e disponibilizar a informação. Para o autor, investimentos em TI são expressivos e as empresas esperam, através destes, ampliar a relação de objetivos gerenciais que venham a influenciar o seu desempenho.

A gestão da TI é considerada relevante para as organizações, pois proporciona a inovação de muitos produtos e serviços e viabiliza o surgimento de importantes capacidades dentro das organizações como, por exemplo: entrega *online* de informação; acesso eletrônico a serviços; habilidade de solicitar e obter serviços específicos; pagamento e apresentação eletrônica de contas e habilidade de utilizar vários produtos de *software*, sem que seja preciso realimentar os dados (NEGROPONTE, 1995). Trata-se de uma das maiores e mais poderosas influências no planejamento das organizações, podendo inclusive colaborar com a estratégia competitiva das empresas por oferecer vantagens competitivas; diferenciar produtos e serviços; melhorar o relacionamento com clientes; facilitar a entrada em alguns mercados; possibilitar o estabelecimento de barreiras de entrada, auxiliar a introdução de produtos substitutos e permitir novas estratégias competitivas com o uso de sua própria tecnologia. E é responsável pelo armazenamento de dados provenientes do ambiente externo. A ferramenta mestra para esta função é o banco de dados, repositório central de todas as informações pertinentes ao relacionamento de uma empresa com seus clientes e/ou fornecedores.

Apesar de sua notória importância, não basta apenas coletar e armazenar dados. É essencial transformá-los em informações relevantes ao processo de gestão estratégica. Logo, para o sucesso e a viabilidade de seu emprego, principalmente no ambiente das pequenas empresas, é necessário utilizar

uma ferramenta que forneça respostas rápidas aos usuários finais da maneira mais simples e econômica possível.

Para implantar com êxito uma tecnologia de informação, as empresas precisam levar em conta algumas condições básicas, como: integrá-la a outras ferramentas de gestão, considerando que adotá-la é apenas uma variável de decisão estratégica, e ter consciência de que os benefícios realmente significativos virão a médio e longo prazo (SILVA; FISCHMANN, 2002).

Cabe esclarecer que, para facilitar a implementação da gestão da TI na empresa, é necessário criar uma visão estratégica, isto é, uma visão que, no contexto estratégico, seja não só capaz de alinhar as estratégias de negócios, de organização e de tecnologia da informação, mas também de abranger a estratégia competitiva e os modelos organizacionais que poderão direcionar o sistema de tecnologia da informação ou ser direcionados por ele no sentido de favorecer a gestão da informação.

A revisão histórica leva a inferir que a questão da TI envolve tanto aspectos técnicos como organizacionais. Os aspectos técnicos, muitas vezes, fogem ao controle das organizações e representam um desafio a ser encarado com bom senso, acompanhando a evolução crescente, sem, no entanto, desprezar sua experiência e potencialidade.

Os aspectos organizacionais englobam recursos humanos, negócios e metas, culminando em uma postura administrativa que considere todos os elementos que, ignorados, podem levar ao insucesso. Ensslin *et al.* (1996) reforçam esta idéia ao colocar problemas com o uso de TI e os motivos para seu fracasso. Como problemas com o uso da TI citam: a ênfase excessiva na técnica, ao invés de focalizar em problemas organizacionais; a identificação errada do problema do usuário; as falhas no gerenciamento do processo de desenvolvimento e implantação de sistemas.

Os fracassos com os sistemas baseados em TI são motivados por: ações tomadas com base na aplicação dos conhecimentos sobre os dados e não baseadas na integração entre conhecimento e informação; muitas informações não são utilizadas pelos administradores em seu processo decisório, por serem obsoletas. Beuren (2000) acrescenta alguns problemas adicionais, que levam ao fracasso do uso da TI: os empregados ignoram o sistema não fazendo uso do mesmo; a introdução da TI pode ocasionar baixo moral entre os empregados que

tendem a se sentir diminuídos; os resultados com o uso do sistema podem ser desapontadores. Apesar dos problemas apresentados, a introdução da TI traz benefícios, tanto às rotinas específicas de trabalho como à estrutura organizacional, considerando-se principalmente os recursos humanos envolvidos.

Beuren (2000) afirma que os reais benefícios da introdução da TI advêm da transformação do escopo dos negócios, das mudanças nos processos internos (estrutura e processos organizacionais), das mudanças na arquitetura de sistemas de informação e da plataforma de TI. Uma questão que deve ser considerada amplamente na introdução de TI é a cultura organizacional. Dado seu caráter técnico e organizacional, a implantação de TI necessita da efetiva aceitação e incorporação por parte do corpo funcional como um todo e seu sucesso será garantido se as mudanças pretendidas encontrarem-se em consonância com a cultura organizacional, que poderá se posicionar como força impulsionadora ou restritiva para seu adequado funcionamento. Posturas comuns como medo do desconhecido, medo de perder emprego, perda de auto-estima devem ser observadas ao se introduzir novas TI nas organizações.

A TI, inicialmente aplicada à execução de procedimentos rotineiros, vê-se diante do crescente desafio de proporcionar, aos tomadores de decisões, a apresentação de informações confiáveis e atualizadas. Dentro deste contexto, tanto os aspectos técnicos como organizacionais envolvidos no processo devem ser aprimorados. Por um lado, tem-se a crescente evolução tecnológica disponibilizando recursos para garantir a confiabilidade e segurança necessários. Por outro lado, tem-se as organizações considerando seus processos, recursos humanos e a informação como recurso estratégico. Assim, a importância da TI para o processo decisório (ENSSLIN *et al.*, 1996) é ressaltada, pois: a TI permite que um número maior de informações, mais detalhadas e completas, tanto internas quanto externas à empresa, sejam acessadas e analisadas em um menor espaço de tempo; existe uma redução do tempo gasto em atividades difusas ou tarefas de suporte como arquivamento, planejamento, espera e recuperação de informações, o que de certa forma permite um aumento da eficiência do decisor nas etapas iniciais do processo decisório; a TI permite a inovação dentro da atividade decisória, através da capacidade dos decisores de gerar soluções novas para os problemas, buscando identificar oportunidades e antecipar situações adversas antes que estas venham a se concretizar; a TI permite que decisores compreendam e formulem melhor o

problema, reduzindo os aspectos subjetivos nas decisões; aumenta o nível de apoio oferecido pelos SI baseados em TI.

A capacidade de auxílio da TI ao processo decisório é também limitada por fatores como: grau de envolvimento e treinamento do usuário, fontes de informação, suportes de gerenciamento, nível de atividade gerencial e características das tarefas suportadas (estruturação, incerteza, dificuldade e interdependência) (ENSSLIN et al., 1996).

As limitações vão de encontro aos aspectos, já considerados, de relevância da cultura organizacional, tanto em seus aspectos formais como informais, que movimentam as organizações.

Outro fator limitante é o desconhecimento e despreparo dos níveis gerenciais da TI disponibilizadas, quanto à sua aplicabilidade, disponibilidade e solucionadora de seus problemas, muitas vezes impulsionada por entusiásticos (para não dizer inescrupulosos) representantes destas tecnologias.

Para a adoção da TI nas organizações deve-se elaborar um adequado planejamento de sua implantação. Nesta linha, Beuren (2000, p. 89) coloca que a estratégia tecnológica possui três componentes básicos:

- a) medidas rotineiras que visam elevar a produtividade e a qualidade;
- b) projetos de inovação que garantam a tecnologia necessária para a modernização e expansão; e;
- c) ações empreendedoras para enfrentar rupturas tecnológicas imprevistas, promovendo alianças estratégicas ou investindo em novas unidades de negócios.

Pode ser observado pela exposição de Campos e Teixeira (2004) que o mesmo atua em três linhas de ação: operacional, gerencial e interorganizacional, como forma de garantir a adequada utilização estratégica de TI.

Cunha e Reinhard (2001), referindo-se especificamente ao setor público, sugere medidas para alcançar a dimensão estratégica da TI: a definição de uma estrutura (pessoas), com poder de decisão estratégica; a definição de uma estrutura (pessoas) que viabilize a tradução das orientações estratégicas em ações concretas de planejamento e acompanhamento (um grupo executivo); a organização de um modelo de gestão e acompanhamento de informática que diga respeito a todo

o governo; a um sistema de informação do uso da informática, para conhecer a situação atual; e indicadores de desempenho.

Mesmo direcionadas a uma forma organizacional específica, o setor público, estas sugestões podem ser aproveitadas, respeitando-se as particularidades de cada empresa, valendo a idéia básica da necessidade de planejar e envolver as pessoas embutida na proposta. Por isso, a mais valiosa função da tecnologia do conhecimento é estender o alcance e aumentar a velocidade da transferência do conhecimento. Não obstante, a tecnologia da informação possibilita que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização e por seus parceiros de negócios no mundo todo. A tecnologia ajuda também na codificação do conhecimento e, ocasionalmente, até mesmo em sua geração.

A codificação do conhecimento é o meio pelo qual o conhecimento volta ao estágio da “informação”. A codificação é o processo de conversão de um conhecimento em mensagem, que pode, em seguida, ser manipulada como informação.

Dispor da melhor tecnologia da informação não implica em obter as melhores informações (COELHO; SOUZA, 2003). E quando passa a falar em gerenciamento da informação, Beuren (2000 p.149) diz que “é muito mais que tecnologia, mas a tecnologia certamente faz parte do gerenciamento da informação”.

No conceito de tecnologias da gestão do conhecimento, várias tecnologias têm sido utilizadas para a geração do conhecimento, como videoconferência, telefone, rádio, cinema, televisão, videocassete, Cd Rom, DVD, computadores, *Internet*, entre outras. Considera-se a vídeo conferência, por exemplo, ou até mesmo o telefone. Essas tecnologias não captam nem distribuem o conhecimento estruturado, mas são muito eficazes na viabilização do conhecimento tácito entre as pessoas.

As tecnologias foram projetadas para gerir dados numéricos e em grande quantidade, e as tecnologias do conhecimento lidam mais freqüentemente com texto do que com números, e texto em formas não estruturadas, tais como sentenças, parágrafos e até mesmo histórias (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Um dos métodos mais conhecidos de uso da tecnologia da gestão do conhecimento é o repositório do conhecimento explícito estruturado, geralmente na forma de documentos. Tais repositórios têm estado presentes há décadas na forma

de bancos de dados computadorizados de materiais publicados. O melhor exemplo de repositório de conhecimento é a *Internet*, embora o nível de confiança no mercado do conhecimento da *Internet* é justificadamente baixo. Ela fornece informações sobre determinado assunto sem que o pesquisador saiba a sua localização física (LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P., 2004). Essa rede possibilita a conexão das redes empresariais com as redes de todo o mundo, permitindo o envio de mensagens, de arquivos eletrônicos, acesso a banco de dados, conferências computacionais e uma grande variedade de possibilidades. Outro repositório de informação é a *intranet*. É a versão interna da *Internet*, permitindo aos empregados comunicar e compartilhar informações e conselhos virtualmente. Os bancos de dados das empresas estão, geralmente, disponíveis num sistema *Web intranet* para os empregados. Redes *intranet* são, portanto, a maneira mais fácil de entrar na gestão do conhecimento. O uso destas ferramentas requer do usuário bastante tempo para pesquisar o banco de dados e ler o conhecimento recuperado e também inteligência para sintetizar e interpretar o conhecimento recuperado.

Embora essas tecnologias sejam empolgantes e estejam nitidamente se aperfeiçoando a olhos vistos, é importante ter em mente limitações de qualquer programa de gestão do conhecimento. A tecnologia isoladamente não levará o funcionário desinteressado em buscar conhecimento a sentar-se diante do teclado e começar a pesquisar. Muito menos uma empresa criadora do conhecimento. A tecnologia é comum no campo da distribuição, porém ela raramente promove o processo de uso do conhecimento. A distribuição entrega o conhecimento ao computador do usuário potencial, porém não pode obrigá-lo a usar esse conhecimento.

A criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos fundamentais, enquanto que, a tecnologia utilizada para apoiar estes processos pode ser considerada menos importante do que a informação contida nos sistemas. A informação é dinâmica e capaz de criar grande valor para as organizações. A tecnologia da informação pode ser um fator essencial para aperfeiçoar o uso desta informação, mas também pode ser apenas um custo a mais para a empresa, se não forem considerados a qualidade e a relevância desta informação e os seus respectivos usuários (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O contraste entre os investimentos maciços em tecnologia da informação, seu evidente potencial de transformação dos negócios, e os lucros efetivamente comprovados pelas organizações, tem mostrado que há uma necessidade de se examinar muitos de seus pressupostos fundamentais quanto à estruturação, uso da informação e de sua tecnologia. (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Segundo Dias e Belluzzo (2003, p. 18),

as pessoas que não têm uma idéia clara do que entendem por informação ou do motivo pelo qual deveriam querê-la tanto estão, ainda assim, dispostas a acreditar que vivemos na era da informação, que torna cada computador aquilo que as relíquias da Santa Cruz representavam na idade da fé: símbolos da salvação.

A informação é um requisito básico para a sobrevivência do ser humano. Permite o necessário intercâmbio entre o homem e o ambiente em que ele vive. Viver efetivamente é viver com a informação adequada. A comunicação e o controle são integrantes essenciais da vida interior do homem dentro da sociedade. Segundo Teles e Teixeira (2002) também é válida para as organizações na medida em que a empresa é uma sociedade, da qual o homem é parte integrante.

A idéia básica da sociedade pós-industrial pressupõe uma evolução para a sociedade de serviços, e o rápido crescimento de emprego, para profissionais liberais e de nível técnico. Entretanto, a idéia da informação como bem, permaneceu incompleta até agora, quando a avalanche de novos progressos técnicos em computadores e nas comunicações tornou a informação um bem que gera e sustenta a sociedade pós-industrial (BELL *apud* DIAS; BELLUZZO, 2003)

Stair e Reynolds (2002, p. 21) resume em poucas palavras, qual é o papel do computador nesta nova era: “A tecnologia do computador é para a era da informação o que a mecanização foi para a Revolução Industrial”. Desde a criação do primeiro computador comercial na década de 1950 (FERREIRA, 2000) muita evolução tem ocorrido, principalmente nos conceitos de tempo e espaço. O computador introduziu no ambiente dos seres humanos um novo padrão de velocidade. O relógio e os horários das estradas de ferro, que constituíam os símbolos da era industrial expressando o tempo em horas, minutos e segundos, foram substituídos por este novo símbolo da era da informação, o computador, que pensa em nanossegundos, em milhares de microssegundos. Junto com a tecnologia

das comunicações, foi introduzido um novo conceito de espaço e tempo radicalmente novo à sociedade moderna (REZENDE, 2001).

As mudanças no transporte e na comunicação (infra-estruturas da sociedade) têm representado o fim da distância e o encurtamento do tempo, tornando global e em tempo real a transmissão de informações. O senso de tempo, religiosa e culturalmente, orientado para a continuidade e para o passado, foi transformado em passaporte para o futuro (TEIXEIRA JUNIOR; OLIVEIRA, 2003).

Por fim, a associação entre TI e Gestão da Informação está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento, como a *intranet*. Tais ferramentas estão classificadas, de acordo com Terra (2000) atendendo três grandes áreas:

- a) **Repositório de materiais de referência:** conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e que evita duplicações de esforços;
- b) **Expertise maps:** banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização. Facilita o compartilhamento de conhecimento tácito ao permitir que as pessoas se localizem mais rapidamente e estabeleçam contato.
- c) **Just-in-time knowledge:** ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e distância no acesso a conhecimentos.

## 2.2 A GESTÃO PÚBLICA

Ao longo do século XX, a humanidade presenciou grandes revoluções sociais, culturais, econômicas, tecnológicas, marcados por conflitos e inovações, nas mais variadas ciências, culturas e países. Presenciou duas grandes guerras mundiais, com causas e efeitos que extrapolaram os interesses políticos e ideológicos, e, sobretudo, econômicos. Também aconteceu a revolução da informação e o surgimento de um novo canal de comunicação: a *Internet*. A interatividade toma conta de nossas vidas impondo maneiras de trocar informações. Por todos os cantos do planeta, às vezes de forma anônima, contínua, instantânea, a comunicação digital tornou-se tão importante quanto o próprio telefone. No campo

da medicina, inúmeras descobertas: fala-se em biogenética, em genoma humano, clonagem, transplantes, transgênicos. O homem se projetou para o futuro buscando, neste planeta e no universo, compreender a origem de sua existência, quais as marcas que essa presença deixará e aonde esta o levará. Vive-se em uma era globalizada, tendo a informação como moeda-corrente. Eis a era do paradoxo (O'BRIEN, 2002).

Ao mesmo tempo fornecendo ao homem todas as facilidades tecnológicas, a tecnologia exclui, em dimensões cada vez maiores, o mesmo de viver dignamente, com o mínimo de condições, implicando injustiça, desigualdade e exclusão social. É neste sentido a profunda e urgente necessidade de um Estado atuante, que possa ofertar formas sustentáveis de convivência humana. O papel do Estado é de suma importância, devendo oferecer condições para que se atinja o que se deve atingir e realizar o que deva ser realizado, objetivando a garantia e a promoção das políticas públicas necessárias para o desenvolvimento sustentável do País. Para tanto, precisa ser eficiente, eficaz e efetivo (VERGARA, 2004; BATISTA, 2004).

Tal mudança do Estado caracteriza-se basicamente em poder oferecer à sociedade políticas públicas que realmente supram suas carências prementes. As pessoas não são agentes passivos do poder público, pois interagem e usufruem diretamente de seus serviços; são usuários, contribuintes, cidadãos, consumidores, enfim, tornam-se os verdadeiros clientes da máquina pública que só existe e faz sentido para atender a sua população (AKUTSU; PINHO, 2002).

Infelizmente, a realidade brasileira aponta para o despreparo com que é tratada a qualidade do serviço público, em todas suas dimensões. As teorias administrativas parecem não andar lado a lado com os gestores, fazendo com que a máquina pública se desvie, muitas vezes, de seus reais objetivos, comprometendo os resultados que deveriam refletir, positivamente, na sociedade.

Ao longo dos últimos séculos, formas de administração pública foram sendo desenvolvidas e implementadas, com o propósito de atender às novas exigências. “A idéia de reformar o setor governamental não é nova. De fato, se há algo mais antigo que a própria idéia de governo é a idéia de aprimorá-lo” (KETTLE *apud* PEREIRA, 2001 p. 79). A administração pública está dividida em três grandes momentos, conforme define Batista (2004, p. 15):

(1) **Administração Pública Patrimonialista:** o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas<sup>3</sup>. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.

(2) **Administração Pública Burocrática:** Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre *a priori*. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso, são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas.

(3) **Administração Pública Gerencial:** Emerge na Segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da Administração Pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. A administração pública gerencial constitui um avanço, e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados.

Guimarães et al. (2002) também colaboram com esta divisão afirmando que são três formas de administração pública que se sucederam uma às outras. A administração patrimonialista, em que prevalecia a idéia de clientelismo, nepotismo e o interesse do soberano, confundindo o interesse público com seu próprio, foi substituída pela administração burocrática; esta substituição visava a acabar com os privilégios característicos da administração patrimonialista,

---

<sup>3</sup> Ocupação rendosa e de pouco trabalho.

adaptando os conceitos da teoria da burocracia de Max Weber, a qual enfatiza a relação de hierarquia, de dominação e poder, de impessoalidade, da racionalidade e legalidade, das carreiras no serviço público.

Por outro lado, na administração burocrática, o controle - a garantia do poder do Estado - transforma-se na própria razão de ser do funcionário. Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes. Esse defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

Entretanto, o modelo burocrático também se tornou arcaico, à medida que não mais viabilizava uma administração eficiente. Era necessário um novo modelo – gerencial – que fosse além, mais flexível, que priorizasse a qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos, e focasse a atuação na obtenção de resultados, se configurando de acordo com as peculiaridades de uma nova era, e também fosse uma resposta à crise generalizada do Estado (BATISTA, 2004).

Hoje, a administração gerencial é o modelo das grandes nações e o desejo das que ainda lutam para sua implementação, sendo a melhor frente aos desafios do mundo capitalista globalizado. Entretanto, não é o enfoque discorrer sobre concepções acerca das questões ideológicas-partidárias, que variam a respeito dos conceitos da administração pública gerencial, atuando de forma mais restritiva, ampla ou diferenciada. A administração gerencial, sem falar propriamente que tamanho o Estado deva ter, é, sem dúvida, o melhor caminho para as organizações públicas.

A administração pública gerencial constitui um avanço, e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A

diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental.

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se: (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins) (SPINELLI, 2003).

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade - por intermédio de políticos eleitos - controla a administração pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Neste último ponto, como em muitos outros (profissionalismo, impessoalidade), a administração pública gerencial não se diferencia da administração pública burocrática. Na burocracia pública clássica existe uma noção muito clara e forte do interesse público. A diferença, porém, está no entendimento do significado do interesse público, que não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado. Para a administração pública burocrática, o interesse público é freqüentemente identificado com a afirmação do poder do Estado. Ao atuarem sob esse princípio, os administradores públicos terminam por direcionar uma parte

substancial das atividades e dos recursos do Estado para o atendimento das necessidades da própria burocracia, identificada com o poder do Estado. O conteúdo das políticas públicas é relegado a um segundo plano. A administração pública gerencial nega essa visão do interesse público, relacionando-o com o interesse da coletividade e não com o do aparato do Estado.

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

No presente momento, uma visão realista da reconstrução do aparelho do Estado em bases gerenciais deve levar em conta a necessidade de equacionar as assimetrias decorrentes da persistência de aspectos patrimonialistas na administração contemporânea, bem como dos excessos formais e anacronismos do modelo burocrático tradicional. Para isso, é fundamental ter clara a dinâmica da administração racional-legal ou burocrática. Não se trata simplesmente de descartá-la, mas sim de considerar os aspectos em que está superada e as características que ainda se mantêm válidas como formas de garantir efetividade à administração pública.

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. A reforma do aparelho do Estado no Brasil significará,

fundamentalmente, a introdução na administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas.

A administração pública pode e deve se inspirar num modelo de gestão privado, mas nunca deve perder a perspectiva de que a área privada visa o lucro e a administração visa realizar sua função social. Entretanto, esta função social deve ser alcançada com qualidade na prestação do serviço público e com elevado grau de eficiência na utilização dos recursos disponíveis. Contudo, Vergara (2004) aponta que não se pode mais ignorar as questões relacionadas à eficiência no setor público, embora subordinadas ao critério da efetividade, isto é, os gastos públicos devem promover os resultados almejados, resolvendo os problemas sociais e econômicos para os quais se destinam.

Spinelli (2003) e Terra et al. (2005) concordam que a modernização da administração pública tem por objetivos: combater o patrimonialismo e o clientelismo vigentes durante tantos anos; melhorar a qualidade da sua prestação de serviços à sociedade; aprimorar o controle social; fazer mais ao menor custo possível, aumentando substancialmente a sua eficiência, pois não há recursos infinitos disponíveis para o alcance de todas as demandas sociais, sendo imperioso, portanto, eliminar o desperdício; combater vigorosamente a corrupção com um controle interno, externo e social mais efetivo, estabelecendo punibilidade mais eficaz para os infratores responsáveis pelo desvio do dinheiro público; enfim, ainda, o objetivo de valorizar o servidor público. Este último, talvez, seja o objetivo chave a ser perseguido por qualquer projeto de modernização, pois a qualidade profissional dos servidores e sua motivação são condições necessárias para se alcançar todos os outros objetivos.

Para se entender a gestão pública é necessário o próprio entendimento de administração, mesmo porque a definição de administração não é uma orientação baseada apenas em organizações privadas. No princípio, todas são iguais, pois sendo a administração definida como a orientação, a direção e o controle dos esforços de um grupo de indivíduos visando um objetivo comum, isto equivale dizer que em órgãos ou na administração pública, este conceito também prevalece. Porém, esta definição, embora aponte a finalidade ou a função da administração, pouco nos diz da natureza dos processos administrativos, ou seja, da maneira como o administrador alcança aqueles resultados (REZENDE; CASTOR, 2005).

A técnica administrativa, não sendo uma habilidade fugaz, adquirida instintivamente ou em determinadas circunstâncias por uns poucos privilegiados, encontra na procura, no que e no como da administração, através do esforço desenvolvido pelos estudos e pesquisas, trabalho de doutrina dos cientistas e estudiosos da ciência administrativa, soluções racionais para a produção de bens e serviços.

Dessa apontada definição depreende-se a compreensão de três das destacadas funções de administração, tidas pelos publicistas como funções básicas para a consecução da atividade administrativa, de forma técnica e racional, ou seja, planejar, executar e controlar. O significado e o conteúdo de administração e, como tal, a ênfase do planejamento, da execução e do controle sofreram uma formidável ampliação e aprofundamento através das diferentes teorias que informam e procuram explicar o fenômeno administrativo.

A Teoria Geral da Administração começou com o que cognominou de “ênfase nas tarefas” (atividades executadas pelos operários em uma fábrica), com a administração científica em meados de 1911 (TAYLOR, 1963). A seguir, a preocupação básica passou para a “ênfase de estrutura”, com a teoria clássica de Fayol e com a teoria da burocracia de Weber, seguindo-se, mais tarde, a teoria estruturalista de administração. A ênfase nas pessoas, através da teoria das relações humanas, foi mais tarde desenvolvida pela teoria comportamental e pela teoria de desenvolvimento organizacional. A ênfase no ambiente surgiu com a teoria de sistemas, sendo completada pela teoria da contingência. Esta, posteriormente, desenvolveu a ênfase na tecnologia. (CARAVANTES, 1998).

Cada uma das cinco variáveis - tarefa, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia - provocou, a seu tempo, uma diferente teoria administrativa, privilegiando ou enfatizando uma dessas variáveis, omitindo ou relegando a um plano secundário todas as demais.

Na realidade, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. E, nesse aspecto, todas elas foram bem desenvolvidas ao apresentarem soluções específicas para tais problemas. Para Ribeiro (2003) de certo modo, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações de hoje. E o administrador precisa conhecê-las bem, para ter à sua disposição um leque de alternativas interessantes para cada situação.

A adequação entre a tarefa, a estrutura, as pessoas, a tecnologia e o ambiente constitui o principal desafio específico da administração, acrescido pelos grandes avanços e transformações da sociedade moderna, por tendências genéricas ou mega tendências, cujos reflexos impactam marcadamente a administração privada e a administração pública, como o fenômeno da inter ou transdisciplinaridade, o fenômeno da globalização, economia e mercado, o desenvolvimento de novas formas de solidariedade entre os cidadãos, a visão sistêmica da sociedade organizada em rede, os processos cibernéticos que facilitam a sociedade organizar e utilizar o conhecimento e a informação, as novas formas de ação social transformadora que emergiram no mundo nos últimos vinte anos, consubstanciadas em movimentos populares ou novos movimentos sociais, com novas agendas políticas (ecologia, paz, anti-racismo), ao lado das agendas tradicionais de melhoria da qualidade de vida (sobrevivência econômica, habitação, terra, bem-estar social, saúde, educação, emprego, segurança, inclusão social) (SANTOS, 1996). Esses movimentos, centrados nos temas de democratização, cidadania, liberdades, identidade cultural, além daqueles que constituem a “herança comum da humanidade” (sustentabilidade da vida humana na Terra, meio ambiente global, desarmamento nuclear, ações e campanhas antiterrorismo), assumiram a forma de organizações não-governamentais e, particularmente, de ONGs transnacionais (SANTOS, 1996). A história da modernidade ocidental mostrou como as forças espontâneas da economia de mercado capitalista ameaçaram, tanto quanto o poder administrativo do Estado moderno, a solidariedade social, a justiça social e a autonomia dos cidadãos. Segundo Cohen e Arato (1992), somente um conceito de sociedade civil devidamente diferenciado da economia pode tornar-se o centro de uma teoria social e política, onde a economia de mercado já desenvolveu ou está em processo de desenvolver a sua própria lógica autônoma.

Por outro lado, como observa Santos (1996), depois de transições bem sucedidas de ditadura à democracia, a versão indiferenciada do conceito enraizado no slogan “sociedade versus Estado” perderia seu potencial crítico. Desse modo, apenas uma reconstrução com base num modelo tripartite, distinguindo sociedade civil tanto do Estado quanto da economia, tem possibilidade de servir ao papel de oposição democrática desempenhado por esse conceito nos regimes autoritários, bem como de renovar o seu potencial crítico nas democracias liberais (COHEN; ARATO, 1992);

A sociedade civil, segundo essa concepção, é a esfera de interação social entre a economia e o Estado, e composta principalmente pela esfera íntima (família), pela esfera associativa (especialmente associações voluntárias), movimentos sociais e formas de comunicação pública.

A sociedade civil representa uma dimensão do mundo sociológico de normas, práticas, papéis, relações, competências ou um ângulo particular de olhar este mundo, do ponto de vista da construção de associações conscientes, vida associativa, autoorganização e comunicação organizada (VERGARA, 2004). Referem-se às estruturas de socialização, associação e formas organizadas de comunicação do mundo da vida, na medida em que estas estão sendo institucionalizadas.

Nas democracias liberais, a sociedade civil não está por definição em oposição à economia e ao Estado. As concepções de sociedade econômica e política referem-se a esferas de mediação, mediante as quais a sociedade civil poderá exercer influência sobre os processos políticos, administrativos e econômicos (COHEN; ARATO, 1992).

Fica claro, portanto, que as organizações públicas possuem características particulares que as diferem das organizações do setor privado, desde a forma de gestão até o tipo de serviços oferecidos à população. Não se trata da discussão arrolada na sociedade da eficiência ou não do setor público, pois esta questão esbarra no próprio significado dos propósitos do setor público onde a medida de eficiência pode estar vinculada ao alcance do atendimento de determinado serviço e não do rendimento financeiro que este serviço possa traduzir. Vergara (2004) comenta que as características peculiares à organização pública influenciam, inclusive, no desenvolvimento, implantação e utilização dos sistemas de informação, cuja importância para este tipo de organização tem crescido nos últimos anos viabilizando sua utilização para análise estratégica e planejamento dos órgãos governamentais.

As organizações fornecedoras de bens e serviços nas sociedades capitalistas industrializadas podem ser agrupadas em: empresas comerciais “com fins lucrativos”, cujos ativos são de propriedade de indivíduos particulares e organizações “sem fins lucrativos”, cujos ativos são de propriedade pública (ANSOFF, 1990).

A questão dos recursos humanos é um fator relevante de diferenciação entre as duas formas organizacionais, visto que nas organizações públicas existem os concursos públicos que fixam os funcionários de carreira e os cargos de confiança que mudam a cada nova gestão, enquanto na organização privada os funcionários permanecem até que os dirigentes decidam, existindo uma competitividade maior entre as pessoas.

Uma abordagem mais legalista coloca que a diferença entre a organização pública e privada é que na administração pública somente é possível fazer o que estiver previsto na legislação (constituição, leis, decretos, portarias, resoluções); na iniciativa privada é permitido fazer tudo o que não é proibido pela legislação (RUEDIGER, 2002).

Willcocks (1994) apresenta uma peculiaridade do setor público ao salientar que os projetos freqüentemente são de maior escala que no setor privado e, podem tanto atingir o público em geral como uma população regionalizada, sob controle estatal.

Mesmo ao considerar que existem diferenças gritantes entre a estrutura administrativa e de forma de governo entre países como Brasil e Inglaterra (onde a autora baseia seus estudos) pontos como este podem ser observados também em nível nacional. Assim, tem-se que a implementação de sistemas de informação contém riscos inerentes: trata-se da entrega de serviços e SI de forma eficiente, eficaz, rápida, barata contrapondo-se à eliminação de riscos para qualidade de serviço, propriedade e vidas públicas.

Evidenciando as diferenças organizacionais, o próprio Ansoff (1990) afirma que a distinção está se tornando cada vez mais vaga e que nas empresas privadas encontra-se a estrutura burocrática e as organizações públicas buscam a eficiência.

No entanto, a diferenciação entre as formas de organização é latente, a medida que os objetivos centrais de cada uma difere em sua essência: a organização privada tem como medida de eficiência, o lucro e a pública, a eficiência de seus serviços prestados à população.

É notório que os anos 90 trouxeram um nova tônica ao setor público, no qual o ambiente permaneceu muito tempo sem turbulências, com apoio dos governos. Esta tônica é dada pela busca da eficiência e de qualidade no

atendimento, confundindo muitas vezes a questão do atendimento com eficiência e obtenção de lucro.

No Brasil, em especial, as organizações públicas sofreram e sofrem sérias modificações pautadas pelas novas exigências do público e pela onda privatista, no qual empresas tradicionalmente estatais passaram para corporações privadas, rearranjando os serviços, a estrutura governamental e os recursos humanos envolvidos. No entanto, continuam sendo características inerentes ao setor público: a necessidade dos projetos serem adaptados às realidades políticas e administrativas; as restrições legais; a descontinuidade administrativa; a rigidez na estrutura organizacional; a escassez de recursos etc. (OLIVEIRA *et al.*, 2003).

Batista (2004) aborda aspectos qualitativos que diferenciam a gestão da empresa pública da empresa privada. Para os autores, no caso das empresas privadas, cujos objetivos são notadamente mais claros, além dos fatores ambientais, o comportamento da cúpula, seus objetivos e comprometimentos exercem grande influência sobre o comportamento da própria organização. Enquanto que o fato da propriedade ser pública torna delicados, morosos e complexos vários processos que são mais simples e dinâmicos na empresa privada e ocorre um controle público, de conotação política nos serviços prestados pelas empresas públicas.

### **2.2.1 Desafios da Gestão Pública**

Na questão da gestão do serviço público, colocada em xeque na atualidade e modificada pelos moldes do neoliberalismo, dois elementos merecem destaque, de acordo com Terra *et al* (2005): o setor público não é composto de um único organismo decisório; e administradores do governo têm a responsabilidade de usar técnicas inovadoras.

A composição do setor público, com seus diversos órgãos e setores, já consolidada como uma estrutura burocratizada implica em demora na resposta à determinadas situações, que pode ser detectada pelos usuários dos serviços em várias instâncias.

No tocante à exigência de que administradores públicos têm a responsabilidade na utilização de técnicas inovativas para solucionar problemas,

vale destacar que não é peculiaridade apenas do administrador público. No entanto, na estrutura pública a questão da inovação é, muitas vezes, contraposta a questões financeiras e de prioridades de programas de governo, as quais impedem a aplicação de projetos que fazem uso de tecnologia mais avançada.

Outros fatores influentes, também no setor público, são: a forte resistência às mudanças, marcada por uma estrutura altamente burocratizada; as instituições da administração pública são regidas por orçamento; o pagamento de gerentes e administradores públicos não está livre do gerenciamento por decreto (QUINTELA; SOARES JUNIOR, 2003).

Além destes fatores, tem-se: a rotatividade de pessoal que implica em ausência de defasagem tecnológica; o projeto político de cada nova administração que modifica a forma de desenvolvimento dos serviços, os serviços prestados e a própria cultura. Ainda na questão das dificuldades na gestão pública, Batista (2004) acrescenta: a) processos políticos na definição dos objetivos da empresa; mudanças de orientação pela alteração do quadro político dominante, gerando corpo permanente; b) transitoriedade do corpo não permanente; c) plataforma política e duplicação de projetos – cada governo espera que seus projetos e estratégias políticas tenham um retorno para seu governo e governos posteriores, ou seja, tenham um retorno político para o partido; d) reivindicação da autoria de projetos iniciados em seu mandato, mesmo que semelhantes a outros já existentes; e) pouco empenho do corpo permanente pelo conhecimento da rotatividade do corpo organizacional, ocorrendo predomínio dos critérios políticos.

Ao abordar o caso específico do Brasil, Teixeira e Santana (1995) consideram que global e abrangente são mesmo as marcas típicas da administração pública brasileira, havendo casos de inexistência de área encarregada de planejamento. Não é necessária pesquisa aprofundada para verificar, por exemplo, as obras (escolas, viadutos etc.) que começam e são paralisadas por mudança de governo.

Finalmente, entram em discussão na questão da gestão pública, aspectos de eficiência medida pelos serviços prestados e não pela obtenção do lucro e o controle político exercido sobre as ações das empresas públicas.

Em decorrência do controle político exercido sobre as estatais, têm-se os processos políticos, que, muitas vezes: oneram os processos operacionais e administrativos; trazem dificuldades de coordenação entre diretorias, departamentos

ou seções, tornando improdutivo o trabalho; e criam conflitos e disputas entre as diversas áreas. Estes aspectos são tratados em Terra *et al.* (2005), que levantam também a questão da composição da cúpula das administrações públicas naturalmente de confiança do Poder Executivo, cuja mudança gera desconfiança tanto por parte das novas assessorias como por parte do corpo permanente, implicando em demora, cancelamento ou modificações em projetos em andamento.

### **2.2.2 Informatização do Setor Público**

Historicamente, a informática pública não acompanhou a evolução informática da iniciativa privada, promovendo mudanças de plataforma de equipamentos e organização de pessoal com mais lentidão. Vinculada à forma de governo dominante, a informática pública brasileira passou pelas etapas de instalação na ditadura militar (anos 1960); modelo de estado centralizador e controlador (anos 1970); abertura democrática, com escassez de recursos herdados da ditadura (anos 1980) e, chega aos anos 1990 com a descentralização e a exigência de serviços de qualidade por parte da população (ANDRIOLO; MEDEIROS, 2001).

Para viabilização do uso adequado das informações por parte dos governos (federal, estadual ou municipal) faz-se necessária a implementação de ferramentas de TI que contemplem as necessidades para atender as novas expectativas, de rapidez e confiabilidade. Osborne e Gaebler (1993) coloca bem a situação dos governos diante desta possibilidade de tratar a informação, quando reflete a existência, de um lado, das doutrinas da nova administração pública que se movimentam para reformar os negócios do governo e de outro lado, a informação que age como um catalisador para mudanças e capacita a transformação dos negócios. Vai além, acrescentando que a tecnologia permite a comunicação global de informação significativa em tempo real entre cidadãos, organizações e nações, e que as estruturas e processos de administração pública e a natureza e atributos da informação necessitam de atenção.

A TI, já com reconhecimento de elemento imprescindível que contribui para a transformação dos negócios nas organizações privadas, têm agora o

desafio de contribuir para a visão estratégica das organizações públicas. Desta forma, a utilização da TI no setor público deixa de realizar apenas o processamento na organização: a informação, passa a ser a ferramenta que dá suporte a gestão da informação, atuando inclusive em área de decisão política (RODRIGUES FILHO, 2004). Fatores mais abrangentes são governo e os fatores gerados pela ambiente técnico político no qual os SI e as tecnologias de comunicação e informação estão sendo desenvolvidas e implementadas.

Em nível mundial está ocorrendo uma reestruturação das organizações públicas e a informação é um elemento marcante neste processo. Conceitos como: nova administração pública (OSBORNE; GAELBER, 1993) e informação política (RODRIGUES FILHO, 2004) ligados ao crescente uso de tecnologia de informação como viabilizador desta tendência são empregadas, respeitando-se, é claro, as limitações tecnológicas e financeiras das nações.

Discussões a respeito da utilização das informações por parte dos governos e da transparência das informações aos cidadãos são colocadas na pauta do dia, mais como uma exigência da população do que das plataformas políticas que se apresentam à sociedade.

A discussão está presente no Brasil e o processo de informatização no setor público alavanca dois aspectos: o interno, de atendimento aos serviços que sustentam as atividades da organização pública e o externo, pautado pelo atendimento ao público. No primeiro caso tem-se a necessidade dos sistemas de informação para apoio ao processo decisório e para integrar todas as áreas do governo (RUEDIGER, 2002).

Originalmente estruturadas em equipamentos *mainframes*, informações e SI voltados para a realização das tarefas rotineiras, as empresas governamentais, na atualidade, estruturam seus sistemas em rede procurando acompanhar a evolução dos SI. Entretanto, o volume maior de SI continua sendo processado em equipamentos e voltado ao processamento das tarefas rotineiras. Dificuldades como restrição orçamentária impedem um avanço mais expressivo. O segundo caso é marcado pela implantação do chamado “governo eletrônico”, que se propõe a colocar as informações a serviço do cidadão, agilizando os processos de “canal comunicação governo-cidadão” (RUEDIGER, 2002). Este canal proporciona aos cidadãos conhecerem tanto as realizações do governo como também efetuarem serviços *on-line*. Tanto no primeiro como no segundo caso, as empresas

governamentais devem disponibilizar recursos humanos para atender esta nova tendência.

Os aspectos internos e externos da informática pública trazem intrínseca a informatização, combinando aspectos técnicos e organizacionais, que justificam a elaboração de uma arquitetura de sistemas de informação (OLIVEIRA et al., 2003), cujo público seja composto não somente pelos funcionários, mas também pelos usuários finais do sistema.

O contexto atual também aponta para o uso de consultores externos e a reafirmação de um maior envolvimento do setor público com a iniciativa privada e a fragmentação das atividades do setor público. Os autores ainda vislumbram um cenário que pode ser completado pela relevância das informações nesse processo, que culminará com o desenvolvimento de tecnologias que atendam às demandas necessárias para viabilizar o funcionamento adequado da gestão pública.

### **2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Como a implantação da TI nos diversos segmentos da sociedade brasileira passou por etapas, num processo progressivo de aceitação, amadurecimento e dependência para se chegar a uma gestão da informação preocupada não apenas com a obtenção da informação, mas com sua distribuição e uso, também o processo de aplicação da TI voltado para a administração pública passa pelas mesmas etapas.

Os objetivos gerais que norteiam o uso da gestão da informação, tanto no contexto privado quanto no governamental são, segundo Silva, Ribeiro e Rodrigues (2004, p. 193):

- a) utilizar a tecnologia para melhorar os serviços aos clientes;
- b) utilizar a *Internet* para prover serviços e informações;
- c) dispor da tecnologia para melhoria da eficiência operacional interna;
- d) garantir sigilo e segurança das informações e nas transações.

Pode-se entender por cliente no caso de empresas governamentais como sendo qualquer um que se relacione com o governo, o que inclui cidadãos, servidor público, fornecedores da administração pública, munícipes, contribuintes, entre inúmeros outros. E também, pode-se entender governo como sendo os níveis federal, estadual, municipal tanto do executivo, legislativo como do judiciário (SILVA; RIBEIRO; RODRIGUES, 2004).

Muitas das iniciativas voltadas à gestão da informação em empresas públicas diz respeito ao governo eletrônico, que envolve uso da *Internet*, *Intranet* e *Extranet* no escopo de uso remoto e distribuído dos seus sistemas de informação (FELIX, 2003). E para que esta tecnologia seja utilizada em sua plenitude é necessária a adoção de infra-estrutura de tecnologia que suporte essas iniciativas.

A adoção da infra-estrutura e tecnologia da *Internet* abre um nível de serviço sem precedente na história do uso da TI no provimento de serviços de informações governamentais, em prol da sociedade como um todo. Todavia, não é apenas no portal ou em sistemas e-Gov<sup>4</sup> que a gestão da informação se faz presente na esfera pública.

A gestão da informação na administração pública é, portanto, o auxílio informatizado para o processo de colaboração entre as diversas áreas da administração, que otimiza as atividades internas e externas envolvidas em fornecer melhores serviços aos cidadãos. E para isso integra as operações de funções administrativas e financeiras, com as de atendimento (SILVA *et al.*, 2004).

Envolve o processamento da rotina dos departamentos funcionais dos órgãos que são objetos do auxílio computadorizado à administração pública. Somente assim, é possível alcançar todas as tarefas inerentes ao processo de gerenciamento da informação, quais sejam, definir as necessidades de informação, obtê-las, distribuí-las e utilizá-las no processo decisório que compete à Gestão Pública.

Porém, existem falhas comuns na gestão pública municipal quando se trata de sistemas integrados para o gerenciamento da informação. Falta integração das áreas da organização. A integração dessas áreas possibilita a redução de esforços, recursos e de despesas, e até mesmo a evasão de receitas,

---

<sup>4</sup> Governo Eletrônico é um conceito emergente que objetiva fornecer ou tornar disponível informações, serviços ou produtos, através de meio eletrônico, a partir ou através de órgãos públicos, a qualquer momento, local e cidadão, de modo a agregar valor a todos os stakeholders envolvidos com a esfera pública (SILVA *et al.*, 2004).

além da melhoria dos tempos de respostas aos serviços públicos, redução de erros, eficácia na obtenção das metas e objetivos setoriais e globais públicas e, em última instância, influirá nos níveis da qualidade do funcionamento da máquina pública, refletindo diretamente na qualidade dos serviços, tanto para os agentes internos como para os agentes externos (SILVA *et al.*, 2004).

A importância de se melhorar a gestão da informação na gestão pública deve ser compreendida à luz de diversos fatos evidentes a respeito dos sistemas políticos contemporâneos. Barzelay (*apud* BATISTA, 2004) argumenta que primeiro, os cidadãos ambicionam viver sob certas condições sociais, e essas não surgem espontaneamente da ação privada, o que significa que, potencialmente, a ação pública cria valor. Segundo, a ação pública realiza-se sob pressão fiscal e através do exercício de instrumentos do Direito e do poder público, o que significa que a criação de valor público depende tanto dos benefícios da ação como do modo de exercê-la. A gestão pública afeta ambos os aspectos – os benefícios e os custos da ação pública. Portanto, o modo como são desempenhadas as diversas funções da gestão pública tem relevância para o bem-estar dos cidadãos. Terceiro, os objetivos e as circunstâncias de atuação das inúmeras organizações, programas e projetos públicos evoluem constantemente, em função do aprendizado organizacional, dos realinhamentos políticos, dos desenvolvimentos tecnológicos autônomos e das alterações no contexto interno de governo. Nesta linha de argumentação, o papel dos gestores públicos e dos representantes da cidadania tem de incluir um alto grau de responsabilidade em relação à gestão da inovação em organizações, programas e projetos públicos o que com certeza passa pela gestão da informação nestes ambientes.

### 3 METODOLOGIA

*A tarefa não é contemplar o que ninguém ainda contemplou,  
mas meditar, como ninguém ainda meditou,  
sobre o que mundo tem diante do olhos.*

Schopenhauer

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A estratégia metodológica que permeia a pesquisa enquadra-se em um estudo descritivo-exploratório. De acordo com Triviños (1994), o estudo exploratório, tende a aumentar a experiência do pesquisador em torno de determinado problema. Já a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Estuda, ainda, fatos e fenômenos do mundo físico e especialmente do mundo humano, sem a interferência do pesquisador (PÁDUA, 2000).

A pesquisa também se caracteriza como um estudo qualitativo. A abordagem qualitativa parte do fundamento de que existe um vínculo dinâmico e indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito (RICHARDSON, 1999).

Na abordagem qualitativa, não existem regras metodológicas fixas e totalmente definidas, mas estratégias e abordagens de colheita de dados, que não devem ser confundidas com a ausência de metodologia, ou com o “vale tudo”. A abordagem qualitativa representa grandes possibilidades de operacionalização das concepções que emergem dos estudos, justificando, sobretudo neste trabalho, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. (SELTIZ, 1987).

As pesquisas qualitativas são na sua maior parte voltadas para a descoberta, a identificação, a descrição aprofundada e a geração de explicações. Buscam o significado e a intencionalidade dos atos, das relações sociais e das estruturas sociais.

O material básico da investigação qualitativa é a palavra que expressa o falar cotidiano, tanto ao nível das relações quanto ao nível dos discursos. No entanto, sociologicamente, a análise das palavras e das situações expressas por informantes personalizados não permanece nos significados individuais, mas nos significados compartilhados. Assim, ao entender-se a linguagem de um grupo social, pode-se prever as respostas deste grupo:

As abordagens quantitativas visam a apresentação e a manipulação numérica de observações com vista à descrição e à explicação do fenômeno sobre o qual recaem as observações. (RICHARDSON, 1999). Por sua vez a perspectiva qualitativa remete-se para um exame interpretativo não numérico das observações com vista à descoberta das explicações subjacentes e os modos de inter-relação. Estas definições ajudam a explicar o porquê da tendência dominante consistir em utilizar separadamente cada método e o porquê de persistir o debate entre investigadores acerca do interesse relativo de cada abordagem.

Os estudos qualitativos têm seu ponto de partida em questões amplas, que vão se definindo à medida em que os trabalhos avançam. Como diz Godoy (1995), a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Portanto, a opção pela abordagem qualitativa deve-se ao fato de se proporcionar uma visão geral, procurando tanto descrever o problema em questão como também analisar com profundidade as políticas de investimentos e alocação de recursos em TI e de gestão de pessoas e processos, adotadas na administração pública municipal utilizando-se de dados descritivos, permitindo assim compreender o fenômeno estudado.

### **3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA**

O problema de pesquisa sobre as repercussões da política de investimentos gradativos em TI na Prefeitura Municipal de Campo Mourão nos

últimos cinco anos frente aos pressupostos norteadores da gestão da informação na Administração Pública pode se desmembrar em:

- a) Quais são e como repercutem as políticas de investimentos e alocação de recursos em TI adotadas pela Prefeitura Municipal de Campo Mourão no últimos cinco anos?
- b) Quais são as práticas de gestão da informação percebidas na Prefeitura Municipal de Campo Mourão e de que forma envolvem os processos e pessoas na Administração Pública nos últimos cinco anos?
- c) Como se posicionam tais práticas de gestão da informação frente aos pressupostos teóricos pertinentes e de que forma a gestão da informação na administração pública da Prefeitura Municipal de Campo Mourão pode contribuir para uma Gestão Organizacional de atendimento contínuo às demandas sociais, que contemple as especificidades locais e que apóie sucessivos governos?

### **3.3 UNIVERSO E AMOSTRA**

O estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Campo Mourão, cuja cidade foi criada através da Lei Estadual n.º 02 de 10 de outubro de 1947 e instalada oficialmente em 05 de dezembro de 1947. Até a década de 1960 o município de Campo Mourão compreendia toda a Microrregião 12 e os municípios que hoje a integram eram seus distritos administrativos. Na década de 1980, foram desmembrados dois dos seus últimos distritos administrativos: Luiziana e Farol do Oeste, ficando sobre sua tutela apenas o distrito de Piquirivaí.

A escolha pela Prefeitura de Campo Mourão se deu devido aos investimentos em TI e à preocupação da administração municipal no uso desta tecnologia. Com relação aos demais municípios que compõem a COMCAM, Campo Mourão possibilita uma infra-estrutura de TI capaz de suportar seu ambiente organizacional e possui também um planejamento a longo prazo de implementação de ferramentas de TI para apoio aos funcionários e aos cidadãos.

O período de abrangência de cinco anos possibilitou à pesquisadora entrevistar funcionários efetivos que estão na prefeitura há mais de cinco anos e que já passaram, no mínimo, por dois mandatos de prefeito. Tratam-se de funcionários que já estavam efetivados desde o mandato anterior, ou seja, anterior a 2004 quando assumiu o novo prefeito.

A prefeitura municipal de Campo Mourão é uma organização pública, cuja estrutura é composta pelo Gabinete do Prefeito, Coordenadoria Geral de Governo, Assessoria de Comunicação Social, Procuradoria Geral, Procon, Ouvidoria, 07 (Sete) Secretarias, 12 (Doze) Diretorias, 24 (Vinte e quatro) Departamentos, 81 (Oitenta e uma) Divisões, 22 (Vinte e duas) Seções, 25 (Vinte e cinco) Conselhos Municipais e as Unidades de Ensino e de Saúde.

A Prefeitura possui um departamento de TI, subordinado à Secretaria da Fazenda e Administração, tendo como unidades administrativas subordinadas: a divisão de sistemas corporativos; a divisão de organização, sistemas e métodos; a divisão de controle de equipamentos de informática; e a divisão de tecnologia da informação. Entre suas funções pode-se apresentar as seguintes:

- a) Prestar, de forma centralizada, os serviços relativos à Arte da Tecnologia da Informação empregada no Município;
- b) Elaborar projetos para desenvolvimento e racionalização de sistemas de informações administrativos, em consonância com as políticas e diretrizes definidas;
- c) Supervisionar os projetos de desenvolvimento de sistemas executados pelos analistas, referentes às solicitações dos gestores;
- d) Acompanhar os processos de modernização administrativa no Município;
- e) Administrar os contratos de suporte de Tecnologia da Informação;
- f) Estabelecer políticas de treinamentos aos usuários e à equipe de tecnologia da informação;
- g) Estabelecer políticas de utilização de software e hardware no âmbito do Município;
- h) Elaborar o Sistema de Informações Executivas e Estratégicas;
- i) Elaborar o Sistema de Informações Gerenciais;
- j) Estabelecer políticas de utilização das tecnologias de informações existentes;
- k) Elaborar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI);

Fonte: PDTI (2006).

#### **Quadro 1 – Funções do Departamento de TI**

O departamento conta com um diretor e sete funcionários distribuídos nas suas unidades subordinadas, cuja função principal de orientar e dar suporte ao todo organizacional. Para a realização das entrevistas, optou-se por entrevistar o diretor de TI e dois funcionários das divisões, caracterizados nesta pesquisa como gestores de TI. Portanto, desta área foram três os entrevistados.

Por tratar-se de uma pesquisa predominantemente qualitativa, optou-se por uma amostragem intencional que abrangesse não somente os gestores de TI mas também os representantes de cada secretaria e os usuários dos sistemas, ou seja, os funcionários da prefeitura. O Quadro 2, a seguir resume a quantidade e os cargos dos entrevistados:

Categoria	Entrevistado	Simbologia utilizada
Gestor de TI	Gestor de TI 1	GTI1
	Gestor de TI 2	GTI 2
	Gestor de TI 3	GTI 3
Representante das Secretarias	Secretaria 1	S1
	Secretaria 2	S2
	Secretaria 3	S3
	Secretaria 4	S4
	Secretaria 5	S5
	Secretaria 6	S6
	Secretaria 7	S7
Funcionário da Secretaria de Fazenda e Administração	Funcionário 1	FA1
	Funcionário 2	FA2
	Funcionário 3	FA3
	Funcionário 4	FA4
	Funcionário 5	FA5

**Quadro 2** – Convenção utilizada para as entrevistas

Portanto, foram entrevistados também todos os sete representantes de cada secretaria (Fazenda e Administração, Planejamento, Educação, Saúde, Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente) e cinco usuários de sistemas de informação (todos os cinco funcionários da secretaria de fazenda e administração) num universo de 84 servidores lotados na Secretaria de fazenda e administração tendo em vista que nesta secretaria se concentra a maior quantidade de funcionários usuários de sistemas de TI.

Como o estudo foi dimensionado para analisar o impacto da TI nos últimos cinco anos optou-se por selecionar funcionários (efetivos) da secretaria de

administração que estivessem no cargo há pelo menos cinco anos para que a análise da relação entre os investimentos em TI e o conhecimento corporativo fosse representativa.

### **3.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS**

Os dados obtidos na fase de coleta identificam-se sob a forma primária e secundária. Os dados primários, na concepção de Richardson (1999), são oriundos da pesquisa e que possui a característica específica de levantar ou expressar o problema em estudo, enquanto os dados secundários são oriundos de base de fácil identificação, quais sejam, banco de dados, publicações internas ou externas, entre outros.

Em razão da abordagem qualitativa, a entrevista semi-estruturada torna-se o instrumento fundamental de coleta de dados para a obtenção de informações de fontes primárias juntamente com a observação direta. Triviños (1987) define a entrevista semi-estruturada como aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, oferecendo amplo campo de interrogativas, vindos de novas indagações que vão surgindo à medida que recebem respostas. A entrevista semi-estruturada acrescenta o autor, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias. Além da entrevista e da observação, utilizar-se-á de pesquisa documental e bibliográfica.

Para realização da pesquisa houve a necessidade de pedir autorização formal aos representantes da prefeitura municipal de Campo Mourão a fim de ter acesso aos documentos formais da instituição e autorização para realizar as entrevistas com os funcionários. Para isso, foi realizado um primeiro contato presencial com o gestor de TI, visto que a maioria das informações, principalmente documentais, é de responsabilidade do departamento ao qual pertence e a colaboração deste seria imprescindível para a realização desta pesquisa. O contato foi realizado em agosto de 2004 e houve amplo interesse em colaborar com o estudo. Logo em seguida houve um contato telefônico no sentido de esclarecer o

projeto de pesquisa e as informações que seriam requeridas antes da fase de entrevista. O contato telefônico ocorreu em novembro de 2004 e o gestor de TI colocou à disposição os documentos formais do departamento de sua responsabilidade, bem como todos os documentos correlatos à estrutura organizacional da prefeitura municipal de Campo Mourão. Para tanto, seria necessária a formalização por escrito do tipo de pesquisa a ser realizada, devidamente assinada pelo professor orientador.

Na seqüência procedeu-se então a um segundo contato formal através de uma carta de apresentação, feita pelo orientador da pesquisadora entregue via Correios, em fevereiro de 2005 (ver Anexo 1). Houve uma lacuna entre o contato telefônico e a entrega da carta de apresentação devido a ajustes no projeto de pesquisa original.

A partir daí, iniciou-se a coleta de dados secundários na prefeitura. Foram levantados dados inerentes à composição da estrutura organizacional da instituição, bem como os documentos relativos à implementação da TI, como o próprio PDTI e outros documentos institucionais necessários para o atendimento do primeiro objetivo específico da pesquisa que é descrever as políticas de investimentos e alocação de recursos em TI, como o diagnóstico institucional e tecnológico da prefeitura municipal realizado no ano de 2003 pela *Get Solution*, empresa de consultoria de Apucarana.

Os dados primários foram coletados através das entrevistas. Conforme Richardson (1999, p. 56), a entrevista é um instrumento no qual o entrevistador tem por objetivo obter informações do entrevistado relacionadas a um objetivo específico. Nesse estudo utilizou-se entrevista semi-estruturada, que é caracterizada pela “formulação da maioria das perguntas previstas com antecedência e sua localização é provisoriamente determinada”, com a intenção de atingir o segundo objetivo específico da pesquisa

Com o intuito de esclarecer aos participantes acerca da pesquisa, conforme Quadro 2, foram enviados *e-mails* para os participantes da pesquisa, obtendo-se respostas concordando e solicitando a marcação das entrevistas com antecedência. Assim, foram entrevistas por telefone para que não ocorressem incidentes que pudessem atrapalhar a coleta de dados. Desta forma, as entrevistas ocorreram entre os dias 29 de maio e 02 de junho 2006, com duração média de trinta minutos.

As entrevistas foram dirigidas pela pesquisadora obedecendo aos seguintes critérios: no início da conversa eram expostos novamente o objetivo da pesquisa e a importância das questões para o estudo. Também como procedimento prévio, foi solicitado a permissão para gravar a entrevista para posterior transcrição. Cabe ressaltar que todas as entrevistas foram realizadas por telefone, no horário de trabalho de cada entrevistado. A entrevista é uma fonte inesgotável de dados, pois segundo Minayo (1994, p.109),

o que torna a entrevista instrumento privilegiado de coleta de informações é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesma um deles) e ao mesmo tempo ter a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas.

Para cada entrevistado esclareceu-se a determinação do anonimato e total sigilo com relação às informações coletadas, permitindo que se sentissem mais à vontade para responder questões polêmicas.

As entrevistas foram, então, realizadas pautadas por um roteiro previamente definido pela pesquisa (Anexo 2), permitindo-se esclarecimentos acerca das questões durante a realização da entrevista, bem como complementação de respostas. Segue-se a apresentação dos instrumentos sob a forma de quadro.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O GESTOR DE TI**

1. Que tecnologias são utilizadas no tratamento, arquivamento e recuperação de informações?
2. Quais os principais instrumentos de disseminação e compartilhamento de conhecimentos? Como a tecnologia é utilizada pela empresa como instrumento de disseminação do conhecimento e comunicação?
3. Como está a disponibilidade da tecnologia e especialização requeridas para completar as ações técnicas de cada departamento? Qual a integração entre os departamentos e a função do departamento de TI nesse processo?
4. As tecnologias escolhidas sofrem modificações? Como elas ocorrem? E como funciona a seleção de tecnologia e sua integração ao legado?
5. A alta administração reconhece o papel estratégico da TI, obtém os recursos e estabelece vínculos adequados com a função de informática?
6. Comente o que mudou nos últimos cinco anos no funcionamento da prefeitura com a utilização de ferramentas de TI.

**Quadro 3 – Roteiro de entrevista para o gestor de TI**

O roteiro de entrevista para o gestor de TI foi estruturado no sentido de atender principalmente ao primeiro objetivo específico que trata de posicionar a infra-estrutura tecnológica instalada e examinar o planejamento e práticas de gestão da informação adotadas. Todavia também contemplam o segundo objetivo específico, pois com base nas respostas dos entrevistados pode-se analisar o planejamento e as práticas adotadas frente aos pressupostos teóricos estabelecidos neste estudo.

Com relação ao primeiro objetivo específico também foi necessário confrontar as respostas das entrevistas com os representantes das secretarias, cujo instrumento é apresentado a seguir:

**ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O REPRESENTANTE DA SECRETARIA**

1. Há participação das pessoas que estão diretamente envolvidas com a utilização do sistema no processo de mudança ou melhoria da tecnologia?
2. Existe estímulo ou programa de incentivo à rotação de pessoal? Como funciona?
3. Qual a preocupação do responsável pelo departamento com relação ao conhecimento adquirido pelo funcionário?
4. Como você se comunica com os gestores de TI no sentido de otimizar o funcionamento dos sistemas, resolverem problemas ou simplesmente apresentar sugestões para capacitação de pessoal?
5. Existe autonomia dos departamentos para propor soluções de informação e para investir nos seus recursos humanos no sentido de poder disseminar o conhecimento na organização?

**Quadro 4 – Roteiro de entrevista com o representante da secretaria**

Nas questões 2 e 3 procura-se levantar informações que identifiquem os impactos do planejamento e das práticas adotadas no atendimento às demandas sociais e as especificidades locais, importantes para atingir o terceiro objetivo específico.

As entrevistas realizadas com os funcionários da administração municipal envolvem questões que atende aos três objetivos específicos, por considerar importante a participação do usuário final na análise das repercussões da política de investimentos em TI.

As questões 1, 2, 3, 7 e 8 abordam essencialmente o primeiro objetivo específico. Já as questões 4, 5 e 6 dizem respeito ao segundo objetivo específico. Para analisar essas questões utilizou-se dos pressupostos teóricos estabelecidos no campo da Administração Pública, que contempla o segundo objetivo específico.

Com isso, tem-se um panorama de como os usuários diretos dos sistemas de informação percebem a tecnologia que utilizam, a importância de políticas públicas de TI e a informação gerada nesses sistemas como fonte de conhecimento corporativo.

A seguir, apresenta-se a estrutura do roteiro de entrevista que foi aplicado junto aos funcionários da administração municipal.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O FUNCIONÁRIO DA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL**

1. Como as informações são compartilhadas? Existe amplo acesso, por parte dos funcionários, à base de dados da organização?
2. Existe algum instrumento de registro e resgate das lições aprendidas?
3. O que significa e qual a importância da área de TI para o seu trabalho?
4. Em sua opinião, a estrutura de pessoal existente hoje na prefeitura é suficiente para atender a demanda interna por informações e atender também ao cidadão mourãoense?
5. Existe algum estímulo ou programa de valorização do trabalho do servidor? O aperfeiçoamento está relacionado com a tecnologia empregada na administração municipal?
6. Você considera que utiliza todos os seus conhecimentos para realizar a sua função na prefeitura municipal? Comente.
7. A utilização da tecnologia torna a rotina de trabalho mais ágil e eficiente? Em que sentido? O que mudou nesses últimos cinco anos?
8. Você acredita que exista um pleno domínio dos funcionários na utilização das ferramentas de informática na geração e disseminação da informação?

**Quadro 5 – Roteiro de entrevista para o funcionário da administração municipal****3.5 ANÁLISE DOS DADOS**

Logo após, as entrevistas foram transcritas e analisadas levando-se em consideração os objetivos geral e específicos deste estudo, com o intuito de analisar as políticas de investimentos e alocação de recursos em TI e de gestão de pessoas e processos adotadas pela Prefeitura Municipal de Campo Mourão. Este material transcrito foi utilizado muitas vezes no transcorrer da análise para citar as opiniões dos entrevistados num dado momento e confrontá-las com o referencial teórico.

A observação direta permitiu verificar empiricamente o funcionamento das ferramentas de TI no dia-a-dia da Prefeitura Municipal de Campo Mourão. Poder acompanhar o funcionamento dos sistemas que operam via *Intranet*, as solicitações por parte dos funcionários ao departamento de TI, os problemas inerentes à tecnologia como quedas de energia, falhas de hardware e software foram pontuais

para a posterior análise das entrevistas. As observações se deram no período de 22 a 26 de maio de 2006 com o acompanhamento de um dos gestores de TI, permitindo-se anotações para a consecução das análises.

Na pesquisa qualitativa, segundo Seltiz (1987), a análise de dados deve ser feita concomitantemente à coleta, visto que se preconiza o desenvolvimento do tema estudado gradativamente, de forma que um dado orienta a compreensão de outros dados, além de, em muitos casos, conduzir para outros levantamentos.

Os dados primários foram analisados de forma explicativo-interpretativa, correspondendo a abordagem metodológica aplicada, qual seja, predominantemente qualitativa, procurando manter uma postura imparcial. Para tanto, examinou-se as entrevistas (divididas em blocos de entrevistados, ou seja, os gestores, os secretários e os funcionários) separadamente, retornando ao referencial teórico quando necessário, sempre em consonância com os objetivos específicos da pesquisa.

A análise interpretativa fundamentou-se no sentido de considerar as respostas dos entrevistados, o referencial teórico sobre gestão da informação e TI e as habilidades e vivências da pesquisadora. Foram tomados os cuidados de transcrever as palavras dos entrevistados na íntegra e de ser reflexiva na análise das entrevistas para não cometer o erro de um julgamento precipitado, ou ainda uma conclusão superficial e imatura.

No que diz respeito ao levantamento de dados secundários, a análise documental permitiu descrever minuciosamente as políticas de investimentos em TI, bem como a fase de sua implementação, que estão sendo executadas neste mandato eleitoral, principalmente as planilhas de execução do Programa de Modernização Administrativa e Tributária (PMAT). É uma das técnicas de maior confiabilidade, segundo Godoy (1995, p.21), pois “permite analisar os fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles”.

No momento da análise algumas informações requereram esclarecimentos complementares, principalmente ao considerar-se a infra-estrutura de TI e a própria análise do PDTI. Para sanar estas dúvidas, foi suficiente a abordagem direta a um dos gestores de TI através de troca de mensagens *on-line* pelo *MSN Messenger*, um aplicativo para o ambiente da *Internet*, criado pela *Microsoft Corporation*, que permite conversa interativa (através de canal de voz ou

mensagens digitais) em tempo real (com possível imagem dos interlocutores). Isto possibilitou uma maior clareza na análise documental e rapidez no envio de informações e documentos como a composição da estrutura organizacional, o plano de informática e outros documentos relevantes, cabendo acrescentar o conseqüente registro digital dos diálogos.

### **3.6 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DOS TERMOS**

Com o intuito de esclarecer e evitar outras interpretações são apresentadas as definições constitutivas dos termos mais relevantes para o estudo. As definições constitutivas são conceitos, que são realidades abstratas, ou seja, são aquelas que tipicamente aparecem como definições de termos em dicionários. Todavia, além da definição constitutiva dos termos, faz-se necessário também a definição operacional, ou seja, o significado que cada termo assumiu no presente estudo, para garantir melhor cobertura do constructo.

#### **3.6.1 Comportamento organizacional**

*Definição Constitutiva (DC):* “Comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.” (WAGNER III; HOLLENBECK, 2002, p. 6).

*Definição Operacional (DO):* Comportamento é operacionalizado nesta pesquisa como os procedimentos e condutas adotadas pelos funcionários para o funcionamento da organização.

### 3.6.2 Gestão da Informação

DC: “Conjunto estruturado de atividades que inclui o modo como as empresas, definem, obtêm, distribuem e usam a informação.” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 56).

DO: A gestão da informação é empregada nesta pesquisa como o processo de gerenciamento formado pelas tarefas de definição das necessidades de informação, obtenção, distribuição e uso da informação.

### 3.6.3 Gestão da TI

DC: “É o gerenciamento de toda a infra-estrutura tecnológica requerida para suporte aos sistemas de informação baseados em computadores” (SILVA; RIBEIRO, RODRIGUES, 2004, p. 81)

DO: No estudo a gestão da TI diz respeito ao gerenciamento de todo o sistema de informação da prefeitura, incluindo *hardwares* e *softwares*;

### 3.6.4 Gestão governamental

DC: “Dedica-se à análise das políticas de gestão de programas de governo, definidos para executar um conjunto de políticas públicas demandadas pela sociedade em determinado momento” (BATISTA, 2004, p. 8).

DO: Neste estudo a gestão governamental é tratada como a administração dos programas de governo em consonância com as políticas públicas.

### 3.6.5 Gestão pública organizacional

DC: “É o gerenciamento dos recursos disponíveis para cumprir a missão institucional da organização pública, de natureza técnica, para apoiar os sucessivos governos na execução de suas políticas públicas” (BATISTA, 2004, p. 8).

DO: Todas as ações que fazem com que as políticas públicas, programas e ações sejam executados para atender às demandas da sociedade.

### 3.6.6 Informação

DC: A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. “É um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou o reestruturando” (DUPAS, 2001, p. 38).

DO: Nesta pesquisa informação é considerada dados com significado ou ainda, conhecimento extraído dos dados.

### 3.6.7 Organização pública

DC: “É uma figura jurídica criada pelo Estado que se mantém com recursos da União e tem poderes constitucionais de reguladora das ações da sociedade” (GUARESCHI *et al.*, 2004, p. 56).

DO: Neste estudo a organização pública é o espaço compreendido pela administração municipal, ou seja, toda a prefeitura municipal.

### 3.6.8 Política pública

DC: “o conjunto de ações coletivas voltadas para a garantia dos direitos sociais, configurando um compromisso público que visa dar conta de determinada, em diversas áreas. Expressa a transformação daquilo que é do âmbito privado em ações coletivas no espaço público” (GUARESCHI *et al.*, 2004, p. 180).

DO: No presente estudo, política pública é a transformação daquilo que é do âmbito privado em ações coletivas no espaço público, que decide sobre a adoção de diretrizes gerais no município.

### 3.6.9 Tecnologia da Informação (TI)

DC: “Definida como os recursos de hardware e software que apóiam a tomada de decisão e o gerenciamento de informações e conhecimento, considerando os indivíduos que participam ativamente desses processos” (O'BRIEN, 2002, p.359).

DO: Neste estudo foi definida como a tecnologia do processamento eletrônico de dados e sua transmissão através de redes de computadores.

## 3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das limitações deste estudo está relacionada ao conjunto de autores e obras adotadas como referência, considerada a especificidade da temática que envolve a gestão da informação orientada para a administração pública.

Por se tratar de um tema recente nos estudos organizacionais, existe pouca literatura específica da gestão da informação em ambientes públicos. O que existe são estudos relacionando tecnologia da informação, gestão do conhecimento e administração pública. Ao ser mais específico, abordando a administração pública municipal as referências são ainda mais escassas.

Portanto, tomando por base os estudos de Batista (2004), Terra *et al.* (2005) e Silva *et al.* (2004) pode-se não encontrar os pressupostos teóricos suficientes para dar suporte às conclusões desta pesquisa, o que não a invalida, mas deve ser analisada sob o viés destes autores que serviram de base para a análise da pesquisadora.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

*O homem não tem ouvidos para aquilo que a experiência não lhe deu acesso.*

Nietzsche

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Criada através da Lei Estadual n.º 02 de 10 de outubro de 1947, mas somente instalada a sede da prefeitura em 05 de dezembro de 1947, Campo Mourão possui hoje uma população de 80.476 habitantes. Sua área é de 766,44 km<sup>2</sup> e sede da Microrregião 12, a qual agrega vinte e cinco municípios, totalizando uma população de aproximadamente 356.191 habitantes. (IBGE, 2000).

Possui uma posição geográfica privilegiada, devido ao seu importante entroncamento ligando as principais rodovias do Estado, fazendo parte da rota Mercosul (ver Figura 3):



Fonte: Governo do Estado do Paraná (2006).

**Figura 3** – Localização de Campo Mourão no Mapa do Paraná.

A situação estratégica de Campo Mourão, de entroncamento rodoviário, se fortalece por estar nesse eixo de desenvolvimento, prestando serviços

mais diversificados e mais eficientes, comércio com menores custos e de maior diversidade, e incentivando indústrias à produção primária. Atualmente desenvolve projeto regional para incremento na indústria de alimentos para ser considerado como pólo da indústria de alimentos no Estado do Paraná.

A Prefeitura Municipal de Campo Mourão é uma organização pública, de direito público interno e está formalizada de acordo com o Quadro 6:

Razão Social: Prefeitura Municipal de Campo Mourão – Estado do Paraná; Endereço: Rua Brasil, 1487 Centro; Código de Endereçamento Postal n.º 87301-140; Caixa Postal n.º 420; Telefone: (44) 525 1144 Fax: (44) 525 1554; Site: <a href="http://www.campomourao.pr.gov.br">www.campomourao.pr.gov.br</a> ; E-mail: <a href="mailto:prefeitura@campomourao.pr.gov.br">prefeitura@campomourao.pr.gov.br</a> ; Prefeito: Sr. Nelson Tureck; e Vice-prefeito: Sr. Moacir Ciulla Porciúncula. Mandato: Gestão 2004-2008.
--

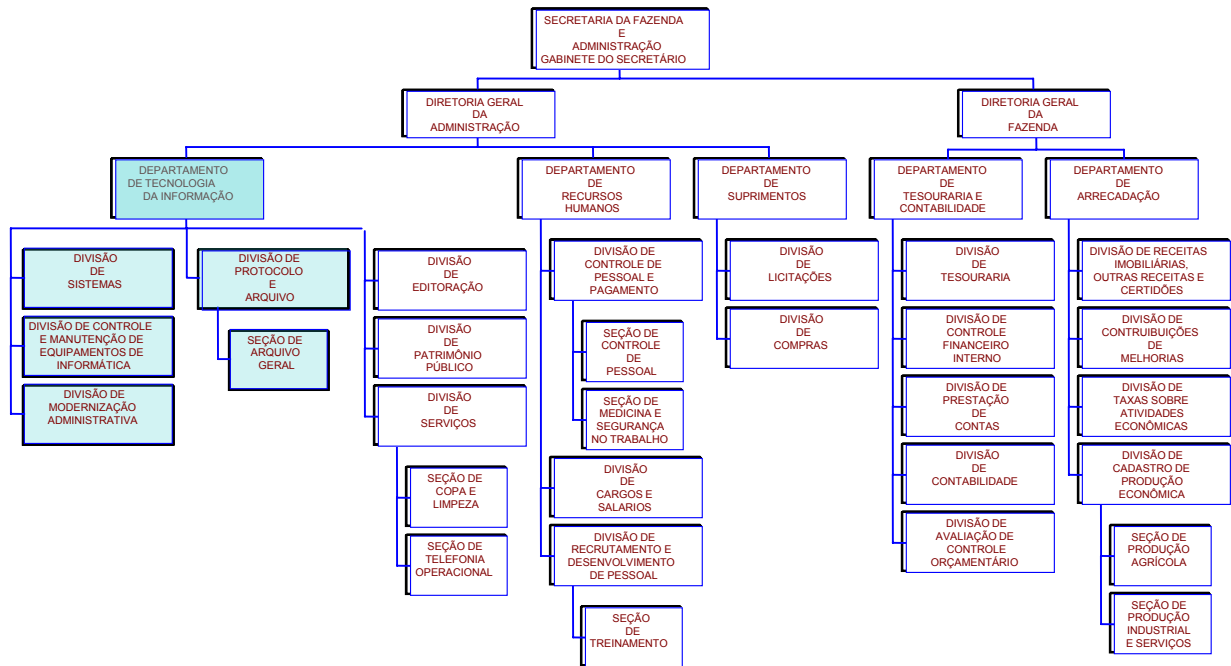
Fonte: Prefeitura Municipal de Campo Mourão (2006).

**Quadro 6** – Informações socioeconômicas da Prefeitura Municipal de Campo Mourão.

#### 4.1.1 Estrutura Organizacional e Recursos Humanos

A atual estrutura está formalizada em um regimento interno que tem por objetivo apresentar a estrutura orgânica da prefeitura, definindo autoridades, responsabilidades, atividades e relações criadas, a fim de coordenar os esforços das pessoas para que sejam atingidos os objetivos comuns.

Neste sentido, a estrutura organizacional estabelece os níveis de autoridade e responsabilidade, sendo definido o critério de departamentalização pelo posicionamento na estrutura organizacional, pelas suas funções e ligações hierárquicas e funcionais com outros órgãos. No organograma a seguir, apresenta-se a estrutura organizacional da Secretaria de Fazenda e Administração para mostrar o posicionamento do Departamento de TI.



Fonte: Prefeitura Municipal de Campo Mourão (2006).

**Figura 4 – Organograma da Secretaria de Fazenda e Administração**

No caso da administração pública as estruturas organizacionais e os respectivos níveis hierárquicos devem ser participativos no interior da organização, eliminando as barreiras ou divisões que separam a alta administração do corpo gestor e do corpo técnico. Esse dinamismo implica prover o alinhamento, a coerência ou a sinergia das informações, fazendo com que todos na empresa estejam envolvidos e direcionados às atividades administrativas e ao negócio público.

As atividades administrativas da prefeitura dizem respeito basicamente aos serviços prestados à população, tendo como maior preocupação da administração municipal o atendimento ao cidadão, contando para isso não somente com servidores contratados, mas também com um número considerável de estagiários em vários departamentos e secretarias.

A prefeitura conta com quadro funcional que demonstra a concentração de servidores na Secretaria de Educação, no FUNDEF e na Secretaria de Saúde, onde o atendimento ao público é mais intenso, como pode ser percebido através da Tabela a seguir:

<b>Secretaria</b>	<b>Servidores</b>	<b>Estagiários</b>	<b>Totais</b>
Gabinete do Prefeito	14	0	14
Coordenação Geral de Governo	83	0	83
Procuradoria Geral	17	9	26
Assessoria de Comunicação Social	6	0	6
Planejamento	25	6	31
Fazenda e Administração	84	7	91
Obras e Serviços Públicos	73	0	73
Desenvolvimento Econômico	6	2	8
Mulher	2	0	2
Controle, Fiscalização e Ouvidoria	79	2	81
Ação Social	53	14	67
Agricultura e Meio Ambiente	49	3	52
Saúde	297	28	325
Fundo Municipal de Trânsito	1	0	1
Educação	464	196	660
FUNDEF	475	43	518
<b>Totais</b>	<b>1728</b>	<b>310</b>	<b>2038</b>

Fonte: DRH (2006).

**Tabela 1** – Distribuição dos funcionários e estagiários da Prefeitura Municipal de Campo Mourão

#### 4.2 INFRA-ESTRUTURA INSTALADA DE TI

Com relação ao emprego e uso da infra-estrutura de tecnologia, o controle patrimonial dos equipamentos de informática é feito através do registro e tombamento dos mesmos no Patrimônio Público Municipal, cadastrado em ficha individual de controle patrimonial em *software* próprio de gestão de patrimônio, onde são cadastradas as informações referentes às CPU's, impressoras, monitores de vídeo, equipamentos de rede, valores e datas de compras, prazo de garantia, fornecedores e número de patrimônio, que é definido e colocado em placa própria que é fixada no bem. Os levantamentos são feitos através de visitas "*in loco*" onde é preenchida uma ficha inventarial de patrimônio.

O provedor de *Internet* está instalado em um servidor linux conectiva 7.0 e tem a incumbência de gerenciar a *Internet*, a *intranet*, a *extranet* e o *site* do Município de Campo Mourão.

Os trabalhos de *Web Design* e *Web Master* são realizados na prefeitura por um técnico de informática. A página é desenvolvida e mantida na área de informática por um técnico com a utilização das ferramentas *Dreamweaver*, *Flash* e *Framework's*.

As publicações de informações são realizadas constantemente pela área de informática e abrangem: órgão oficial, portarias, concursos, leis, editais, decretos, licitações, leilões, a festa tradicional do carneiro no buraco, a feira de exposições Expocampo, miss Campo Mourão, histórico da cidade, informações sobre o pioneirismo, museu municipal, relatórios da lei de responsabilidade fiscal e demais informações institucionais e governamentais.

A *interface* da página está implementada com menus suspensos na coluna da esquerda com *link's* independentes, ícones na coluna da direita e na parte central da tela de entrada apresenta fotos de áreas importantes da cidade. Neste local da tela são baixadas as informações dos *link's* e dos ícones. São publicados apenas documentos oficiais.

A utilização da *Internet* resulta em um importantíssimo canal (não presencial), considerado por Silva *et al.* (2004) o melhor de todos, porque o indivíduo pode, de qualquer lugar em que esteja e a qualquer momento que deseje, utilizar os recursos, os serviços e as facilidades ofertadas no portal da prefeitura municipal.

Para a agência de correio eletrônico, o gerenciamento é centralizado na área de informática no provedor e utiliza-se o *software* de correio eletrônico *Outlook Express* da *Microsoft* nas estações de trabalho através dos servidores pop3 e smtp<sup>5</sup>, que recebem e mandam os e-mails, respectivamente. Trata-se de um procedimento barato e rápido de se comunicar e a administração pública também aderiu a este canal. Não só recebendo *e-mails* dos cidadãos para todos os tipos de questões, mas também como instrumento de envio de avisos, lembretes e outras informações pertinentes.

A *intranet* disponibiliza acessos restritos e indispensáveis aos usuários. Está implantada em uma rede lógica de equipamentos de informática

---

<sup>5</sup> Acesso POP3 (Post Office Protocol) e o acesso SMTP (Simple Mail Transfer Protocol) são protocolos de comunicação associados à recepção e transmissão de emails.

independente. A decisão sobre o nível de acesso é dada em consonância com o cargo e atividades desenvolvidas pelo servidor e orientadas no sentido do bom uso deste acesso e sigilo com relação as informações que lhe é fornecida.

O suporte técnico de *software* é prestado para atender às necessidades demandadas pelos usuários, todavia sem controle personalizado. Os técnicos atendem às solicitações por telefone ou pessoalmente, dependendo do grau de complexidade de cada caso. Os suportes são prestados pela equipe de informática através de visitas aos locais onde estão instalados os equipamentos de informática ou havendo a necessidade, encaminha-se o equipamento ao laboratório de informática. O problema também pode ser resolvido pelo próprio usuário com o auxílio do técnico através do telefone. Com o suporte técnico também são efetuadas verificações técnicas de configurações e testes de funcionamento nos *softwares* utilizados, mesmo se não houver problemas, apenas como forma de prevenção.

Os suportes externos são prestados por empresas mediante contrato de suporte técnico. Sendo elas, a IBM no sistema operacional Aix 4.3.3.0, a *Oracle* no *software* de banco de dados, a *Compuware* na ferramenta de desenvolvimento de sistemas *Uniface*; a IRÁPIDA Telecom no provedor de *Internet* e nos *link's* de comunicação via rádio, a *Tecnocoop* no *software* de banco dados *Openbase* e a HP do Brasil nas impressoras de rede departamentais. Os suportes são prestados por telefone ou através de visita técnica.

A manutenção técnica de *hardware* é realizada após a verificação prévia do suporte técnico. São realizados testes preliminares em laboratório para que possa ser efetuado o diagnóstico da situação de problema, através da checagem das configurações e de testes de funcionamento de *softwares* e *hardwares* nos equipamentos de informática.

A prefeitura mantém um técnico de hardware no laboratório de informática para a realização da manutenção técnica de primeiro escalão, ou seja, manutenção que não requer testes mais profundos, sendo focado apenas em CPU'S. É solicitada uma Comunicação Interna (CI) aos usuários para que possa ser efetuado um controle operacional e funcional da manutenção. Em seguida, o técnico avalia os defeitos através de checagens de configurações e testes de funcionamentos de *softwares* e *hardwares* nos equipamentos de informática. Já a manutenção externa abrange impressoras, monitores e testes mais profundos necessários para diagnosticar problemas mais sérios com os *hardwares*.

A Gestão Pública moderna, de modo geral, e as prefeituras municipais, de forma particular estão investindo neste modelo de disseminação de informações de maneira expressiva, visto que possibilita o auto-atendimento, reduzindo custos operacionais da máquina pública e gerando alto grau de satisfação e comodidade para quem o utiliza. Porém, como percebido na análise documental do portal da prefeitura municipal de Campo Mourão, este recurso está longe de ser utilizado em sua plenitude, oferecendo aos cidadãos apenas informações básicas sobre a prefeitura, sobre a cidade e o acesso a alguns documentos públicos. Ainda não disponibiliza o auto-atendimento ao contribuinte, o que pode frustrar muitos munícipes que visitam a página na tentativa de utilizar este tipo de serviço especializado.

#### **4.3 POLÍTICAS DE INVESTIMENTOS E ALOCAÇÃO DE RECURSOS DE TI**

Nesta etapa da pesquisa são analisadas as políticas de investimentos e alocação de recursos de TI, de pessoas e processos, com base nos documentos disponibilizados pela prefeitura. Trata-se da arquitetura tecnológica, do diagnóstico institucional e plano de ação realizado por uma consultoria externa, a *Get Solution*, empresa de Apucarana. A prefeitura contratou a *Get Solution* no ano de 2004 para elaborar um plano de ação que contemplasse a visão tecnológica da prefeitura até o presente momento. Foi realizado um levantamento de toda a composição de hardware e software da prefeitura e todos os investimentos alocados para estes recursos na gestão municipal anterior, pois em 2004 um novo mandato se iniciou e o novo prefeito tinha interesse em investir em tecnologia para cumprir sua gestão.

Com estes levantamentos apresenta-se um quadro representativo das mudanças ocorridas no período em estudo, ou seja de 2002 a 2006. Percebeu-se que desde o mandato anterior a 2004 havia a necessidade de investimentos em TI e com base nas informações levantadas pela *Get Solution* referentes à estrutura tecnológica existente até 2003, e assim fazer um levantamento das necessidades de TI e traçar metas a serem atingidas por área específica na prefeitura.

Ano Referência	Levantamento de necessidades de TI	Ações específicas	Área envolvida
2001  2004	- Estação de trabalho; - Impresoras;  - Instalação de rede lógica de fibra óptica por ponto;	- Atendimento ao contribuinte; - Distribuição do fluxo de impressão; - Interligação com a rede do Paço Municipal.	Administração Tributária
2001	- Nobreak 6000 VA'S; - Switch 4400 24 P 100.	- Estabilizar a energia elétrica dos microcomputadores; - Ampliação da velocidade da rede	Administração da Ação Social
2001  2004	- Nobreak 6000 VA'S; - Módulo simples de fibra - Instalação de rede lógica de fibra óptica por ponto; - Cabos ópticos.	- Estabilizar a energia dos microcomputadores; - Ampliação da velocidade da rede; - Interligação com a rede do Paço Municipal; - Interligação com a rede do Paço Municipal.	Administração da Educação
2001  2002  2003  2004	- Estações de trabalho; - Impressoras; - Estação CAD/Web designer; - Servidor de banco de dados; - Conjunto de ferramentas Gedore; - Data show multimídia - Scanner de mesa profissional;	- Controles de documentos administrativos; - Distribuição do fluxo de impressão; - Provedor de Internet; - Desenvolvimento de sistemas; - Manutenção interna de equipamentos; - Treinamentos e apresentações de sistemas.	Administração Geral
2002	- Nobreak 6000 VA'S; - Switch 4400 24 P 100.	- Estabilizar a energia elétrica dos microcomputadores; - Ampliação da velocidade da rede	Administração da Saúde
2004 2005 2006	- Técnicas de atendimento ao contribuinte; - Capacitação para o trabalho informacional	- Melhorar a qualidade do atendimento; - Melhorar o fluxo de informação no ambiente de trabalho	Todas as Secretarias envolvidas no processo de modernização

Fonte: Departamento de TI (2006).

**Quadro 7** – Levantamento das mudanças de TI ocorridas no período de 2002-2006.

A prefeitura municipal de Campo Mourão conseguiu no ano de 2004 um financiamento proveniente do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDS), tendo como agente financeiro e fiscalizador o Banco do Brasil. Os

recursos fazem parte do Programa de Modernização Administrativa e Tributária (PMAT) que tem por objetivo o aumento da arrecadação e busca de uma maior eficiência do setor público para que este gere uma melhora da gestão dos setores sociais básicos.

Tendo essas premissas como contexto, a administração atual da prefeitura municipal de Campo Mourão optou por desenvolver um realinhamento no PDTI, de forma que todas as soluções e mudanças implantadas pudessem gerar resultados globais à organização. O objetivo principal foi conduzir as diversas ações previstas em uma sinergia de esforços que busquem mecanismos de eficiência e produtividade nas atividades administrativas, conseqüentemente redução de custos e uma melhora significativa no atendimento ao cidadão.

A utilização de projetos como o PMAT para melhoria no atendimento ao cidadão surgiu como oportunidades singulares ao rompimento deste grande desafio no setor público. O que se percebia era que a maioria dos processos e rotinas existentes dava foco à burocratização dos serviços e com o tempo procurou-se apenas formas de automatizar tais processos sem pensar em identificar as redundâncias nos processos, ou como O'Brien (2002) comenta, a empresa simplesmente informatizou o erro.

Outrossim, existe toda a legislação que calça, concretiza e torna o processo de rompimento com o modelo antigo um grande desafio. Todas as propostas de gestão da informação devem estimular a discussão e a coleta de informações diretamente nas pessoas que interagem com tais rotinas, deixando sempre o alerta de evitar a busca de informatização do erro.

Pensando justamente em fazer diferente e não em informatizar o erro, a Prefeitura procurou estabelecer uma política de investimentos e alocação de recursos de TI, gestão de pessoas e processos que contemplasse a adoção de uma gestão da informação integrada ao setor público, o que requer algumas características específicas para a Gestão Pública.

A gestão de informação no setor público deve valorizar, principalmente, os recursos humanos, pois parte-se do princípio de que se trata de uma equipe efetiva, que deverá ficar por muito tempo colaborando com os trabalhos desenvolvidos pelos diversos setores da administração pública, como pode ser observado no Quadro 8, a seguir:

- 1) Características do software de Gestão Pública:
  - a) Gerar automaticamente os arquivos das informações contábeis, quando assim definidos pelo Tribunal de Contas do Estado do Paraná;
  - b) Atender a Lei n. 4.320/64<sup>6</sup>, Lei Complementar 101/2000, Portaria 163 de 04/05/01, Portaria 516/2002, Portaria 448/2002 e demais normas legais vigentes;
  - c) Permitir o lançamento automático referente ao sistema aplicativo de administração do patrimônio municipal, sobre as movimentações dos bens da prefeitura;
- 2) Gestão de pessoal e recursos humanos:
  - a) Permitir a captação e manutenção de informações pessoais e funcionais de pessoal ativo ou inativo, mantendo a evolução histórica;
  - b) Garantir total disponibilidade e segurança das informações históricas necessárias às rotinas anuais, 13º salário, rescisões de contratos e férias;
- 3) Compras, contratos e licitações:  
Possibilitar a verificação de débitos da licitante junto a tributação ou no momento da compra dispensável;
  - b) Permitir a administração completa de todo o processo de compra e licitações, dentro das normas de Lei Lei n. 8.666 de 21/06/93<sup>7</sup> e suas alterações
  - c) Possibilitar que a administração tenha condições de processar toda a tramitação legal do setor, desde dispensa de licitação, carta convite, tomada de preços, concorrência e inclusive a inexigibilidade de licitações e leilão;
  - d) Gerar todos os controles, documentos e relatórios necessários ao processo licitatório;
  - e) Possibilitar que o usuário possa fazer um levantamento dos gastos realizados em uma determinada obra ou serviço, através da emissão de relatório;
- 4) Gerenciamento do patrimônio municipal:
  - a) Permitir a completa administração do patrimônio, desde a aquisição até a baixa;
  - b) Permitir que a administração saiba o que dispõe e onde estão os bens patrimoniais;
  - c) Emitir e registrar o Termo de Guarda e Responsabilidade, individual ou coletivo dos bens;
  - d) Manter registro histórico de todas as movimentações dos itens patrimoniais.
- 5) Administração de materiais/almoxarifado:
  - a) Possuir integração com o sistema patrimonial efetuando automaticamente a inclusão do item patrimonial naquele sistema;
  - b) Permitir controlar a aquisição de materiais de aplicação imediata;
  - c) Controlar o estoque mínimo, máximo e ponto de reposição dos materiais.
- 6) Gerenciamento, administração e arrecadação das taxas e tarifas municipais:
  - a) Possuir *layout* das telas de relatório e consulta, com a opção de maximização das telas, para uma melhor visualização dos campos de seleção;
  - b) Permitir o controle de vigência e emissão de alvarás;
  - c) Possuir tabelas parametrizáveis de valores para cálculo das taxas.
- 7) Gerenciamento e administração de arrecadação dos tributos municipais:
  - a) Permitir a emissão de Certidão Negativa de Débitos, Positiva com Efeito de Negativa, Positiva ou extrato de débito de forma totalmente automatizada;
  - b) Permitir a emissão de avisos de cobranças com textos parametrizáveis;
  - c) Possibilitar utilização de autenticadora fiscal para autenticação de documentos de arrecadação.

Fonte: Diagnóstico Institucional e Plano de Ação (2004)

### **Quadro 8 – Características específicas da gestão da informação na Gestão Pública.**

<sup>6</sup> Esta lei estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, de acordo com o disposto no artigo 5.º, inciso XV, letra "b", da Constituição Federal.

<sup>7</sup> Lei que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Com a evolução histórica ocorrida nos últimos anos e as mudanças que a própria Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) provocou dentro da estrutura administrativa, o departamento de TI sofreu uma grande diluição de suas atividades em praticamente todos os departamentos da prefeitura.

Mesmo retirando-se as características históricas, tais como digitação e desenvolvimento de aplicações, sua função e atribuição nos demais departamentos foram embutidas ao advento de que todos necessitam do computador para entrada e saída de dados, logo, sua responsabilidade passou para a manutenção, suporte e estabilidade do ambiente.

Com base nessas premissas, a *Get Solution* elaborou um Diagnóstico Institucional e Plano de Ação que suprisse as necessidades de informação da prefeitura, se preocupando em implantar o PDTI, tendo como foco principal o atendimento ao cidadão e o aumento de arrecadação. No documento elaborado pela consultoria estão descritos os principais passos no processo de mudança destes dois focos.

Estrategicamente, o processo de bem atender aumenta a entrada de solicitações e a prefeitura precisa estar preparada para essa carga que certamente acontece, porém com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal deixou a prefeitura, como todas as outras prefeituras municipais, numa situação de regra definida quanto às solicitações que geralmente saturam o poder público, como favores e atendimentos individualizados. Com a implantação de uma nova Gestão Organizacional, a prefeitura buscou definir que a regra de bem atender representa não deixar mais o cidadão sem resposta, e isto só pode ser alcançado com uma política de investimentos em TI bem definida e estruturada.

Diante disso, a empresa contratada verificou que as ferramentas necessárias à melhoria do atendimento ao cidadão seriam, de acordo com o Diagnóstico Institucional:

- a) Sistema de informações integradas;
- b) Central de atendimento;
- c) Site de serviços via *Internet* e terminais de auto-atendimento;
- d) Mapeamento dos processos;
- e) Reengenharia de processos;
- f) Mapeamento de cargos, funções e competências;
- g) Análise quali-quantitativa dos processos;
- h) Estrutura de marketing e relações públicas.

Por outro lado, existia uma grande necessidade de incremento de arrecadação para que o município aumentasse a quantidade de benefícios que oferece a população, todavia contrapondo-se a esta visão, a economia não suporta qualquer aumento da carga tributária existente, logo a decisão foi de mudar o foco de ação, buscando a prática da justiça fiscal.

Para a administração da prefeitura municipal de Campo Mourão buscar a justiça fiscal significa criar meios de fiscalização eficazes que façam com que todos paguem o que é de dever e elimine a possibilidade de sonegação. Para isso, seria necessário maximizar o uso das informações com o apoio da TI focando em dois grandes pontos de ação e planejamento: Imposto Sobre Serviços (ISS) e o Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU). Isto seria possível utilizando softwares de gestão e solução que possuam módulos de cruzamento de informações escrituradas de prestadores e tomadores de serviços de forma on-line, permitindo acesso e alimentação pelas próprias empresas ou tendo módulos mais completos para escritórios contábeis. Já para potencializar os esforços na cobrança do IPTU necessitaria de medidas que ofereçam recursos para trabalhar as informações como ferramentas gerenciais para o município.

Confrontando as políticas de investimentos e alocação de recursos de TI com a infra-estrutura de TI existente na prefeitura municipal de Campo Mourão, percebe-se que os recursos empregados ainda dizem respeito à arquitetura tecnológica, ou seja, busca-se a eficiência nos serviços através da modernização informacional. Isso é importante, todavia despende recursos para um projeto de tamanha importância para a gestão organizacional requer a cautela de abranger todos os pontos necessários para que a implantação ocorra da maneira que foi planejada.

Num primeiro momento, o que realmente se sobressai são os investimentos em equipamentos, mais modernos, mais ágeis, e que deixam claro tanto para o servidor quanto para o cidadão o que isso representa em termos monetários para a prefeitura municipal. Essa percepção é muito clara, pois conforme mostram Silva *et al.* (2004, p. 245):

o começo de um projeto de modernização administrativa ou de iniciativa de gestão da informação normalmente ocorre com o processo de informatização, sendo necessária a informatização dos SI de forma corporativa utilizados pelos inúmeros departamentos, divisões, núcleos dos órgãos da administração direta e indireta da prefeitura municipal.

Com a concretização da implementação disseminada da informatização caminha-se para a gestão da informação, no sentido de disseminar o conhecimento por toda a cadeia de suprimentos, ou seja, o fluxo de materiais, informações, pagamentos e serviços de fornecedores de insumo para os consumidores intermediários ou finais (SILVA *et al.*, 2004, p. 366).

Todavia, não são os investimentos em equipamentos que fazem a gestão da informação funcionar, mas todo um conjunto de componentes (que incluem equipamentos de *hardware* e *software*) alinhados sistemicamente. Para O'Brien (2002, p. 22) a TI deve ser "a nova infra-estrutura para empresas que permite novos produtos, novos serviços, novas formas organizacionais, acessos a novos mercados e maneiras inovadoras de entregar serviços mais rapidamente".

Com base na entrevista com o gestor de TI e na pesquisa documental realizada, tendo por base o plano diretor de TI, pode-se perceber que o atual estado da arte de TI da empresa está focalizado na racionalização de processos, e por enquanto, agindo quase que exclusivamente na informatização dos setores para em uma próxima etapa focar a questão da gestão de pessoas em consonância com os processos adotados.

A administração da TI na Prefeitura Municipal de Campo Mourão está fundamentada nos sistemas de informações gerenciais, de conectividade, de telecomunicações, de decisões, da *Internet*, nas arquiteturas tecnológicas de *software* e de *hardware*, nas políticas de suportes, treinamentos, seguranças e manutenções, na estrutura organizacional, nos níveis de influência e abrangência e na gestão da TI, o que aparentemente conduzirá a uma gestão da informação na administração municipal de forma abrangente e condizente com a proposta de Gestão Organizacional.

#### 4.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

A necessidade de uma gestão da informação se verifica em uma das questões básicas de qualquer municipalidade, ou seja, a prestação de serviços aos usuários externos, sejam munícipes, internautas, instituições diversas, empresas, tribunal de contas, governo estadual, federal, entre outros, e em todos os casos a maior ou melhor qualidade dos serviços dependerá da qualidade das informações que os cercam.

Nesse sentido, o sistema de informação municipal deve atender a esses anseios e para tanto é necessário que se empregue alta tecnologia da informação nos segmentos de *hardware*, *software*, conectividade, treinamento, *Internet*, *layouts*, fiscalização, consultorias, terminais de auto-atendimento, entre outros (CUNHA; REINHARD, 2001). Porém, os recursos a serem investidos em um projeto desse porte são elevados e no caso da grande maioria dos municípios, escassos. Desta forma, de acordo com a pesquisa documental junto à prefeitura de Campo Morão verificou-se a necessidade de buscar recursos junto ao Programa de Modernização Administrativa e Tributária (PMAT) para aprovação e liberação por parte das instituições financeiras do programa, de forma que, possa na seqüência de execução do projeto, implementar as soluções pertinentes e altamente necessárias para a implantação de melhorias na máquina administrativa.

Com relação ao planejamento das políticas de investimentos em TI percebe-se que a primeira necessidade é a modernização da arte de TI, ou seja, atualização de *hardware* e *software*. Depois, a implantação de novos projetos na área de TI, que diz respeito a serviços técnicos especializados, dentre eles, a disponibilidade de comunicação no site do município para pagamento de tributos. Logo após, a terceira necessidade diz respeito à capacitação de pessoal com mudanças de layout e de ambiente. E por último, a modernização dos equipamentos de apoio à fiscalização no sentido de agilizar os processos e serviços.

As metas a serem atingidas, que constam no item 1.5 do PMAT (Anexo 03) visam ações planejadas para: administração do IPTU; do ISSQN; da dívida ativa; das taxas de serviços públicos; das contribuições de melhorias; administração geral; administração da educação; da saúde e da ação social, conforme pode se observar no Quadro 9.

Percebe-se, portanto, que a questão da TI está fundamentada nos aspectos técnicos da organização, porém, não se pode esquecer dos aspectos organizacionais que envolvem recursos humanos, negócios e metas. No seu planejamento de políticas de TI, a prefeitura disponibiliza recursos para capacitação de pessoas, todavia, apenas no sentido de treiná-las para as mudanças que ocorrerão, ou seja, um treinamento para utilização do novo sistema.

<b>Ações Planejadas</b>	<b>Situação Atual</b>	<b>Situação Alvo</b>	<b>Prazos</b>
Administração do IPTU	Softwares ultrapassados; Falta de integração entre os sistemas de informações; Falta de gerenciamento da TI e atendimento aos munícipes limitado ao ambiente interno.	Reunir informações e alocá-las no processo de modernização do sistema de administração do IPTU, empregando a TI disponível para a realização desta ação planejada.	2 meses
Administração da Dívida Ativa	Softwares ultrapassados; Falta de integração entre os sistemas de informações; Falta de gerenciamento da TI e atendimento aos munícipes limitado ao ambiente interno.	Reunir informações e alocá-las no processo de modernização do sistema de administração da Dívida Ativa, empregando a TI disponível para a realização desta ação planejada.	2 meses
Administração das Taxas de Serviços Públicos	Softwares ultrapassados; Falta de integração entre os sistemas de informações; Falta de gerenciamento da TI e atendimento aos munícipes limitado ao ambiente interno.	Reunir informações e alocá-las no processo de modernização do sistema de administração das taxas de serviços públicos, empregando a TI disponível para a realização desta ação planejada.	2 meses
Administração das contribuições de melhorias	Softwares ultrapassados; Falta de integração entre os sistemas de informações; Falta de gerenciamento da TI e atendimento aos munícipes limitado ao ambiente interno.	Reunir informações e alocá-las no processo de modernização do sistema, empregando a TI disponível para a realização desta ação planejada.	2 meses
Administração Geral	Softwares ultrapassados; Falta de integração entre os sistemas de informações; Falta de gerenciamento da TI e atendimento aos munícipes limitado ao ambiente interno.	Reunir informações e alocá-las no processo de modernização do sistema de administração geral, empregando a TI disponível para a realização desta ação planejada.	12 meses
Administração da Educação	Softwares ultrapassados; Falta de integração entre os sistemas de informações; Falta de gerenciamento da TI e atendimento aos munícipes limitado ao ambiente interno.	Reunir informações e alocá-las no processo de modernização do sistema de administração educação, empregando a TI disponível para a realização desta ação planejada.	04 meses

Fonte: PMAT (2004)

**Quadro 9** – Metas a serem atingidas identificadas por ação específica.

A modernização dos sistemas de gestão devem trazer à gestão municipal um novo paradigma e, de forma bastante abrangente e transparente buscar democratizar a informação do serviço público, possibilitando que o conhecimento possa ser difundido de uma forma inovadora (BATISTA, 2004).

A integração dos sistemas começa sim pela modernização dos *hardware* e *software* e traz agilidade aos procedimentos administrativos. Porém não é apenas isso. A capacitação dos servidores públicos em sistemas integrados específicos para a gestão pública permite facilitar e uniformizar os procedimentos, organizar as informações de maneira clara, ter maior controle financeiro e orçamentário, eliminar redundância de dados e dar maior transparência às ações de governo. Somente com o conhecimento, o indivíduo transforma-se em um elemento de mudanças. Dessa maneira, a administração que capacita seus servidores cumpre seu papel social de formar seu quadro de funcionários.

É necessário, portanto, um serviço público altamente profissional para o estabelecimento de um bom governo, dentro de uma sociedade e de um sistema econômico cada vez mais complexo. O aprendizado está ficando cada vez mais crucial para a promoção do profissionalismo em, pelo menos, dois pontos. Primeiro, o profissionalismo é realçado por meio de investimentos ativos em conhecimento e em habilidades profissionais. Segundo, o conhecimento profissional pode ser compartilhado em uma base contínua, pelo estabelecimento de redes, tanto dentro de organizações quanto entre organizações, ou, inclusive, governos (SILVA *et al.*, 2004).

#### **4.5 DESVELANDO A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO MOURÃO**

Nesta parte da dissertação é apresentada a análise das entrevistas realizadas com a intenção de responder ao segundo objetivo específico que trata de analisar o planejamento e as práticas de gestão da informação frente aos pressupostos teóricos estabelecidos neste campo da Administração Pública.

#### 4.5.1 As Percepções dos Gestores de TI

Nas políticas de investimentos e alocação de recursos em TI adotadas pela prefeitura municipal de Campo Mourão percebeu-se uma ênfase muito grande no que diz respeito à tecnologia propriamente dita, ou seja, preocupava-se com a modernização informacional muito mais do que com a gestão da informação. Isso se afirma nas palavras do entrevistado GT11 quando descreve que tecnologias são utilizadas no tratamento de informações:

As informações em sua grande maioria são registradas em arquivos digitais, baseados em planilhas eletrônicas, bancos de dados e editores de textos, entre outros, por meio de computadores pessoais conectados remotamente aos servidores da rede ou através de *thin clients*<sup>8</sup> que são terminais baseados no *Windows 2003 Server*. São tratadas de acordo com as necessidades de cada repartição em consonância com os trâmites legais, práticas administrativas, conhecimentos aplicados nos processos/ações efetuadas na prestação de serviços aos mais variados destinatários sobre a ótica das diretrizes dos órgãos fiscalizadores da administração pública, dentre eles o Tribunal de Contas do Estado (GT11).

Cooperando com esta afirmação, o entrevistado GT12 enfatiza a utilização de ferramentas de TI no armazenamento e arquivamento das informações geradas pelos diversos setores da prefeitura municipal:

O armazenamento e arquivamento destas informações é realizado nos equipamentos de informática que são os servidores da rede corporativa, de acordo com a classificação que recebem sobre a ótica da TI, os servidores operacionalizam os seguintes serviços:

- a) Servidor Controlador de Domínio Primário baseado no *Active Directory* do *Windows 2003 Server* e de Arquivos de Usuários (*Microsoft Office*);
- b) Servidor Controlador de Domínio Secundário baseado no *Active Directory* do *Windows 2003 Server*, Servidor de Conteúdo com Anti-Spam e Antivírus – *E-Trust Server* e Servidor de Correio Eletrônico *Exchange Server*,

---

<sup>8</sup> É um computador cliente em uma rede de arquitetura cliente-servidor o qual tem poucos ou nenhum aplicativo instalados, de modo que depende primariamente de um servidor central para o processamento de atividades

- c) Servidor de Banco de Dados *Microsoft Sql Server*, nele estão armazenadas todas as informações inerentes aos *softwares* de gestão;
- d) Servidor de *Firewall Microsoft Isa Server*, este tem a função de proteção da rede interna e externa;
- e) Servidor Primário de Terminais *Thin Clientes* baseado no *Windows 2003 Server*;
- f) Servidor Secundário de Terminais *Thin Clients* baseado no *Windows 2003 Server*;
- g) Servidor de hospedagem da página de *Internet* do município baseado no *Linux Suse Enterprise (GTI2)*.

Percebe-se, portanto, a preocupação com o uso da tecnologia e os equipamentos provenientes da modernização administrativa esquecendo-se da importância de como a gestão da informação poderia ser mais eficiente com este aporte tecnológico. O contraste entre os investimentos maciços em tecnologia da informação, seu evidente potencial de transformação dos negócios, e os lucros efetivamente comprovados pelas organizações, tem mostrado que há uma necessidade de se examinar muitos de seus pressupostos fundamentais quanto à estruturação, uso da informação e de sua tecnologia (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Parece claro que apesar de sua notória importância, não basta apenas coletar e armazenar dados. É essencial transformá-los em informações relevantes ao processo de gestão organizacional. Logo, para o sucesso e a viabilidade de seu emprego, principalmente no ambiente público, Silva e Fischmann (2002) recomendam que é necessário utilizar uma ferramenta que forneça respostas rápidas aos usuários finais da maneira mais simples e econômica possível.

Com relação aos principais instrumentos de disseminação e compartilhamento de conhecimentos cabe ressaltar o que diz os entrevistado GTI1 e GTI2 ao mencionarem a utilização da tecnologia para compartilhar o conhecimento em todos os âmbitos organizacionais:

O compartilhamento de conhecimento é feito através de um “diretório público” que é uma pasta física do servidor da rede que possibilita a troca de arquivos entre todos os usuários da rede. Outro instrumento utilizado é o correio eletrônico interno, onde cada usuário da rede tem seu endereço eletrônico, por exemplo: [usuario\\_da\\_rede@campomourao.pr.gov.br](mailto:usuario_da_rede@campomourao.pr.gov.br) para troca de e-mails. Outra forma utilizada é o próprio site de *Internet* [www.campomourao.pr.gov.br](http://www.campomourao.pr.gov.br) da prefeitura e por fim a própria *Internet* (GTI1).

Rede interna de computadores; Página do município na *Internet*, e *WebMail* – correio eletrônico (GTI2)

A criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos fundamentais, enquanto que, a tecnologia utilizada para apoiar estes processos pode ser considerada menos importante do que a informação contida nos sistemas. Fica claro pela falas dos entrevistados que a preocupação maior não é com a disseminação ou compartilhamento do conhecimento ou informações no âmbito organizacional e sim no processamento da informação de maneira mais eficiente. Poucas ações são oferecidas para os usuários terem acesso à informação. Esquecem que a informação é dinâmica e capaz de criar grande valor para a prefeitura, possibilitando, inclusive aos gestores de TI se anteciparem aos problemas com o levantamento de necessidades de informação.

Na Gestão Organizacional a TI pode ser um fator essencial para aperfeiçoar o uso desta informação, mas também pode ser apenas um custo a mais para a empresa, se não forem considerados a qualidade e a relevância desta informação e os seus respectivos usuários (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A disponibilidade da tecnologia e especialização requeridas para completar as ações técnicas de cada departamento deixa ainda a desejar, mesmo tendo investimentos em novos equipamentos e sistemas integrados. O entrevistado GTI3 complementa observando que:

Ainda há na prefeitura muitos computadores de baixo desempenho nas pontas (estações), mesmo tendo bons servidores a rede acaba não tendo desempenho esperado pelos servidores que possui. Existem softwares que fazem a integração entre departamentos, mas devem ser melhorados para atender de forma satisfatória. O departamento de TI atua de forma a obter os melhores resultados possíveis, apresenta os pontos que devem ser modificados e os modifica quando de sua competência. Haja vista que os softwares que fazem integração entre departamentos são de desenvolvimento externo (terceirizados) (GTI3).

Já o entrevistado GTI1 é mais otimista e diz que:

Com relação a este item temos hoje softwares de gestão sem a integração desejada e adequada às necessidades da prefeitura, através do PMAT, estamos implementando um grande projeto que vai com certeza inovar a TI da prefeitura com foco na melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e otimização das rotinas internas da prefeitura, desta forma, a disponibilização e a especialização dessas tecnologias estão diretamente ligadas às diretrizes norteadoras das mudanças a serem realizadas na TI do município, conforme o relatório final apresentado pela consultoria contratada para este fim (GTI1).

O entrevistado GTI3 deixa claro que os softwares de integração não são desenvolvidos pelo Departamento de TI e que nem sempre estão em consonâncias com as reais necessidades dos usuários:

As últimas tecnologias foram aplicadas por terceiros, sem consulta prévia do departamento de informática sobre as dificuldades e limitações encontradas no ambiente. Coube ao departamento de informática adquirir conhecimento para repassar aos usuários da rede e serviços. (GTI3)

Na análise do uso das ferramentas de TI para armazenamento e arquivamentos das informações, percebe-se, portanto, que a tecnologia adotada satisfaz as necessidades de informação, porém cabe observar o que ensina Stair e Reynolds (2002) ao dizerem que o grande desafio gerencial hoje é como utilizar a TI

para projetar e realizar a gestão organizacional de forma ética, efetiva e competitiva. Isto deve ser uma preocupação recorrente na Gestão Pública, pois com uma gestão da informação baseada nestes pressupostos, com uso de ferramentas de TI pode ser que o cenário de mudanças constantes seja quebrado e que esta gestão da informação possa vir a apoiar sucessivos governos e os esforços não sejam perdidos.

Portanto a gestão da informação e a utilização otimizada da TI são essenciais para se criar empresas competitivas, gerenciar globalmente as corporações e prover os clientes com produtos e serviços de valor (O'BRIEN, 2002).

Uma questão muito importante apontada pelos gestores de TI é com relação ao papel estratégico que a TI desenvolve na prefeitura municipal, porém consideram uma questão muito delicada receber o reconhecimento deste papel pela alta administração, ou seja, pelo prefeito e seus secretários é muito mais complicado ainda, ter a certeza da continuidade destes investimentos e programas em governos posteriores, pois conforme afirma o GTI1:

Esta questão é um tanto quanto complicada tendo em vista que as administrações públicas mudam seu foco de trabalho quando ocorre mudança nos grupos políticos que comandam o município, desta forma, a TI fica desamparada, e normalmente trabalhos iniciados por gestores de outros grupos políticos são paralisados dando início a um novo formato de administração conforme preconiza o novo governo municipal, o papel estratégico da TI é notório a partir do momento que a administração pública deixa de operar determinadas rotinas e/ou serviços se não houver um planejamento adequado para a gestão da arte da tecnologia da informação utilizada pelo município, isso por si só estabelece um vínculo natural entre a TI e o governo atual, cabendo aos gestores refinar suas idéias focalizando a prestação de serviços ao cidadão e a otimização da sua máquina administrativa, e em nosso município isso tem acontecido (GTI1).

O entrevistado GTI2 diz que antes (em outros governos) não existia diálogo e tudo era definido por empresas terceirizadas e nem mesmo o departamento de TI (na época chamado de Departamento de Organização, Sistemas e Métodos) sabia com antecedência das mudanças que ocorriam, contudo:

Atualmente, há diálogo da administração no sentido de resolver os problemas encontrados. Ainda faltam recursos, mas é reconhecida a fundamental importância do departamento de informática para o bom funcionamento dos serviços e aplicações ligados a TI (GTI2).

Complementa, ainda, dizendo que apesar de existir diálogo atualmente, as mudanças com relação às políticas de investimentos em TI não mudaram muito. Hoje, se preocupam muito com a reestruturação da rede e ainda afirma que:

(...) não houve muita mudança nos últimos cinco anos com relação às políticas de TI, somente que neste ano de 2006 é que houve uma grande reestruturação na rede no tocante aos servidores, porém com relação a rede lógica a mudança não foi significativa (GTI2).

Esta situação parece opor-se ao que Terra *et al.* (2005) apontam numa análise da importância de fatores para melhorar a relação estratégica de TI ou que propicie uma boa implementação de estratégias de TI. Para estes autores, normalmente as organizações têm uma visão abrangente da complexidade das reformas no setor público e apesar das mudanças estarem diretamente ligadas ao Departamento de TI, estas são decididas exclusivamente pelos governos atuais, não se preocupando, na maioria das vezes com a continuidade desta visão estratégica. Os autores ainda acrescentam que além da prioridade nos projetos de TI estar ligada à alta administração, é importante também “ressaltar a necessidade de planos de comunicação das iniciativas bem elaborados e coordenados; grande participação dos servidores na reforma; estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimentos; e alocação suficiente de recursos financeiros” (TERRA, *et al.*, p. 54).

Todavia, há uma discordância por parte do entrevistado GTI3 o qual diz que houve investimentos significativos em TI já em 2005, que há mudanças a serem esperadas, como capacitação de servidores e disseminação do conhecimento.

Do ponto de vista operacional, se considerar a qualidade dos equipamentos utilizados, o conhecimentos dos técnicos de TI, dos usuários, da rede lógica e dos demais itens envolvidos, pouco mudou, apesar de que nesse período de tempo compreendido entre 2001 a 2006, os mesmos foram atualizados.

Porém sobre o enfoque estratégico de TI, podemos identificar grandes mudanças, tendo em vista os grandes investimentos que estão sendo realizados de 2005 para cá.

Outras variantes importantes como dimensionamento da tecnologia, capacitação de servidores e disseminação do conhecimento estão sendo buscadas a medida em que se avança o processo de implantação das novas mudanças na TI do município conforme previsto no relatório da consultoria terceirizada (GTI3).

Os fatores apresentados nas falas dos entrevistados são abordados na teoria como fatores influentes no setor público, onde se percebe a forte resistência às mudanças, marcada por uma estrutura altamente burocratizada, regidas por orçamento. Além desses fatores, têm-se a rotatividade de pessoal, quer por serem contratados por teste seletivo (que finda em dois anos) que por serem cargos de confiança, que conforme o projeto político de cada nova administração podem ser mudados ocorrendo predomínio de critérios políticos, o que modifica também a forma de desenvolvimento dos serviços prestados e a própria cultura organizacional (BATISTA, 2004).

#### **4.5.2 As Percepções dos Representantes das Secretarias**

Para analisar de que forma a gestão da informação na administração pública da prefeitura municipal de Campo Mourão pode contribuir para uma Gestão Organizacional que apóie os sucessivos governos foram entrevistados sete representantes das secretarias (Administração e Fazenda, Saúde, Planejamento, Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico e Educação). Os depoimentos a seguir demonstram o envolvimento dos aspectos organizacionais relevantes para a Gestão Organizacional, quais sejam, pessoas, políticas e metas e postura administrativa.

Quando perguntados se existe a participação das pessoas que estão diretamente envolvidas com a utilização do sistema, ou seja, os usuários, no processo de mudança ou melhoria da tecnologia, as falas foram as seguintes:

Sim, através de reuniões periódicas com as partes envolvidas pode-se levantar informações importantes para a execução do trabalho. Isso ajuda a secretaria no levantamento de necessidades de informação para possíveis melhorias na tecnologia empregada (S1).

Sim, estamos permitindo que servidores possam opinar sobre o sistema que vem utilizando (S2).

Sim, as pessoas participam de forma direta e são orientadas a utilizarem mecanismos que facilitem os trabalhos complexos em saúde, visando assim o melhor aproveitamento que a tecnologia proporciona, em se tratando de saúde na assistência à população (S3).

Destaca-se com notoriedade a participação das pessoas envolvidas com a utilização do sistema nas mudanças e/ou sugestões de melhorias, todavia, a preocupação dos entrevistados se retém tão somente ao aspecto da execução do trabalho. Parece que quando afirmam “estamos permitindo” (S2) significa que mesmo não sendo necessário, as secretarias permitem que o funcionário opine sobre o sistema que utiliza. Mesmo assim, de maneira muito simplificada e superficial, limitando-se a reuniões, opiniões verbais ou simplesmente orientação de como utilizar da melhor maneira os equipamentos e sistemas.

Cabe salientar que apenas ouvir o usuário do sistema não significa deixá-lo participar. O envolvimento das pessoas no contexto da gestão da informação vai muito além. É necessário considerar o grupo de trabalho, o que cada secretaria precisa e necessita da informação que produz e isso só é alcançado com um trabalho de qualidade. Davis e Newstrom (1992) explica que funcionários produzem um trabalho de qualidade não porque a administração diz a eles para fazerem isso ou porque alguém os supervisiona, mas devem fazer por sentirem dentro de si mesmos a obrigação de passar essa qualidade aos outros. Isto para a Gestão Organizacional diz respeito ao comprometimento dos resultados.

O entendimento dos funcionários sobre as ações responsáveis praticadas por sua empresa poderá levar a melhoria da qualidade do comportamento deles na empresa, o que leva a um enfoque contingencial do comportamento organizacional, uma vez que para cada situação diferente, uma

prática diferente deve ser aplicada na busca da eficiência comportamental (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

É necessário, portanto, não somente ouvir os funcionários, mas oferecer-lhes um ambiente adequado ao compartilhamento das informações, pois somente assim, poderá se pensar em disseminação de conhecimento, conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83) “as organizações devem fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual”.

Um ponto considerado pelos entrevistados foi com relação ao estímulo ou a existência de incentivo à rotação de pessoal. Somente dois entrevistados afirmaram existir algum tipo de incentivo na secretaria para que os funcionários pudessem aprender outras tarefas ou exercerem outras atividades e/ou rotinas na própria secretaria:

Sim, na Secretaria da Fazenda estamos fazendo que todos os servidores saibam as tarefas de seus colegas de serviço (S2).

Sim, existe estímulo proporcionado através de treinamentos, mas quanto ao programa, não existe nenhum específico. O que existe realmente são treinamentos correlatos a outras tarefas e que o servidor pode estar realizando para aprender uma nova rotina e sendo estimulado a vivenciar outra função. (S4)

A preocupação do responsável pela secretaria com relação ao conhecimento adquirido pelo funcionário, quer seja através de treinamento dentro ou fora da prefeitura, ou através da qualificação em cursos de graduação, especialização ou aperfeiçoamento ainda é muito pequena frente aos desafios de se utilizar e potencializar esses conhecimentos. A preocupação é muito maior com relação ao aprendizado da tarefa em si (execução, simplesmente) do que na utilização deste conhecimento no sentido de melhorar a gestão organizacional, conforme verificado nas falas a seguir:

(...) a preocupação minha está na aplicabilidade dos conhecimentos de forma a atingir os resultados esperados (S1).

(...) minha preocupação está diretamente relacionada com a forma de utilização do equipamento, visando a otimização. S3).

(...) os secretários e chefes de departamento procuram estar atentos se os funcionários adquiriram conhecimento básico para desempenhar suas funções, dando suporte caso venha a ter alguma dificuldade (S5).

A comunicação com os gestores de TI no sentido de otimizar o funcionamento dos sistemas, resolverem problemas ou simplesmente apresentar sugestões para capacitação de pessoal, normalmente ocorre através de reuniões informais, sejam pessoalmente ou por telefone. Os gestores de TI são mais requisitados no sentido de resolverem algum problema técnico, normalmente de *hardware* ou *software*, sendo raramente apresentadas sugestões para capacitação de pessoal, como comprova os comentários abaixo:

Minhas sugestões ou pedidos de auxílio técnico são feitas por telefone. Chamamos o gestor de TI ou às vezes até um funcionário do departamento de TI para solucionar um problema. Ele vem aqui, conserta o que tem que consertar e vai embora (S5).

A comunicação ocorre de forma sistemática surgidas através da necessidade de treinamento dos servidores para o desenvolvimento de funções específicas ou não, utilizadas dentro de sua aplicabilidade, no processo de educação continuada são acatadas as sugestões propostas pelos gestores de TI (S3).

Minha comunicação com o pessoal da TI é simples, sempre que solicito um atendimento para algum departamento, eles sempre se prontificam a atender o mais rápido possível, por se tratar de atendimento ao público não podemos deixar o contribuinte esperando (S2).

Quando perguntados sobre a autonomia do departamento para propor soluções de informação e para investir nos seus recursos humanos no sentido de disseminar o conhecimento na secretaria e na prefeitura, como um todo, há divergências entre os entrevistados. Uns responderam que existe autonomia, porém como a decisão é centralizada no primeiro escalão do governo municipal, qual seja, prefeito e coordenador geral, as propostas se configuram como sugestões de acordo com a necessidade de cada departamento, como relata os entrevistados abaixo:

Os departamentos, geralmente sugerem e propõem de acordo com suas necessidades, porém, a decisão é centralizada na pessoa do prefeito e do coordenador geral (S1).

A gente até tenta propor melhoria no atendimento com sistemas melhores, com capacitação periódica dos funcionários e até mesmo para divulgar os serviços da secretaria, não só para os demais servidores como para a população em geral, mas barra na dificuldade financeira e o prefeito nem sempre vê com bons olhos esse tipo de investimento, o que para ele se caracteriza como custo

devido ao aperto financeiro por que passa a maioria dos municípios (S6).

Sugerir até que sugiro, mas quase sempre fica no papel. Dificilmente se consegue mudar alguma coisa. Os projetos de modernização tecnológica vieram de cima para baixo, nem o pessoal de TI tava por dentro, tiveram que aceitar de qualquer jeito. E a gente, se adapta na maneira do possível e continua exercendo nosso trabalho, porque este, não pode parar nunca (S7).

Alguns entrevistados colocaram outras causas para o não cumprimento das sugestões colocadas por eles com relação a disseminação do conhecimento, como a disponibilidade orçamentária e o papel restrito na decisão de mudança:

Sim, existe autonomia. É realizado através de planejamento estratégico, mas também é necessário que haja disponibilidade orçamentária e financeira para que alcance seu processo de execução final visando assim atingir o objetivo proposto (S3).

Os departamentos têm autonomia para dar sugestões sobre o sistema que vêm utilizando e recentemente foram ouvidos sobre a provável mudança de sistemas que vai ocorrer na prefeitura. Eles participaram das demonstrações da empresa de consultoria que irá implantar o projeto e deram sugestões para montagem do edital de concorrência que está em análise (S2).

Percebe-se uma divergência nas respostas dos entrevistados em virtude, principalmente, do cargo que ocupam. Algumas secretarias tem maior dificuldade em participar ativamente do processo de mudança tecnológica e por vezes são levados a se adaptarem ao contexto colocado pela administração municipal.

Em se tratando de Gestão Pública municipal, a questão da autonomia é relativa até para o próprio prefeito, visto que também segue normas e procedimentos de conduta para administrar, tendo que conciliar restrições de ordem financeira, política e estrutural com a necessidade de escolher tecnologias adequadas, definir e implantar projetos para solucionar problemas, contribuir com a melhoria dos processos, agregar valor à organização e aplicar a TI em benefício dos processos, dos resultados e das pessoas.

Considerando as entrevistas realizadas, verifica-se ações típicas das organizações públicas que não investem nas pessoas e quando são proporcionados

cursos de capacitação e aperfeiçoamento são oferecidos aleatoriamente sem planejamento e com objetivo unilateral, ou seja, apenas no sentido de melhorar a tarefa em si e não no sentido de disseminar o conhecimento adquirido através dos cursos e da experiência e tornar isso um conhecimento corporativo.

#### **4.5.3 As Percepções dos Funcionários da Administração Municipal**

Com relação às entrevistas com os funcionários da Secretaria de Administração e Fazenda quando perguntados como as informações são compartilhadas e se existe amplo acesso, por parte dos funcionários, à base de dados da organização, as respostas foram variadas, principalmente porque os entrevistados (embora pertençam à mesma secretaria) ocupam cargos em diferentes setores.

Cabe ressaltar a resposta do entrevistado FA5 que enfatiza:

São dois meios usuais, um através dos dados disponibilizados no ambiente de rede de acesso livre aos integrantes do Departamento e restrito aos demais servidores. O outro, mais complexo, é Sistema de Tributação utilizado por meio de permissões que atendem a natureza dos serviços e as competências de cada usuário, sendo que as ações de manutenção no banco de dados específica dos encarregados pelas informações cadastrais e financeiras separadamente (FA5).

O entrevistado FA4 afirma que as informações são compartilhadas através da rede que interliga os computadores da prefeitura, porém quanto ao amplo acesso, salienta que:

Não existe amplo acesso, pois a Divisão de Patrimônio Público tem um programa específico o qual a informação, e que cada Departamento tem acesso somente às informações que lhes são pertinentes (FA4).

Os registros e resgates das lições aprendidas também variam de acordo com o trabalho desenvolvido por cada entrevistado. Isso pode ser percebido na comparação entre a fala do entrevistado FA3 e FA5:

Através de registro junto ao Departamento de Informática do Município e informações quando formalizadas, são registrados no Sistema da Divisão e em Processos no Arquivo Geral do Município (FA3).

Não existe registro formalizado das lições aprendidas, as mudanças de como fazer mais fácil são apropriadas nas rotinas de maneira espontânea, pra ser sincero a gente aprende através do erro mas poucas vezes repassamos isso para outros, ou seja, os outros também aprendem errando como a gente (FA5).

Esse assunto é de extrema importância para que realmente ocorra uma gestão da informação orientada através da Gestão Organizacional. A preocupação com as pessoas no desenvolvimento e implementação da TI deve ser o ponto de partida para o compartilhamento e disponibilidade (ou amplo acesso) às informações no ambiente organizacional, pois conforme ensina Stair e Reynolds (2002, p. 9) a gestão da informação é “a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto de recursos gerados internamente como os produzidos externamente e fazendo apelo, sempre que necessário, à tecnologia de informação”.

Gestão eficaz de todos os recursos incorpora também a gestão de pessoas. E não há compartilhamento sem pessoas. Ainda mais quando se trata de administração pública, cuja missão institucional é a administração dos recursos públicos em prol do atendimento das necessidades da comunidade. Novamente, vem à tona o envolvimento das pessoas no processo de Gestão Organizacional e mais uma vez, mostra-se a importância do compartilhamento, da preocupação com o conhecimento adquirido e como ele será disseminado para que se cumpra a missão institucional.

Registrar as lições aprendidas e resgatar essas informações faz com que a organização cresça em conhecimento. Sbeiby (2005) fala da importância do *know how* e como ele pode ser utilizado simultaneamente na disponibilização do conhecimento pelos meios digitais em vez de ser somente exclusividade do detentor

dele. Converter esse bem em uma forma digital escrita, por exemplo, é o que permite produzir idéias e a troca de idéias poderá gerar um maior conhecimento. Portanto, não registrar as lições aprendidas é o mesmo que dispensar um conhecimento útil e necessário à organização.

Não se pode esquecer que “o conhecimento se produz em mentes que trabalham” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 8). Para facilitar a disseminação do conhecimento no ambiente organizacional é importante que exista ergonomia, ou seja, a interação das pessoas e das máquinas no ambiente de trabalho (LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P., 1998). Esta ergonomia, no entanto, precisa ser uma ferramenta eficaz na eliminação de barreiras culturais, como por exemplo, a aversão à novas tecnologias. Ou ainda, o sentimento de não querer aprender algo novo por ser servidor público concursado.

O estímulo à troca de informações, de conhecimentos e de experiências deve sempre existir por parte da administração pública, pois quando há a participação das pessoas no processo de modernização da tecnologia as chances de sucesso são sempre maiores.

Quando perguntados sobre o significado e importância da área de TI para o trabalho desenvolvido pelos entrevistados, pode-se perceber que existe uma valorização desta área, principalmente no que diz respeito aos sistemas utilizados. Os entrevistados comentam:

Significa agilidade de atendimento ao público, confiabilidade das informações prestadas e registradas, modernização, entre outros atributos. É de extrema importância, pois possibilitam maior segurança no atendimento a contribuintes, registros e fácil acesso para realização e desempenho de atividades na Divisão (FA3).

A TI viabiliza os dados que são necessários ao andamento das atividades desenvolvidas pela divisão, sendo de grande importância o suporte prestado pela mesma (FA4).

A área de Tecnologia da Informação é de suma importância para o desenvolvimento dos trabalhos. Pode-se dizer que todos os trabalhos, desde a confecção e armazenamento (histórico) são necessariamente dependentes da TI (FA2).

Percebe-se, portanto, o envolvimento dos entrevistados no processo de sistematização da informação, visto que entendem o significado da área de TI e

compreendem a importância desta para o bom funcionamento da administração pública municipal.

Os entrevistados percebem que existe uma redução do tempo gasto em atividades difusas ou tarefas de suporte como arquivamento, planejamento, espera e recuperação de informações, o que de certa forma permite um aumento da eficiência do decisor nas etapas iniciais do processo decisório. Colaborando com esta afirmação, o entrevistado FA5 diz que:

A sigla refere-se a Tecnologia da Informação e é de fundamental importância na execução não somente dos procedimentos de arrecadação. Veja-se as políticas de recebimento, procedimentos contábeis e geração de informações ao Tribunal de Contas do Estado por exemplo. A TI facilita e aumenta a eficiência no meu trabalho. (FA5).

Portanto, nota-se que a TI é considerada relevante para os entrevistados, pois proporciona a inovação de muitos produtos e serviços e viabiliza o surgimento de importantes capacidades dentro das organizações como, por exemplo: entrega *online* de informação; acesso eletrônico a serviços; habilidade de solicitar e obter serviços específicos; pagamento e apresentação eletrônica de contas e habilidade de utilizar vários produtos de *software*, sem que seja preciso realimentar os dados (NEGROPONTE, 1995).

A revisão histórica leva a inferir que a questão da TI envolve tanto aspectos técnicos como organizacionais. Os aspectos técnicos, muitas vezes, fogem ao controle das organizações e representam um desafio a ser encarado com bom senso, acompanhando a evolução crescente, sem, no entanto, desprezar sua experiência e potencialidade (ENSSLIN *et al.* 1996).

Os aspectos organizacionais englobam recursos humanos, negócios e metas, culminando em uma postura administrativa que considere todos os elementos que, ignorados, podem levar ao insucesso. Ensslin *et al.* (1996) reforçam esta idéia ao colocar problemas com o uso de TI e os motivos para seu fracasso. Como problemas com o uso da TI citam: a ênfase excessiva na técnica, ao invés de focalizar em problemas organizacionais; a identificação errada do problema do

usuário; as falhas no gerenciamento do processo de desenvolvimento e implantação de sistemas.

Isto pode ser analisado do ponto de vista da Gestão Organizacional que estuda como a organização pública gerencia os recursos disponíveis para cumprir sua missão institucional a fim de apoiar os sucessivos governos na execução de suas políticas públicas (TERRA *et al.* 2005). Assim, a melhoria da Gestão Organizacional é fundamental para o êxito da Gestão Pública.

## 5 CONCLUSÕES

*A grande finalidade do conhecimento não é conhecer, mas agir.*

Aldous Huxley

A informática e as telecomunicações evoluíram a ponto de sustentarem a rotulação da sociedade contemporânea como a “Sociedade da Informação”. As organizações abertas à interatividade utilizam-se dos canais da TI para disponibilizar informações e disseminar conhecimentos visando maior fluência de seus processos internos e diferenciação através de novos produtos e serviços com maior qualidade.

Assim, a gestão da informação encontra-se imbricada com a gestão da tecnologia que a sustenta na organização e esta, por sua vez, deve alinhar-se com o planejamento da empresa. A esse respeito, cabe lembrar Davenport e Prusak (1998, p. 171), quando consideram que a “tecnologia isoladamente não fará com que a pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe com as outras”, ou seja, a tecnologia em si não estimulará um funcionário desinteressado a sentar-se em frente a um computador e começar a trabalhar informações. Da mesma forma, publicar informações generalistas em um *website* não é suficiente para estreitar relacionamentos com o meio externo. Tais situações reforçam argumentos a favor da necessidade da gestão da informação reunir as contribuições da tecnologia e da administração para contemplar as necessidades de informação customizada, permitir a integração das atividades e recursos disponíveis e definir procedimentos coerentes com as metas e objetivos organizacionais, entre outros.

Embora as formas de pensar a tecnologia equiparem organizações privadas e públicas, estas últimas, por terem a eficácia associada ao atendimento das demandas da sociedade, devem praticar uma gestão da informação que transcenda, portanto, a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, para reduzir desigualdades e exclusão, além de fortalecer a democracia e o desenvolvimento econômico e social (RIBEIRO, 2000; BATISTA, 2004; VERGARA, 2004; TERRA *et al.*, 2005).

Entretanto os investimentos que deveriam sustentar uma gestão de informação com reflexos positivos na sociedade, esbarram em obstáculos de difícil transposição, dentre eles o caso da descontinuidade de projetos, o despreparo com o qual se trata a qualidade do serviço público, o patrimonialismo e o clientelismo vigentes durante anos, as dificuldades com a implantação de modelos de administração de enfrentamento dos desafios do mundo capitalista globalizado, a subordinação dos gastos públicos e a ausência de um planejamento de TI capaz de projetar e realizar uma gestão conciliadora entre a efetividade e a ética (GUIMARÃES *et al.*, 2002; SPINELLI, 2003; RODRIGUES FILHO, 2004; VERGARA, 2004; TERRA *et al.*;2005).

Além do estabelecimento destes pressupostos teóricos, o presente estudo exploratório pautou-se pelo exame de extenso aparato documental e entrevista semi-estruturada realizadas com gestores de TI, secretários e servidores da secretaria de administração e fazenda, que respondem pelas políticas de investimentos em TI no município de Campo Mourão, cidade pólo do Estado do Paraná.

Com relação ao objetivo específico “a”, de identificar os impactos do planejamento e das práticas adotadas no atendimento contínuo às demandas sociais e apoio aos sucessivos governos, pôde-se perceber uma ênfase muito grande no que diz respeito à tecnologia propriamente dita, ou seja, preocupa-se com a modernização informacional, ou seja, a arquitetura tecnológica de *hardware* e *software* muito mais do que com a gestão da informação, que envolve além do fluxo de processos, o conteúdo e as pessoas que disseminam a informação no âmbito organizacional. E isso reflete a infra-estrutura tecnológica existente. Ficou evidente na análise das entrevistas que a preocupação maior não é com a disseminação ou compartilhamento da informação que gera e permite a disseminação do conhecimento no âmbito organizacional. Poucas ações são oferecidas para os funcionários terem acesso à informação.

Os dados levantados conduzem a um sentimento de que no setor se esquece que a informação é dinâmica e capaz de criar grande valor para a prefeitura, possibilitando, inclusive aos gestores de TI antever determinados problemas com o levantamento prévio de necessidades de informação. Isto conduz a considerar-se que a gestão da informação esteja vinculada a uma política de investimentos e alocação de recursos de preservação de interesses técnicos e de

controle da máquina pública organizacional em detrimento das prioridades de sistemas de informações de apoio aos programas municipais de cunho social.

Com relação ao objetivo específico “b” de analisar o planejamento e as práticas adotadas frente aos pressupostos teóricos a gestão pública em relação às políticas de gestão da informação, as entrevistas desenvolvidas junto à Prefeitura Municipal de Campo Mourão e os dados secundários permitiram reafirmar a difícil transposição de alguns obstáculos já elencados, dentre os quais cabe destaque: a descontinuidade de investimentos em projetos de modernização e planejamento de TI, dificuldade esta causada pelo despreparo dos dirigentes com relação ao serviço público e a adoção de planos de governo baseados em políticas partidárias e não em modelos de administração que superem esses desafios.

Contudo, também há que se contestar a assertiva teórica de que as políticas adotadas interfiram em toda a gestão da informação, pois nem todos os obstáculos são intransponíveis, uma vez que ficou demonstrado nas entrevistas com os gestores que estão refinando suas idéias com o intuito de focalizar a prestação de serviços ao cidadão e a otimização da máquina administrativa, tendo como base de conhecimento os serviços prestados pelos servidores municipais.

Isto nos leva ao objetivo específico “c” que identificou os impactos do planejamento e das práticas adotadas no atendimento contínuo às demandas sociais e apoio aos sucessivos governos. Com o planejamento adequado da gestão da informação no ambiente público pensa-se na perpetuação da organização pública em função dos serviços prestados. Isto significa que, além de melhorias no ambiente interno da organização, pelo aumento da eficácia organizacional, ou seja, agilização de processos, da estrutura, da comunicação e a eliminação da burocracia, o uso da TI e a administração dos recursos de informação podem e devem melhorar o atendimento da população e os serviços prestados ao cidadão.

Em resumo, genericamente, o desafio gerencial central hoje é como utilizar a TI para projetar e realizar a gestão de empresas de forma efetiva e competitiva. A TI é vital para a gestão, organização e operação das empresas, exercendo impactos na estrutura organizacional, influenciando a cultura, as filosofias, as políticas, os processos e os seus modelos de gestão. Portanto, a gestão da informação é essencial para a aplicação das políticas públicas, principalmente na esfera municipal, como visto neste estudo.

Assim, extrapolando as considerações feitas em relação a esta cidade pólo, pode-se concluir que a administração municipal deve considerar que exista uma competição na administração pública, ou seja, tentativas de demonstrar que a gestão da atual equipe de governo deva ser necessariamente melhor do que as equipes precedentes, considerando que apenas uma efetiva gestão da informação que trabalhe o conhecimento gerado, acumulado e registrado no âmbito organizacional permite alcançar este objetivo por parte da equipe de governo e, seu propósito organizacional, determinará a qualidade do conhecimento criado pela máquina da administração pública.

## REFERÊNCIAS

AKUTSU, Luiz. PINHO, José Antonio Gomes de. Sociedade da informação, *accountability* e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 5, p. 723-745, set./out. 2002.

ALBERTIN, A L. Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.36, n.3, p.61-69, jul/ago/set., 1996.

ALBINO, João Pedro. REINHARD, Nicolau. Impactos do uso da TI no apoio ao trabalho remoto em equipes. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

ANDRIOLO, Leonardo José. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. MEDEIROS, Janann Joslin. Um modelo para análise de desempenho de organizações da administração pública municipal. **Organização e Sociedade**, v. 8, n. 20, jan./abril, 2001

ANGELONI, Maria Terezinha. (Coordenadora). Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANSOFF, Igor H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTONIALLI, L.M. Tecnologia da informação e estratégia de uma cooperativa de cafeicultores: o caso Cooxupé. In: MARCOVITCH, J. Tecnologia de Informação e Estratégia Empresarial. São Paulo: FEA/USP. cap.3, p.13-24, 1996.

BALARINE, Oscar Fernando Osório. Gestão da informação: tecnologia da informação como vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas – eletrônica**, São Paulo, v.1, n.1, jan/jun. Disponível em: <<http://rae.com.br/eletrônica>> Acesso em 29/08/2003.

BATISTA, Fábio Ferreira. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. **Texto para Discussão n. 1022**. Brasília: IPEA, jun. 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3ª ed. São Paulo : Atlas, 1982.

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

BRASIL. Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Casa Civil**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/l4320.htm>>. Acesso em: 23 jun. 2006.

BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Casa Civil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>. Acesso em: 23 jun. 2006.

BUKOWITZ, Wendi R. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CAMPOS FILHO, M. P. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, n.6, v.34, p.33-45, nov./dez., 1994

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria geral da administração**. Porto Alegre: Age, 1998.

COELHO, Eduardo José de Jesus. SOUZA, Milton José de. **Prática da gestão do conhecimento em empresas públicas**. São Paulo: E-papers Administração, 2003.

COHEN, J.; ARATO, A. **Civil society and political theory**. MIT Press. Cambridge, 1992.

COSTA, Luciano Venelli. SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Avaliação da fluência em tecnologia da informação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

CUNHA, Maria Alexandra Viegas Cortes da. REINHARD, Nicolau. Portal de serviços públicos e de informação ao cidadão: estudo de casos no Brasil. In: ENCONTRO

ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais....** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

DAVENPORT, Thomas .H.; PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. MARCHAND, Donald A. DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. 1º Vol. São Paulo : Pioneira, 1992.

DIAS, Donaldo de Souza. Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação: um estudo entre gerentes. **RAC revista de administração contemporânea**. v. 4, n. 2, mai./jun./jul./ago. 2000.

DIAS, Maria Matilde K. BELUZZO, Regina Célia B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. São Paulo: Edusc, 2003.

DRUCKER, Peter. The theory of the business. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard Business School Press, v. 72, n. 5, p. 95-104, set./out. 1994.

DUPAS, Gilberto. **Ética e poder na sociedade da informação**. 2. ed. São Paulo, Unesp, 2001.

ENSSLIN, L.; SOUZA, E.A.; SPÍNDOLA F., A.; FERREIRA, M.V. O uso Estratégico da Tecnologia da informação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 20, 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 1996. 1 CD-ROM.

FELIX, Wellington. **Introdução à gestão da informação**. São Paulo: Alínea, 2003.

FERREIRA, José Maria Carvalho. Novas tecnologias e organização do trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 6, n. 19, set./dez. de 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme Fleury. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p.20-29, 1995.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. **Sedu – Paranacidade**. Disponível em: <<http://www.paranacidade.org.br/municipios/municipio.php>>. Acesso em 06 jun. 2006.

GUARESCHI, Neuza; COMUNELLO, Luciele Nardi; NARDINI, Milena; HOENISCH Júlio César. Problematizando as práticas psicológicas no modo de entender a violência. In: **Violência, gênero e Políticas Públicas**. Orgs: Strey, Marlene N.; Azambuja, Mariana P. Ruwer; Jaeger, Fernanda Pires. Ed: EDIPUCRS, Porto Alegre, 2004.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. ANGELIM, Gustavo Pereira. SPEZIA, Domingos Sávio. MAGALHAÃES, Rodrigo Gomes. Explorando o construto organização de aprendizagem no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal brasileiro. **Organização e Sociedade**, v. 9, n. 25, set./dez., 2002.

HALL, R.H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo demográfico de 2000**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidades>>. Acesso em 06 jun. 2006.

LAUDON, Kenneth C. LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENEZES, Ricardo Bezerra de. MOURA, Hébeer José de. Revisitando o paradoxo da produtividade de tecnologia da informação (TI): um estudo de caso de um banco brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

MENEZES, Ricardo Bezerra de. TEIXEIRA JUNIOR, Francisco. PONTE, Vera Maria Rodrigues. Centralização versus descentralização da tecnologia da informação (TI): uma análise sob a ótica da eficácia organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 5. ed., Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

NEGROPONTE, N. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.

OLIVEIRA, Luiz Carlos de Almeida. CUNHA, Maria Alexandra V.C. SANTOS FILHO, Hermilio Pereira dos. A tecnologia da informação na relação entre o Estado e o cidadão: a expectativa dos excluídos digitais num estudo de caso no Estado do Paraná. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, Marília Marinho de Andrade Oliveira. FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante. Gestão estratégica do conhecimento: um estudo da gestão do conhecimento e estratégia empresarial nas maiores empresas do Estado do Ceará. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

OSBORNE, D. GAEBLER, T. Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 6, p. 97-9, nov./dez. 1993.

PÁDUA, E. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. Ed. Papyrus, 2000.

PEREIRA, Cláudio de Souza. Aprendizagem, educação e trabalho na sociedade do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, p. 107-117, nov./dez. 2001

PITASSI, Cláudio. MORENO, Roberto. O impacto da tecnologia da informação nas estratégias de aquisição voltadas para a incorporação de capacitações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

QUINTELLA, Rogério Hermida. SOARES JUNIOR, Jair Sampaio. Sistemas de apoio à decisão e descoberta de conhecimento em base de dados: uma aplicação potencial em políticas públicas. **Organização e Sociedade**, v. 10, n. 28, set./dez., 2003.

REZENDE, D. A.; CASTOR, B. V. J. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.8, n.1, p.11-21, jan./mar, 2001.

RIBEIRO, Renato Jorge Brown. Desenvolvimento de estrutura de treinamento e produção de conhecimento em órgãos da administração pública – o caso do Tribunal de Contas da União. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

RODRIGUES FILHO, José. GOMES, Natanael Pereira. Tecnologia da informação no governo federal. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 1, p. 93-108, jan./fev. 2004.

RODRIGUES FILHO, José. XAVIER, Jefferson Colombo B. ADRIANO, Ana Lúcia. A tecnologia da informação na área hospitalar: um caso de implementação de um sistema de registro de pacientes. **RAC revista de administração contemporânea**. v. 5, n. 1, jan./fev./mar./abr. 2001.

RUEDIGER, Marco Aurélio. Governo eletrônico e democracia – uma análise preliminar dos impactos e potencialidades na gestão pública. **Organização e Sociedade**, v. 9, n. 25, set./dez., 2002.

SANTOS, Boaventura de S. **Pela mão de Alice: o social e o político na pósmodernidade**. São Paulo: Cortez, 1996.

SELTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, A.L.; FISCHMANN, A.A. A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.2, p.6-16, abr./jun., 2002.

SILVA, Arídio. RIBEIRO, Araújo. RODRIGUES, Luis. **Sistemas de informação na administração pública**. Rio de Janeiro: Revan, 2004.

SOBREIRA NETTO, Francisco. Posto fiscal eletrônico: alguns elementos propulsores e inibidores do uso de soluções informatizadas na modernização da prestação de serviços públicos na administração pública direta brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais....** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

SPINELLI, Marcos Paulo. Implementação de projetos de modernização administrativa municipal suportados pela TI: estudo de casos em municípios do Estado de São Paulo. 164p. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP, 2003.

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

STEWART, Thomas. **A Riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.  
SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1963.

TEIXEIRA JUNIOR, Francisco. OLIVEIRA, Francisco Correia. Influência da tecnologia da informação na cultura organizacional: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

TEIXEIRA, H.J.; SANTANA, S.M. **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 1995.

TELLES, Maria Mesquita. TEIXEIRA, Francisco. Tecnologias de gestão do conhecimento e sua relação com a inovação nas organizações: o caso de uma multinacional de consultoria. **Organização e Sociedade**, v. 9, n. 25, set./dez., 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineo. BATISTA, Fábio Ferreira. QUANDT, Carlos Olavo. PACHECO, Fernando Flávio. Gestão do conhecimento na administração pública. **Texto para discussão** n. 1095. Brasília: IPEA, junho de 2005.

TERRA, José Cláudio Cyrineo. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

TRIVIÑOS, A. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais - a pesquisa qualitativa em educação**: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1994.

VERGARA, Sylvia C. **Propostas para uma gestão pública municipal**. 4. ed. São Paulo: FGV, 2004.

WAGNER III, John A. HOLLENBERCK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WEBER, M. **Os fundamentos na organização burocrática**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

WILLCOCKS, L. Managing information systems in UK public administration: issues and prospects. **Public Adm.** London, v. 72, p. 1332, 1994.

**ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**CARTA DE APRESENTAÇÃO**

<b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA</b>		
	<p><i>UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM</i>  <i>UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL</i>            Centros de Ciências Sociais Aplicadas            Departamento de Administração</p>	

### **CARTA DE APRESENTAÇÃO**

Vimos solicitar sua colaboração para o desenvolvimento do projeto de pesquisa referente ao uso da Tecnologia no processo de disseminação do conhecimento na administração municipal como parte integrante das atividades de desenvolvimento da Dissertação de Mestrado: “Um Estudo da Gestão da Informação e do Conhecimento na Administração Pública Municipal”, da Sra. Rosely Sobral da Silva, aluna do programa de Pós-Graduação – Mestrado em Administração – Gestão de Negócios da Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá.

A pesquisa na Prefeitura Municipal de Campo Mourão torna-se pertinente por já se ter realizado um trabalho na área de Tecnologia com funcionários das prefeituras que compõem a COMCAM, juntamente com outros professores da Unespar/Fecilcam no ano de 2004, tendo, portanto, conhecimento sobre a área de atuação e sobre o funcionamento e uso da tecnologia na administração pública municipal.

Solicitamos a permissão para analisar documentos relacionados à implementação da Tecnologia da Informação na prefeitura e realizar algumas entrevistas com os funcionários a fim de coletar dados que possibilitem esta análise.

Outrossim, informamos que o contato para fornecer estas informações será o funcionário **Jonas Lauber**, do departamento de TI, já previamente consultado sobre a disponibilidade de colaborar com nossa pesquisa.

Antecipadamente, agradecemos sua valiosa participação e, desde já, afirmamos o compromisso de nos limitarmos apenas à coleta de informações sobre o estudo. Para maiores esclarecimentos, estamos à disposição através do e-mail: [rsobral31@hotmail.com](mailto:rsobral31@hotmail.com) ou pelo telefone: (45) 9132-2113.

Atenciosamente,

Dr. Álvaro José Periotto  
Professor Orientador

Rosely Sobral da Silva  
Mestranda

**ANEXO 2**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR DE TI**

1. Que tecnologias são utilizadas no tratamento, arquivamento e recuperação de informações?
2. Quais os principais instrumentos de disseminação e compartilhamento de conhecimentos? Como a tecnologia é utilizada pela empresa como instrumento de disseminação do conhecimento e comunicação?
3. Como está a disponibilidade da tecnologia e especialização requeridas para completar as ações técnicas de cada departamento? Qual a integração entre os departamentos e a função do departamento de TI nesse processo?
4. As tecnologias escolhidas sofrem modificações? Como elas ocorrem? E como funciona a seleção de tecnologia e sua integração ao legado?
5. A alta administração reconhece o papel estratégico da TI, obtém os recursos e estabelece vínculos adequados com a função de informática?
6. Comente o que mudou nos últimos cinco anos no funcionamento da prefeitura com a utilização de ferramentas de TI.

## **ROTEIRO DE ENTREVISTA FUNCIONÁRIO DA ADMINISTRAÇÃO**

1. Como as informações são compartilhadas? Existe amplo acesso, por parte dos funcionários, à base de dados da organização?
2. Existe algum instrumento de registro e resgate das lições aprendidas?
3. O que significa e qual a importância da área de TI para o seu trabalho?
4. Em sua opinião, a estrutura de pessoal existente hoje na prefeitura é suficiente para atender a demanda interna por informações e atender também ao cidadão mourãoense?

5. Existe algum estímulo ou programa de valorização do trabalho do servidor? O aperfeiçoamento está relacionado com a tecnologia empregada na administração municipal?
6. Você considera que utiliza todos os seus conhecimentos para realizar a sua função na prefeitura municipal? Comente.
7. A utilização da tecnologia torna a rotina de trabalho mais ágil e eficiente? Em que sentido? O que mudou nesses últimos cinco anos?
8. Você acredita que exista um pleno domínio dos funcionários na utilização das ferramentas de informática na geração e disseminação da informação?

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**  
**RESPONSÁVEL PELA SECRETARIA**

1. Há participação das pessoas que estão diretamente envolvidas com a utilização do sistema no processo de mudança ou melhoria da tecnologia?
2. Existe estímulo ou programa de incentivo à rotação de pessoal? Como funciona?
3. Qual a preocupação do responsável pelo departamento com relação ao conhecimento adquirido pelo funcionário?
4. Como você se comunica com os gestores de TI no sentido de otimizar o funcionamento dos sistemas, resolverem problemas ou simplesmente apresentar sugestões para capacitação de pessoal?
5. Existe autonomia dos departamentos para propor soluções de informação e para investir nos seus recursos humanos no sentido de poder disseminar o conhecimento na organização?

**ANEXO 3**  
**METAS A SEREM ATINGIDAS COM O PMAT**

<b>1.5 - METAS A SEREM ATINGIDAS IDENTIFICADAS POR AÇÃO ESPECÍFICA</b>			
<b>AÇÕES PLANEJADAS</b>	<b>SITUAÇÃO ATUAL</b>	<b>SITUAÇÃO ALVO</b>	<b>PRAZOS</b>
<b>Administração do IPTU</b>	Softwares ultrapassados, Falta de integração entre os Sistemas de Informações, Falta de Gerenciamento da Tecnologia da Informação e Atendimento aos munícipes limitado ao Ambiente Interno.	Reunir informações e aloca-las no processo de modernização do Sistema de Administração do IPTU, empregando a Tecnologia da Informação disponível para a realização desta ação planejada.	2 meses
<b>Administração do ISSQN</b>	Softwares ultrapassados, Falta de integração entre os Sistemas de Informações, Falta de Gerenciamento da Tecnologia da Informação e Atendimento aos munícipes limitado ao Ambiente Interno.	Reunir informações e aloca-las no processo de modernização do Sistema de Administração do ISSQN, empregando a Tecnologia da Informação disponível para a realização desta ação planejada.	2 meses
<b>Administração da Dívida Ativa</b>	Softwares ultrapassados, Falta de integração entre os Sistemas de Informações, Falta de Gerenciamento da Tecnologia da Informação e Atendimento aos munícipes limitado ao Ambiente Interno.	Reunir informações e aloca-las no processo de modernização do Sistema de Administração da Dívida Ativa, empregando a Tecnologia da Informação disponível para a realização desta ação planejada.	2 meses
<b>Administração do ITBI</b>	Softwares ultrapassados, Falta de integração entre os Sistemas de Informações, Falta de Gerenciamento da Tecnologia da Informação e Atendimento aos munícipes limitado ao Ambiente Interno.	Reunir informações e aloca-las no processo de modernização do Sistema de Administração do ITBI, empregando a Tecnologia da Informação disponível para a realização desta ação planejada.	2 meses
<b>Administração das Taxas de Serviços Públicos</b>	Softwares ultrapassados, Falta de integração entre os Sistemas de Informações, Falta de Gerenciamento da Tecnologia da Informação e Atendimento aos munícipes limitado ao Ambiente Interno.	Reunir informações e aloca-las no processo de modernização do Sistema de Administração das Taxas de Serviços Públicos, empregando a Tecnologia da Informação disponível para a realização desta ação planejada.	2 meses
<b>Administração das Contribuições de Melhorias</b>	Softwares ultrapassados, Falta de integração entre os Sistemas de Informações, Falta de Gerenciamento da Tecnologia da Informação e Atendimento aos munícipes limitado ao Ambiente Interno.	Reunir informações e aloca-las no processo de modernização do Sistema de Administração das Contribuições de Melhorias, empregando a Tecnologia da Informação disponível para a realização desta ação planejada.	2 meses
<b>AÇÕES PLANEJADAS</b>	<b>SITUAÇÃO ATUAL</b>	<b>SITUAÇÃO ALVO</b>	<b>PRAZOS</b>
<b>Administração Geral</b>	Softwares ultrapassados, Falta de integração entre os Sistemas de Informações, Falta de Gerenciamento da Tecnologia da Informação e Atendimento aos munícipes limitado ao Ambiente Interno.	Reunir informações e aloca-las no processo de modernização do Sistema de Administração Geral, empregando a Tecnologia da Informação disponível para a realização desta ação planejada.	12 meses
<b>Administração da Educação</b>	Softwares ultrapassados, Falta de integração entre os Sistemas de Informações, Falta de Gerenciamento da Tecnologia da Informação e Atendimento aos munícipes limitado ao Ambiente Interno.	Reunir informações e aloca-las no processo de modernização do Sistema de Administração da Educação, empregando a Tecnologia da Informação disponível para a realização desta ação planejada.	04 meses
<b>Administração da Saúde</b>	Softwares ultrapassados, Falta de integração entre os Sistemas de Informações, Falta de Gerenciamento da Tecnologia da Informação e Atendimento aos munícipes limitado ao Ambiente Interno.	Reunir informações e aloca-las no processo de modernização do Sistema de Administração da Saúde, empregando a Tecnologia da Informação disponível para a realização desta ação planejada.	06 meses
<b>Administração da Ação Social</b>	Softwares ultrapassados, Falta de integração entre os Sistemas de Informações, Falta de Gerenciamento da Tecnologia da Informação e Atendimento aos munícipes limitado ao Ambiente Interno.	Reunir informações e aloca-las no processo de modernização do Sistema de Administração Ação Social, empregando a Tecnologia da Informação disponível para a realização desta ação planejada.	02 meses