

# **Governo Eletrônico: um estudo de caso sobre a utilização da Internet no acompanhamento de programas e projetos sociais**

Autoria: Silvio Natsuo Hirasike, Adalton Masalu Ozaki, Isaías Custódio

## **Resumo**

Os governos, com objetivo de aumentar a transparência, facilitar do acesso aos serviços e reduzir custos, têm incorporado rapidamente a tecnologia da Internet através de diferentes aplicações de governo eletrônico (Ho, 2002; Jorgensen & Cable, 2002; Ruediger, 2002; Akutsu & Pinho, 2002). A maior parte dos estudos realizados sobre este tema focam a questão da comunicação e da prestação de serviços junto à população final.

O objetivo deste artigo consiste em apresentar o resultado de uma pesquisa em que procuramos analisar a utilização da Internet para acompanhamento de programas e projetos sociais, analisando a integração entre as diferentes esferas governamentais (Federal, Estadual e Municipal).

Com este objetivo, realizamos um estudo de caso sobre o PIAPS, o Plano de Prevenção da Violência Urbana, que no momento de realização da pesquisa estava vinculado ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI-PR), e que tinha justamente o objetivo principal de articular os vários programas federais que tinham ligação com a questão da prevenção primária da violência, e os municípios, que efetivamente utilizavam a verba para realização dos projetos sociais.

## **1. Introdução**

Há muito tempo a computação deixou de ser uma ferramenta de uso exclusivo do meio científico. No mundo todo, empresas têm utilizado recursos de computação para melhorar suas operações.

O uso da computação ganhou vários sabores, um deles, a Tecnologia da Informação (TI). Aliada à computação, as técnicas de manejo da informação tem auxiliado as empresas a conhecer melhor os seus clientes, aprimorar processos produtivos, estreitar o relacionamento com parceiros comerciais e é claro, conhecer os concorrentes. Para atender estas demandas, há uma gama considerável de sistemas de informação transacionais, gerenciais e especialistas, para as mais diversas funcionalidades e orçamentos.

Atualmente, a TI, principalmente com o advento da Internet, tornou-se uma ferramenta muito importante para a estratégia e a manutenção da competitividade das empresas (Porter, 2001). Sistemas especialistas embarcam não só tecnologia, mas metodologias e práticas de negócio, que se adaptadas ao contexto da empresa, podem gerar resultados. Mas, e no caso dos Governos? Um governo não tem concorrentes frente aos seus cidadãos, pelo menos não como as empresas frente a seus clientes. O cidadão tem direitos e deveres frente a um Estado único.

Esta “falta de competitividade” abre uma brecha para a diminuição da qualidade dos serviços prestados à comunidade. Seja bom ou mal o serviço, o cidadão tem o mesmo compromisso de pagar os tributos.

Infelizmente, um serviço público de má qualidade gera vários reflexos negativos além da sensação de um pagamento de tributos sem retorno. Podemos citar como reflexos negativos:

**Diminuição da Competitividade:** Os efeitos são mais lentos, mas locais com má qualidade de serviços públicos aumentam o custo de instalação de empresas e o custo de vida dos cidadãos. Com o tempo, há uma tendência de migração de empresas e pessoas para outros locais melhor administrados

**Diminuição da confiança no Estado, e abertura à manipulação política de outras organizações.** Um Estado ausente abre brechas para que outras organizações tomem as suas atividades. Um exemplo extremo seria a assistência de traficantes à população de baixa renda, em troca de silêncio e “mão-de-obra”. Outro exemplo seria a atuação de ONG's que se utilizam da assistência para efetuar outras atividades como evangelização ou manipulação política

**Perda de financiamento externo.** Muitos banco de desenvolvimento no mundo estão criando mecanismos para avaliar os resultados dos financiamentos cedidos, como forma de direcionar os recursos para os governos mais eficientes

Como premissa, acreditamos que os serviços públicos devem ser efetuados pelo Estado, ou por ONG's com a supervisão deste, de modo que se garanta a soberania e o atendimento uniforme à população.

Para a melhoria da competitividade dos governos, aplicações de Governo Eletrônico (e-Gov, de *electronic government*) têm sido desenvolvidas e utilizadas em uma escala crescente devido a várias vantagens tal como facilidade de acesso aos serviços, disponíveis em alguns casos 24 horas por dia, 7 dias por semana, transparência, redução nos custos de comunicação, facilidade de integração entre as várias esferas e participantes envolvidos, etc. (Ho, 2002; Jorgensen & Cable, 2002; Ruediger, 2002; Akutsu & Pinho, 2002).

Porém, infelizmente o alcance desses benefícios ainda fica contido por barreiras como resistências à transparência por parte de membros do governo que não desejam a chamada *accountability* (Ruediger, 2002; Akutsu & Pinho, 2002). Infelizmente não há um termo adequado para tradução desta palavra. Essa problemática é explorada por Akutsu & Pinho (2002), segundo os quais o conceito de *accountability* envolve duas partes: “a primeira que delega responsabilidade para que a segunda proceda à gestão dos recursos; ao mesmo tempo, gera a obrigação daquele que administra os recursos de prestar contas de sua gestão, demonstrando o bom uso desses recursos”.

Outro aspecto de reflexão é uma crescente divisão entre aqueles que têm e os que não têm acesso à Internet e aos meios eletrônicos que permitem propagação do conhecimento e amplo acesso aos serviços públicos disponíveis, o que acaba criando três níveis de divisão: a divisão espacial, a divisão social e a divisão digital (Ruediger, 2002).

Ruediger (2002), em seu estudo sobre governo eletrônico, conclui que a principal diferença da implantação do governo eletrônico em relação a outro sistema é de ordem política, pois “diversas esferas da administração e a sociedade civil interagem em escala crescente, como também serão crescentes, e difusos, seus interesses e conflitos”.

A integração das várias esferas participantes do Poder Executivo é um fator crítico para que os benefícios cheguem efetivamente a quem interessa, que são os cidadãos. O Poder Executivo brasileiro possui três esferas principais, União, Estados e Municípios, sendo que grande parte dos projetos executados pelos Municípios precisam de verbas de Programas Federais pertencentes aos vários Ministérios na esfera da União.

## 2. Aspectos Metodológicos

Diante do contexto apresentado, a motivação desta pesquisa surgiu a partir da questão “Como uma aplicação de e-gov pode facilitar a articulação entre as várias esferas governamentais (Federal, Estadual e Municipal), de forma a potencializar a eficiência na execução dos projetos?”.

O objetivo deste artigo é realizar um estudo de caso sobre o PIAPS, Plano de Prevenção da Violência Urbana, com foco no sistema de informação de e-Gov desenvolvido para o plano. O PIAPS é um plano que na época da pesquisa estava vinculado ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, portanto na esfera Federal, que têm como objetivo a prevenção da violência através da melhoria na gestão de projetos sociais a serem executados pelos Municípios.

Tendo em vista o objetivo proposto, realizamos uma pesquisa exploratória, utilizando a metodologia do estudo de caso de Yin (1989), segundo o qual é adequada quando se pretende investigar “como” e “por que” sobre um conjunto de eventos contemporâneos.

O critério de amostragem utilizado foi intencional, correspondendo ao PIAPS, Plano de Prevenção da Violência Urbana, sendo a unidade de análise a aplicação de e-Gov desenvolvida para o plano. Esta escolha deveu-se ao fato do plano necessitar de uma aplicação que envolvesse tanto o Governo Federal, quanto o Estadual e/ou o Municipal e eventualmente organizações não governamentais (ONGs) engajadas nos projetos de prevenção primária da violência, conceito que será explorado mais a frente.

Primeiramente, realizamos uma revisão de literatura sobre e-Gov e seus aspectos conceituais, explorando o modelo de Ho (2002), que enfatiza justamente a mudança de um paradigma burocrático para um modelo de colaboração entre vários agentes com intuito de conseguir atender de maneira mais efetiva ao principal interessado, que é o cidadão.

A seguir, apresentamos o estudo de caso propriamente dito, procurando identificar seu modelo de funcionamento sob a ótica dos modelos teóricos pesquisados na revisão de literatura, bem como as principais barreiras e facilitadores à sua implementação.

## 3. Revisão de literatura

### 3.1. Governo Eletrônico

Dentro do contexto dos negócios eletrônicos (*e-business*), que corresponde à utilização da Internet para aplicações de negócios (Kalakota & Robinson, 2002; Amor, 2000), o governo eletrônico (*e-government*) corresponde à utilização da Internet para aplicações governamentais.

Isto não quer dizer que as aplicações são iguais para as esferas empresariais e governamentais. Muito pelo contrário, existem evidências de que a administração pública é fundamentalmente diferente da administração empresarial (Jorgensen & Cable, 2002).

No ambiente eletrônico, as aplicações governamentais podem ser classificadas em (Takahashi, 2000):

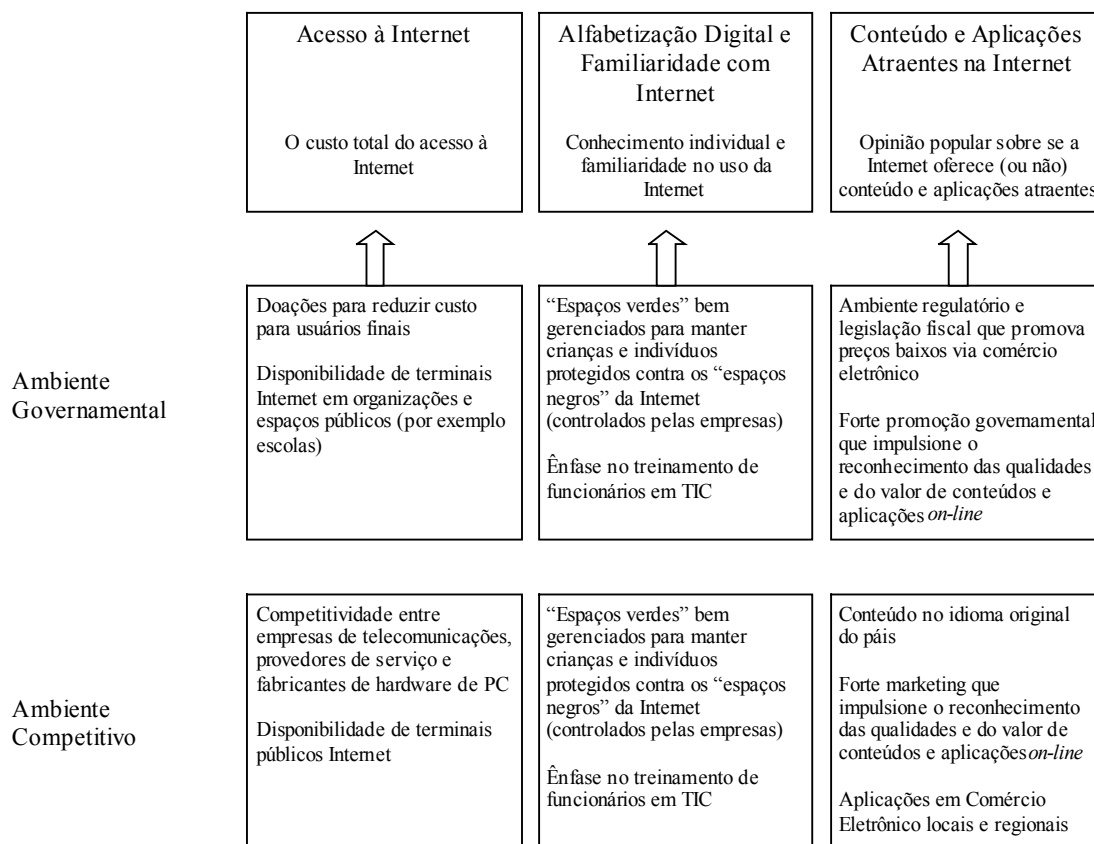
G2B: do termo *government-to-business*, que corresponde às aplicações que unem governo às empresas. Como exemplo, temos a utilização da Internet para registro das notas de serviço no sistema municipal, permitindo assim que o município saiba antecipadamente qual a receita que terá através do ISS (Imposto Sobre Serviço).

G2C: do termo *government-to-consumer*, que corresponde às aplicações que unem o governo à população de pessoas físicas. Como por exemplo, temos a utilização da Internet para declaração de imposto de renda, que é um grande case de sucesso no Brasil.

G2G: do termo *government-to-government*, que corresponde às aplicações que unem o governo ao próprio governo. Nesta categoria se encontra o caso que iremos analisar, pois a aplicação desenvolvida tem por objetivo auxiliar o governo federal a acompanhar a monitorar os programas e projetos sociais, permitindo às esferas municipais e estaduais, acompanharem também as informações.

Takahashi (2000) apresenta os principais obstáculos para penetração e uso da Internet:

**Figura 1: Obstáculos Para Penetração e Uso da Internet**



Fonte: Booz-Allen & Hamilton, in Takahashi (2000 : 41)

Jorgensen & Cable (2002) estudam o processo de implantação de iniciativas de governo eletrônico em uma cidade norte-americana no estado do Texas. Como resultado de suas análises, colocam quatro desafios principais que foram enfrentados nesse processo:

**Controle e coordenação:** colocando que no início cada departamento fez o seu site, sem coordenação e controle. Foi estabelecido então, que qualquer nova iniciativa deveria passar por um controle de qualidade, encarregado de assegurar a clareza, consistência, fluxo e adequação no tempo da informação a ser passada.

**Entrega de serviços:** a medida que o serviço disponibilizado pela Internet se populariza, sua utilização cresce de maneira muito significativa. O município tem que estar preparado para lidar com esse aumento, bem como com a expectativa da população para que se coloquem vários outros serviços também na Internet. Dado o alto custo do

investimento, é necessário avaliar corretamente a importância de tais investimentos para que se possa maximizar o benefício à população.

Suporte: a manutenção e continuidade dos serviços disponibilizados na Internet é um fator importante, não apenas pela constante evolução tecnológica, mas também pelas mudanças legais e políticas.

Tecnologia: questões clássicas da administração de sistemas de informação como a compra de software pronto x desenvolvimento interno x terceirização x desenvolvimento pelo usuário (Laudon & Laudon, 1999; O'Brien, 2003) também estão presentes nas iniciativas de negócios eletrônicos, e precisam portanto ser devidamente administrados.

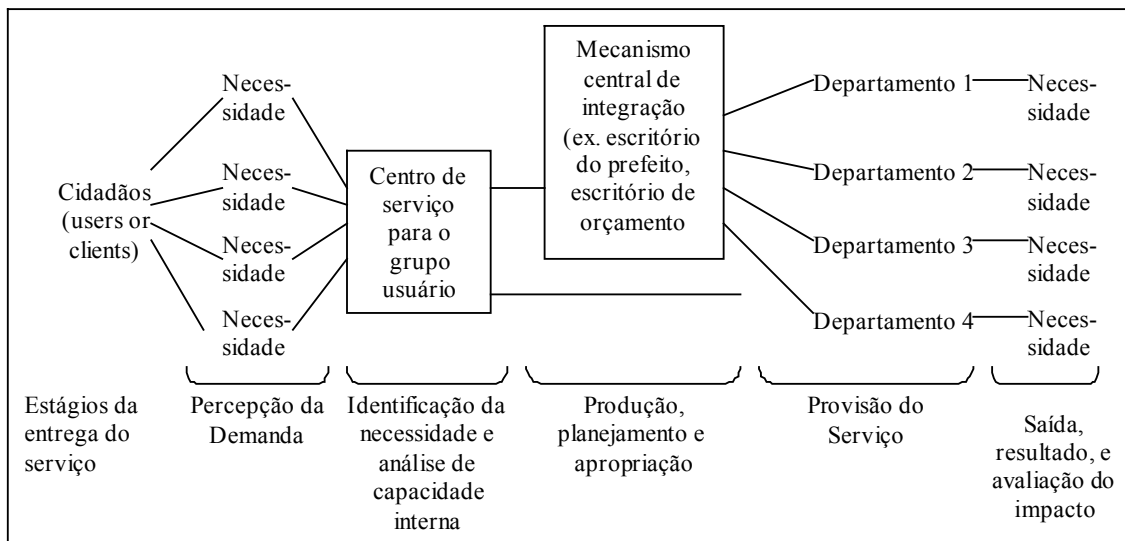
Independente do tipo de aplicação, a Internet é um ferramenta poderosa para os governos (Ho, 2002; Jorgensen & Cable, 2002). Permite a transformação de um paradigma burocrático e departamentalizado, para um paradigma de “e-gov”, que possibilita e enfatiza a construção de redes, colaboração e serviços à população, permitindo mais do que uma evolução na entrega de serviços, mas uma transformação na filosofia e organização do governo (Ho, 2002).

O modelo de Ho (2002) nos pareceu adequado para explicar uma mudança de paradigma nos serviços públicos, sendo por isso explorado com mais profundidade a seguir.

### Modelo de Ho

Ho (2002) coloca um modelo em que o governo poderá, através da Internet, viabilizar um centro de serviço de parada única (*one-stop service center*), que seria uma organização do tipo guarda-chuva, no topo dos departamentos funcionais, com objetivo de maximizar a conveniência e satisfação dos usuários.

**Figura 2: Modelo de Centro de Serviço de Parada Única de Ho**



Adaptado de: Ho (2000)

A idéia de Ho é que, com uso de tecnologia de informação, como redes e software de gerenciamento de projetos, os administradores públicos poderiam, do centro de serviço, coordenar facilmente os departamentos funcionais de acordo com um planejamento central e prover serviços integrados.

Desta forma, existe uma mudança de paradigma, conforme a tabela abaixo:

## Quadro 1: Mudança de Paradigmas na Entrega do Serviço Público

	<b>Paradigma Burocrático</b>	<b>Paradigma do Governo Eletrônico</b>
Orientação	Produção e eficiência em custo	Satisfação do usuário e controle, flexibilidade
Organização do processo	Racionalidade funcional, departamentalização, hierarquia vertical de controle	Hierarquia horizontal, organização em rede, compartilhamento da informação
Princípio administrativo	Administrado por regra e mandato	Administração flexível, times interdepartamentais trabalham com uma coordenação central
Estilo de liderança	Comando e controle	Facilitação e coordenação, empreendedorismo inovativo
Comunicação interna	De cima para baixo, hierárquica	Rede multidirecional com coordenação central, comunicação direta
Comunicação externa	Centralizada, formal, canais limitados	Formal e informal, <i>feedback</i> rápido e direto, múltiplos canais
Mode de entrega do serviço	Modo documentário, e interação interpessoal	Troca eletrônica, sem interação face-a-face
Princípios da entrega do serviço	Padronização, imparcialidade, equidade	Personalização, customização para o usuário

Adaptado de: Ho (2002)

Analisando os *web sites* de 55 grandes cidades americanas, Ho concluiu que ainda existem barreiras e que esta transformação não está ocorrendo de forma igualitária. Alguns dos problemas encontrados pelas cidades são falta de pessoal, de recursos e a divisão digital entre grupos raciais. Estas diferenças se refletem, de acordo com suas análises, no quanto os *sites* dos municípios estão voltados para o novo paradigma do governo eletrônico.

### 3.2. O Governo Eletrônico no Brasil

O governo brasileiro têm demonstrado que está consciente sobre os impactos trazidos não apenas pela Internet, mas pela tecnologia da informação como um todo.

Criou em dezembro de 1999 o Programa Sociedade da Informação, com objetivo “de integrar, coordenar e fomentar ações para a utilização de tecnologias da informação e comunicação, de forma a contribuir para que a economia do país tenha condições de competir no mercado global e, ao mesmo tempo, contribuir para a inclusão social de todos os brasileiros na nova sociedade” (Takahashi, 2000 : 10), estando estruturado em sete grandes linhas de atuação:

1. Mercado, trabalho e oportunidades;
2. Universalização de serviços e formação para a cidadania;
3. Educação na sociedade da informação;
4. Conteúdos e identidade cultural;
5. Governo ao alcance de todos;
6. P&D, tecnologias chave e aplicações;
7. Infra-estrutura avançada e novos serviços.

Este programa está fundamentado na consciência de que estamos passando por um profundo processo de transformação, entrando em uma chamada sociedade da informação. “A sociedade da informação não é um modismo. Representa uma profunda mudança na organização da sociedade e da economia, havendo quem a considere um **novo paradigma técnico-econômico**. É um **fenômeno global**, com elevado potencial transformador das

atividades sociais e econômicas” (Takahashi, 2000 : 5). Esta transformação é fortemente influenciada por três importantes fenômenos:

1. Convergência da base tecnológica: onde há uma aproximação entre a computação, comunicação e conteúdos.
2. Dinâmica da indústria: onde é possível adquirir equipamentos computacionais cada vez mais poderosos a preços decrescentes.
3. Crescimento da Internet: que tem sido muito considerável sobre vários aspectos, e já foi discutido anteriormente neste trabalho.

Com a posse do novo Presidente da República em primeiro de janeiro de 2003, haverá mudanças de estrutura e de diretrizes. Porém dois fatores nos levaram a apresentar esta revisão com bases nas diretrizes da gestão anterior: a dificuldade de acesso às novas políticas, que por hora também não foram devidamente divulgadas até por não estarem totalmente delineadas pelo novo governo, e o fato do foco de nosso estudo de caso ser de um projeto da gestão anterior, estando contextualizado portanto dentro das diretrizes políticas aqui apresentada..

## **4. Apresentação do Estudo de Caso**

### **4.1. O Piaps: Panorama Geral**

O clamor público para a resolução dos problemas ligados à violência incentivou o Governo Federal do Brasil a criar diversas ações e programas relacionados à questão da violência. Dentre os vários Programas Federais, cerca de 60 possuem atividades ou ações ligadas à questão da violência. Infelizmente, os gestores de programa não tinham nenhuma ferramenta para que atuassem de forma integrada: vários programas possuíam atividades comuns. Também não havia nenhum mecanismo de controle de resultados, de modo a validar a efetividade das ações.

O PIAPS surgiu com o objetivo de reduzir a violência através de ações de prevenção primária. Ações de prevenção primária auxiliam a redução de situações de violência ao atacar as suas causas. Medidas como a melhoria da iluminação urbana, construção de áreas de lazer, melhor acesso ao ensino e serviços de saúde podem ser entendidas como de prevenção primária.

Sendo assim, desde o início, o PIAPS surgiu tendo como principal função a articulação entre a esfera Federal e a Municipal, procurando facilitar o encaminhamento e aprovação dos projetos municipais junto aos Ministérios que possuíam os cerca de 60 Programas Federais com alguma ligação com a questão de Prevenção Primária. Uma vez aprovado o projeto, também seria função do PIAPS o acompanhamento de sua execução, procurando medir os efeitos destas ações sobre a questão de violência no município beneficiado. Porém, no processo de implementação destas ações de Prevenção Primária, os gestores do PIAPS se deparavam com uma série de problemas:

**Falta de Indicadores de Violência.** O PIAPS tinha como objetivo a redução da violência, porém não havia nenhum mecanismo para medição. Sem um mecanismo de medição aceito pela sociedade, qualquer ação, por melhor que fossem os seus resultados, poderia ser questionada.

**Especialistas ficam dispersos.** As atividades de Prevenção Primária poderiam ser de naturezas totalmente distintas, incluindo de atividades de capacitação a obras.

**Má utilização dos recursos.** Em muitos casos, não havia a necessidade de novos recursos, apenas uma melhor utilização dos já existentes.

**Desconhecimento dos prefeitos acerca das atividades do Governo Federal.** Era comum que um prefeito perdesse muito tempo tentando encontrar o órgão ao qual encaminhar o seu projeto.

**Fluxos distintos de aprovação de Projetos.** Cada ministério possuía uma forma particular de atender os projetos, o que causava confusão com os prefeitos.

**Falta de acompanhamento da implementação dos projetos.** Após a aprovação dos recursos, não havia uma forma de acompanhar os resultados.

**Implementação baseada em motivos subjetivos.** A falta de indicadores de violência dava espaço a motivos subjetivos o/ou políticos

**Não havia integração com ONGs.** A sociedade civil organizada possui uma importância vital da condução de algumas atividades, porém, mantinha-se à margem do processo

**Impossibilidade de gerenciamento integrado.** Na medida em que as ações eram implementadas por diversos órgãos, havia a possibilidade de desencontros no processo. Recursos chegavam aos municípios sem que a infra-estrutura necessária a seu uso estivesse completa, gerando perdas.

Todos estes problemas contribuíam para uma percepção por parte da população de que o Estado não estava agindo. As ações tomadas geravam resultados menos visíveis pela população, e mesmo os gestores do PIAPS não tinham como dizer se havia ocorrido uma redução da violência.

#### **4.2. Modelo de Atuação**

Quando os cidadãos se queixam de algo, queixam-se do governo, muitas vezes como se Prefeitos, Governadores de Estado e mesmo o Presidente da República fizessem parte de um organismo único. Realmente é difícil, mesmo para cidadãos informados, dizer se um buraco na estrada é de responsabilidade do estado ou do governo federal. Difícil, quase impossível, visto que o governo é formado por um emaranhado de órgãos, com funções complementares e algumas vezes, sobrepostas.

Nos primeiros momentos de atuação do PIAPS, eram freqüentes os casos em que ONG's ou prefeituras, ao pedirem ajuda ao Governo Federal, ficassem perdidas em Brasília. Havia uma grande dificuldade em se endereçar corretamente as demandas. Partindo deste ponto, os gestores do PIAPS perceberam que precisavam facilitar o acesso dos clientes aos provedores, e uma das formas era adotando um modelo de atendimento baseado no conceito de e-Gov. Decidiu-se portanto pelo desenvolvimento de um sistema informações baseado na Internet, que pudesse dar suporte às atividades principais do PIAPS, bem como integrar as várias esferas, e ainda consolidar informações que pudessem permitir a extração de índices e indicadores que permitissem identificar áreas mais carentes e críticas, bem como identificar quais ações seriam recomendáveis para cada situação.

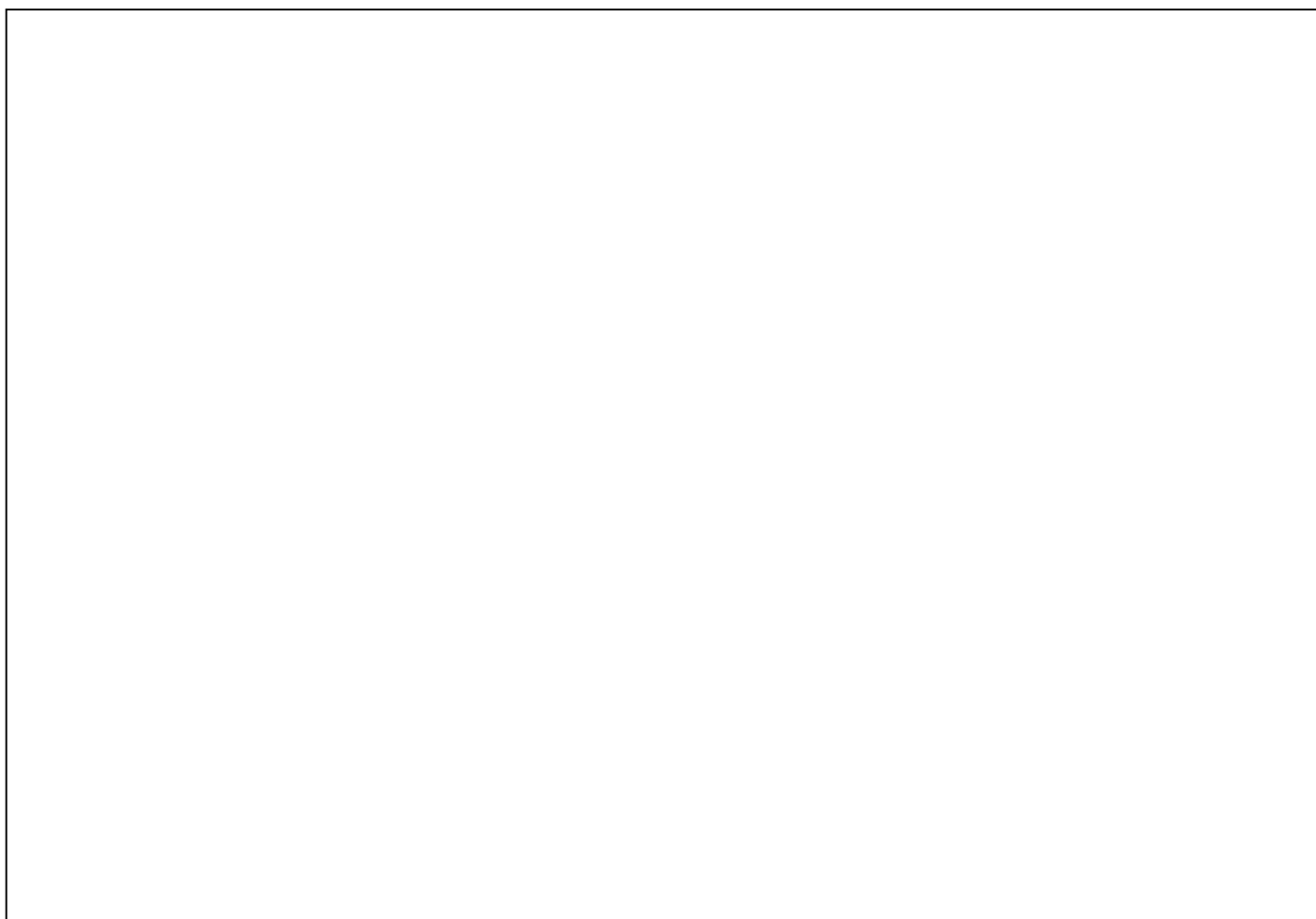
Além da necessidade de melhoria da comunicação entre os clientes e provedores, havia a necessidade de comunicação com a sociedade como um todo. O PIAPS lida com o problema da violência, e além dos cidadãos afetados por ela, havia uma cadeia de clientes



secundários e não menos importantes: outros cidadãos, o setor privado, empresas do setor público e ONG's: havia a necessidade de comunicação ampla e aberta com todos os envolvidos.

As operações do PIAPS foram reformuladas de modo que o programa se tornasse a interface entre os clientes (no caso, as prefeituras) e os Departamentos Provedores ( no caso, os órgãos do governo). O PIAPS atuaria como o “ponto único de acesso”: coletaria dos clientes as suas necessidades, e com o seu grupo técnico, as avaliaria e direcionaria aos órgão governamental competente. Atuaria também como gestora da implementação, ao monitora-la.

Comparando-se a implementação de e-gov para o PIAPS com o modelo proposto por Ho, podemos notar uma série de semelhanças. De acordo com o modelo de Ho, podemos situar as atividades da equipe técnica do PIAPS com o Mecanismo Central de Integração. Em relação ao Modelo de Ho, o PIAPS possui uma interface com órgãos de esfera superior, representado pela Presidência da República. Segue o gráfico correspondente ao modelo de trabalho do PIAPS.



esperados, e não raro, a atuação em conjunto pode fazer com que interesses conflitantes venham à tona.

Um dos grandes desafios do PIAPS têm sido manter aceso o consenso acerca de sua atuação e da importância dos convênios celebrados. É de vital importância que a atuação do PIAPS e os seus resultados alcançados sejam devidamente atribuídos aos demais órgãos.

Neste modelo podemos dizer que o PIAPS atende dois tipos de clientes: a população, que se beneficia de ações sociais, e os órgãos conveniados, que recebem apoio no monitoramento dos resultados e na devida alocação dos recursos técnicos, pessoais e financeiros.

### **Facilitadores**

- ← A formação de um consenso sobre a importância de atividades de prevenção da violência nos diversos setores da sociedade e no governo
- ← A participação de ONG's no processo

### **Barreiras**

- ← Modelo do Programa: O PIAPS não é um programa de Estado, o que significa que pode ser extinto a qualquer momento. Esta incerteza dificulta o convênio com os órgãos
- ← Sensação de perda de poder por parte dos órgãos conveniados ao PIAPS. Havia um temor nos órgãos conveniados que o PIAPS estava ocupando as suas atribuições. Realmente o PIAPS ocupou certas atividades dos órgãos, mas o fez de modo a não ferir a autonomia destes.
- ← Manter uma base de aliados é um trabalho constante do PIAPS. A equipe técnica tem tido um trabalho grande para celebrar convênios com os órgãos. Quando estes percebem que o PIAPS lhes cede informações que facilitam o seu trabalho e a medição de resultados, o trabalho em conjunto fica facilitado.
- ← Manipulação política de recursos: O PIAPS se contrapõe à práticas de direcionamento de recursos com fins políticos. Ao permitir que a distribuição de recursos seja ligada às reais necessidades, o PIAPS teve de se confrontar com várias figuras políticas
- ← Dificuldade de acesso à computação: apesar dos avanços, o Brasil possui muitos municípios em que o acesso de qualidade à Internet é caro. Nestes casos, são utilizados formulários em papel
- ← Dificuldade na carga de dados de monitoramento. A idéia inicial era de que o Sistema de Monitoramento e Avaliação do PIAPS fosse uma aplicação de uso tanto para a equipe do PIAPS quanto para os colaboradores dos diversos órgãos. Os órgãos poderiam informar a evolução das suas ações, podendo assim gerenciá-las. O grande problema é que isto é visto como um trabalho sem retorno. Atualmente os dados são inseridos pela equipe do PIAPS. Acredita-se que com o tempo, na medida em que o PIAPS for ganhando mais força, os colaboradores dos órgãos verão o uso do sistema com maior seriedade.
- ← Capacitação de pessoal: para que o modelo funcionasse, era necessário formar um contingente de pessoas (gestores, técnicos) para auxiliar a
- ← Rotatividade em cargos públicos: infelizmente, há uma grande rotatividade em cargos públicos no Brasil. Uma consequência disto é que o PIAPS tem um esforço constante para manter os convênios existentes. A cada novo gestor de órgão, o PIAPS precisa reafirmar o seu papel e evangeliza-lo acerca dos benefícios de uma atuação conjunta.

## **5. Considerações Finais**

Esta pesquisa procurou estudar uma aplicação do governo eletrônico para acompanhamento de programas e projetos sociais, analisando principalmente a questão da integração entre as

diferentes esferas do governo executivo (Federal, Estadual e Municipal) na realização dos projetos.

Existe pouca literatura especificamente com este enfoque, uma vez que a maior parte dos artigos encontrados sobre o tema governo eletrônico enfocava a análise de sites e a utilização da Internet para interagir com a população final.

Mesmo assim, foi possível estabelecer uma analogia e verificar a similaridade entre o modelo do PIAPS e um dos modelos encontrados na literatura (Ho, 2002).

A análise deste caso demonstrou principalmente o potencial que a Internet oferece para uma gestão mais eficaz dos programas e projetos sociais, principalmente quando se faz necessária a integração entre as diversas esferas do poder executivo (Federal, Estadual e Municipal).

Entre as possibilidades de pesquisas futuras, destacamos um estudo após a efetiva operacionalização da aplicação desenvolvida para o PIAPS, envolvendo preferencialmente os vários participantes do portal pertencentes às várias esferas governamentais, com objetivo de se verificar qual é a efetiva percepção sobre a melhora na eficiência de gestão e execução dos programas e projetos.

Entre as limitações do estudo, destacamos o fato de ser um estudo de caso simples, que portanto não pode ser generalizado estatisticamente, o que não impede sua generalização analítica (Yin, 1989). Ou seja, com as devidas reflexões e adaptações, este mesmo modelo pode certamente ser utilizado para outras realidades, tendo em vista uma melhor gestão dos programas e projetos públicos.

## 6. Referências Bibliográficas

AKUTSU, Luiz & PINHO, José. Sociedade da Informação, *Accountability* e Democracia Delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. In: XXVI Enanpad – Encontro Nacional da ANPAD, Salvador, 2002. *Anais Eletrônicos...* São Paulo: ANPAD, 2002.

AMOR, Daniel. *A (R)evolução do E-Business*. São Paulo: Makron Books, 2000.

HO, Alfred. Reinventing local governments and the E-government initiative. Washington: *Public Administration Review*, Jul/Aug 2002.

JORGENSEN, Daniel J & CABLE, Susan. Facing the challenges of e-government: A case study of the city of Corpus Christi, Texas. Cincinnati: S.A.M. Advanced Management Journal, Summer 2002.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Marcia. *E-business: Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital*. Porto Alegre: Bookman, 2. Ed, 2002.

LAUDON, Kenneth & LAUDON, Jane. *Sistemas de Informação – com Internet*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

O'BRIEN, James. *Sistemas de Informação e As Decisões Gerenciais na Era da Internet*. São Paulo: Saraiva, 2003.

PORTER, Michael E. Strategy and the Internet. Boston: *Harvard Business Review*, March 2001.

RUEDIGER, Marco Aurélio. Governo Eletrônico e Democracia – Uma Análise Preliminar dos Impactos e Potencialidades na Gestão Pública. In: XXVI Enanpad – Encontro Nacional da ANPAD, Salvador, 2002. *Anais Eletrônicos...* São Paulo: ANPAD, 2002.

TAKAHASHI, Tadao (organizador). *Sociedade da Informação no Brasil. Livro Verde*. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, Setembro/2000.

YIN, R. K. *Case Study Research. Design and Methods*. California, Sage Publications, 1989.