



**UNIFACS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

**MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E URBANO**

**ADRIANA DE OLIVEIRA CALMON**

**FALA SALVADOR: UM ESTUDO DA EXPERIÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA  
MUNICIPAL NO RELACIONAMENTO COM O SEU CIDADÃO**

Salvador  
2017

**ADRIANA DE OLIVEIRA CALMON**

**FALA SALVADOR: UM ESTUDO DA EXPERIÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA  
MUNICIPAL NO RELACIONAMENTO COM O SEU CIDADÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano – PPDRU, Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Renato Barbosa Reis.

Salvador  
2017

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities.

Calmon, Adriana de Oliveira

Fala Salvador: um estudo da experiência da gestão pública municipal no relacionamento com o seu cidadão. / Adriana de Oliveira Calmon. – Salvador, 2017.

163 f.: il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Renato Barbosa Reis.

1. Administração pública. I. Reis, Renato Barbosa, orient. II. Título.

CDD: 351

ADRIANA DE OLIVEIRA CALMON

FALA SALVADOR: UM ESTUDO DA EXPERIÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA  
MUNICIPAL NO RELACIONAMENTO COM O SEU CIDADÃO

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Regional e Urbano, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, pela seguinte banca examinadora:

Renato Barbosa Reis - Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Biotecnologia em Saúde e Medicina Investigativa pelo Centro de Pesquisa  
Gonçalo Moniz -Fundação Oswaldo Cruz  
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Carolina de Andrade Spinola \_\_\_\_\_  
Doutora em Geografia pelo Universitat de Barcelona, Espanha  
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Jorge Antonio Santos Silva \_\_\_\_\_  
Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo – USP  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

Salvador, 28 de abril de 2017.

Dedico este trabalho a Deus, meu grande *E/ Shaday* e a minha amada família, em especial, a minha mãe Vilma. Por ser meu porto seguro, exemplo de mulher, de mãe, de filha, de professora e de ser humano. Obrigada pelo amor, pela dedicação e por cada palavrinha de incentivo e esperança.

## AGRADECIMENTOS

Generosidade. Começo meus agradecimentos tentando expressar um pouco esse caminho, esse percurso cheio de desafios, angústias e aprendizado. Ainda sem conseguir acreditar que cheguei ao final desse ciclo. Foram tantos momentos individuais (de desespero) e coletivos, sim, momentos de muita coletividade ao lado de colegas e amigos, mais que especiais, da sala 501: sensíveis, comprometidos e, extremamente, alegres e amáveis, não é mesmo *Juanito* (Antonio Raimundo)?!

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano (PPDRU), pois bem sabem como a turma 2015 foi especial para o Programa. Nunca mais vocês terão uma turma assim, tão espontânea e gulosa. (risos)

Assim, com o coração transbordando de alegria e os olhos cheios de lágrimas que agradeço a toda minha família, minha mãe Vilma e minha irmã Patrícia, meus amigos, meus colegas de trabalho e, em especial, ao meu gestor, Humberto Viana, por acreditar e ter me dado o espaço necessário para realização deste trabalho. Grata eternamente.

Agradeço aos meus coleguinhas *best friends forever* (BFF): **Marizane Brito**, sem você não estaria aqui, você que tanto insistiu pela minha seleção, informando que estava aberta para as vagas remanescentes e que aos 45 minutos do segundo tempo, na semana do Carnaval de 2015, liga-me uma última vez e me coloca na parede: “acesse aí agora o site da faculdade e faça sua matrícula, vá estudar no carnaval porque a primeira prova acontecerá na quinta-feira após a quarta de cinzas”. Mandona você, hein!? Amiga, cheguei aqui através de você, meu muito obrigada, infinitamente grata; ao **Thiago Cordeiro**, obrigada pela generosidade em compartilhar todos os seus textos, por todas as leituras, por ter sido um grande mestre, quase construindo aulas particulares nos corredores da faculdade, por todas as coxinhas e pelo carinho nessa caminhada; a querida **Denise Lefrançois**, meu obrigada por todos os momentos de estudo, de angústias e de alegrias, por todos os caranguejos e por todo carinho de sempre; a **Fabio Santos**, nosso querido Fabão, que tanto nos alegrou em nossas manhãs com a apresentação da sua rádio: “A hora do Fabão”, obrigada por todas as orações e palavras de apoio, carinho e por todas as coxinhas; e, em especial, a minha amiga-irmã, **Anajara Pelosi** (já com os olhos cheios de lágrimas), obrigada por todos os nossos momentos especiais e tensos, agradeço a Deus por passarmos juntas por nossos momentos de crises existenciais por conta das nossas dissertações, por

nossas atividades desportistas, por ter sido a minha revisora especial, por me permitir compartilhar de vários momentos com a sua família, em especial as nossas Anajarinhas, Sofia e Giulia obrigada pelo ombro amigo, obrigada pelos sorrisos, obrigada pelas coxinhas, caranguejos e lambretas, enfim, por todas as nossas aventuras... Aí meu coração! Agradeço, simplesmente, por ter segurado as minhas mãos.

A Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carolina de Andrade Spínola e ao Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup> Jorge Antonio Santos Silva, pelas generosas contribuições tão precisas e fundamentais para a minha dissertação, obrigada pelo olhar acurado de vocês, **gratidão** infinita!!

Ao meu querido orientador, Renato Reis, um grande entusiasta e amigo. Obrigada por sua generosidade, pelos incentivos, pela liberdade e por aceitar e acatar (risos) as minhas ideias loucas, obrigada por acreditar em mim, obrigada pelas tortas em nossas orientações, obrigada por compartilhar experiências profissionais e pessoais. Saiba que minha admiração e amizade continuarão para sempre. Que venha o doutorado!!!

Obrigada ao meu bondoso, Pai Eterno, conselheiro, Príncipe da Paz, Leão da tribo Judá, maravilhoso, Deus forte, por minha existência, pela permissão em realizar esta dissertação, por cada professor, por cada amizade, por cada pessoa que direta ou indiretamente contribuíram para o encerramento deste ciclo. Toda honra e glória a Ti, eternamente, grata!!

“Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio  
de representantes eleitos ou diretamente”.  
Constituição Federal (artigo 1º)



## RESUMO

A partir das reformas administrativas ocorridas no Brasil no início da década de 1990, tendo como fruto a nova administração pública gerencial, foi possível promover no Estado mudanças importantes. Com tais mudanças, o Estado procurou reorientar seu foco na busca da qualidade e eficiência dos serviços públicos, na participação do cidadão e no controle de resultados. Esta dissertação tem por objetivo analisar o programa Fala Salvador como um instrumento para boa governança do município de Salvador-Ba. Objetiva também identificar se tal programa constitui um recurso tecnológico de gestão para atendimento das demandas do cidadão e para a criação de indicadores de gestão. A pesquisa possui o caráter qualitativo, sendo de natureza descritiva e o método de procedimento foi o estudo de caso, por ser um tipo de investigação empírica que possibilita maior contextualização com o fenômeno estudado. Para obtenção dos resultados, realizou-se uma revisão bibliográfica e documental e, em auxílio a essas, a realização de entrevista estruturada com o Ouvidor Geral do Município, gestor do programa Fala Salvador e com os Ouvidores Setoriais dos cinco órgãos mais demandados pela população. As funcionalidades do sistema oferecem uma visão do macroprocesso para o gerenciamento da cidade, além de permitir alimentar os indicadores estabelecidos. Contudo, para o aperfeiçoamento das ações municipais, é necessário estreitar ainda mais o relacionamento com o cidadão a partir de ações que o permitam avaliar o resultado final da prestação do serviço, de modo a aferir valor a sua percepção ao processo de atendimento da demanda como um todo. Por fim, espera-se que esta dissertação auxilie na prática da boa governança das instituições públicas, em especial as municipais, o universo científico-acadêmico, estudantes e demais pesquisadores na compreensão da prestação do serviço público e no engajamento e relacionamento com o cidadão, elemento importante do paradigma gerencial da administração pública.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Boa Governança. Fala Salvador. Cidadão.

## **ABSTRACT**

As a result of the administrative reforms that took place in Brazil in the early 1990s, with the result of the new public administration, it was possible to promote important changes in the State. With these changes, the State sought to refocus its focus on the quest for quality and efficiency of public services, citizen participation and control of results. This dissertation aims to analyze the Fala Salvador program as an instrument for good governance of the municipality of Salvador-Ba. It also aims to identify if such a program constitutes a technological management resource to meet the demands of the citizen and for the creation of management indicators. The research has a qualitative character, being of a descriptive nature and the procedure method was the case study, because it is a type of empirical investigation that allows greater contextualization with the phenomenon studied. To obtain the results, a bibliographical and documentary review was carried out and, in support of these, a structured interview with the General Ombudsman of the Municipality, manager of the Fala Salvador program and with the Sectorial Ombudsmen of the five organs most demanded by the population. The functionalities of the system offer a macroprocess vision for city management, besides allowing to feed the established indicators. However, in order to improve municipal actions, it is necessary to strengthen the relationship with the citizen by means of actions that allow him to evaluate the final result of the service provision, in order to assess the perception of the service demand process as value one all. Finally, it is expected that this dissertation will assist in the practice of good governance of public institutions, especially municipal, scientific-academic universe, students and other researchers in understanding the provision of public service and in the engagement and relationship with the citizen, important element of the managerial paradigm of public administration

Keywords: Public Administration. Good Governance. Fala Salvador. Citizen.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes para o funcionamento da Plataforma Integrada de Relacionamento com o Cidadão – Fala Salvador .....	60
Figura 2 - Fluxo de Atendimento da PMS (2016) .....	72
Figura 3 - Tela do portal da Transparência Salvador (2017).....	74
Figura 4 - Linha do tempo dos principais eventos até a implantação do Fala Salvador	76
Figura 5 - Organograma da Ouvidoria Geral do Município e da Rede de Ouvidores ....	78
Figura 6 - Fluxo e níveis de atendimento do cidadão pela PMS (2016) .....	80
Figura 7 - Canais de Atendimento do Cidadão .....	81
Figura 8 - Gestão das Demandas: serviços mais demandados versus órgãos mais demandados .....	83
Figura 9 - Gestão de Atendimento: total de registro por canal de atendimento .....	84
Figura 10 - Gestão das Demandas: total por tipo de demanda.....	85
Figura 11 - Gestão das Demandas: total por bairros mais demandados .....	87
Figura 12 - Gestão das Demandas: status de atendimento das demandas.....	88
Figura 13 - Gestão das Demandas: pelas instâncias de atendimento .....	89
Figura 14 - Quantidade geral dos registros pelos períodos.....	92
Figura 15 - Distribuição espacial de demandas por bairros do ano de 2014.....	95
Figura 16 - Distribuição espacial de demandas por bairros do ano de 2015.....	100
Figura 17 - Mudanças no tráfego dos Caminhos das Árvores .....	102
Figura 18 - Distribuição espacial de demandas por bairros (janeiro e fevereiro) 2016	106
Figura 19 - Análise da evolução dos elogios nos períodos .....	110
Figura 20 - Nível de satisfação dos Ouvidores Setoriais.....	113

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Autores basilares e suas respectivas contribuições .....	19
Quadro 2 - Modelo da Administração Pública Gerencial.....	35
Quadro 3 - Comparativo das características da Administração Pública no Brasil.....	36
Quadro 4 - Definições da Governabilidade .....	48
Quadro 5 - Conceituando a Governança.....	49
Quadro 6 - Sistemas operacionais dos órgãos e entidades que se integram com o Fala Salvador .....	65
Quadro 7 - Na sua opinião como gestor, qual a sua avaliação da ferramenta para as atividades e, conseqüentemente, para o órgão? .....	113
Quadro 8 - O que você identifica que melhorou no órgão após a introdução do Fala Salvador? .....	114
Quadro 9 - Qual são as principais barreiras enfrentadas por você desde a implantação da ferramenta?.....	115
Quadro 10 - Qual são os principais desafios que você identifica no órgão para o uso pleno da ferramenta? .....	116
Quadro 11 - Quais sugestões você daria para melhorar a ferramenta? .....	117
Quadro 12 - Como a cultura organizacional interfere na realização das suas atividades? .....	117
Quadro 13 - Existiu um treinamento para utilização da ferramenta? Se sim, ocorreu algum acompanhamento após o treinamento? .....	118
Quadro 14 - O seu gestor máximo utiliza as informações do programa na construção, e acompanhamento e avaliação do planejamento estratégico do órgão? .....	119
Quadro 15 - Existem formalmente indicadores de gestão do órgão? .....	120
Quadro 16 – Como o(a) senhor(a) avalia a participação dos cidadãos? Abriu novos espaços de decisão?.....	121
Quadro 17 - Faça um comparativo do atendimento prestado pela PMS antes e depois do Fala Salvador .....	122
Quadro 18 - Na sua percepção, de que maneira o Fala Salvador fez com que a Prefeitura cumpra melhor o seu papel para os soteropolitanos? .....	123
Quadro 19 - Quais são os pontos fortes e os pontos que merecem melhorias no Fala Salvador? .....	124
Quadro 20 - Como o senhor avalia a participação dos cidadãos? O Fala Salvador abriu novos espaços de decisão? .....	125

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Total geral por canal de atendimento .....	84
Tabela 2 - Estratificação para o tipo Lei de Acesso à Informação por período .....	86
Tabela 3 - Estratificação para o tipo sugestão por período .....	86
Tabela 4 - Comparativo quantitativo das demandas por órgão versus ano .....	91
Tabela 5 - Canal de atendimento versus bairros – Ano 2014 .....	93
Tabela 6 - Canal de atendimento versus bairros – Ano 2015 .....	93
Tabela 7 - Canal de Atendimento versus bairros – período 2016 .....	93
Tabela 8 - Quantitativo por tipo de demanda (Síntese: ano 2014).....	94
Tabela 9 - Quantitativa dos serviços mais solicitados (ano 2014).....	94
Tabela 10 - Quantitativo dos Serviços mais reclamados (ano 2014) .....	96
Tabela 11 - Quantitativa dos Serviços mais reclamados (ano 2014) .....	96
Tabela 12 - Quantitativa dos Serviços mais reclamados (ano 2014) .....	97
Tabela 13 - Quantitativo dos Serviços mais reclamados (ano 2014) .....	97
Tabela 14 - Quantitativo por serviços mais elogios (ano 2014).....	98
Tabela 15 - Canais de atendimentos dos serviços mais elogiados (ano 2014).....	98
Tabela 16 - Quantitativo por tipo de demanda (Síntese: ano 2015).....	99
Tabela 17- Quantitativo dos serviços mais solicitados (ano 2015).....	99
Tabela 18 - Quantitativo dos serviços mais reclamados (ano 2015).....	100
Tabela 19 - Quantitativo dos bairros que mais reclamaram (ano 2015).....	101
Tabela 20 - Canais de atendimento dos serviços mais reclamados (ano 2015) .....	102
Tabela 21 - Quantitativa dos órgãos mais elogiados (ano 2015) .....	103
Tabela 22 - Quantitativa por serviços mais elogiados (ano 2015).....	103
Tabela 23 - Canais de Atendimento dos serviços mais elogiados (ano 2015) .....	104
Tabela 24 - Quantitativo por tipo de demanda (janeiro e fevereiro 2016) .....	104
Tabela 25 - Quantitativo dos serviços mais solicitados (janeiro e fevereiro 2016) .....	105
Tabela 26 - Quantitativo dos serviços mais reclamados (janeiro e fevereiro 2016) ....	107
Tabela 27 - Quantitativo dos bairros que mais reclamaram (janeiro e fevereiro 2016)107	
Tabela 28 - Canais de atendimento dos serviços mais reclamados (janeiro e fevereiro 2016) .....	108
Tabela 29 - Quantitativo dos órgãos mais elogiados (janeiro e fevereiro 2016).....	108
Tabela 30 - Quantitativo dos serviços mais elogiados (janeiro e fevereiro 2016) .....	109
Tabela 31 - Canais de atendimentos dos serviços mais elogiados (janeiro e fevereiro 2016) .....	109
Tabela 32 - Comparativo dos elogios por período .....	110

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACM JR	Antonio Carlos Peixoto Magalhães Júnior
AR	Administrações Regionais
ASTEC	Assessoria Técnica
GABP	Gabinete do Prefeito
COGEL	Companhia de Governança Eletrônica - Salvador
COPEC	Complexo Petroquímico de Camaçari
CzRM	<i>Citizen Relationship Management</i>
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
E-GOV	Governo Eletrônico
EPUCS	Escritório do Planejamento Urbanístico da Cidade do Salvador
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LIMPURB	Empresa de Limpeza Urbana do Salvador
LOM	Lei Orgânica do Município
LOUOS	Lei de Ordenamento do Uso e Ocupação do Solo
G2C	<i>Government to Citizen</i>
GITTI	Grupo de Trabalho em Tecnologia de Informação
GP	Governança Pública
MCMV	Minha Casa Minha Vida
NOA	Núcleo de Operações Assistidas
OCEPLAN	Órgão Central de Planejamento
O/E	Órgão e entidades
OGM	Ouvidoria Geral do Município
PB	Prefeitura Bairro
PDDU	Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano do Município de Salvador
PIRC	Plataforma de Relacionamento com o Cidadão

PMS	Prefeitura Municipal do Salvador
PLANDURB	Plano de Desenvolvimento Urbano da Cidade de Salvador
SALTUR	Empresa Salvador Turismo
SEDES	Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Trabalho e Emprego
SEFAZ	Secretaria da Fazenda
SEMAN	Secretaria Municipal Manutenção
SEMGE	Secretaria Municipal de Gestão
SEMOP	Secretaria Municipal de Ordem Pública
SEMPS	Secretaria Municipal de Promoção Social, Esporte e Combate à Pobreza
SIMM	Serviço de Intermediação de Mão de Obra
SINDEC	Secretaria Municipal de Infraestrutura e Defesa Civil
SMS	Secretaria Municipal de Saúde
SSA	Sistema Salvador Atende
SUCOP	Superintendência de Conservação e Obras Públicas
SUS	Sistema Único de Saúde
SUSPREV	Superintendência de Segurança Urbana e Prevenção à Violência
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TJ-BA	Tribunal de Justiça do Estado da Bahia
TRANSCON	Transferência do Direito de Construir
TRANSALVADOR	Superintendência de Trânsito de Salvador
ZEIS	Zonas Especiais de Interesse Social

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>2 ASPECTOS CONCEITUAIS DOS MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA....</b>	<b>25</b>
2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO ESTADO BRASILEIRO .....	25
2.1.1 Administração Pública Patrimonial e o Modelo Burocrático .....	28
2.1.2 Modelo do Governo Empreendedor e Administração Pública Gerencial.....	30
2.1.3 Administração Pública Gerencial .....	32
2.1.4 Governança Pública.....	37
2.1.4.1 Governança e seus desmembramentos.....	40
<b>3 GOVERNANÇA PÚBLICA: CONTRIBUIÇÕES DA BOA GOVERNANÇA E SUA RELAÇÃO COM A GOVERNANÇA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>46</b>
3.1 BOA GOVERNANÇA E SEU ESFORÇO NO SETOR PÚBLICO.....	47
3.2 O GOVERNO ELETRÔNICO E SUA RELAÇÃO COM A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO .....	51
3.2.1 Governo Eletrônico: principais parâmetros de análise .....	55
3.3 PLATAFORMA DE RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO – PIRC.....	58
3.3.1 Estruturação e Componentes da Plataforma Fala Salvador.....	59
<b>4 PROGRAMA FALA SALVADOR NA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO SOTEROPOLITANO .....</b>	<b>67</b>
4.1 DO SALVADOR ATENDE PARA O FALA SALVADOR UMA CONSTRUÇÃO TEMPORAL .....	67
4.2 PROGRAMA FALA SALVADOR UM NOVO CONCEITO DE RELACIONAMENTO DIRETO COM O CIDADÃO .....	68
4.2.1 Ouvidoria Geral Do Município (OGM) .....	76
4.2.2 Programa Fala Salvador: dois anos de atuação.....	82
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>90</b>
5.1 ANÁLISE DOS DADOS PELOS ANOS PESQUISADOS.....	90
5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	112
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>127</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário Ouvidores Setoriais .....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário Ouvidor Geral do Município .....</b>	<b>154</b>
<b>ANEXO A- Tela de acesso do cidadão ao Fala Salvador (canal de atendimento internet).....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXO B - Tela com os dados do cidadão para solicitação das demandas (canal internet).....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO C - Passo 1: tela do filtro por tipo de demanda .....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO D - Passo 2: tela de filtro (pesquisar) para escolha da demanda.....</b>	<b>158</b>



<b>ANEXO E - Passo 2: Após o filtro da demanda, clica no serviço desejado .....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXO F - Passo 3: O sistema disponibiliza o sigilo a demanda. O cidadão escolhe tornar o registro sigiloso.....</b>	<b>160</b>
<b>ANEXO G - Tela da pesquisa do endereço para realização prestação do serviço .....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO H - Passo 2: Tela com o resumo da solicitação: serviço escolhido e a vinculação ao órgão responsável pela prestação do serviço .....</b>	<b>162</b>
<b>ANEXO I - Ao concluir as informações é gerado um protocolo para acompanhamento das demandas, através de um canal de atendimento .....</b>	<b>163</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, muitos estudos vêm sendo desenvolvidos sobre a gestão pública, ainda assim, contudo, não se esgota a necessidade de novas pesquisas que envolvam tal temática. Dentro de um variado leque de temas, um assunto que merece destaque é a análise e compreensão da participação do cidadão no âmbito social. O cidadão está cada vez mais exigente e atuante no que concerne as suas necessidades, e as da comunidade, para o seu bem-estar e a garantia do exercício da cidadania.

No Estado brasileiro, particularmente, compreendido nas três esferas municipal, estadual e federal, passou-se a perceber, de forma mais nítida, a ocorrência de tal fenômeno, passou a vivenciar desde os anos 2000, período no qual a economia brasileira vivia um processo transformador e de ajustes decorrentes do efeito da globalização (CAPOBIANGO et al., 2013; CADEMARTORI, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2009; SECCHI, 2009; BRESSER-PEREIRA, 2007; DINIZ, 2000). Tais ajustes vêm sendo implementados para promover uma política financeira de austeridade, evitando privatizações e, principalmente, enxugamento do quadro de pessoal. Tudo isso impacta fortemente nos resultados e nas decisões políticas, dessa forma os governos e, em especial o municipal, precisaram estar preparados para enfrentar o surgimento de grupos que tendem a pressionar a participação do município no processo governamental. Diniz (1996) informa que a sociedade civil está revendo a sua relação com o Estado, em decorrência do surgimento da necessidade de uma nova rearticulação entre esses atores.

Para tal articulação os autores Kooiman e Van Vilet (1993, p. 59) sinalizam que o Estado necessita “permitir ações de intervenções político-administrativas que influenciem as formas sociais em buscar modos alternativos de governar e práticas associativas” que facilitem o relacionamento entre o governo e a sociedade, permitindo uma governança interativa com o envolvimento de atores que exerçam influências o que resultará em uma redemocratização.

No final da década de 1970, surgiu em todo mundo a necessidade de reforma do Estado e no caso do Brasil, este encontrava-se mergulhado em um sério problema fiscal, decorrente da crise econômica mundial, iniciada na primeira crise do petróleo, em 1973, e na segunda crise, em 1979. Como resultado, o mundo viveu nos anos 1980 um período de recessão e escassez. Atento a essa conjuntura, em 1995, o Governo Federal implantou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, que evidenciou

o processo de reoferta do Estado brasileiro, inspirado em reformas iniciadas em outros países, como na Grã-Bretanha (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

A Grã-Bretanha, como citada, enfrentou a revolta dos contribuintes que ficou conhecida mundialmente como a revolta dos taxpayers, em decorrência da crise fiscal instalada. Tal movimento ia de encontro à cobrança de uma série de impostos ou tributos e, segundo Peters (1989), a população não enxergava a relação direta entre tais cobranças e a melhoria dos serviços públicos. Para os contribuintes essa cobrança significava a perda de seus benefícios adquiridos e o que entrou em questão na época foi o consenso social chamado de Welfare State<sup>1</sup>, como resultante das privatizações de algumas empresas públicas.

Para enfrentar esse momento de crise abriu-se espaço para um novo modelo gerencial e, nesse sentido, a então primeira-ministra Margareth Thatcher (do Partido Conservador) possibilitou a realização da reforma administrativa. Tal reforma levou em consideração três elementos oriundos desse contexto: escassez de recursos: enfraquecimento do poder público e o avanço da ideologia privatizante, assim, dá-se início ao modelo gerencial no setor público.

Contudo, esse modelo gerencial não se abrangeu a redução da ação ou do papel do Estado, implicou, sobretudo, a modernização do setor público, o que permitiu a inclusão dos conceitos de qualidade, da descentralização e da avaliação dos serviços públicos pelos cidadãos. Esse plano deixou claro a necessidade de flexibilização dos processos de gestão, utilizando práticas que aplicam eficiência e eficácia<sup>2</sup> no emprego dos recursos.

A sociedade está mudando e para atender a essa nova sociedade a administração pública incorporou algumas práticas de gestão que estão auxiliando no dia a dia das ações gerenciais para beneficiá-las, enquadrando-se no aspecto da boa governança. Essa tem como um dos principais objetivos, reduzir práticas patrimonialistas, com redução da burocracia, com equidade, além de garantir o

---

<sup>1</sup> Welfare State ou Estado de Bem-Estar Social é baseado na ideia de que o homem possui direitos indissociáveis a sua existência enquanto cidadão, esses direitos são conhecidos também como direitos sociais. Todo indivíduo tem o direito, desde seu nascimento, a um conjunto de bens e serviços que lhe devem ser oferecidos e garantidos de forma direta através do ESTADO. Extraído de: <http://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/estado-do-bem-estar-social-historia-e-crise-do-welfare-state.htm>.

<sup>2</sup> Segundo Meireles (2003, p. 60) eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa. Por eficácia, segundo Megginson et al. (1998, p. 11) é a capacidade de fazer as coisas certas ou de conseguir resultados. Isso inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los.

princípio da legalidade, dando legitimidade na promoção de bens e serviços públicos com qualidade, eficiência e eficácia e, por fim, no gerenciamento da aplicação dos recursos, o que viabiliza a garantia da democracia (SECCHI, 2009).

O setor público em seus três níveis, como citado acima, tem o desafio de inovar e promover o desenvolvimento com modelos de gestão que garantam mais transparência, mais agilidade na prestação dos serviços, mais responsabilidade e, acima de tudo, preocupado em atender os direitos constitucionais do cidadão. Para tanto, a gestão pública, obrigatoriamente, precisa criar pontes para o desenvolvimento da sociedade, por meio de um relacionamento permanente, estimulando a mudança na realidade local, na busca de soluções das questões urbanas das cidades inteligentes, criativas etc.

Destarte, diante da importância da temática sobre gestão pública e, em especial, na perspectiva da atuação da gestão municipal mediante o cumprimento do seu papel, este estudo justifica-se no sentido de avaliar como ocorre o atendimento das necessidades e anseios do cidadão soteropolitano. Além disso, deseja-se contribuir para o aprimoramento profissional e acadêmico, proporcionando a reflexão sobre novo modelo de gestão pública e sua execução na busca da excelência do melhor atendimento ao cidadão.

Segue o Quadro 1, indicando os principais autores trabalhados por capítulo:

Quadro 1 - Autores basilares e suas respectivas contribuições

<b>CAPITULOS</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES</b>	<b>AUTORES PRINCIPAIS</b>
Aspectos Conceituais dos Modelos da Administração;	- reformas administrativas; - governança; - governança pública; - boa governança	- Bresser-Pereira (1996, 1997, 1999, 2003, 2009, 2012); - Matias-Pereira (2010, 2012); - Pires et al. (2001); - Rosenberg e Ohayon (2006); - Salm; Menegasso (2009).
Governança Pública	- CRM; CzRM; - Estado; - Setor Público; - Governo Eletrônico; - Marketing de Relacionamento; - Planejamento Estratégico	- Matias-Pereira (2008); - Kissler (2006); - Santos (1997); - Bresser-Pereira (1998, 2002); - Kannabiran; Xavier e Anantharaaj (2004); - Payne (2006); - Payne; Fron (2005); - Chiavenato (1999).
Programa Fala Salvador na Gestão do Relacionamento com o Cidadão Soteropolitano.	- Atendimento; - Ouvidoria Geral do Município; - Relacionamento com o Cidadão.	- Chiavenato (2007); - Demo e Pessoa (2015).

Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2017).

Existem muitos estudos e publicações concernentes à importância de um programa de atendimento e de relacionamento com o cidadão (LARA; GOSLING, 2016; DEMO; PESSOA, 2015; NEVES, 2011; SARAIVA; CAPELÃO, 2000), contudo há carência de informações acerca do gerenciamento e dos desmembramentos de ações e políticas oriundas de práticas relacionadas à implantação de tais ferramentas. Além de Salvador, o município do Rio de Janeiro possui, a Central de Atendimento ao Cidadão 1746, desde março de 2011, o que modernizou a agilidade do atendimento, com capacidade para 300 atendimentos simultâneos, funcionando 24 horas por dia. Em São Paulo, existe o Portal de Atendimento 156, que consiste em um canal de solicitação de serviços. Neste é possível ter acesso a um guia de serviços que envolve desde a acessibilidade, a cidadania e assistência social, comércio, cultura, documentos e licenças, finanças, obras, edificações, serviço funerário, dentre outros.

Nesse viés, esta pesquisa motivou-se pela experiência profissional na área de Ouvidoria Pública da pesquisadora e, a partir daí, surgiram inquietações quanto à necessidade de entender os processos de gestão pública com propostas inovadoras para as respostas dos problemas sociais e o aumento da transparência das ações da municipalidade.

Diante da necessidade de um atendimento efetivo focado, principalmente, nas necessidades do cidadão, os municípios passaram a ter um desafio quase que constante para adequar seus processos e procedimentos. A intenção é facilitar e otimizar a oferta de serviços e produtos. Logo, a comunicação torna-se um instrumento de viabilização para o conhecimento de determinada realidade, o que proporcionará aos gestores dados seguros para a sua tomada de decisão, análise do seu desempenho institucional e controle administrativo, objetivando maior participação social e a prática da boa governança.

Perante esse contexto, os gestores municipais precisarão criar mecanismos para realizar essa tarefa desafiadora, principalmente, buscando conciliar os interesses coletivos com os da administração pública. Nesse enfoque, desde 2013, a Prefeitura do Salvador vem desenvolvendo ações para aumentar a sua governabilidade urbana frente aos problemas sociais e urbanísticos que a comunidade soteropolitana vem enfrentando desde a primeira década dos anos 2000.

Dessa forma, a atual gestão municipal do Prefeito Antônio Carlos Magalhães Neto (ACM Neto), no ano de 2014, criou o programa Fala Salvador cujo objetivo é ampliar, padronizar e melhorar o acesso aos serviços públicos municipais, resultando

num relacionamento com os cidadãos (G2C<sup>3</sup>), com o servidor público e com a pessoa jurídica através de canais de comunicação e interação com o poder público. Os principais canais de atendimento que o cidadão poderá utilizar são:

- a) Atendimento telefônico por meio da Central de Atendimento Disque Salvador (156);
- b) Atendimento presencial: nas dez Prefeituras-Bairro (PB), em algumas Centrais de Atendimento dos próprios órgãos e entidades (O/E) e através do Sistema Municipal de Ouvidorias (Rede de Ouvidores);
- c) Por dispositivos móveis (mobile), a exemplo do Cittamobi;
- d) Atendimento web, através do endereço eletrônico: [www.falasalvador.ba.gov.br](http://www.falasalvador.ba.gov.br).

O problema de pesquisa desta dissertação é: O programa Fala Salvador está auxiliando os órgãos e entidades da Prefeitura Municipal do Salvador no estabelecimento da boa governança e no cumprimento dos indicadores de transparência e efetividade? Além do problema citado, a dissertação possui três questões norteadoras:

- 1) De que maneira os órgãos e entidades da Prefeitura Municipal do Salvador, estão se adequando ao modelo de administração pública gerencial para se apresentarem de maneira transparente para quem demanda os serviços?;
- 2) Como os órgãos e entidades adequaram-se para assegurar a eficácia e eficiência de suas atividades?;
- 3) Em que medida o registro das solicitações no Fala Salvador fornecem elementos para futuras atuações por parte do órgão municipal compreendendo a relação entre as diversidades das solicitações com os contextos socioeconômicos e ambientais no território?

Partindo dessas indagações e com vistas a nortear as considerações aqui empreendidas, tem-se como objetivo geral dessa dissertação: analisar o programa Fala

---

<sup>3</sup>G2C (Government to Citizen) é compreendido como uma relação eletrônica entre governo (nas esferas estadual, municipal e federal) para o cidadão (consumidor/contribuinte).

Salvador como um instrumento de boa governança para o município de Salvador-Ba. Uma vez estabelecido o rumo dessa pesquisa, tem-se, ainda os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever como os órgãos estão se adequando à nova sistemática gerada pelo Fala Salvador para atendimento das demandas;
- b) Identificar as ações integradoras no relacionamento com o cidadão e os indicadores de gestão;
- c) Avaliar a distribuição espacial e temporal das demandas registradas no Fala Salvador.

Para alcançar os propósitos deste trabalho, optou-se, enquanto método de abordagem o método indutivo que, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 86), consiste em:

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Ainda tratando sobre o método escolhido, para Matias-Pereira (2007, p. 70), “[...] a opção por método permite que o pesquisador defina as estratégias de intervenção empírica e teórica que desenvolverá no estudo”. Se fez uma abordagem de natureza qualitativa, aplicando-se o estudo de caso cujos procedimentos metodológicos foram a: pesquisa bibliográfica (leitura e sistematização de livros, artigos, teses, dissertações) a pesquisa documental (decretos, leis, regulamentos, relatórios mensais) e as entrevistas estruturadas.

Assim, o estudo de caso enquadra-se em uma abordagem qualitativa, apesar das críticas, visto que não dispõe de rigor ou de objetividade suficiente. No que concerne aos dados, eles podem suceder de forma temporária, ou seja, em um determinado período ou espacialmente, quando ocorrem em um dado local. As pesquisas de natureza qualitativa envolvem uma série de variáveis ou itens de materiais empíricos. Além disso, a abordagem qualitativa é fonte de descrições ricas de informações, que revisam modelos conceituais, permitindo a descrição de um fluxo cronológico.

Como instrumento de pesquisa, optou-se pela utilização de entrevista, com questões fechadas e abertas, no intuito de coletar as opiniões e a percepção dos atores envolvidos, totalizando seis entrevistas: um questionário aplicado com o Ouvidor Geral do Município, Humberto Viana, e um outro aplicado aos Ouvidores Setoriais correspondentes aos cinco órgãos mais demandados (SEMOP, SMS, SMED, SINDEC e SEMPS). Tais órgãos foram escolhidos em função do quantitativo dos registros, estatisticamente correspondentes a mais de 50% do total das demandas solicitadas nos períodos mapeados. As entrevistas ocorreram nos meses de agosto e setembro de 2016.

Diante do exposto, é válido salienta-se que, de acordo com o objetivo geral desta dissertação, a proposta não consiste em retratar ou avaliar o perfil do cidadão que utiliza ou utilizou o programa, não existe a finalidade de agregar, neste momento, nenhum estudo sobre a percepção do cidadão, mas sim, analisar o programa Fala Salvador como um instrumento de boa governança sob a ótica dos órgãos da gestão municipal que o utilizam. Ademais, para a análise das entrevistas, aplicou-se o método de análise de conteúdo. Elaborou-se o roteiro de forma explícita, mantendo-se preservada a identidade dos entrevistados. Campos (2004) complementa ainda que:

No universo das pesquisas qualitativas, a escolha de método e técnicas para a análise de dados, deve obrigatoriamente proporcionar um olhar multifacetado sobre a totalidade dos dados recolhidos no período de coleta (corpus), tal fato se deve, invariavelmente, à pluralidade de significados atribuídos ao produtor de tais dados, ou seja, seu caráter polissêmico numa abordagem naturalística. (CAMPOS, 2004, p. 4).

Dessa maneira, a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada pela busca de explicar, em profundidade, o enlace entre a teoria e a realidade por meio da organização estrutural do objeto de pesquisa, com as informações obtidas pelas entrevistas, não incluindo as questões quantitativas.

Quanto à estruturação desta pesquisa, há cinco capítulos, além desta introdução e da conclusão. A introdução discorre sobre a caracterização do problema, a apresentação do objeto de estudo, a justificativa, os seus objetivos (geral e específicos) e a metodologia utilizada. O segundo capítulo, trata sobre os aspectos conceituais dos modelos da administração e seus desmembramentos acerca da governança. O terceiro capítulo versa a respeito da governança pública, do governo eletrônico e da Tecnologia



da Informação e Comunicação, dos parâmetros de análise do e-gov e da estrutura e componentes da plataforma do Programa Fala Salvador.

O quarto capítulo, apresenta os elementos que contribuíram para a construção do Programa desde o Salvador Atende, bem como o papel da Ouvidoria Geral do Município (OGM) e o conceito de relacionamento com o cidadão utilizado pela Prefeitura. No quinto capítulo, serão apresentados os resultados metodológicos da pesquisa de campo aplicada no período entre os meses de agosto e setembro de 2016, com os Ouvidores Setoriais e o Ouvidor Geral do Município, e sua análise, para dar conta de um estudo tão específico e ainda pouco explorado, que é o relacionamento com o cidadão. E, por fim, apresenta-se a conclusão, resumida com os principais objetivos estabelecidos como norte desta pesquisa e, por conseguinte, as contribuições para o amadurecimento e aprimoramento do programa, visando auxiliar a gestão na prestação dos serviços públicos municipais à sociedade.

Assim, compreende-se que o tema pesquisado é relevante para a comunidade acadêmica e profissional, especialmente pela possibilidade de gerar conhecimentos que contribuirão na gestão das organizações públicas. Portanto, a ideia aqui defendida pretende demonstrar a importância cada vez maior da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) como ferramenta na construção do relacionamento com o cidadão e conseqüentemente, no aprimoramento da prestação de serviços públicos de forma mais eficiente e ágil e no fornecimento de informações, levando-se em conta as demandas da sociedade, com inevitável contribuição para o planejamento da cidade.

## 2 ASPECTOS CONCEITUAIS DOS MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Brasil, adotou o regime político da democracia semidireta, em que o poder do povo é exercido “através de representantes eleitos, que assegurem a participação direta da população em algumas decisões, e de alguns instrumentos como o plebiscito, referendo e iniciativa popular” (PALUDO, 2014, p.6), constituído por três poderes ou três níveis de governo: federal (União), estadual e municipal. Tais poderes, a partir de 1980, face ao processo de redemocratização, sofreram mudanças engendradas pela necessidade das reformas administrativas orientadas na busca de abordagens que valorizassem a importância das políticas públicas (BRESSER-PEREIRA, 2003).

Costa (2008) explicita que as reformas administrativas abriram espaços para a efetivação de instrumentos da democracia participativa. Tal efetivação garante novas práticas gerencias na busca pela excelência dos serviços públicos oferecidos, pelo atendimento de qualidade ao cidadão e pela proteção dos direitos humanos, por meio de um Estado democrático.

Diante dessas observações, o presente capítulo pretende abordar a evolução da administração pública no Estado Brasileiro sob à ótica dos modelos da administração pública: patrimonial; burocrático; o governo empreendedor; a administração pública gerencial e a governança pública que resultaram na reformulação de um Estado mais eficiente, autônomo e gerencial. Tratar-se-á também sobre a filosofia do Novo Serviço Público, visto que o cidadão passa a ser um agente decisório.

### 2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO ESTADO BRASILEIRO

Durante o governo de Getúlio Vargas (1930-1945), em especial a partir de 1936, o Brasil passou pelo rompimento com as oligarquias dominantes, até então, no período buscava-se a implementação de ações que profissionalizassem a Administração Pública. Tal período, também ficou conhecido como a primeira reforma administrativa e teve grandes avanços na área social, como, por exemplo, a criação das leis trabalhistas e o direito de voto das mulheres, além da implementação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP)<sup>4</sup>, o que possibilitou a modernização e a

---

<sup>4</sup> Segundo Bresser-Pereira (1998) “No Brasil, a ideia de uma administração pública gerencial é antiga. Os princípios da administração burocrática clássica foram introduzidos no país através da criação, em 1936, do DASP — Departamento Administrativo do Serviço Público. A criação do DASP representou a primeira reforma administrativa do país”.

profissionalização do serviço público com o estabelecimento de concurso público, licitações, etc. Para Bresser-Pereira (2009), tais estabelecimentos propunham dar eficiência ao Estado, a fim de eliminar o clientelismo e as práticas patrimonialistas.

A segunda reforma, ocorrida a partir de 1967, notadamente com a edição do Decreto-Lei nº 200, de 25/02/1967, este tinha escopo de eliminar a rigidez burocrática, dando ênfase à autonomia da administração indireta, o que possibilitaria maior eficiência aos processos e à transferência das atividades de bens e serviços, assim, Bresser-Pereira (1996, p. 6) complementa a explicação ao citar que “as autarquias, fundações, empresas públicas e de economia mista”, passaram a exercer tais funções, o que auxiliou na descentralização e na eficiência das atividades.

Todavia, o mesmo autor sinalizou o fracasso dessa reforma: “ao permitir a contratação de empregados sem concurso público, o que facilitou a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas [...], deixou de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 7). Bresser-Pereira (1998) ainda destacou que nenhuma das duas reformas citadas foram completadas, necessitando dar continuidade na direção de novas reformas administrativas.

A partir de 1980, inicia-se uma revolução administrativa cujo foco esteve voltado para a administração pública gerencial, inspirada nos resultados alcançados por empresas privadas da Austrália, dos Estados Unidos e da Nova Zelândia, que se materializou, no Estado Brasileiro, em duas etapas, denominadas de primeira e segunda onda. Ainda segundo Bresser-Pereira (1998, p. 22) esses dois períodos são compreendidos como:

Nos anos 80, a preocupação fundamental da “primeira onda” de reformas foi promover o ajuste estrutural das economias em crise, principalmente aquelas altamente endividadas e em desenvolvimento, como o Brasil. Já nos anos 90, quando se percebe que esse reajuste não poderia, em termos realistas, levar ao Estado mínimo, temos a “segunda onda” de reformas. Enquanto na primeira onda o domínio da perspectiva econômica leva, em relação ao Estado, essencialmente, à política de downsizing<sup>5</sup>, a segunda onda, de reformas tem caráter institucional.

Na compreensão de Coutinho (2000), a “primeira onda” foi então, caracterizada pela reforma do Estado com o propósito de ajudar a sua estrutura, diminuindo a sua atuação; e a “segunda onda” caracteriza-se pelas práticas e pelos métodos das

---

<sup>5</sup> Downsizing, significa achatamento, é uma técnica utilizada pelas empresas para eliminar processos desnecessários que engessam e atrapalham a tomada de decisão, tornando a empresa mais enxuta e mais eficiente

organizações privadas, diferenciando-se na busca pelo interesse público. Dessa forma, alguns elementos passariam a fazer parte do governo, tais como a flexibilidade de gestão e, o foco na qualidade dos serviços (com orientação em atender as necessidades dos cidadãos), trazendo esses para o centro das preocupações. Como afirma Bresser-Pereira (1998, p. 122): “Ver o cidadão como um cliente significa apenas dar-lhe a devida atenção, dedicar-lhe o respeito que ele não tem nas práticas da administração pública burocrática, voltadas para seu próprio poder”.

Considerando o trecho transcrito, torna-se um dever da administração pública ver o cidadão como cliente, ver o cidadão como cidadão, tratá-lo com respeito, com práticas públicas eficientes, voltadas ao exercício da cidadania, uma vez que o termo cidadão está para além de ser cliente, envolve o ser “sujeito”.

Bresser-Pereira (1998) revela alguns marcos que caracterizaram essa fase no mundo:

- a) o ex-presidente dos Estados Unidos da América, Bill Clinton, lança o programa National Performance Review que tinha o seguinte lema: “trabalhar melhor e custar menos”, com o propósito de tornar o Estado mais eficiente, voltado em atender ao cidadão-cliente (customers);
- b) o ano de 1995, foi marcado pelo lançamento da segunda fase do programa, através do documento Putting Customers First’95.

Com o aumento da participação popular quanto às questões sociais, tem possibilitado maior relacionamento entre o setor público e a sociedade civil organizada, facilitando efetiva ampliação dos serviços públicos. No entanto, isso só será possível se os gestores permitirem espaços de diálogos com a sociedade, na certeza de alcançar uma gestão urbana mais participativa e mobilizadora.

Além disso, essas mudanças, auxiliaram na aplicação de práticas do setor privado em todas as esferas do Estado, possibilitando, assim, modernização, mão de obra qualificada e, acima de tudo, a disponibilidade de compartilhar conhecimentos organizacionais e tecnológicos. Dessa maneira, com tais aplicações, adota-se novos modelos organizacionais em todos os níveis do governo, nas esferas municipal, estadual, regional e federal.

Ainda de acordo com Bresser-Pereira (1996), a maior contribuição da reforma administrativa ocorrida, consistiu na governança, que foi entendida como o aumento da capacidade de governo:

Orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário de seus serviços; ênfase no controle de resultados através dos contratos de gestão; fortalecimento e autonomia da burocracia no core das atividades típicas de Estado, em seu papel político e técnico de participar, junto com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão de políticas públicas; separação entre as secretarias formuladoras de políticas e as unidades executoras dessas políticas, e contratualização da relação entre elas, baseada no desempenho de resultados; adoção cumulativa de três formas de controle sobre as unidades executoras de políticas públicas: controle social direto (através da transparência das informações, e da participação em conselhos); controle hierárquico gerencial sobre resultados (através do contrato de gestão); controle pela competição administrada, via formação de quase-mercados. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 42).

Tendo em vista que os elementos citados nesta seção são os que possibilitaram a reforma administrativa no Brasil, as subseções serão dedicadas à apresentação das particularidades de cada modelo.

### **2.1.1 Administração Pública Patrimonial e o Modelo Burocrático**

A administração pública patrimonial foi o primeiro modelo adotado no país, e foi desenvolvido no período em que o Brasil era colônia de Portugal. Nesta época, o Estado era comandado pelo rei, por isso, era baseado em uma estrutura monárquica absoluta, vigente até a década de 1930. Tal modelo foi marcado pela troca de cargos e pela mistura dos bens públicos, essencialmente do Estado, sendo utilizados em “benefício” do governante, e de terceiros ou bens privados por ele favorecido. (COSTIN, 2010).

Mas, como complementa o autor Jund (2009), com esse modelo surgem a corrupção, a extensão do poder soberano, a dilapidação do patrimônio público, os servidores com status de nobreza, o nepotismo. Tudo isso tinha como reflexo o prejuízo da população, negando a existência da qualidade na gestão pública.

Em substituição ao modelo patrimonialista, surge o modelo burocrático (SECCHI, 2009) weberiano, criado pelo economista e sociólogo alemão Max Weber, que possui como principal característica a divisão entre planejamento e execução. No Brasil, o modelo supracitado possui como marco, a criação do Departamento de Administração de Serviços Públicos<sup>6</sup> (DASP), no ano de 1938.

---

<sup>6</sup> Órgão previsto pela Constituição de 1937 e criado em 30 de julho de 1938, diretamente subordinado à Presidência da República, com o objetivo de aprofundar a reforma administrativa destinada a organizar e a racionalizar o serviço público no país.

Segundo Bresser-Pereira (2009), este modelo ocorreu ainda no primeiro mandato do então presidente Vargas, objetivando a mudança na administração patrimonial para um serviço baseado no Estado de Direito e na competência técnica.

Tal modelo está calcado nas da formalidade, impessoalidade e profissionalismo:

- a) A formalidade atribui direitos e deveres aos participantes da organização, assim como legitimidade, na formalização dos processos de decisão e entre as comunicações interna e externa;
- b) O profissionalismo é, caracterizado pela criação de uma hierarquia de competências baseada na meritocracia. Existiu também a separação entre o que é propriedade privada e propriedade pública;
- c) A impessoalidade determina que nas relações entre os membros da organização, a organização e o seu meio externo há uma linha de autoridade explícita.

Já o modelo burocrático, consolidou-se entre os trabalhadores das organizações, tendo como aspecto central a separação do planejamento e execução, da política e da administração, na qual a política (planejamento) tinha o papel de elaborar os objetivos e a administração pública (execução), teria a responsabilidade de colocar em prática ações concretas, conforme os objetivos estabelecidos (SECCHI, 2009). Além disso, destaca-se alguns outros méritos desse modelo como o advento do concurso público, como forma de acesso ao serviço público e das licitações.

Outra contribuição ocorreu na divisão de tarefas e também relacionada à preocupação com a eficiência organizacional, pois, segundo a teoria de Weber, a alocação racional das pessoas na estrutura da organização induziria à “obediência às práticas formais da tarefa.” (SECCHI, 2009, p.5). Isso significou dizer, que do modo como às tarefas eram feitas, possivelmente haveria certa disfunção da burocracia em seus processos, através de um controle rígido. Jund (2009, p. 9) destaca outras características deste modelo:

Combate ao nepotismo patrimonialista e à corrupção, acesso ao serviço público por mérito, profissionalização, ideia de carreira, controle rígido a priori dos processos administrativos, princípio da desconfiança nos administradores públicos e nos “clientes.

Tais aspectos negativos, foram chamados ou reconhecidos como disfunções burocráticas, impactando diretamente em alguns aspectos organizacionais, tais como:

na motivação dos empregados, na resistência às mudanças, na capacidade criativa, na competição entre funcionários e, principalmente, no surgimento do corporativismo. Segundo Spink (2003, p. 26) esse modelo tentou evitar a corrupção e o nepotismo<sup>7</sup>, contudo, tornou-se “lento, caro, autorreferido, não tinha foco no atendimento das demandas dos cidadãos”.

Importante destacar e mencionar que este modelo não foi superado. Ele ainda é hegemônico em muitas instâncias da administração pública no mundo. Percebe-se uma coexistência com os modelos que o sucederam.

Com base nessas características do modelo burocrático surgiram dois modelos alternativos organizacionais e um paradigma, que incorporam algumas melhorias da efetividade da gestão das organizações públicas, são eles: governo empreendedor (GE) e a administração pública gerencial (APG), ou gerencialismo. Eles são modelos organizacionais que buscaram a melhoria da efetividade da gestão nas organizações públicas.

Já a governança pública (GP), entendida como um paradigma traduz-se em modelo relacional. Tal governança apresenta em si uma nova abordagem que envolve o ambiente que circunda o governo e o sistema governamental.

### **2.1.2 Modelo do Governo Empreendedor e Administração Pública Gerencial**

Segundo os autores Osborne e Gaebler (1992), o modelo empreendedor (GE) visto como um estilo pragmático da gestão pública que proporciona à organização tornar-se mais racional e eficaz. Os autores concordam ainda que esse modelo trouxe para os administradores públicos linguagens e ferramentas contidas na administração privada, com inspiração na teoria administrativa moderna.

Paludo (2012, p. 283) explica também que o governo empreendedor pode ser entendido como aquele que:

Procura formas eficientes de administrar. Está disposto a abandonar velhos programas e métodos. É inovador, imaginoso e criativo. Assume riscos. Transforma suas funções em fonte de receita, em vez de pesos sobre o orçamento. Despreza as alternativas convencionais que se limitam a oferecer serviços básicos. Trabalha de acordo com o setor privado. Cria empresas e operações geradoras de recursos. Orienta-se para o mercado. Reconhece

---

<sup>7</sup> Corrupção pode ser entendida como a prática de oferecer, pagar ou transferir renda pública ou privada para um agente público (governantes, funcionários públicos ou representantes) na certeza da garantia de favores. Nepotismo é o termo utilizado para designar o favorecimento de parentes para cargos públicos.

mérito. Faz com que as coisas funcionem e não teme sonhar o grande sonho. Utiliza técnicas de gerenciamento mais inovadoras e eficazes em relação aos custos.

Secchi (2009), corrobora com base nessa perspectiva, criou uma lista com dez itens, denominada de “Os dez mandamentos” a saber:

- 1 - o governo assume um papel harmônico no sentido de implementar ações de diferentes agentes sociais na solução de problemas coletivos;
- 2 - governo pertence à comunidade: o governo passa a dar responsabilidade ao cidadão, chamando este para participar da gestão, tem assim oportunidade no momento da tomada de decisão;
- 3 - governo competitivo: é possibilitar a inovação organizacional, o que possibilita a promoção da competição na prestação de serviços, melhorando assim na qualidade do serviço públicos;
- 4 - governo orientado por missões: é possibilitar que o governo seja orientado por sua missão organizacional e não mais por sua previsão orçamentária
- 5 - governo de resultados: neste caso, o governo deve concentrar seus esforços nos resultados do seu esforço, e não apenas com os recursos que estão sendo executados. Os autores dão o seguinte exemplo: o governo financia a construção de escolas com base na estimativa do número de alunos matriculados, este não se importa com o desempenho das crianças nas escolas, ou como estas irão sair das escolas;
- 6 - governo orientado ao cliente: o governo passa atender às necessidades do cliente (grupos de interesse) e não da burocracia, uma vez que, a qualidade da prestação do serviço é auferida por seus clientes. Tais clientes, neste caso, referem-se ao Legislativo e Executivo, pois são estes que fornecem os recursos necessários para a execução dos serviços;
- 7 - governo empreendedor: significa dizer que o governo deixa de gerar despesas, sem qualquer preocupação. Este passa a gerar receitas, através de novas fontes de receitas, cujo principal objetivo é mensurar o retorno dos gastos como se fossem investimentos, desta forma, A estratégia não visa ganhar dinheiro, mas poupá-lo;
- 8 - governo preventivo: aqui o governo deve criar o comportamento proativo na busca de soluções dos problemas, principalmente, através da elaboração de um planejamento estratégico que permita antever potenciais problemas;



9 - governo descentralizado: o governo precisa envolver seu quadro funcional em todos os processos de modo a aproveitar todo o conhecimento e a capacidade inovadora dos funcionários na busca e na melhora de resolução dos problemas, favorecendo assim, a motivação e a autoestima destes;

10 - governo orientado para o mercado: o governo deve investir dinheiro em aplicações de risco, promovendo a lógica competitiva exercida no mercado, um dos exemplos deste tipo de governo, consista nas agências regulatórias.

### **2.1.3 Administração Pública Gerencial**

Segundo Secchi (2009), a Administração Pública Gerencial (APG) é um modelo normativo para a estruturação, que consiste na gestão da administração pública baseada no seguinte tripé: eficiência nos serviços, avaliação de desempenho e controle dos resultados. A APG também conhecida como gestão pública (termo mais recente), é identificada através da utilização de algumas práticas que foram “importadas” do setor privado e outras que foram reaproveitadas do modelo burocrático. A administração pública gerencial surgiu em decorrência dos avanços tecnológicos e da necessidade do Estado em competir em níveis de igualdade econômica e social com outros países, fruto da globalização que gerou mundialmente uma nova organização política e econômica. Tendo como marco inicial a década de 1960, através da primeira tentativa de reforma da burocracia, com o Decreto-Lei 200, de 25 de Fevereiro de 1967 (BRASIL, 1967), sendo aperfeiçoado por meio da adoção de programas de desburocratização.

A primeira manifestação concreta da APG na gestão pública brasileira deve-se na reforma administrativa ocorrida em 1995, gerenciada pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado, tendo como amparo legal a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de Junho de 1998 (BRASIL, 1998). O objetivo da reforma foi contribuir para um Estado forte e eficiente. Segundo Bresser-Pereira (1995) essa reforma compreendeu três dimensões importantes:

- a) uma dimensão institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas, regulatórias, e as organizações sociais;
- b) uma dimensão gestão, definida pela maior autonomia e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores – a administração por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social – em

substituição parcial dos regulamentos rígidos, da supervisão e da auditoria, que caracterizam a administração burocrática;  
 c) uma dimensão cultural, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial.

De acordo com Secchi (2009), a APG é um campo de debates sobre os temas de gestão pública, liderança executiva e operações de governo. Já outros a definem não como um modelo, e sim como uma ferramenta. Entretanto, tanto esse modelo como o governo empreendedor possuem alguns elementos em comum: a produtividade; a orientação ao serviço; a descentralização; a eficiência na prestação do serviço e o uso dos termos *marketization*<sup>8</sup> e *accountability*. Outros elementos foram implantados através da AGP e do Plano Diretor da Reforma do Estado, são eles:

- a) Eficiência e eficácia - voltado para os anseios do cidadão;
- b) Descentralização dos serviços sociais para Estados e Municípios;
- c) Delimitação da ação do Estado, através das privatizações e terceirizações;
- d) Profissionalização do serviço pública, ou seja, a implantação do processo da avaliação de desempenho do serviço público;
- e) Implantação de mecanismos de controle do controle dos processos para o controle dos resultados;
- f) Abertura de espaços para participação popular.

Tal como revela Matias-Pereira (2010, p. 55) as características da APG consistem em:

Obtenção de resultados através dos cidadãos; transparência e responsabilização, melhoria contínua de processos, separação entre serviço e controle, orientação para resultados, foco no cidadão, luta contra o nepotismo, evitar a adoção de procedimentos rígidos, definição de indicadores de desempenho flexibilização nas relações de trabalho.

Ainda sobre a administração gerencial e a reforma do Estado o mesmo autor afirma,

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

---

<sup>8</sup> Marketization é o termo aplicado para a utilização de mecanismos de mercado dentro da esfera pública, é a liberdade de escolha de provedor por parte do usuário do serviço público e a introdução da competição entre órgãos públicos e entre órgãos públicos e agentes privado

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. (BRESSER-PEREIRA, 2012, p. 5).

O movimento ficou conhecido por reforma da gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 2002) ou *new public management* (FERLIR et al., 1996) e, teve como cerne a busca da excelência e a orientação dos serviços ao cidadão. Esse movimento baseou-se em princípios gerenciais voltados aos resultados, à eficiência, à governança e à orientação da gestão pública para práticas de mercado.

Behn (1998) define a nova gestão pública como um conjunto de conceitos novos, aplicados à administração pública, consistindo em vários componentes inter-relacionados, e no uso da tecnologia como um dos fatores necessários para alcançar resultados de alto desempenho.

Para os autores Fadul e Silva (2008, p. 3),

[...] a nova gestão pública gerou quatro modelos de gerencialismo: o impulso para eficiência; o *downsizing* e descentralização; a busca pela excelência e a orientação para o público. A terceira vertente, o Managerialism, também de tradição inglesa, gerou na reforma do setor público da Inglaterra três visões ou abordagens diferentes: o modelo gerencial puro; o *consumeirism*, e o *public service orientation*.

Os quatro modelos citados, em linhas gerais, objetivam alcançar os mesmos propósitos: qualidade na prestação dos serviços públicos; busca pela eficiência e eficácia, além de tornar os órgãos públicos mais efetivos. Fadul e Silva (2008, p. 4) corroboram com essa assertiva, afirmando que:

Apesar de haver diferenças sutis entre essas abordagens, todas elas concebem dois caminhos: uma valorização do serviço público a partir da adoção de técnicas gerenciais empresariais; um pensamento corrente de que todas as vezes que serviço público necessita melhorar a qualidade de serviços e buscar a eficiência deverá recorrer às técnicas e aos processos utilizados pelo setor privado. Segundo este pensamento de corte liberal, as empresas privadas são, por sua natureza, eficientes.

Esses mesmos autores, citam, ainda, que tal modelo foi pensado com o intuito de responder aos desejos e aos anseios da sociedade, no período da administração gerencial e, para essa finalidade, a adoção de algumas ações poderiam responder tais desejos, conforme evidenciado no Quadro 2.

Quadro 2 - Modelo da Administração Pública Gerencial

SITUAÇÃO PROBLEMA	AÇÕES PROPOSTAS
Crise fiscal e exaustão financeira.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disciplina fiscal e controle no uso de recursos públicos;</li> <li>- Garantia de contratos e um bom funcionamento dos mercados, com privatizações.</li> </ul>
Exaustão do modelo burocrático e excesso de formalismo e ritos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor capacitação de sua burocracia;</li> <li>- Uma administração pública melhor profissionalizada, e com carreiras mais sólidas e valorizadas;</li> <li>- Descentralização administrativa;</li> <li>- Maior competição entre as unidades administrativas;</li> <li>- Autonomia e capacidade gerencial do gestor público.</li> </ul>
Baixa qualidade da prestação dos serviços públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação de desempenho;</li> <li>- Controle de resultados;</li> <li>- Adoção de práticas de gestão do setor privado para a melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços públicos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Fadul e Silva (2008, p.5).

De modo geral, nota-se, no Quadro 2, que tais ações consistiam na aplicação de princípios de gestão que englobassem algumas estratégias, dentre elas: a criação de indicadores como a qualidade e a adoção de métodos administrativos que direcionem o administrador público. Dessa forma, o administrador pode alcançar resultados em sua área ou unidade de atuação, com orientação para o cidadão.

Com esse intuito, o planejamento, fica mais fácil, baseado nas necessidades da população local, conseqüentemente, na coletividade. Segundo Lima (2006, p. 8), “a gestão pública é focada em resultados e orientada para o cidadão”, dessa maneira, a GP necessita buscar constantemente a excelência na oferta dos serviços públicos, que atendam às necessidades sociais e econômicas, com qualidade, transparência, efetividade e legalidade.

Além disso, para uma gestão pública eficiente é imprescindível eliminar o desperdício; criar mecanismos de controle interno de qualidade; estabelecer programas e/ou ações de combate à corrupção; e, acima de tudo, criar programas de valorização do “ser” servidor público.

É importante destacar, também outros elementos que atrapalham ou que dificultam a existência de uma gestão pública mais eficiente, como por exemplo: a redução orçamentária, a falta de pessoal qualificado, os salários achatados e a redução no quadro de pessoal. Esses fatores corroboram para que as instituições públicas busquem alternativas para serem cada vez mais criativas e, principalmente, para que consigam sobreviver de forma efetiva e competitiva.

Rosenberg e Ohayon (2006) ao realizar um comparativo, como representado no Quadro 3 abaixo, conseguiram sintetizar os três modelos básicos organizacionais, bem como, as principais diferenças. Tal comparação permite identificar a evolução de um Estado engessado para a um Estado gerencial orientado na busca da eficiência e qualidade.

Quadro 3 - Comparativo das características da Administração Pública no Brasil

<b>ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL</b>
1. Incapacidade do poder absolutista em distinguir entre o patrimônio público e os seus bens privados.	1. Separa o público do privado.	1. Administração voltada para o cidadão.
2. Proliferação do favoritismo e da corrupção.	2. Caráter racional e divisão do trabalho.	2. Controle sobre os órgãos, efetuado por meio de contrato de gestão.
3. Indiferença quanto aos princípios de um serviço público profissional e de um sistema administrativo impessoal.	3. Profissionalismo, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo.	3. Organizada em poucos níveis hierárquicos. Incentiva a criatividade e a inovação.
4. Dominação dos cargos públicos pelos coronéis.	4. Competência técnica e meritocracia.	4. Existem mecanismos de responsabilização (accountability) dos políticos e funcionários.
5. Administração baseada no clientelismo.	5. Caráter legal das normas e regulamentos.	5. Controle efetuado por resultados.
6. Poder descentralizado e federalismo.	6. Poder centralizado baseado na centralização das decisões.	6. Descentralização administrativa e delegação da autoridade.

Fonte: Adaptado de Rosenberg e Ohayon (2006, p.8).

Diante do resumo exposto no acima, é possível notar as principais características de cada período de gestão, ocorridas nos modelos de administração brasileira, entretanto, ressalta-se que nenhum desses modelos foram totalmente esquecidos, ou melhor, não houve a eliminação de um modelo pelo outro, mas sim a sobreposição deles, o que permite detectar deficiências dos modelos anteriores no vigente atualmente. De acordo com as contribuições de cada modelo, observa-se, sobretudo, uma busca do aperfeiçoamento do funcionamento do Estado, conseqüentemente, da prestação dos serviços públicos.

### 2.1.4 Governança Pública

Segundo os autores Kissler e Heidemann (2006), a Governança Pública (GP) surge pela insatisfação com os processos de modernização do Estado, inspirada pela Administração Pública Gerencial. A governança pública é entendida como um paradigma que se traduz em um modelo relacional, ou seja, não apresenta uma definição clara, uma vez que existe uma ambiguidade na sua definição, existindo assim uma pluralidade em si. Assim, a GP apresenta uma nova abordagem que envolve o ambiente que circunda o governo e o sistema governamental. Os mesmos autores reforçam, também, que esse campo ainda é incerto, uma vez que não existe um único conceito.

[...] uma nova estruturação das relações entre o Estado e suas instituições de nível federal, estadual e municipal, por um lado, e as organizações privadas, com e sem fins lucrativos, bem como os atores da sociedade civil (coletivos e individuais), por outro. (KISLLER; HEIDEMANN, 2006, p. 2).

De acordo com os autores Richards e Smith (2002), a GP provoca a criação de centros múltiplos de elaboração da política pública, em nível local, regional, nacional ou supranacional, dessa forma, o Estado passará a exercer outro papel que é o de coordenação e controle.

Para tanto, Loffer (2001, p. 212) define governança pública como:

Uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que tem como objetivo a ação contínua, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos participantes.

Ainda neste sentido, para Brugué e Vallès (2005, p. 198):

A governança [...] não é mais baseada na autoridade central ou políticos eleitos (modelo hierarquia) e nem passagem de responsabilidade para o setor privado (modelo de mercado), mas sim regula e aloca recursos coletivos por meio de relações com a população e com outros níveis de governo.

Os autores Pierre e Peters (2000, p. 92) citam ainda que essa abordagem centrada no Estado argumenta que a GP cria instrumentos de colaboração e um modelo mais transparente e integrador de Estado que serve como um veículo ao

alcance de interesses coletivos. Nesse sentido, Bresser-Pereira (1997) revela que a maior contribuição da reforma administrativa ocorrida, consistiu na governança, visto que buscou legitimar o Estado em suas políticas por meio do protagonismo nos setores que o compõe:

Orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário de seus serviços; ênfase no controle de resultados através dos contratos de gestão; fortalecimento e autonomia da burocracia no core das atividades típicas de Estado, em seu papel político e técnico de participar, junto com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão de políticas públicas; separação entre as secretarias formuladoras de políticas e as unidades executoras dessas políticas, e contratualização da relação entre elas, baseada no desempenho de resultados; adoção cumulativa de três formas de controle sobre as unidades executoras de políticas públicas: controle social direto (através da transparência das informações, e da participação em conselhos); controle hierárquico gerencial sobre resultados (através do contrato de gestão); controle pela competição administrada, via formação de quase mercados. (BRESSER-PEREIRA, 1997, p. 42).

Nota-se, portanto, que a GP tem a capacidade de disponibilizar espaços organizacionais que facilitem o alcance dos objetivos públicos, incluindo a melhoria na interação entre os principais atores na esfera pública e privada. A GP permite ainda o envolvimento do cidadão na construção de políticas, através de mecanismos da democracia deliberativa, e na geração de redes de políticas públicas.

Logo, o termo refere-se a um conjunto de práticas democráticas que auxiliam os países a colaborar com o seu desenvolvimento econômico e social. Já para as áreas contábil e empresarial o termo está vinculado ao conjunto adotado de princípios de controle em busca da efetividade junto aos stakeholders, a exemplo do que é praticado, como a participação de acionistas na tomada de decisão.

Sendo assim, Secchi (2009, p.358) reforça tal explicação ao afirmar que a governança é “a derivada das ciências políticas e administração pública, como um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas”. Sendo assim, a governança pública possibilita a criação de mecanismos que facilitem a participação e a interação.

Com a criação desses mecanismos de democracia ocorre uma maior participação dos cidadãos e de outros públicos na construção de políticas públicas junto ao Estado, como lembram os autores Kooiman e Van Vliet (1993). O Estado deve possibilitar a participação de todos no processo de construção, planejamento e implementação de políticas públicas. Outro autor que compartilha da mesma visão é

Rhodes (1997, p.57) ao afirmar que "o Estado se torna uma coleção de redes interorganizacionais compostas por atores governamentais e sociais sem nenhum ator soberano capaz de guiar e regular".

Entretanto, existe uma crítica sobre esse modelo, pois para os autores Salm e Menegasso (2009), ele permite que o mercado, e não a comunidade ou o cidadão orientem a produção dos serviços públicos. É válido ressaltar que a epistemologia do modelo possui raízes na economia de mercado e que, neste contexto, o mercado torna-se o principal alocador dos serviços públicos. Salm e Menegasso (2009), explicam a necessidade da participação do cidadão neste contexto como sendo:

[...] o ser humano é, antes de mais nada, um ser político que age na comunidade; que a comunidade politicamente articulada requer a participação do cidadão para a construção do bem comum; e que o bem comum precede a busca do interesse privado. (SALM; MENEGASSO, 2009, p. 107).

Eles explicam que o novo serviço público só existe quando a comunidade ou o cidadão coproduzem o bem comum, sendo que esse ultrapassa os interesses do privado. Eles citam ainda que:

[...] servir aos cidadãos, não aos consumidores; estar a serviço do interesse público; emprestar mais valor à cidadania do que ao empreendedorismo; pensar estrategicamente e agir democraticamente; reconhecer que a accountability não é simples; servir ao cidadão, em vez de controlar e dirigir a sociedade; e valorizar as pessoas, não apenas a produtividade. (SALM; MENEGASSO, 2009, p. 108).

Tais autores ainda ressaltam que a produção dos serviços se deve a junção dos modelos aqui apresentados, da seguinte forma:

[...] a complementariedade por meio da organização burocrática em que haja a gestão participativa obtida mediante estruturas de consentimento; das organizações sociais com características isonômicas; de comunidades engajadas com a produção do bem público; da responsabilidade social das empresas, quando elas produzem um bem público, fato amplamente ignorado pelos estudiosos da administração pública; e do cidadão, em seu papel de ser político, produzindo o bem público. (SALM; MENEGASSO, 2009, p. 112).

Assim, para a realização de uma governança pública que envolva todos os atores sociais, pode-se entender seu desmembramento na governança local como a cooperação e o compartilhamento de responsabilidades entre o setor público, o setor



privado e o terceiro setor na implementação de políticas públicas, buscando assim a inserção e participação da sociedade organizada na administração pública (CAPOBIANGO et al., 2013).

A subseção, a seguir, dedica-se a apresentar os vários conceitos de governança, diante dos desmembramentos sobre o termo.

#### **2.1.4.1 Governança e seus desmembramentos**

O termo governança possui em si certa pluralidade de definições, para tanto, tais definições precisam levar em consideração o contexto, em que é aplicado produto a ser entendido como: governança corporativa; governança política; boa governança e a governança territorial. O termo “governança” apareceu de maneira mais intensa a partir da década de 1930, com a Teoria dos Custos da Transação, fruto da análise de Ronald Coase, porém, foi a partir de 1970, que esta teoria teve maior desenvolvimento através dos trabalhos desenvolvidos por Oliver Williamson. Segundo Williamson (1985) os custos de transação são aqueles incorridos para planejar e monitorar as estruturas de governança, além disso, segundo o autor, “os custos de transação seriam determinados pelas incertezas envolvidas no processo de transacionar, pela frequência das operações realizadas e pelo grau de especificidade dos ativos”.

Assim, o termo governança aparece em um período que ocorria um debate: de um lado, utilizava-se para explicar as boas formas de administrar os negócios, com total transparência e eficiência, vinculadas ao “jargão administrativo”. Por outro lado, é utilizado para regular, partilhar e dividir os poderes na gestão pública, “coligando prefeituras, associações empresariais, sindicatos e entidades civis.” (PIRES et al., 2011, p. 25). Feitas essas observações, a governança aparece em duas modalidades: a primeira refere-se ao governo, considerando os termos de controle, administração e planejamento. A segunda, usa-se no sentido aplicado ao território, com as suas escalas de regulação (político-econômico), os acordos, as convenções e as normas. No entanto, ressalta-se que o termo vinculado ao território, utiliza-se as seguintes esferas: local, regional e global (PIRES et al., 2011).

A expressão “governança corporativa” adquiriu ênfase no início da década de 1980, nos Estados Unidos, e envolve a maneira como as empresas e as organizações são administradas. A Governança Corporativa, leva em conta o planejamento a longo prazo, para atender aos interesses exclusivos dos acionistas, buscando alinhar tais

interesses (acionistas, conselhos e diretoria) “para atingir metas que beneficiem seus stakeholders” (PIRES et al., 2011, p. 35) aqui compreendidos em clientes, colaboradores, fornecedores com foco na equidade, transparência e prestação de contas, em todas as operações. Ainda neste contexto, os estudos sobre Governança Corporativa pode ser explicado por meio da Teoria da Agência, que consiste em analisar os conflitos e os custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle de capital (JENSEN; MECKLING, 1976), desta forma, a governança corporativa corresponde à criação e fixação de mecanismos, estruturas e incentivos, do sistema de gestão, que tem por objetivo direcionar as ações dos administradores no cumprimento dos objetivos que foram estabelecidos pelos acionistas (IBGC, 2007).

Portanto, pressupõe que a governança corporativa, assegure que os recursos sejam aplicados de forma eficiente e eficaz de acordo com a missão, os objetivos e as metas estabelecidas pela organização, garantindo os interesses estabelecidos pelos acionistas.

Nessa perspectiva, os autores Donaldson e Preston (1995, p. 70) afirmam a necessidade de assegurar uma boa relação entre tais os pares, destacando a teoria dos *stakeholders*:

A Teoria dos Stakeholders é mais flexível em explicar e guiar a estrutura e a operação de uma empresa já estabelecida: através de numerosos e diversos participantes que têm múltiplos e não congruentes propósitos. A Teoria dos Stakeholders é geral e compreensiva: não é vazia, indo além de uma observação descritiva do tipo “a organização tem stakeholders”. De fato, a via de duas mãos proposta pela teoria dos stakeholders tem uma supremacia sobre as outras teorias, que veem a empresa sendo passiva dadas às alterações no ambiente externo.

Sendo assim, a teoria dos stakeholders busca contribuir com a governança ao reconhecer os interesses do seu público para tomada de ações em seus processos decisórios que atendam às necessidades do seu público. Já a governança política, conhecida também como teoria da regulação social, refere-se às interações realizadas envolvendo todos os níveis de governo, para a tomada de ações públicas mais eficazes, mais próximas aos interesses e ao bem-estar do público. Nota-se também que o termo governança política envolve a integração entre governança local, gestão urbana, governança territorial e global.

A terceira modalidade, a boa governança, refere-se à adoção de um conjunto de medidas ou ações que estão em conformidade com os propósitos dos objetivos

estabelecidos pelas instituições públicas. Além disso, ela consiste na interação dos atores envolvidos, das estruturas e dos processos na busca da realização dos objetivos dos órgãos públicos, a exemplo, do gerenciamento dos recursos públicos, a fim de garantir o respeito aos direitos humanos, com transparência, responsabilidade e integração.

Como bem lembra Pires et al. (2011, p. 39), em 1996, o Fundo Monetário Internacional (FMI), cita a boa governança como:

[...] a promoção da boa governança em todos os seus aspectos, nomeadamente assegurando o primado do Direito, melhorando a eficiência e a responsabilização do setor público e combate à corrupção, como elementos essenciais de um quadro em que as economias podem prosperar. (FMI, 1996).

Contudo, o World Bank (1992) associa o conceito de boa governança à capacidade governativa, ao controle, à gestão e ao poder do governo, neste sentido, “é a maneira pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento.” (WORLD BANK, 1992 apud GONÇALVES, 2005, p. 5). Por sua vez, torna-se vital a existência de um ambiente propício que favoreça o desenvolvimento com equidade e democracia, visto agora como um governo “bom”, capaz de formular políticas que promovam o desenvolvimento equitativo. Evidencia-se, portanto, a necessidade da criação de canais que facilitem o envolvimento popular, na elaboração, implementação e controle das políticas.

Na literatura, o conceito de boa governança pode ter vários significados, a depender do contexto em que esteja inserido. Tal conceito envolve um “conjunto de requisitos que estão em conformidade com a agenda das organizações”. (PIRES et al., 2011, p.38), são eles: relação entre governo e mercado, entre governo e cidadãos, entre instituições locais e moradores urbanos etc. No entanto, quando o conceito está envolvido nas questões do desenvolvimento, em uma escala local, três atores possuem um papel fundamental para repensar e promover a boa governança, são eles: a sociedade civil, o Estado e o setor privado.

De acordo com Pires et al. (2011) a governança territorial, ou governança de um território, consiste na forma de governança política, uma vez que a sua análise considera as articulações e interdependência dos atores sociais envolvidos no território de forma vertical e horizontal, observando-se a ação pública e a regulação de alguns

contextos, levando em consideração também os processos econômicos e sociais de um determinado território. Os mesmos autores expressam ainda que:

A governança territorial é definida como o processo institucional-organizacional de construção de uma estratégia, para compatibilizar os diferentes modos de coordenação entre atores geograficamente próximos em caráter parcial e provisório, que atende a premissa de resolução de problemas inéditos. Esses compromissos articulam: os atores econômicos entre si e com os atores institucionais-sociais e políticos através de “regras do jogo”. (PIRES et al., 2011, p. 38).

Como é possível perceber, a governança territorial, é compreendida como uma ação coordenada do desenvolvimento econômico, dos atores sociais e das forças institucionais. Nesse âmbito, deve-se observar as concentrações das atividades de um simples aglomerado (concentração de atividades econômicas heterogêneas coordenadas pelos preços do mercado) para um concentrado de empresas, ou também chamado de especialização: concentração de empresas em torno de uma mesma atividade ou produto que resulta em complementaridades, externalidades e projetos comuns. Em alguns casos, tal contexto chega ao nível chamado de especificação, definida como: a existência de “estruturas e formas de coordenação públicas e/ou privadas que internalizam os efeitos externos e dirigem o tecido econômico local.” (PIRES et al., p. 37).

Ainda na compreensão do autor supracitado, governança territorial consiste no do resultado das estratégias dos atores envolvidos para criação de ações ou estratégias políticas que orientem o desenvolvimento territorial, frutos dos problemas da escala local ou regional, oriundos da aglomeração, especialização e especificação. O autor complementa:

A governança torna-se territorial quando se reconhece que o território o recorte espacial de poder que permite que empresas, Estados e sociedade civil entrem em contato, manifestando diferentes formas de conflito e de cooperação; direcionando, portanto, o processo de desenvolvimento territorial. O território é reconhecido por sua governança através da escala de ação político-Governança Territorial -econômico, sendo que as esferas locais e regionais se destacam como a materialização das potencialidades (humanas e tecnológicas) da globalização. Nesse sentido, a governança territorial, enquanto conceito, instrumento e processo de ação, poderia ser reconhecida como o novo “piloto” do desenvolvimento econômico e social descentralizado. (PIRES et al., 2011, p. 27).

As mudanças ocorridas na administração pública, que interferem até hoje nos mecanismos das organizações privada e pública, nota-se que no caso desta última, a descentralização do Estado refletiu um movimento bastante emblemático nas esferas públicas. Exemplo disso aconteceu, em especial, para a municipalidade, que surgiu com força as boas formas de governar com eficiência e transparência, coligando prefeituras, entidades de classe, associações, sindicatos etc.

Desta maneira, os modelos citados, em linhas gerais, objetivaram alcançar os mesmos propósitos: ter qualidade na prestação dos serviços públicos, buscar a ampliação da inserção e participação da sociedade na administração pública, tornar os órgãos públicos mais efetivos, buscar a eficiência e eficácia. É importante salientar que o termo eficiência, possui sentidos diferentes entre as organizações privadas e públicas, sendo assim, Nassuno (1999, p. 335) explica que, na esfera pública, o termo eficiência refere-se ao “melhor uso de recursos para atender ao interesse público”. Já na área privada, o termo está relacionado ao “melhor uso de recursos visando o lucro”.

Todavia, para outros autores, a exemplo de Pimenta (1998), o termo se torna algo difícil no ambiente público, uma vez que o conceito está vinculado à percepção (qualidade) do cidadão e devido à falta de indicadores claros de desempenho, ou um conjunto de critérios de avaliação, torna-se difícil sua mensuração. Neste sentido, o autor Alfonso (1996, apud ALCANTARA, 2004, p. 5) frisa que a dificuldade de “mensurar e avaliar eficiência no setor público consiste da dificuldade de definição e medição dos resultados, imperfeição dos indicadores de resultados, limitação burocráticas para redução de custos e resistências à avaliação”.

O termo eficácia, dentro da esfera pública, está relacionado às metas, ao cumprimento delas, que podem ser “entendidas como atributos mensuráveis dos objetivos propostos, para um dado período de tempo, se foram efetivamente atingidas” conforme a autora André (1993 apud ALCANTARA, 2009, p. 29) reforça que o conceito, no serviço público, consiste em um grande desafio, pois, em termos gerais, está relacionada à consecução de objetivos, ou seja, é o resultado em si do objetivo que foi estipulado.

Torres (2004, p. 175) sintetiza bem os dois conceitos na esfera pública como:

Eficácia, basicamente, a preocupação maior que o conceito revela se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. Eficiência, aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esse foi conseguido. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do

êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte.

Diante das explicações, cabe aqui uma ressalva, pois existem diversas técnicas que podem levar as empresas a serem eficientes, porém, existem alguns elementos que influenciam esse sucesso, haja vista que, o objetivo privado tem por finalidade gerar retorno, já o Estado tem por objetivo garantir os direitos dos cidadãos. Destarte, a escolha por uma das técnicas não garante o sucesso, como também escamoteia sua finalidade.

Levando-se em conta o histórico de transformações ocorridas, os dados descritos neste capítulo permitem destacar que o Estado precisa procurar constantemente por novas soluções administrativas para atender às novas exigências dos novos tempos, levando-se em consideração as ações ocorridas nos modelos aqui apresentados, uma vez que esses não estão isolados ou esquecidos em um determinado período da história, conforme indica Ribeiro et al. (2013). Tais modelos ainda se entrecruzam na praxe da administração pública brasileira, em consequência da falta de mudanças efetivas nos costumes políticos. Destacados tais pontos, no próximo capítulo apresentar-se-á alguns outros elementos que permeiam as interações entre a governança pública, a boa governança e a governança da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

### **3 GOVERNANÇA PÚBLICA: CONTRIBUIÇÕES DA BOA GOVERNANÇA E SUA RELAÇÃO COM A GOVERNANÇA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

Como visto no capítulo anterior, a boa governança suscita um ambiente participativo, com orientação ao consenso e ao coletivo, com transparência, agilidade e com responsabilidade, tornando as organizações públicas eficazes e eficientes, contribuindo para minimizar a corrupção. A boa governança também dá voz às opiniões das minorias da sociedade, uma vez que tais minorias precisam participar e influenciar o processo de governança e o aprimoramento do Estado.

Uma boa governança pública, à semelhança da corporativa, estaria apoiada em quatro princípios: relações éticas; conformidade em todas as dimensões; transparência e prestação responsável de contas (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Apesar das reformas administrativas enfrentadas, o Estado, mesmo com práticas gerencialista no sentido de torná-lo eficiente, ainda nos dias atuais, com desafios para configurar-se como um ator “decisivo em seu processo de crescimento como regulador e fiscalizador” (BRASIL, 2014, p.2), um dos limites consiste na centralização do processo decisório. Oliveira (2013, p. 26) complementa tal afirmação com outros fatores: “falta de estímulo à construção de instituições políticas mais abertas à participação social, a priorização das dimensões estruturais da gestão e o emprego de modelos internacionais de reforma e administração pública”.

Neste sentido, Kissler e Heidemann (2006, p. 2) propõem um modelo de governança pública sob a ótica da ciência política, no qual:

[...] a governança pública está associada a uma mudança na gestão política. Trata-se de uma tendência para se recorrer cada vez mais à autogestão nos campos social, econômico e político, e a uma nova composição de formas de gestão daí decorrentes.

Sendo assim, no presente capítulo, dois elementos importantes que permeiam a prática da governança pública, as contribuições do governo eletrônico (e-gov) e a relação da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na estrutura do Programa Fala Salvador.

### 3.1 BOA GOVERNANÇA E SEU ESFORÇO NO SETOR PÚBLICO

A reestruturação das funções tradicionais ocorridas no Estado, em todos os seus níveis, implicou na incorporação de novos atores sociais, tanto na esfera pública como na esfera privada. Implicou também na mobilização de recursos de forma não mais verticalizada, e sim na direção horizontalizada, que permita a mobilização de redes para aplicação dos recursos privados e públicos.

O Estado vem buscando, desde as suas reformas, a “efetivação do seu exercício administrativo, em um esforço para que as suas funções de governança como avaliar, direcionar e monitorar” (BRASIL, 2014, p.19), sejam executadas de acordo com as suas novas tarefas e atribuições. É oportuno entender a importância do Direito Administrativo e sua aplicabilidade no Estado, uma vez que esse regula a relação entre o Estado e o cidadão. Martins (2003, p. 58) afirma que o Estado deve:

[...] assegurar a convivência pacífica entre os cidadãos, manter a ordem pública. Mas mesmo nestes domínios, a intervenção pública teria que ser comedida. O Estado liberal de acordo com a sua Lei estabelece a sua função de acordo com os atos administrativos: proibir, limitar, fiscalizar e liquidar, cobrar os impostos.

Segundo Di Pietro (2002, p. 25), o direito administrativo caracteriza-se por dois aspectos: “um voltado para a manutenção da autoridade do poder público, e o outro, voltado para o respeito à liberdade dos cidadãos”. A nova função do Estado caracteriza-se por criar relacionamentos entre a administração pública e a sociedade para garantir a implantação de valores sociais compartilhados. Torna-se importante uma reflexão sobre os interesses público e particular, pois um não pode ser subjugado pelo outro.

Assim, em consonância com as propostas acima, segundo Hora et al. 2014, p.6), o desafio da governança pública consiste em que esta relaciona-se.

[...] à legalidade e à legitimidade, e não somente a uma questão de melhoria de eficiência e eficácia, em que a interação entre os contextos político e social representa o papel-chave, mais do que um (rígido) valor de mercado.

Hora et al. (2014, p. 7) ratificam, ainda, que a governança dentro do setor público incorpora aspectos macros de articulação:



[...] sugere que governança, dentro deste âmbito, pode ser mais bem compreendida a partir dos elementos considerados para descrever a boa governança, como por exemplo: responsabilidade na prestação de contas, transparência, participação, administração de relacionamento e aspectos de eficiência e eficácia, conforme o contexto.

Assim, conforme citado, o setor público requer a articulação e identificação no relacionamento e uma lúcida e transparente gestão dos recursos, tanto que a autora Marques (2007, p. 12) reforça que:

A boa governança é muito mais do que pôr as estruturas funcionando e se esforçar pela obtenção de bons resultados. Ela não é um fim em si mesma. As melhores práticas de governança pública requerem um forte compromisso de todos os participantes, para serem implementados todos os elementos da Corporate Governance. Isto exige uma boa orientação das pessoas, que envolve uma comunicação melhor; uma abordagem sistemática à gestão da organização; uma grande ênfase nos valores da entidade e conduta ética; gestão do risco; relacionamento com os cidadãos e os clientes e prestação de serviço de qualidade.

Não obstante, como complementação ao exposto, observa-se a necessidade de explorar os conceitos dos seguintes termos: governabilidade e governança (Quadros 4 e 5).

Quadro 4 - Definições da Governabilidade

<b>AUTORES</b>	<b>CONCEITO DE GOVERNABILIDADE</b>
Araújo, 2002, p. 6 apud Pisa, 2013, p.120:	A definição do termo governabilidade consiste no apoio obtido pelos governos às suas políticas e à sua capacidade de articular alianças e coalizões/pactos entre os diferentes grupos sociopolíticos para viabilizar o projeto de Estado a ser implementado.
Diniz (1995, p. 394)	[...] capacidade do governo para identificar problemas críticos e formular políticas adequadas ao seu enfrentamento; capacidade governamental de mobilizar os meios e recursos necessários à execução desses políticos, bem como à sua implementação; e a capacidade de liderança do Estado sem a qual as decisões tornam-se inócuas, ficam claros dois aspectos: a) governabilidade está situada no plano do Estado; b) representa um conjunto de atributos essenciais ao exercício de governo, sem os quais nenhum poder será exercido.
Bresser-Pereira (1998)	Capacidade de governar através da legitimação do Estado e seu governo com a sociedade civil.

Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2017).

Diante do exposto no Quadro 4, Santos (1997, p. 341) conclui que a governança envolve “padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico”. Diante das explicações citadas, é possível concluir que a boa governança resulta na existência da governabilidade. Portanto, o termo governabilidade, “trata do ambiente político, do aparelho do Estado”, no qual diz respeito à legitimação do governo, da prestação de serviços públicos e da elaboração de novas ferramentas ou instrumentos de gestão (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 88).

O próximo quadro apresenta as definições sobre governança diante das explicações sobre o termo governabilidade

Quadro 5 - Conceituando a Governança

AUTORES	CONCEITOS
Harrison (1998)	A governança tem a função de supervisionar, controlar as ações administrativas, além de preocupar-se com a expectativa por tais ações.
Edwards (2002)	A governança acontece através dos princípios: prestação de contas com responsabilidade, participação, administração de relacionamento e transparência nas ações. Resultando em sinergia para todos os atores envolvidos, além de alinhar as diretrizes governamentais com o acompanhamento das metas.
Kickert (1997)	A governança está ligada à eficiência apenas. Ela requer efetividade, parcimônia, honestidade, justiça social, o governo precisa ser seguro e ter robustez.
Pisa (2013, p. 120)	“Governança é um modelo de gestão pública no qual interagem diferentes atores: políticos, administradores públicos e representantes da sociedade que buscam alcançar os objetivos conjuntamente definidos, por meio de uma gestão compartilhada e pautada nos princípios da legalidade, ética, integridade, equidade, transparência e prestação de contas ( <i>accountability</i> )”.

Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2017).

As citações acima explicitam um pouco mais sobre governança, e dentro destes conceitos nos leva a entender que a aplicação dentro do setor público não é uma tarefa fácil, assim, a governança neste sentido ultrapassa as questões de articulação entre os atores sociais, os políticos e os arranjos organizacionais. Lopes e Baldi (2005) complementam esta explicação a partir das reflexões apresentadas pelo Banco Mundial que se refere ao “modo como a autoridade é exercida no gerenciamento dos recursos do país em direção ao desenvolvimento” (SANTOS, 1996, p.5) que garanta assim um Estado eficiente. Dentro desse espírito, Diniz (1995), explicita uma preocupação com a capacidade de governar do Estado, quanto ao seu comando, à

coordenação e, principalmente, na aplicação de políticas públicas em decorrência dos arranjos existentes.

Tais ações de governança possibilitam a criação de relacionamento com a sociedade civil, o que facilita a participação do cidadão nos processos decisórios de definição e implementação de políticas públicas. No caso do município de Salvador-Ba, pensou-se estrategicamente em um programa de relacionamento que auxiliasse a governança pública, através de um modelo que envolvesse a ação de atores sociais, os processos e o uso da Tecnologia da Informação (TI).

Assim, no caso estudado, a Prefeitura do Município de Salvador desenvolveu o Programa Fala Salvador, que faz parte de uma plataforma tecnológica, onde os cidadãos, os servidores públicos e as empresas podem se relacionar com os órgãos e entidades, diretamente, através do uso das novas tecnologias.

O programa permite auxiliar na tomada de decisão estratégica, levando em consideração os objetivos organizacionais, oferecendo aos gestores, em tempo real, informações necessárias à otimização das solicitações e informações estratégicas que facilitem o olhar desses para a construção de políticas que englobem os processos individuais, setoriais e coletivos, o que reflete na prestação de um serviço de qualidade, gerando valor na entrega desse.

Para Matias-Pereira (2008), quanto maior a possibilidade dos cidadãos identificarem se os gestores públicos estão atuando em função dos seus interesses, maior será a transparência de suas ações, possibilitando validá-los da forma correta.

O que se observa é uma articulação entre governança pública, TI e prestação de serviços em uma gestão municipal, num esforço para permitir a participação projetos e políticas que auxiliem no planejamento urbano e, acima de tudo, que a máquina pública execute de forma eficiente e eficaz as suas atribuições, através de um constante acompanhamento gerencial.

Sendo assim, Mimicopoulos et al. (2007, p. 4) afirma que:

[...] a governança é boa quando se atribui e gera recursos para responder aos problemas coletivos, em outras palavras, quando um Estado eficiente proporciona bens públicos de qualidade necessários aos seus cidadãos.

Rotberg (2004, p. 74) comenta que, de acordo com o contexto da governança, “o Estado deverá ser avaliado pela qualidade e pela quantidade de bens públicos entregues e pelo nível de governança”. Ou ainda, “um modo ou um modelo de

governança que conduz a resultados sociais e econômicos almejados pelos cidadãos” (PLUMPTRE; GRAHAM, 1999, p.12). Para Grindle (2007, p.553), “a adoção do paradigma da boa governança implica uma gama de condições institucionais para o desenvolvimento econômico e político e para a redução significativa da pobreza”. Para tais fins, a sociedade, que é a principal interessada, no que concerne ao alcance dos resultados do Estado, necessita exercer suas funções: avaliar, monitorar e direcionar as ações para o bem comum, principal contribuição da boa governança.

Assim, diante dos conceitos de governança utilizados, torna-se fundamental observar, no objeto de estudo, os mecanismos que envolvem a governança, como: a coparticipação de atores no processo decisório e de interlocução desses no auxílio da boa governança na gestão. É de suma relevância observar, também, os resultados na condução da prestação dos serviços públicos com excelência em atenção aos interesses da comunidade.

Uma vez esclarecido o pensamento que se tem acerca do Estado e sua relação com a boa governança, a próxima sessão, tratará a governança associada ao governo eletrônico que contribui na interatividade com o cidadão e o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na promoção do relacionamento com o cidadão.

### 3.2 O GOVERNO ELETRÔNICO E SUA RELAÇÃO COM A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Após a contextualização sobre as reformas administrativas e seus principais marcos, apresentados no capítulo anterior, faz-se necessário abordar a contribuição do governo eletrônico na governança pública, bem como o papel e uso das TICs no auxílio da prestação dos serviços públicos e na garantia do direito de acesso à informação de caráter governamental.

A partir da implantação do Plano Diretor da Reforma do Estado, no mandado do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, Mcgeem e Prusak (1994 apud STARCK et al. 2013, p. 9) tais autores apontam que alguns programas governamentais foram criados com o intuito de “auxiliar a máquina administrativa a executar suas demandas com transparência e práticas anticorrupção”. Nessa perspectiva, destaca-se a utilização das TIC como ferramentas relativas à governança.

Segundo Dorris (2000), o governo eletrônico utiliza as tecnologias da informação e das telecomunicações, integrando-se em rede, para prover serviços e informações

para toda a sociedade, a qualquer hora e em qualquer lugar, e para receber retroalimentação, num canal de mão dupla, fortalecendo a democracia. Essa noção está se espalhando rapidamente por todo o setor público, tanto nos países desenvolvidos quanto nos países emergentes.

No início da primeira década dos anos 2000, o Estado brasileiro, em suas esferas municipal, estadual e federal, passou a investir em tecnologias da informação no intuito de proporcionar melhorias no atendimento dos serviços públicos, gerando relacionamento com os cidadãos, com as entidades públicas e empresas privadas e fornecedores, a fim de estreitar os laços e acelerar a oferta de serviços imediatos, através da internet.

Desse modo, através das novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC), surgiu o governo eletrônico, também conhecido como e-gov ou e-government. Com isso, possibilitou-se a criação de espaços virtuais (portais) para o cidadão, de forma democrática e cívica, auxiliando na expansão da participação popular no que se refere à tomada de decisão, por exemplo, com a finalidade de promover a igualdade e a cidadania, para maior eficiência do governo eletrônico (BRAGA, 2015).

O e-gov veio para promover a interatividade com o cidadão, com organizações privadas e entre os órgãos governamentais, existindo certa preocupação na oferta dos serviços públicos, incluindo esforço na construção de políticas públicas e, principalmente, maior dinamicidade na administração pública à procura da qualidade e da eficiência em suas ações.

Ao atingir o ciberespaço, os portais do Governo, “seja na esfera executiva, legislativa, ou judiciária, nos âmbitos nacional, estadual ou municipal devem não só fornecer serviços, mas ampliar os meios de informação e conhecimento e garantir a interação da sociedade com o Poder Público”. (MEDEIROS, 2016, p.3).

Mencionam-se outras vantagens do governo eletrônico: proporcionar a redução dos custos públicos, uma vez que os serviços são prestados on-line sem a necessidade de recursos humanos para a sua execução; simplificar as transações dentro dos órgãos, o que resulta em uma desburocratização para o atendimento das demandas; criar um diálogo mais transparente entre as esferas públicas; além disso, com a participação do cidadão, torna-se possível criar serviços personalizados, de acordo com o perfil do cadastro do cidadão-usuário.

Em outras palavras, o governo eletrônico tem como intuito a democracia eletrônica, a inclusão social e o acesso à informação, contribuindo para a transparência

nas ações governamentais e na construção da democracia. O e-gov “mais do que provedor de serviços on-line, poderá ser, sobretudo, uma ferramenta de capacitação política da sociedade.” (RUEDIGER, 2002, p. 30).

Conforme ressalta Leer (2000, p. 138),

O setor público está vendo a Sociedade da Informação como uma oportunidade para promover reformas sociais, culturais e econômicas. As redes de informação permitem racionalizar as atividades do setor público e operar os serviços de forma mais eficiente.

O surgimento do termo governo eletrônico ou e-gov deve-se a três momentos ocorridos no Brasil, a partir da década de 1990. O primeiro momento decorre da reforma do Estado, que influenciou a implantação de um novo modelo de gestão, com foco na desburocratização da administração pública; o segundo momento consiste na utilização de Tecnologia da Informação e Comunicação no setor público, o que possibilitou a expansão da oferta de serviços públicos pela internet aos cidadãos; o terceiro momento é marcado pela melhoria da eficiência da administração pública na prestação dos serviços nos três níveis de governo (FERREIRA, 2015).

Para Ferreira e Araújo (2000, p. 1), o termo auxiliou na democratização dos governos.

Acredita-se que a utilização da Internet e de Web Sites governamentais para prestação de serviços públicos on-line e para disponibilização das mais variadas informações acerca das atividades públicas representa um caminho para melhorar a eficácia e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos bem como do processo democrático. Por meio desses expedientes, julga-se ser possível atender demandas mais específicas da população e que a mesma possa ter uma participação mais efetiva na gestão pública, tanto definindo prioridades quanto fiscalizando e controlando as ações do governo.

Por outro lado, Agune e Carlos (2005, p. 1) ressaltam que o:

Governo Eletrônico, ao contrário do que o nome pode a princípio sugerir, significa muito mais do que a intensificação do uso da tecnologia da informação pelo Poder Público. Em verdade, ele deve ser encarado como a transição entre uma forma de governar fortemente segmentada, hierarquizada e burocrática, que ainda caracteriza o dia-a-dia da imensa maioria das organizações públicas e privadas, para um Estado mais horizontal, colaborativo, flexível e inovador, seguindo um figurino mais coerente com a chegada da sociedade do conhecimento, fenômeno que começou a ganhar contornos mais visíveis no último quarto do século passado.

Já para os autores Diniz, Eduardo (2000) e Lenk e Traunmuller (2002), o e-gov passou a ser utilizado com mais frequência em decorrência da concepção e disseminação do comércio eletrônico, conhecido como e-commerce. Com o desdobramento das transações provenientes do e-commerce disseminadas pelo uso das TICs, o e-gov passou a relacionar-se com as estratégias e diretrizes dos governos, pautadas pelo uso das TICs, “para promoção da modernização administrativa e melhor atendimento das demandas dos cidadãos.” (CUNHA; MIRANDA, 2013, p. 4).

No entanto, cabe ressaltar que a reforma do Estado, ocorrida a partir de 1990, impulsionou e influenciou a atual concepção do governo eletrônico. Tal reforma ficou conhecida como a reforma da gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 2002), na qual se buscou a aplicação dos seguintes elementos corporativos ao meio público: eficiência e eficácia; controle; gestão de processos; e princípios gerenciais voltados para a oferta dos serviços, influenciando a maneira de interação com o cidadão, conseqüentemente, com a sociedade civil.

Como resultados, menciona-se a automação de processos operacionais, governança, monitoramento das políticas públicas, transparência e accountability e, principalmente, democracia eletrônica.

Com essa evolução, as ações do governo passaram a exigir maior rigor na prestação de contas, controle rigoroso dos custos, automação dos processos operacionais e administrativos, com o escopo de criar um Estado mais eficiente e que leve em consideração as necessidades do seu ‘cliente’.

Assim, na primeira década dos anos 2000, o Governo Federal, por meio do Decreto de 3 de abril de 2000, no art. 84, inciso VI, institui o Grupo de Trabalho em Tecnologia de Informação (GITTI) (BRASIL, 2000), que teve como principais atribuições examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas com as novas formas eletrônicas de interação, priorizando a: universalização dos serviços, governo ao alcance de todos, e infraestrutura avançada (COMITÊ EXECUTIVO E-GOV, 2002a).

Através da criação do GITTI tornou-se possível identificar a presença de ações individualizadas e descentralizadas na prestação dos serviços on-line, o que prejudicaria a expansão e a eficiência na prestação. Alguns outros elementos diagnosticados: infraestrutura deficitária, sem procedimentos instituídos de desempenho, de atendimento, além da falta de interatividade entre os sistemas existentes, o que permitia o foco na gestão de funções e não na gestão de processos. (COMITÊ EXECUTIVO E-GOV, 2002a).

Em 20 de Julho de 2000, o grupo apresentou a primeira proposta de políticas e diretrizes para a formulação do plano nacional de TIC do Estado digital, baseado nas seguintes ações: criação de estratégias para a oferta de serviços e informações por meio eletrônico; definir padrões de qualidade na interação por meio eletrônico; estabelecer o acordo do nível de serviço (SLA) dos serviços pelo meio eletrônico; e, por fim, articular a implantação de programas e/ou projetos para racionalizar a manutenção da infraestrutura dos serviços nas aplicações das TICs, garantindo a transparência e a confiança das informações. (COMITÊ EXECUTIVO E-GOV, 2002).

Dessa forma, a política de governo eletrônico no Brasil volta-se para as necessidades do cidadão, na melhoria do desempenho interno da gestão, na integração com fornecedores e com a sociedade civil organizada.

Em relação ao cidadão, estão sendo criados portais na Internet que funcionam como verdadeiros balcões virtuais de informação e de atendimento para a prestação de serviços. Para a gestão interna, está sendo promovida a integração entre os sistemas em rede interna (intranet). A integração entre parceiros e fornecedores está sendo desenvolvida na forma de uma extranet conectada aos sistemas de informação do Governo Federal que compreende, dentre outros, os sistemas de administração financeira (SIAFI), de administração de pessoal (SIAPE), de serviços gerais (SIASG), de apoio à educação (Sistema MEC), à saúde e à previdência social. (ALMEIDA, 2002, p. 4).

Apesar dos avanços, existem alguns desafios para o alcance dos objetivos do e-gov: inclusão digital, incentivo ao uso das novas tecnologias e a falta da participação da sociedade na gestão pública.

### **3.2.1 Governo Eletrônico: principais parâmetros de análise**

O e-gov associa-se ao uso das TIC dentro do setor público e tem como propósito principal trazer modernidade e melhoria na eficiência dos processos operacionais da administração pública. Além disso, associa-se, também, ao uso da internet no setor público para prestação de serviços públicos eletrônicos (RONAGHAN, 2002; MEDEIROS, 2004; GRANT; CHAU, 2005).

Contudo, mais do que disponibilizar os serviços em meio eletrônico ou on-line, a utilização do governo eletrônico perpassa pela reengenharia nos modelos operacionais para execução dos serviços, ou seja, é preciso rever o modo de trabalho interno dos governos e o acesso direto do cidadão.



Para Almeida (2002), o acesso dos fornecedores e dos clientes internos do governo, para a realização de um trabalho mais eficiente e a construção de uma organização virtual estruturada e focada nas necessidades dos 'clientes', possibilita ao Estado agregar novos modelos de entrega de serviços e a criação de parcerias com o setor privado.

Cardoso e René (2004, p. 33) pontua que o governo eletrônico implica uma:

Dramática alteração nas formas pelas quais os cidadãos interagem com seus representantes e governantes, seja em termos de transmitir seus desejos, aspirações e necessidades, seja em termos de opinar sobre iniciativas, projetos ou políticas governamentais ou, ainda, em termos de acompanhar e controlar a ação daqueles que os representam e governam.

Daí a importância do conceito de accountability, segundo o qual o Estado é obrigado a prestar conta de todos os recursos que estão sendo aplicados nos projetos, programas, parcerias, convênios, obras etc. Assim, o Estado torna-se transparente em suas ações e a participação popular em sua forma digital acontece no controle e acompanhamento das ações governamentais.

Alguns autores, a exemplo de Akutsu e Pinho (2002), afirmam que no caso do Brasil, existe uma accountability fraca, quase que inexistente, pois, não existe por parte da sociedade movimentos organizados que pressionem o Estado, exigindo maior transparência:

[...] somente com accountability plena, ou seja, com informações públicas e prestações de contas confiáveis por parte dos governantes, devidamente auditados pelos controles externo e interno dos órgãos públicos, os cidadãos podem participar ativamente das decisões públicas. Por outro lado, sem uma sociedade civil organizada, os gestores públicos não se sentirão obrigados a promover a accountability. (AKUTSU; PINHO, 2002, p. 731).

Monteiro (2000 apud OLIVEIRA, 2007, p.31), nesse sentido, reforça que:

O accountability corresponde à capacidade do Estado de preencher a lacuna entre suas ações e expectativas de eficiência por parte dos cidadãos que demandam essa responsabilidade dos agentes e organizações não-governamentais.

Desta maneira, os parâmetros utilizados para avaliar o portal governamental da Prefeitura do Salvador, utilizou-se a metodologia dos indicadores e métricas instituídos pelo Departamento de Governo Eletrônico (DGE), através do Grupo de Trabalho em Tecnologia de Informação (GITTI), para identificar o nível de maturidade dos seguintes

pressupostos: informação, interação, transação, comunicabilidade, condição de acesso, facilidade de acesso, acessibilidade, disponibilidade, confiabilidade e *accountability*.

A informação, a interação e a transação são elementos que traduzem o nível alcançado pelas informações disponíveis, tais como: apresentando as informações de procedimento, como horário de atendimento, locais de atendimentos, requisitos necessários como documentos e formulários, possibilidades de pesquisa e avaliação do serviço, links para informações complementares, se o serviço é realizado 100% (cem por cento) eletrônico ou em quantidade de dias e se está disponível 24 horas.

A comunicabilidade refere-se aos canais de atendimento e de comunicação para os seguintes tipos de solicitação: dúvida, reclamação, sugestões e críticas e informações gerais. Além da existência de uma FAQ (sistema utilizado para compilação das perguntas mais frequentes), da ajuda on-line ou por telefone.

A condição de acesso sinaliza se existe o atendimento por outros canais que não sejam os eletrônicos, tais como: *call center*, SMS ou atendimento presencial. É permitido também outros meios como o uso do WAP (consiste em um sistema que permite exibir no celular os conteúdos dos portais e torna o acesso mais rápido), uso da televisão digital, *palms* etc. Já a acessibilidade refere-se à participação de portadores de necessidades especiais, possibilitando a contribuição deles.

A disponibilidade do serviço se relaciona ao acesso a qualquer hora, bem como ao carregamento das páginas, aos conteúdos solicitados numa velocidade rápida. Para tais averiguações, dois elementos compõem esse indicador: o peso da página e a prontidão em tempo integral que é de 24 (vinte e quatro) horas por dia, 7 (sete) dias por semana (BRASIL, 2007).

A facilidade de uso refere-se à qualidade na interação e ao fácil uso de navegação na interface das páginas, com linguagem compreensível e navegabilidade. Esse último, diz respeito à presença do mapa do portal, presença do motor de busca, acesso à informação de forma intuitiva, além da existência de um padrão uniforme no formato e disposição dos elementos que integram as informações, como desenhos.

A confiabilidade diz respeito à presença sobre segurança das informações, da existência das políticas de privacidade e da atualização do conteúdo. O último indicador refere-se à transparência, que aqui é identificada através da *accountability*, o que permite um controle da sociedade na eficiência dos recursos públicos (BRASIL, 2007).

Diante destes critérios, os portais institucionais de acordo com Araújo e Gomes (2004, p. 2), “permitem ao cidadão realizar um conjunto de serviços, ter acesso a informações públicas e estabelecer canais de comunicação com o governo”. Neste sentido, a oferta de informações e serviços públicos por meio eletrônico, favorece a aproximação do cidadão com o Governo garantindo o exercício do direito e deveres, que são os papéis centrais da uma cidadania.

### 3.3 PLATAFORMA DE RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO – PIRC

Com a excessiva burocracia, a falta de controle interno eficaz e com o pouco uso das TIC, a Prefeitura do Salvador acumulou debilidades e ineficiências administrativas que comprometeram a qualidade da prestação dos serviços e a efetividade das políticas públicas municipais.

Faltavam, na administração municipal, mecanismos para elevar a qualidade dos serviços prestados e o fortalecimento do trabalho desenvolvido pelos servidores. A administração ficou prejudicada por muitas décadas devido à falta de ferramentas de gestão que permitissem o efetivo acompanhamento e mensuração dos resultados decorrentes dos programas e ações da Prefeitura, comprometendo, assim, a aplicação eficiente dos recursos públicos.

Surgiu, então, a necessidade da criação de uma plataforma gerencial que acima de tudo pudesse gerir o relacionamento com o cidadão-cliente de ponta a ponta, desde a solicitação até a execução dos serviços; e entre os órgãos e entidades da estrutura municipal com informações diárias da atuação desses atores.

Desse modo, em acordo com o processo de modernização tecnológica implantado pela PMS (2006), surge a plataforma integrada multicanal com a aplicação de gestão de processos para atendimento das demandas geradas no relacionamento com o cidadão, através dos seus canais de atendimento (contato presencial, *web*, *call center* e *mobile*) com o intuito de oferecer ao cidadão, ao servidor público e à sociedade um sistema integrado em rede com a municipalidade.

A base para a construção do módulo de gestão do relacionamento vem do *Citizen Relationship Management* (CzRM), que pode ser compreendido como um “instrumento de gestão personalizada de clientes.” (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999, p. 174). Assim, surgiu a necessidade de aplicação de processos

metodológicos do marketing de relacionamento, para incrementar tal relação, de forma que possibilitasse a mediação, o planejamento e o acompanhamento de estratégias.

Segundo Kannabiran, Xavier e Anantharaaj (2004, p.13) o CzRM marca o período de “mudança na estrutura e filosofia das organizações, na transformação da estrutura burocrática para uma estrutura voltada e centrada no cidadão”, com a aplicação de uma visão de 360º grau para o cidadão e, principalmente, na orientação dos seus desejos e necessidades. Ressalta-se que o CzRM, resulta do modelo do Serviço de Relacionamento com Clientes, comumente designado de *Customer Relationship Management* (CRM).

Payne (2006) define o CRM não apenas como uma estratégia de negócio ou uma tecnologia que possibilite a interface com seus clientes, ele é uma abordagem para a criação de um relacionamento, que nasce do conjunto da existência de um clima e uma cultura organizacional propícia para a realização de processos, operações e, acima de tudo, pessoas integradas para “que a essência do marketing possa ser a filosofia que norteia todo o negócio.” (DEMO; PESSOA, 2015, p. 4).

Assim, tanto o CRM como o CzRM constituíram-se com base nos princípios do Marketing de Relacionamento (PAYNE; FROW, 2005), que engloba alguns aspectos como: a satisfação, a lealdade, a fidelização e a capacitação de gerar valor para os clientes. Neste sentido, "o valor para os clientes é criado durante todo o relacionamento, em interações entre eles e o fornecedor ou provedor do serviço." (GRÖNROOS, 2003, p. 39).

Nesse mesmo viés, Reinartz e Kumar (2003, p. 13) constatam que o marketing de relacionamento consiste no “estabelecimento e na manutenção de relações de longo prazo entre cliente e fornecedor”, entretanto, para que o marketing de relacionamento se apresentasse desta forma, houve uma mudança na perspectiva do pensamento ontológico do marketing, cujo principal objetivo provinha da teoria da Microeconomia (em que tudo é preço) para o Mix de Marketing (BORDEN; SCHWARTZ, 1984), na percepção da construção da gestão de relações (GRÖNROOS, 1994).

### **3.3.1 Estruturação e Componentes da Plataforma Fala Salvador**

Diante do exposto, a plataforma é uma ferramenta tecnológica de gestão das demandas e controle de qualidade, desenvolvida em parceria entre a Ouvidoria Geral

do Município (OGM), a Companhia de Governança Eletrônica (COGEL), a Secretaria Municipal de Gestão (SEMGE) e a Casa Civil.

Tal ferramenta tem por premissas básicas: centralização dos canais de atendimento; integração (sistemas de informação/legados/operacionais); com padronização no atendimento e procedimentos e controle da qualidade dos serviços. Assim, ela centraliza todos os registros das demandas, com o objetivo de auxiliar os gestores públicos na tomada de decisão, através dos tipos de solicitação, das avaliações dos serviços pelos cidadãos e dos indicadores de qualidade, possibilitando a melhoria contínua e cíclica nos serviços ofertados pela municipalidade. Na Figura 1, demonstram-se os três componentes essenciais para o funcionamento do Fala Salvador.

Figura 1 - Componentes para o funcionamento da Plataforma Integrada de Relacionamento com o Cidadão – Fala Salvador



Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2017).

O componente da Gestão da Demanda baseia-se no aprimoramento do acompanhamento e na gestão do processo de relacionamento com o cidadão, através dos canais de atendimento (presencial, telefônico, portal e mobile), desde o cadastro da solicitação, tratamento junto ao órgão, conclusão e o retorno do órgão para o cidadão, observando o processo dentro dos prazos estabelecidos por cada órgão/entidade, com o objetivo de melhoria contínua deste processo.

A Gestão da Demanda diz respeito, também, aos procedimentos e à capacidade produtiva dos órgãos/entidades em acompanhar a evolução das solicitações e as necessidades de atendimento para prestação dos serviços demandados pela comunidade, esse item possui dependência com a Gestão do Catálogo de Serviços e Informações, em decorrência das informações contidas sobre cada serviço, pois, sem tais informações, não seria possível vincular as unidades e órgãos responsáveis pela execução de determinada demanda, além da realização do acompanhamento do trâmite interno nos órgãos/entidades.

Já a Gestão do Atendimento refere-se aos canais de atendimento, aos canais pelos quais os cidadãos poderão registrar e solicitar suas demandas: presencial, telefônico, portal e mobile. Tal componente possui ligação com o componente do Catálogo de Serviços e Informações, uma vez que, tanto os atendentes (presencial ou telefônico) quanto o cidadão, esse de forma virtual (portal ou mobile), visualizam as informações disponibilizadas, o que facilita na pesquisa e a escolha correta dos serviços e/ou informações demandados.

O Catálogo de Serviços e Informações é a ferramenta essencial que dá o suporte necessário para a Gestão de Atendimento e Demanda. As informações nele contidas são de responsabilidade dos órgãos e entidades, tais informações possibilitam os registros. A manutenção do Catálogo que é de responsabilidade dos O/E, deve ser vista como um processo contínuo, rotineiro e dinâmico, em decorrência das variáveis internas (mudanças das unidades e dos gestores responsáveis pelos serviços, ou a inativação de um determinado serviço, ou ainda, a inserção de novos serviços). Desse modo, a PMS poderá monitorar e adotar medidas de correções necessárias junto ao seu processo de prestação do serviço e informação. Como bem cita Chiavenato (1999, p. 45-46) sobre o processo de prestação de serviço:

O processo de prestação do serviço é desdobrado em: definição de responsabilidades; avaliação da qualidade pela organização; avaliação da qualidade pelo usuário; conformidade das etapas do serviço; ações corretivas e sistema de medição, uma vez que fornece orientação para o estabelecimento e à implementação de um sistema de qualidade dentro de uma organização.

Assim, para a execução do programa e para que esse tivesse êxito em sua atuação, adotou algumas medidas junto aos órgãos e entidades para que as premissas do programa acontecessem de fato, sendo assim, a primeira ação constituiu na revisão

e atualização do Catálogo de Serviços e Informações, uma vez que a última atualização havia ocorrido no ano de 2008.

Nessa atualização, o primeiro item observado consistiu da análise de todos os requisitos, fluxos, procedimentos e informações necessários para a prestação dos serviços, incluindo os dados essenciais que cada solicitante precisaria fornecer no momento do seu cadastro, de acordo com o serviço, tais como: Carteira de Identidade (RG), Cadastro de Pessoa Física (CPF), Cartão SUS etc. Nesse processo ocorreu, também, o levantamento dos prazos de atendimento para cada serviço.

No segundo item observado, os órgãos e entidades indicariam os seus gestores do Catálogo, que tiveram o papel importante de percorrer cada unidade administrativa prestadora de serviços e informações para levantamento e alinhamento das informações, após esse momento, todas as informações foram lançadas no Catálogo.

No terceiro passo, todos os gestores dos serviços foram convidados, juntamente com suas equipes para o treinamento<sup>9</sup> de quatro meses para a usabilidade do Fala Salvador, desde o cadastro das solicitações, passando pelo retorno ao cidadão e a geração de relatórios. Esse encontro favoreceu a cooperação dentro da cultura organizacional entre os diversos órgãos da estrutura da PMS, auxiliou, também, na criação de uma padronização no atendimento.

Diante desse cenário, a atualização do Catálogo de Serviços e Informações, possibilitou atingir os seguintes objetivos para a prestação dos serviços e relacionamento com o cidadão:

- a) Efetivou a modernização das estruturas de atendimentos, ampliou os pontos de atendimento do Disque Salvador 156 e auxiliou na criação das dez Prefeituras-Bairro;
- b) Padronização e integração dos sistemas operacionais (legados) e interação dinâmica com o cidadão;
- c) Precisão e qualidade das informações e fluidez na transmissão das informações.

---

<sup>9</sup> O Treinamento com todos os órgãos e entidades da PMS, durou cerca de quatro meses. Este ocorreu na sala 01 de treinamento, da Secretaria Municipal de Gestão (SEMGE), e foi ministrada em parceria pela Ouvidoria Geral do Município (OGM) e a Companhia Eletrônica de Salvador (COGEL).

Assim, a plataforma funciona em um processo de retroalimentação, contendo todos os dados cadastrais dos cidadãos e as informações para a prestação dos serviços. Após a realização do cadastro, o cidadão tem a possibilidade de escolher o tipo de registro<sup>10</sup>, uma vez escolhido o tipo de registro, o passo seguinte consiste na pesquisa do serviço: coloca-se um nome no espaço destinado, então se realizada uma busca semântica na qual aparecem todas as informações vinculadas à palavra citada. Por exemplo, o cidadão escolhe a palavra “lixo”, ao clicar em pesquisa, surge os nomes dos serviços associados à palavra: Coleta e Transporte de Resíduos Domiciliares; Implantação de papeleiras em vias públicas e Carnaval – Coleta de Lixo. Em seguida, o cidadão clica em um desses serviços e acrescenta o endereço para onde está solicitando o serviço, se for o mesmo endereço do seu cadastro inicial, basta clicar no ícone “repetir endereço”, caso contrário, ele deve fornecer o nome da rua, ou CEP<sup>11</sup> ou bairro que o sistema disponibiliza as opções de ruas vinculadas ao dado fornecido.

Após o preenchimento dessas informações, o cidadão descreve o seu pedido; finalizada esta parte, ele conclui e, automaticamente, gera-se um número de protocolo. Com esse número o cidadão pode acompanhar o passo a passo (histórico) do seu registro, no exemplo acima, o registro foi realizado pelo portal, nesse caso, o próprio cidadão poderá consulta-lo, também pelo mobile. O acompanhamento ainda é possível, através do Disque Salvador 156 ou em uma das dez Prefeituras-Bairro (PB), neste caso, o cidadão deverá informar ao atendente o número do protocolo fornecido no registro.

Diante de tudo que se expôs, fica evidente que, a adoção de ferramentas tecnológicas na gestão pública, torna-se uma oportunidade crescente de melhoria contínua dos processos de gestão, aumentando a performance de políticas públicas e de ações estratégicas buscando garantir que os anseios da sociedade sejam atendidos.

---

<sup>10</sup> Os tipos de registros serão tratados no próximo capítulo: solicitação de serviço, denúncia reclamação, Lei de Acesso à Informação, elogio, crítica, informação/orientação.

<sup>11</sup> O programa consulta a base de dados dos Correios e valida o CEP do endereço apresentado. A base de dados dos Correios faz parte dos sistemas que estão integrados ao Fala Salvador. Dois outros sistemas também estão integrados para validação das informações fornecidas, o programa consulta a base de dados da Receita Federal para validação do CPF informado e consulta ao Sistema de Gestão da Estrutura Organizacional (SIGEO), que consiste na base de dados dos órgãos e entidades, para identificação das unidades administrativas que compõem a estrutura organizacional da PMS. Este último, valida as unidades administrativas cadastradas inclusive no Catálogo de Serviços e Informações



Destaca-se que, com o aumento constante de demandas públicas, aliado às profundas mudanças no mercado, inclusive, no setor público, e com a escassez de recursos desse, o Município precisará reformular suas ações estratégicas de interação com a sociedade, de forma que os recursos aplicados propiciem qualidade na execução dos serviços e na gestão pública, com mecanismos fáceis de controle e avaliação, para a conquista de um setor público eficiente.

No Quadro 6, se apresenta os sistemas operacionais que alguns O/E utilizam no dia a dia. Existe uma webservice<sup>12</sup>, que consiste numa integração de sistemas e de comunicação desenvolvidos em plataformas diferentes, assim, quando uma solicitação de serviço, ou reclamação, ou denúncia é cadastrada para qualquer um dos serviços listados no Quadro 6, acionada pelo Fala Salvador, existe uma validação das informações disponibilizadas e, em seguida, após todo o fluxo descrito acima para preenchimento, o protocolo é direcionado automaticamente para tais sistemas, nos quais as áreas irão tratar e finalizar.

Mesmo o protocolo sendo tratado dentro de tais sistemas, o cidadão pode consultar o protocolo em qualquer um dos canais de atendimento descritos, pois as informações ficam disponibilizadas integralmente e, após a conclusão do protocolo, a informação fornecida pelo órgão ou entidade ficará disponível também no Fala Salvador, sem nenhuma perda de dados.

---

<sup>12</sup> Webservice é uma solução utilizada na integração de sistemas e na comunicação entre aplicações diferentes.

Quadro 6 - Sistemas operacionais dos órgãos e entidades que se integram com o Fala Salvador

<b>ÓRGÃOS</b>	<b>SERVIÇOS</b>
<b>SEFAZ</b>	- Serviço de consulta de 2ª via do IPTU
<b>SINDEC</b>	- Serviço de Inscrição Minha Casa Minha Vida
<b>SEMOP</b>	- Serviço de Iluminação Pública
<b>SEMAN</b>	- Erradicação de árvores em via pública - Poda de árvore em via pública - Poda e manutenção de gramados - Remoção de árvore caída em via pública
<b>SEMOB (Integra)</b>	- Fiscalização do Transporte Pública
<b>SEMPS</b>	- Agendamento do Primeiro Passo - Entrega do cartão Primeiro Passo - Inscrição Primeiro Passo - Informação Primeiro Passo
<b>SMS (Vida + e SisFarma)</b>	- Marcação de Consulta e exames (Vida+) - Cartão SUS (Vida+) - Dispensação de medicamentos (SisFarma)
<b>SUCOM</b>	- Fiscalização poluição sonora - Fiscalização poluição ambiental
<b>Transalvador (NOA – Núcleo de Operação Assistida)</b>	- Emergencial carga e descarga irregular  - Emergencial óleo na pista - Emergencial obstáculo na via com interferência no trânsito - Emergencial queda de árvore com interferência no trânsito - Emergencial veículo abandonado com infração ao CTB - Emergencial acidente com vítima - Emergencial estacionamento zona verde - Emergencial agente de trânsito (má conduta) - Emergencial ônibus/caminhão quebrado na via - Emergencial veículo pequeno porte quebrado na via  - Emergencial registro de acidente com vítima - Emergencial manifestação interdição na via  - Emergencial acidente sem vítima com veículo imobilizado - Emergencial buracos na via com interferência no trânsito

Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2016).

Assim, os órgãos apresentados no Quadro 6, possuem sistemas internos próprios que estão integrados ao Fala Salvador, desta maneira, as informações estão disponíveis nas duas bases de dados. Com essa parametrização ou integração de sistemas, os cidadãos passaram a consultar e registrar serviços especializados, a exemplo dos serviços de marcação de consulta e dispensação de medicamentos, através do Fala Salvador.

Pensou-se, também, para a plataforma, a interação com algumas mídias sociais (Facebook, Twitter, Instagram etc.), dessa maneira, os cidadãos teriam mais um canal

de atendimento para realizar seus registros de solicitação de serviço, reclamação, sugestão, denúncias, elogios. Então, a plataforma passaria a dispor de um módulo de gestão de mídia social, e além desse módulo, outro módulo, que não foi implementado, consistiria na geração de pesquisas de satisfação ou feedback sobre a execução dos serviços e programas.

Os cidadãos teriam a oportunidade de registrar sua opinião ou sua avaliação, por conseguinte, esse módulo permitiria uma série de pesquisas, como avaliações, atendimento prestado pelos atendentes (presencial ou telefônico), passando pelo acesso e a usabilidade da plataforma, pelo portal ou pelos smartphones e/ou tablets, do tempo de retorno dos órgãos e entidades, até a avaliação da prestação do serviço em si.

Dessa maneira, este capítulo apresentou outros elementos que envolvem a governança pública, as contribuições do e-gov, a sua implicação nas TIC e na estrutura do Fala Salvador. Além desses, vale ressaltar que a gestão municipal realizou outras duas iniciativas importantes para a realização de uma gestão democrática e descentralizada, a primeira diz respeito à criação do portal da Transparência, o qual está integrado ao Fala Salvador e, a segunda iniciativa diz respeito às consultas públicas realizadas através da execução do Programa Ouvindo Nosso Bairro.

No próximo capítulo dar-se-á continuidade à abordagem sobre TIC, ao gerenciamento do programa Fala Salvador objeto de estudo, ao atendimento antes do programa e às suas contribuições para o relacionamento com o cidadão.

## **4 PROGRAMA FALA SALVADOR NA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO SOTEROPOLITANO**

Neste capítulo, se apresenta os principais elementos que contribuíram para a construção do Programa, desde a concepção do Salvador Atende até a concretização do Fala Salvador. Além disso, o capítulo se propõe a discorrer sobre o papel da Ouvidoria Geral do Município (OGM) na gestão do programa, incluindo as instâncias, os níveis de atendimento e o modelo de gestão de relacionamento com o cidadão, que visa promover a melhoria dos serviços públicos municipais.

### **4.1 DO SALVADOR ATENDE PARA O FALA SALVADOR UMA CONSTRUÇÃO TEMPORAL**

O primeiro sistema de atendimento adotado pela Prefeitura Municipal do Salvador foi o Serviço Salvador Atende (SSA), criado em 20 de agosto de 1999, através da Portaria 456/1999, com a Instrução Normativa nº 03 (PMS, 2009).

O sistema SSA estabeleceu o primeiro fluxo de dados, centralizando as informações entre a comunidade e os órgãos/entidades da municipalidade, sua estrutura de atendimento era formada por um call center, pelo número 156, por meio de ligação gratuita, e a sua proposta de trabalho consistia em funcionar 24 horas, de segunda a sexta-feira e aos sábados das 08:00 às 12:00, contudo o SSA operava apenas de segunda a sexta-feira, no horário das 08:00 às 18:00, com 10 pontos de atendimento (PA). Segundo a Portaria nº 456/99, o objetivo do Salvador Atende foi:

Disciplinar o fluxo de dados e o fornecimento de informações precisas, ágeis e seletivas com vistas a assegurar um atendimento de qualidade à demanda – solicitações, reclamações, sugestões, críticas ou elogios – da população de Salvador, referentes aos serviços prestados da PMS.

O sistema SSA foi coordenado pela Coordenadoria de Multimídia, da Secretaria de Comunicação Social (SMCS), responsável por produzir e manter atualizadas as informações sobre os serviços municipais e os serviços disponíveis transmitidos aos cidadãos; receber e encaminhar aos órgãos e entidades (O/E) as solicitações, reclamações, sugestões, críticas ou elogios referentes aos serviços prestados; manter a população de Salvador informada sobre o encaminhamento das solicitações.

Ainda consoante à Portaria nº 456/99, fica estabelecido a cada órgão/entidade juntamente com suas Assessorias Técnicas (ASTEC) que atuavam na área de gestão da informação, o dever de gerir as informações e atualizar os dados dessas em um banco de dados. Entretanto, ressalta-se que tal banco de dados era constituído apenas com as informações referentes aos serviços como: a descrição desses, os documentos e informações exigidos, taxas de pagamento e locais de atendimento. Assim, todas essas informações auxiliavam o recebimento e o encaminhamento das solicitações.

Em 2008, foi instituído o Catálogo de Serviços e Informações do Município, como já explicitado sobre a sua funcionalidade no capítulo anterior, até esse período, o banco de dados existente não fornecia informações sobre os fluxos de atendimento, procedimentos e sobre as unidades administrativas responsáveis pela prestação de serviços. É importante pontuar que o Sistema Salvador Atende, não dispunha de um acompanhamento em tempo real, não provia os órgãos e entidades de relatórios de gestão nem de indicadores de gestão ou desempenho, não era um sistema de gestão e não possuía elementos de relacionamento, era apenas um sistema de atendimento das solicitações que quantificava as solicitações.

#### 4.2 PROGRAMA FALA SALVADOR UM NOVO CONCEITO DE RELACIONAMENTO DIRETO COM O CIDADÃO

Em 2013, com a criação do Planejamento Estratégico<sup>13</sup> da Prefeitura, se estabeleceu algumas metas por área de atuação da PMS, como Saúde, Educação, Cultura, Turismo, etc. Para área de Gestão de Entregas, que envolve os processos que apoiam a desburocratização, automatização e redução de custo, na qual a gestão do Programa Fala Salvador encontra-se alocado, estabeleceu-se esforços para área de atendimento, com as seguintes ações:

- a) Ter uma gestão pública de excelência que assegure o crescimento sustentável da cidade e, conseqüentemente, o bem-estar do cidadão;

---

<sup>13</sup> Para Chiavenato (2009, p. 250) o planejamento estratégico é associado com um horizonte situado de longo prazo. É um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo... é um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim em considerar as implicações futuras em decisões que devem ser tomadas no presente.

- b) Valorizar e desenvolver os recursos humanos, motivando-os a prestar um serviço de alta qualidade para os cidadãos;
- c) Prover atendimento com qualidade e eficiência para que os cidadãos transformem aliados no processo de transformação da cidade.

Assim, para atingir tais ações, se definiu, como marco principal, a unificação das 30 (trinta) centrais de atendimento ao cidadão que existiam espalhadas pela Prefeitura em uma única plataforma que possibilitasse a integração dos serviços (PMS, 2016). Então, criou-se o Fala Salvador, um programa diferente do SSA que consiste numa nova concepção de atendimento e relacionamento entre os órgãos públicos do município com o cidadão. Segundo o Planejamento Estratégico da Prefeitura:

Trata-se de uma iniciativa que propõe a inovação e integração dos serviços de atendimento, instituindo uma nova cultura de relacionamento com o cidadão, focado na maior transparência em relação aos serviços prestados e atendimento qualificado. (PMS, 2016).

Desse modo, para dar sustentação ao referenciado, algumas ações foram constituídas, levando-se em consideração os seguintes pontos:

- a) Reestruturação da Central de Atendimento 156, denominada Central de Atendimento Disque Salvador (156);
- b) Ampliação dos canais de atendimento, englobando o atendimento presencial (realizado nas sedes de alguns órgãos/entidades e nas Prefeituras-Bairro), pela internet acessando endereço eletrônico: [www.falasalvador.ba.gov.br](http://www.falasalvador.ba.gov.br) e mobile;
- c) Desenvolvimento de um sistema que integrasse todas as solicitações de informações, serviços, reclamações, denúncias, elogios, críticas e sugestões, Lei de Acesso à Informação (LAI) e os sistemas legados/operacionais;
- d) Capacitação dos terceirizados e servidores que atendem ao cidadão.

O Fala Salvador, em seu módulo de plataforma digital, fornece aos gestores, em tempo real, a emissão de relatórios através do seu geoprocessamento e a verificação da situação de cada serviço ou de cada órgão/entidade na execução destes. Os

relatórios apresentam os serviços mais demandados por órgão e as unidades administrativas mais solicitadas, auxiliando a performance desses no atendimento e na execução das solicitações e, principalmente, na identificação das necessidades específicas de cada bairro, sendo um benefício para a gestão da Prefeitura.

Como consequência desse acompanhamento em tempo real, apoiado pela tecnologia, o cidadão tem a possibilidade de acompanhar todos os seus registros junto aos órgãos e entidades, de forma unificada e integrada. Demo e Pessoa (2015, p. 682) reforçam que “essas interações permitem aos cidadãos exercitar sua cidadania ao monitorar o próprio desempenho de ações e medidas governamentais, o que repercute sobre sua satisfação e, em última análise, sua confiança no governo”.

Dessa maneira, o cidadão passa a ser um dos atores principais nas políticas públicas da atual gestão, possibilitando que ele figure como sujeito e não como objeto. Além disso, através do Sistema de Relacionamento, a percepção dos cidadãos que utilizam tais canais de atendimento poderá ser avaliada e transformada em indicadores que ajudarão na melhoria da prestação dos serviços municipais.

Observou-se que, com a implantação de um novo modelo de governança eletrônica pela Prefeitura Municipal do Salvador, tornou-se imprescindível a aplicação das novas tecnologias, assim como, a reestruturação e integração dos procedimentos existentes, a fim de garantir maior agilidade ao processo de gestão do relacionamento com o cidadão, através de uma única ferramenta padrão.

Sendo assim, iniciou-se o desenvolvimento de uma ferramenta, denominada Plataforma de Relacionamento com o Cidadão (PIRC), plataforma capaz de absorver e controlar todas as solicitações de serviços, disponibilizados por todos os órgãos/entidades do Município, bem como pela construção do cadastro único do cidadão, com dados básicos, visando à identificação unívoca, a fim de possibilitar, futuramente, se for o caso, o cruzamento dessas informações com as demais bases de dados existentes na PMS.

Como já explicitado, a plataforma baseia-se em um sistema de informação centralizada, incorporando conceitos de Gestão de Relacionamento com o Cidadão (CzRM), que se integra ao Sistema de Catálogo de Serviços e ao Portal Cidadão, objetivando o gerenciamento das demandas, a disponibilização de informações para tomada de decisão, bem como a visão unificada do relacionamento do Cidadão com a PMS.

Tal módulo permite, ainda, estruturar todas as informações dos cidadãos, em um controle chamado evento vida, ou seja, o programa permitirá guardar todas as informações desde o nascimento até a morte. Exemplo: uma mãe cadastra seu bebê para participar do Primeiro Passo<sup>14</sup>, um programa desenvolvido pela PMS, que dá oportunidade a uma vaga em uma das creches do município, quando esse bebê já estiver na época de ir para escola o programa irá transmitir uma mensagem por e-mail ou por telefone (torpedo) informando o período de matrícula escolar e o nome da escola mais próxima do endereço da criança.

Como comentado anteriormente, um ponto importante ocorrido em 2013, foi a revisão do Catálogo de Serviços e Informações, desenvolvido pela Companhia de Governança Eletrônica (COGEL), em 2008, que se constitui em uma aplicação informatizada, formando uma base única de dados e informações e orientações a respeito dos diversos serviços prestados pelos órgãos/entidades da PMS, tais como: local para realização, taxas de pagamento etc.

Assim, de acordo com essa revisão, foi possível fazer a identificação e a integração de serviços, totalizando mais de 660 (seiscentos e sessenta) serviços que são prestados pela PMS, através de seus órgãos e entidades. Outro elemento importante nessa revisão ocorreu por meio da institucionalização ou obrigatoriedade do lançamento dos prazos de atendimento exequíveis para atender as demandas. Ressalta-se que, durante o atendimento realizado pelo Salvador Atende, nem todos os O/E preenchiam esses dados, assim, com a 'obrigação' do preenchimento a Ouvidoria Geral do Município passou a realizar o acompanhamento, monitoramento e execução das demandas, o prazo de atendimento passou a ser um indicador de desempenho.

Portanto, os resultados esperados com a implantação do Fala Salvador (PMS, 2017) consistem na:

[...] melhoria do relacionamento da Prefeitura com o cidadão, acelerando a identificação de situações críticas e aumentando a transparência e a eficiência dos serviços prestados, possibilitando maior controle dos processos de atendimento e da prestação de serviços, criando uma nova cultura na população acerca da qualidade e eficiência da prestação dos serviços públicos municipais.

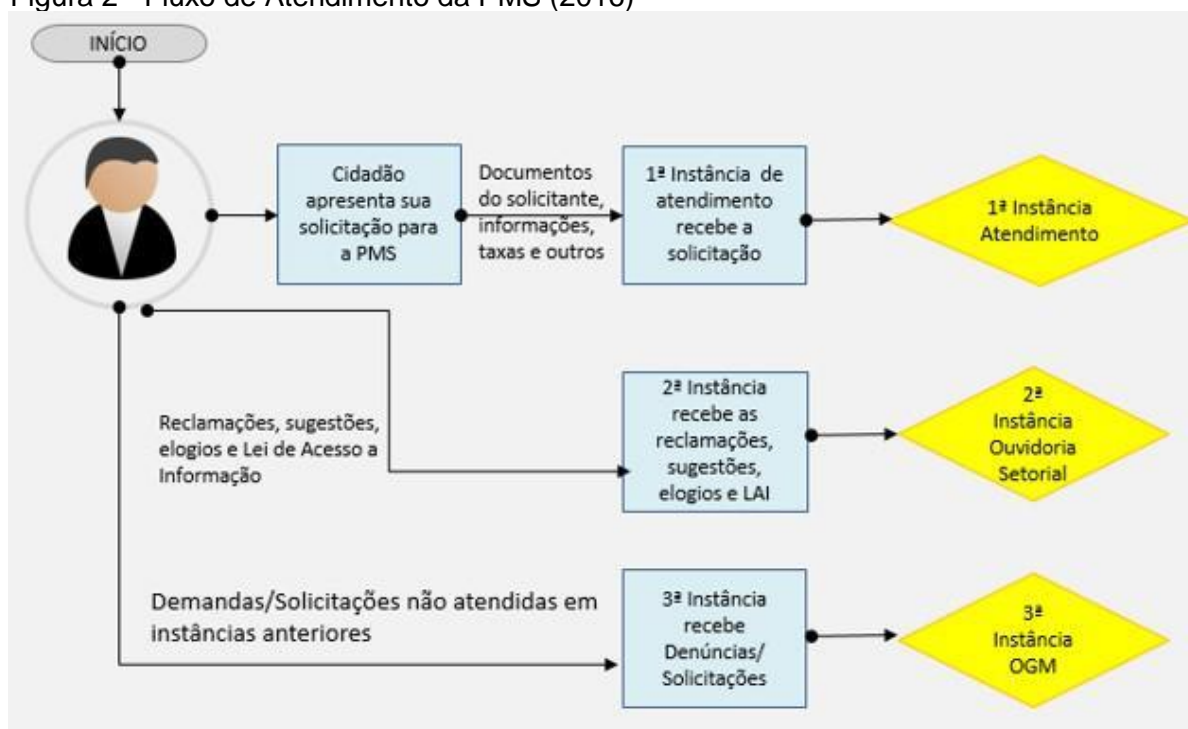
---

<sup>14</sup> O Programa Primeiro Passo consiste em um auxílio financeiro para famílias carentes, que combina ações de educação e saúde, visando garantir uma primeira infância mais feliz.



Para alcançar os resultados esperados, foi necessário deixar claro as instâncias de atendimento, conforme representado na Figura 2. Através dela, é possível observar o fluxo para cada tipo de demanda, sendo estas: solicitação de serviço, reclamação, denúncia, elogio, crítica, informação/orientação, Lei de Acesso à Informação (LAI) de acordo com suas instâncias de atendimento:

Figura 2 - Fluxo de Atendimento da PMS (2016)



Fonte: Ouvidoria Geral do Município (2016).

Cada nível de atendimento, consiste em uma instância de atendimento:

a) **Primeira instância:** são as unidades administrativas que são as responsáveis pela prestação de determinado serviço. Toda solicitação de serviço, quando cadastrada, é encaminhada pelo sistema para atendimento na sua respectiva unidade, conforme prazo já cadastrado no Catálogo de Serviço do órgão, ao qual a unidade está vinculada. Para ilustrar, uma solicitação de poda de árvore em área pública é encaminhada para o Setor de Áreas Verdes (SEVER), da Secretaria de Manutenção da Cidade (SEMAN). As solicitações, quando não atendidas dentro dos prazos determinados, são encaminhadas automaticamente pelo sistema para a Ouvidoria Setorial do órgão. Diante dessas

informações, os Ouvidores Setoriais, encarregados de monitorar, passam a atuar como mediadores junto às áreas executoras, no intuito de responder às demandas.

Em alguns casos, essa mediação pode envolver os gestores máximos de cada órgão, como secretários, superintendentes, diretores ou presidentes, ou até mesmo o Ouvidor Geral do Município, além do próprio solicitante (cidadão). Exemplificando: quando existe uma solicitação para construção de encosta ou escadaria, para atender a tal demanda é necessário um estudo da área, planejamento da obra e dotação orçamentária para execução, nesse sentido, o gestor máximo da pasta, precisará liberar as verbas financeiras para a construção da encosta.

b) **Segunda instância:** corresponde às Ouvidorias Setoriais que possuem a responsabilidade de atender a todo tipo de reclamação, sugestão, elogio, Lei de Acesso à Informação (LAI), informação/orientação. Nos casos de reclamação e denúncia a atuação dos Ouvidores também se dá de forma mediada junto às áreas executoras, nos casos de reclamação dos serviços e junto aos gestores nos casos de denúncia, como, por exemplo, conduta de serviço ou de motorista.

Ressalta-se que não existe prazo de atendimento para os tipos de reclamação, denúncia, sugestão, elogio, informação/orientação, contudo, quando existe uma demanda referente à Lei de Acesso à Informação, o órgão solicitado empreende um esforço maior para atender no prazo de 20 (vinte) dias, que poderá ser prorrogado por mais 10 (dez) dias, conforme estabelecido na Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação:

[...] disciplina os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o intuito de garantir o acesso, fácil e desburocratizado, a informações públicas que não sejam sigilosas. Prevê a Lei que os órgãos e entidades públicas estão obrigados a disponibilizar em portal da internet diversas informações de interesse público, permitindo, ainda, que dados específicos sejam disponibilizados mediante requerimento específico (BRASIL, 2011).

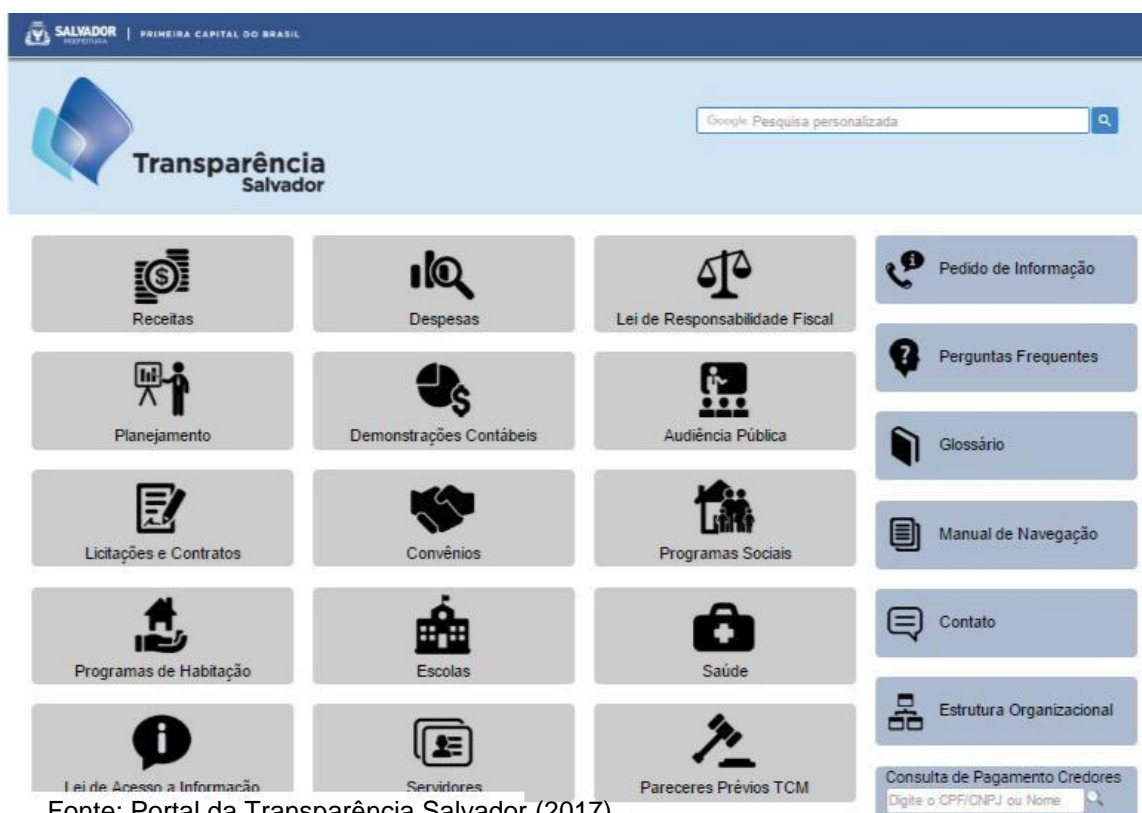
No caso do Município de Salvador, para atendimento ao previsto na Lei Federal, o Decreto Municipal nº 24.806, de 24 de fevereiro de 2014, no Capítulo I, no Art. 1º e 2º cita que:

Art. 1º Este Decreto regulamenta, no âmbito do Poder Executivo Municipal, os procedimentos para a garantia do acesso à informação e para a classificação de informações sob restrição de acesso, observados grau e prazo de sigilo, conforme o disposto na Lei nº 8.460, de 23 de agosto de 2013, e na Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

Art. 2º Os órgãos e as entidades do Poder Executivo Municipal assegurarão, preferencialmente, por meio eletrônico, às pessoas naturais e jurídicas, o direito de acesso à informação, que será proporcionado mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão, observados os princípios da administração pública e as diretrizes previstas na Lei nº 8.460/2013 e na Lei Federal nº 12.527/2011. (BRASIL, 2014).

Assim, o Poder Executivo em seu portal institucional, disponibiliza um link para o portal da Transparência<sup>15</sup>, conforme Figura 3. Neste, disponibiliza-se todas as informações a respeito das receitas, despesas, convênios, licitações, programas sociais e habitacionais, etc. Então, quando o cidadão não encontra no portal a informação que necessita, ele tem a seu dispor o Programa Fala Salvador para requerer a sua informação.

Figura 3 - Tela do portal da Transparência Salvador (2017)



Fonte: Portal da Transparência Salvador (2017).

<sup>15</sup> Portal da Transparência. Endereço eletrônico: [transparencia.salvador.ba.gov.br](http://transparencia.salvador.ba.gov.br)

c. **Terceira instância:** está relacionada à atuação da Ouvidoria Geral do Município, no acompanhamento e mediação de denúncias e solicitações (que não foram solucionadas nas duas instâncias anteriores). Além disso, a Ouvidoria possui um papel mais estratégico nesse cenário, pois cabe a ela realizar o monitoramento diário das demandas pelos canais de atendimento, identificar possíveis riscos na operação, sinalizando aos órgãos tais pontos em seus processos operacionais, levando-se em conta os prazos de atendimento versus a qualidade, além dos treinamentos relacionados à gestão e ao atendimento. A partir desse acompanhamento, o órgão constrói relatórios analíticos, para acompanhar os indicadores de desempenho desses processos, de modo a facilitar o ciclo e a proposição de melhoria nos processos (PDCA), contendo e levando em consideração o tempo de execução, o número de instâncias, etc. A Figura 2, localizada na página 70, disponibiliza o fluxo e os níveis do acompanhamento de ponto a ponto das demandas, considerando-se sempre o prazo de atendimento (SLA) das solicitações como um indicador.

Observa-se na descrição acima, que a Ouvidoria Geral (OGM), neste processo, tem por finalidade ajudar a definir prioridades, auxiliando na resolutividade das questões críticas, com mais transparência e controle dos processos de atendimento e prestação de serviços. Diante da Figura 4, é possível acompanhar uma cronologia com os principais eventos citados na pesquisa que levaram à construção do Programa Fala Salvador.

Figura 4 - Linha do tempo dos principais eventos até a implantação do Fala Salvador



Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2016).

Em tempo, destaca-se que o Programa permite atualizações constantes que facilitam e propiciam mudanças nos processos organizacionais dos órgãos e entidades na prestação de serviços, bem como, para atender as novas necessidades do cidadão.

#### 4.2.1 Ouvidoria Geral Do Município (OGM)

A OGM foi criada pela Lei nº 6.588, regulamentada pelo decreto 15.628/05 (PMS, 2005), de 29 de dezembro de 2004, que dispõe sobre as suas atividades e as atividades do Sistema Municipal de Ouvidoria (SMO), que atuaria através da Rede de Ouvidores e a estrutura organizacional da OGM estaria vinculada à Secretaria Municipal do Governo (SEGOV). Contudo, no ano de 2013, publicou-se de um novo decreto de nº 23.822/2013, no qual a estrutura organizacional da Ouvidoria Geral foi alterada, passando a vincular-se ao Gabinete do Prefeito, com subordinação direta ao prefeito (PMS, 2013). No Art. 2º dispõe sobre a sua atuação:

Art. 2º À Ouvidoria Geral do Município que tem por finalidade promover o exercício da cidadania, recebendo, encaminhando e acompanhando solicitações, sugestões, reclamações, elogios e denúncias dos cidadãos relativas à prestação de serviços públicos municipais em geral, assim como representações contra o exercício negligente ou abusivo de cargos, empregos e funções do Poder Executivo Municipal, sem prejuízo das competências específicas de outros órgãos e entidades integrantes da Administração Municipal, compete:

I - promover, articular e apoiar outras ações que visem à difusão e divulgação de práticas de cidadania; disseminar a cultura da avaliação da gestão da PMS pela ótica da satisfação do cidadão e do exercício da cidadania na melhoria dos serviços municipais;

II - examinar, propor e promover mecanismos e instrumentos alternativos de coleta de elogios, sugestões, reclamações e denúncias, bem como, de monitoramento, avaliação e controle dos procedimentos de ouvidoria;

III - ampliar e manter canais de comunicação entre a Administração Pública Municipal e a sociedade civil, expandindo a capacidade do cidadão de participar do acompanhamento e avaliação das ações do Poder Executivo Municipal;

IV - coordenar e supervisionar o Sistema Municipal de Ouvidoria;

V - definir critérios para a promoção e o acompanhamento de procedimentos junto aos órgãos e entidades componentes do Sistema Municipal de Ouvidoria, informando os resultados aos interessados e garantindo ao cidadão orientação, informação e resposta;

VI - definir um sistema permanente de comunicação, visando à divulgação sistemática de seu papel institucional para a sociedade, seguindo as diretrizes fixadas pela Assessoria Geral de Comunicação;

VII - propor soluções para as questões apresentadas e oferecer informações e recomendações às autoridades competentes, visando ao aprimoramento da prestação dos serviços municipais. (PMS, 2013).

Além disso, no Art. 7º, incisos 1º e 2º dispõe sobre

§ 1º As atividades de ouvidoria no Município do Salvador serão desenvolvidas de forma descentralizada, por meio do Sistema Municipal de Ouvidoria - SMO, e estruturado através de Ouvidorias Setoriais, com seus representantes indicados para atuar nos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Municipal.

§ 2º O Sistema Municipal de Ouvidoria funcionará através de uma rede de ouvidores constituída pelos Ouvidores Setoriais, tendo a sua capacitação, procedimentos e atividades sob a coordenação da Ouvidoria Geral do Município, conforme previsto em legislação específica do Sistema Municipal de Ouvidoria. (PMS, 2013).

Dessa maneira, a Ouvidoria Geral do Município passou a gerenciar o Sistema Municipal de Ouvidoria (SMO), constituída através de uma Rede de Ouvidores Setoriais, que atuam nas 31 unidades públicas municipais, sendo 20 (vinte) secretarias, 4 (quatro) autarquias, 4 (quatro) empresas e 3 (três) fundações, que tem por objetivo realizar o acompanhamento e a gestão das demandas em articulação com às áreas operacionais ou unidades administrativas, com o intuito de buscar resolutividade das

solicitações realizadas pelos cidadãos, conforme dispõe o Artigo 15º, do Decreto nº 23.822, sobre as atividades da Rede Municipal de Ouvidores:

Art.15º As Ouvidorias setoriais tem por finalidade, promover o exercício da cidadania, recebendo, encaminhando e acompanhando a solicitação de serviços (1ª instância), sugestões, informação/orientação, reclamações, elogios e denúncias dos cidadãos (2ª instância), relativas à prestação de serviços públicos municipais em geral, assim como, representações contra o exercício negligente ou abusivo de cargos, empregos e funções do Poder Executivo Municipal, sem prejuízo das competências específicas de outros Órgãos e Entidades integrantes da Administração Municipal. (PMS, 2005).

A Figura 5 consiste na tentativa da construção de um organograma que represente a estrutura da Rede de Ouvidores do Município, ligada à OGM que está vinculada institucionalmente ao Gabinete do Prefeito, assim todas estão interligadas entre si, o que facilita a troca e o acesso às informações e às demandas, garantindo a confiabilidade dos dados.

Figura 5 - Organograma da Ouvidoria Geral do Município e da Rede de Ouvidores



Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2017).

O mesmo Decreto dispõe também sobre a indicação para ocupar o cargo de Ouvidor Setorial, podendo ser um funcionário público de carreira ou um funcionário que ocupa algum cargo de confiança. Tal indicação fica sob a responsabilidade dos gestores máximos de cada órgão e entidade, além disso, o Decreto estabelece que a capacitação desses Ouvidores Setoriais fique sob a responsabilidade da Ouvidoria Geral do Município.

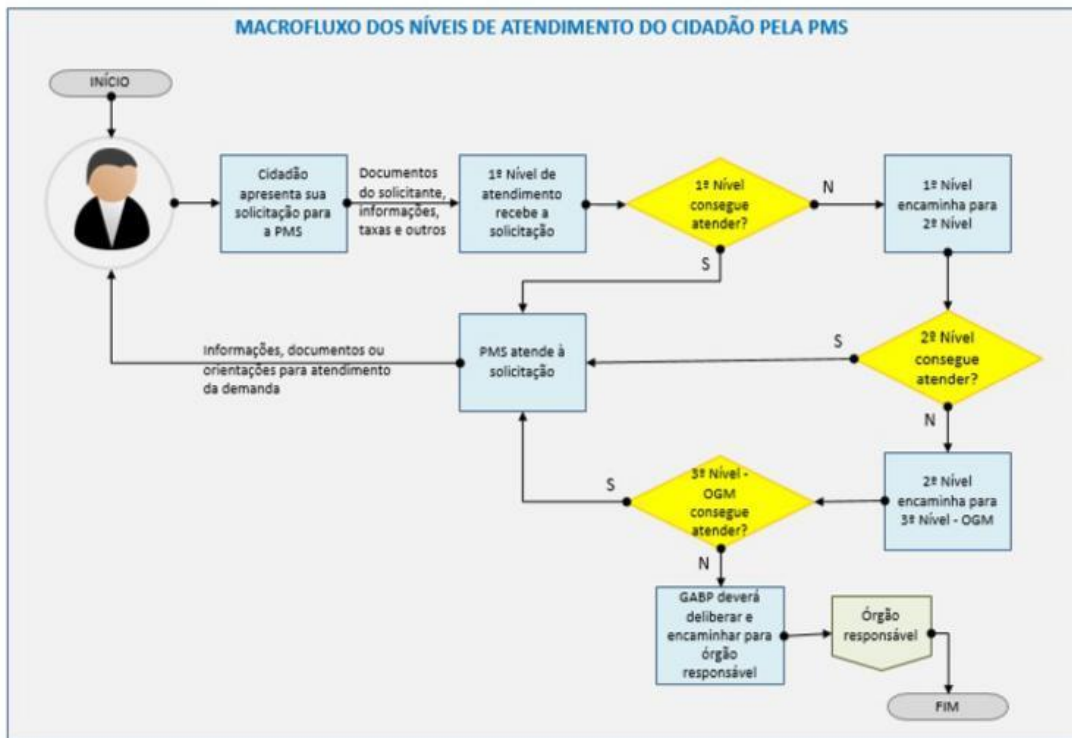
Em 2005, a OGM assumiu a gestão e a operacionalização da Central de Atendimento Salvador Atende (156), hoje, denominada Central de Atendimento Disque Salvador (156), responsável pelo atendimento telefônico da PMS. O órgão, a partir de 2013, passou por um momento de reestruturação, voltando a ter um papel importantíssimo de forma direta como gestora das solicitações dos serviços municipais e, principalmente, atuante de forma proativa na resolução das demandas junto ao Poder Público Municipal, tornando-se um canal eficiente e confiável de comunicação com o cidadão, aproximando-se em atender as suas necessidades.

A atuação da Ouvidoria Municipal é um legado trazido pela administração pública gerencial, uma vez que esse órgão atua fortemente na orientação e atendimento do cidadão, permitindo que a participação desse auxilie na melhoria da prestação de serviço.

Desse modo, a OGM é responsável pela gestão da demanda (conforme visto no capítulo anterior), não só no sentido de acompanhar as necessidades de atendimento dos serviços demandados, sua atuação nesse âmbito fundamenta-se em unir os processos de atendimento e as necessidades de infraestrutura nos órgãos/entidades para atendimento das demandas. É um acompanhamento de ponta a ponta de todo o processo, sinalizando ações que devem ser implantadas para conquistar a melhoria nesse processo de gestão, conforme ilustra a Figura 6.



Figura 6 - Fluxo e níveis de atendimento do cidadão pela PMS (2016)



Fonte: Ouvidoria Geral do Município (2016).

Durante todo o processo de atendimento, as unidades administrativas e/ou as Ouvidorias Setoriais deverão sinalizar a OGM a impossibilidade de atendimento.

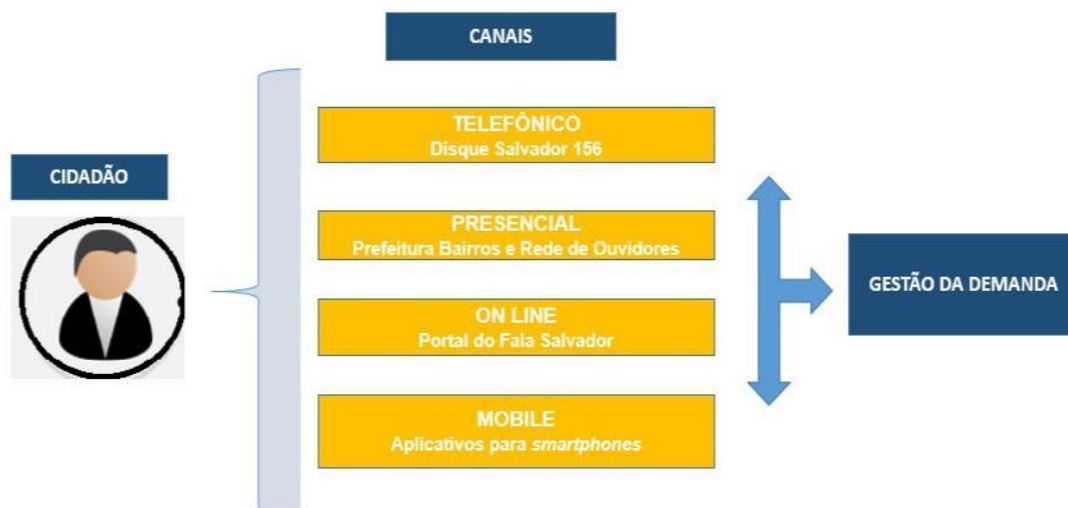
Essa impossibilidade pode ocorrer por vários motivos: desde a falta ou defeito de um equipamento até a falta de pessoal, em decorrência do período de férias, por exemplo. Nessas situações, os órgãos precisam garantir que o serviço que está sendo solicitado será realizado a partir de dado período, pois com essa informação, o cidadão poderá fazer uma nova solicitação dentro do período estabelecido, cabendo à Ouvidoria Setorial, juntamente com a Ouvidoria Geral, acompanhar a execução da ação.

Nota-se, portanto, que OGM passou a ter um papel estratégico junto aos gestores dos órgãos e entidades e junto ao Prefeito. Logo, a sua responsabilidade consiste em acompanhar as necessidades da comunidade local com base na prestação do serviço, compreendendo as reais dificuldades dos cidadãos versus as necessidades dos órgãos/entidades.

À vista disso, tais informações proporcionam alguns indicadores, como: frequência, volume, localização e duração dos serviços. Esses mesmos indicadores permitirem, por exemplo, a alocação de recursos financeiros e de pessoal,

consolidação de demandas, aumento na infraestrutura dos órgãos/entidades. Como já explicitado, as demandas referem-se às solicitações de serviços que são registradas e encaminhadas aos órgãos/entidades, pelos canais de atendimento explicitados na Figura 7. Exemplifica-se, nela, como se manifestam os canais de atendimento e como são disponibilizados aos cidadãos para registro de suas demandas.

Figura 7 - Canais de Atendimento do Cidadão



Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2016).

Ressalta-se aqui, no entanto, que o atendimento mobile (smartphone, tablet, laptop), ainda se encontra de forma incipiente na administração municipal e, por isso, tornou-se um canal restringido. Atualmente existem dois aplicativos em uso para atender as demandas: o primeiro é o do Núcleo de Operação Assistidas (NOA) (MOTA, 2015), segundo a Transalvador, o NOA é responsável pelo processamento dos dados gerados pelos equipamentos e sistemas que monitoram o trânsito - como radares, fotossensores e aplicativos colaborativos como o Waze<sup>16</sup> - e fará o cruzamento dessas informações para produzir diagnóstico e alertas sobre mudanças de padrões que exijam uma intervenção do órgão. O segundo é o CittaMobi 4.0, de responsabilidade da SEMOB, possibilita que o usuário obtenha informações e registre reclamações ou denúncias a respeito do transporte coletivo, a exemplo desvio de itinerário.

<sup>16</sup> O Waze é uma aplicação de mapeamento de trânsito de navegação GPS (através de satélites), utilizado nas versões de smartphones com Android, iOS, Windows Phone e Windows Mobile.

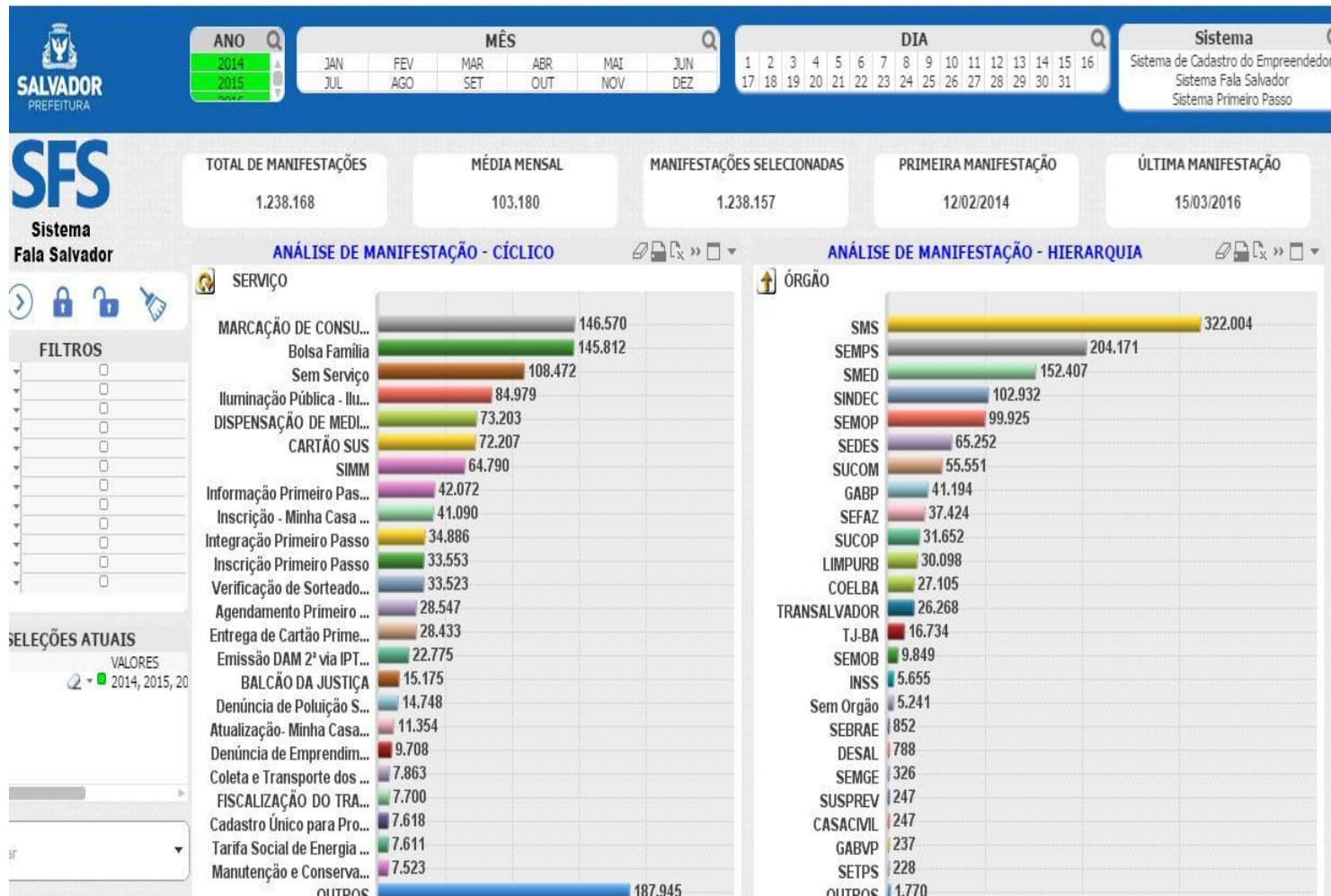
#### **4.2.2 Programa Fala Salvador: dois anos de atuação**

A presente seção, atendendo ao objetivo geral desta pesquisa, se apresenta uma análise do período de estudo que compreende fevereiro de 2014 a fevereiro de 2016, correspondente aos dois anos de atuação do Programa Fala Salvador no relacionamento com o cidadão do município. Através das imagens a seguir, observam-se quais foram os serviços e a região mais demandados, etc. o que possibilita ampliar a compreensão da dinâmica dos serviços pela abrangência geográfica da cidade.

De acordo com a Figura 8, se registrou um total de 1.238.157 demandas e, observando esse número, extraiu-se um ranking dos serviços e órgãos mais requeridos no período estudado. São eles:

- a) Marcação de Consulta, serviço ofertado pela secretaria de Saúde (SMS);
- b) Programa Bolsa Família, programa ofertado pela secretaria de Promoção Social (SEMPS);
- c) Iluminação Pública, serviço ofertado pela Secretaria de Ordem Pública (SEMOP);
- d) Serviços de Dispensação de Medicamentos e Cartão SUS ambos são ofertados pela Secretaria de Saúde (SMS).

Figura 8 - Gestão das Demandas: serviços mais demandados versus órgãos mais demandados



Fonte: Sistema Fala Salvador (2016).

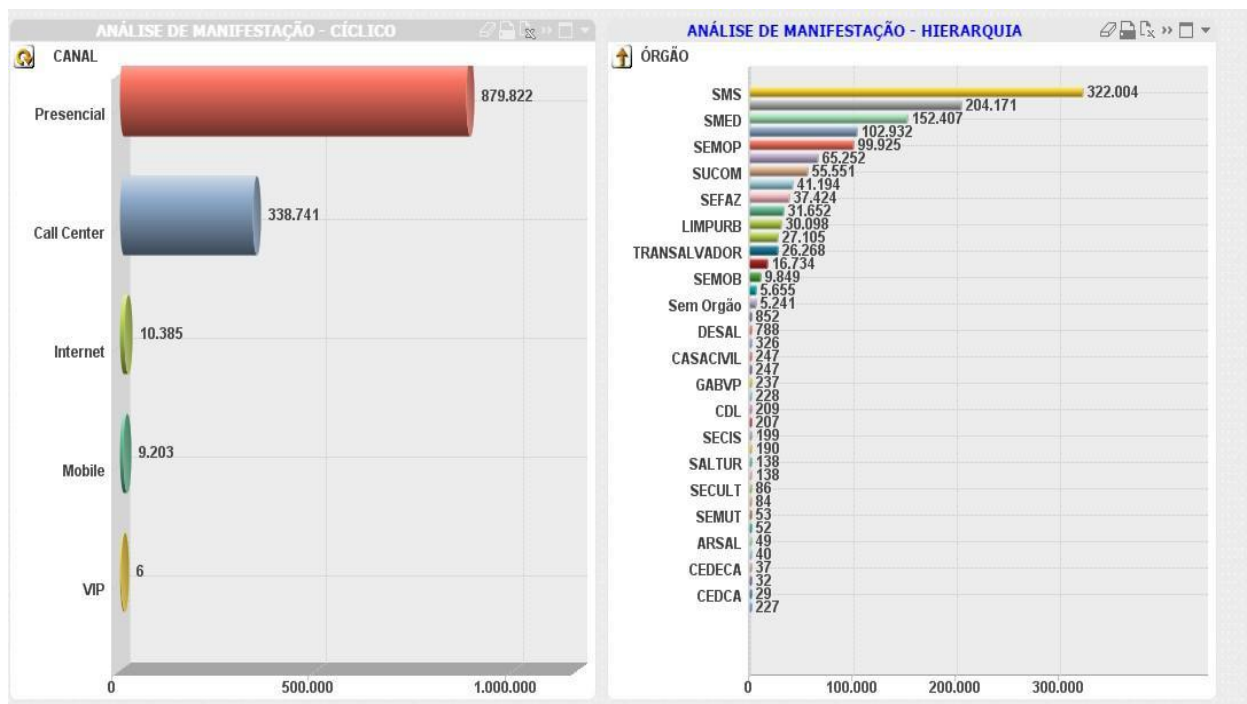
Na Tabela 1 e Figura 9, a seguir, é perceptível que o canal de atendimento mais procurado pelo cidadão foi o presencial, correspondendo a 71% (879.822) das demandas do período. Nesse canal, o cidadão além de solicitar serviços mais simples, a exemplo de uma troca de lâmpada, poderá solicitar serviços mais especializados como uma marcação de consulta e dispensação de medicamentos. Com essa informação, a PMS poderá ampliar a sua capacidade de atendimento presencial, ampliando as suas instalações e o número de pessoal para que o atendimento seja mais ágil, diversificado e mais humanizado.

Tabela 1 - Total geral por canal de atendimento

CANAL DE ATENDIMENTO	QUANT.	%
Presencial	879.822	71%
Telefônico	338.741	27%
Internet	10.385	1%
Móbile	9.203	1%
VIP	6	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1.238.157</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração da autora desta dissertação (2016).

Figura 9 - Gestão de Atendimento: total de registro por canal de atendimento

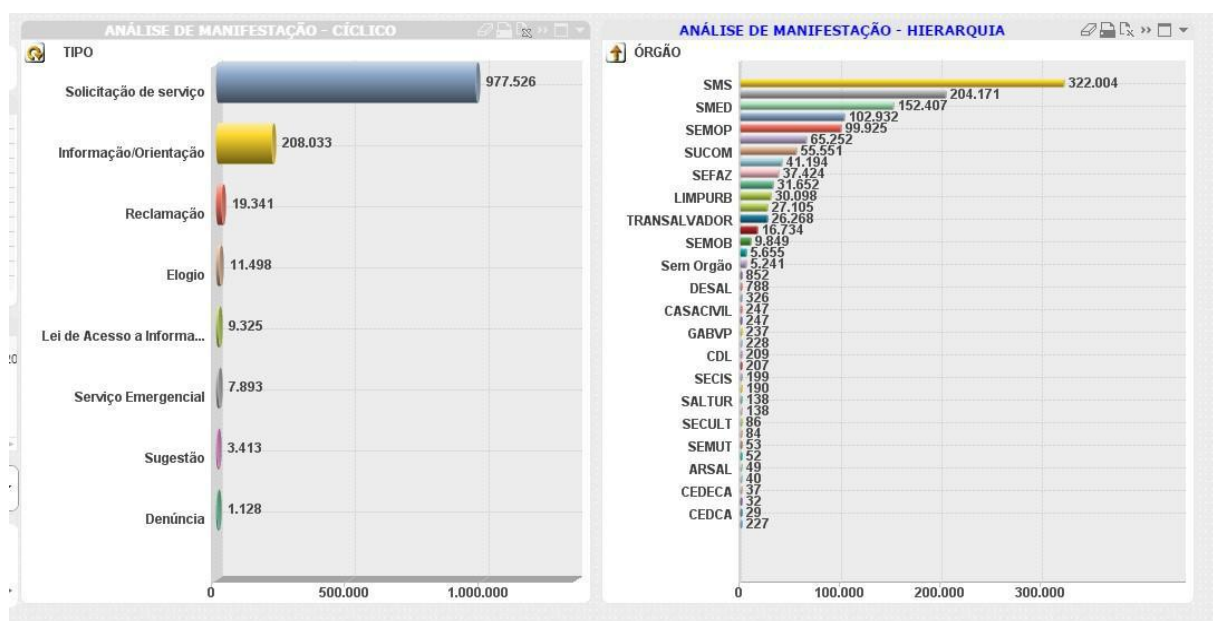


Fonte: Sistema Fala Salvador (2016).

Ainda de acordo com a Tabela 1, o segundo canal mais procurado pelo cidadão para seus registros foi o telefônico através da Central de Atendimento Disque Salvador 156, correspondendo a 27% do total de registros, seguido dos registros realizados pela web (portal do Fala Salvador), que corresponde a 1% dos registros.

Na próxima Figura 10, observa-se que com relação aos tipos de demandas ou registros os mais requeridos no período referem-se as solicitações de serviços, totalizando 79% dos registros. (Ver Figura 10).

Figura 10 - Gestão das Demandas: total por tipo de demanda



Fonte: Sistema Fala Salvador (2016).

A Figura 10 é uma complementação da Figura 9, na qual é possível analisar de forma quantitativa os tipos de registros que foram contemplados no período estudo. Assim, complementando, outro dado que chama atenção, está contemplado na Tabela 2, o qual está ligado ao tipo de demanda/registro, uma vez que a Lei de Acesso à Informação, em 2014, teve 9.127 ocorrências, ou seja, 97% do total de demandas.

Ao se comparar os dados de 2014 com os subsequentes 2015 (2%) e 2016 (1%), fica evidente a divergência percentual. A explicação para tamanha disparidade é que, em 2014, foram cadastradas muitas informações que não pertenciam ao universo da LAI. Essa diferença no dado pode ser indicada por uma classificação inadequada no momento do atendimento, já que era o primeiro ano do sistema e os atendentes estavam em processo de adaptação.

Assim, como citado, foram cadastradas informações que não pertencem ao universo da LAI, dentre elas, informação: de processos, de protocolos, de endereço dos órgãos, sobre itinerário de linhas de ônibus, sobre retirada de entulho, sobre cronograma de coleta de lixo, sobre o Bolsa Família etc. Abaixo, segue Tabela 02, com a estratificação dos registros pelos períodos:

Tabela 2 - Estratificação para o tipo Lei de Acesso à Informação por período

<b>LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO (LAI)</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
Lei de Acesso à Informação (LAI 2014)	9.127	97%
Lei de Acesso à Informação (LAI 2015)	180	2%
Lei de Acesso à Informação (LAI 2016)	18	1%
<b>TOTAL</b>	<b>9.325</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Observando ainda os dados referentes às demandas da LAI, após as correções e aperfeiçoamento na plataforma e com mais treinamento de atendimento, esse percentual cai de forma considerável.

Já para o tipo sugestão, foi realizado o mesmo filtro utilizado nos protocolos da LAI, e observa-se que o ano de 2015 compreende 71% de toda sugestão no período estudado (Ver Tabela 3).

Tabela 3 - Estratificação para o tipo sugestão por período

<b>SUGESTÃO</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
Sugestão ano 2014	332	10%
Sugestão ano 2015	2.425	71%
Sugestão ano 2016	656	19%
<b>TOTAL</b>	<b>3.413</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

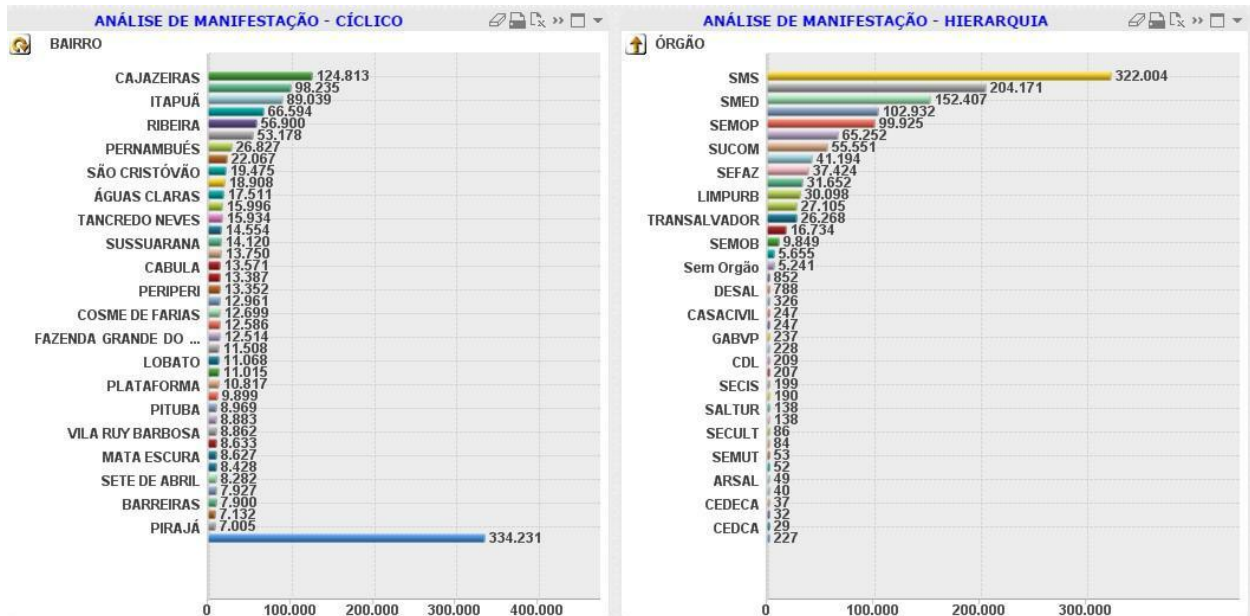
Diante dos dados apresentados, identificou-se que as sugestões se referem aos seguintes serviços: mudança nos horários da coleta de lixo, implantação de ponto de ônibus, construção de passarela, construção de praça, mudança no circuito do carnaval (retirada do Campo Grande), construção de posto de saúde, dentre outras.

Na Figura 11, a seguir, nota-se que os bairros<sup>17</sup> com maior número de demandas para a PMS, no período analisado, foram: Cajazeiras, Itapuã, Ribeira,

<sup>17</sup> A plataforma apesar de contemplar a possibilidade de ser estratificado por bairro, na unidade espacial "bairro" não existe uma delimitação atualizada.

Pernambués e São Cristóvão. Contudo, é importante citar que, esses dados referem-se aos bairros cadastrados pelo cidadão que fez a solicitação e não necessariamente ao bairro que foi atendido e/ou beneficiado.

Figura 11 - Gestão das Demandas: total por bairros mais demandados

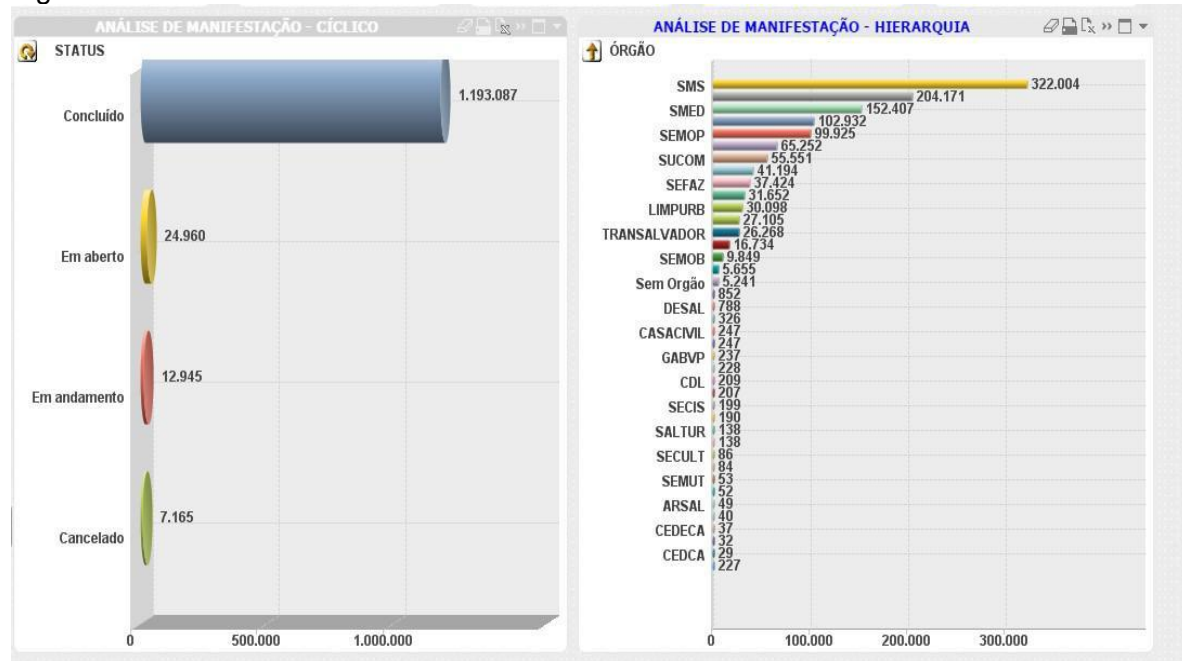


Fonte: Sistema Fala Salvador (2016).

Já na Figura 12, como se pode observar, destaca-se o número de 1.193.087 de registros concluídos; o que significa dizer que 96% das demandas estão com o status de concluídas. Nesse cenário, é necessário realizar a seguinte ressalva: um ponto a ser discutido (aperfeiçoado) quando analisado esse dado versus a estrutura da plataforma é que a demanda mostrada como concluída, não significa dizer que necessariamente foi atendida na sua totalidade e/ou, que o serviço foi executado. É importante salientar que o status “concluído”, indica que o órgão respondeu ou deu algum retorno ao cidadão, positivo ou negativo. Assim, a ferramenta (mundo virtual) necessita de um campo onde os órgãos e entidades possam registrar o desfecho das solicitações, para além da superficialidade do termo “concluído”. Exemplo, marcação de consulta. O cidadão solicita a marcação para qualquer serviço, após a prestação da informação o atendente conclui o registro. Essa conclusão não deixa claro se a marcação aconteceu, se realmente foi feito o registro ou se por falta de vaga, foi solicitado que o cidadão retornasse em outro momento para a marcação da devida consulta médica.



Figura 12 - Gestão das Demandas: status de atendimento das demandas



Fonte: Sistema Fala Salvador (2016).

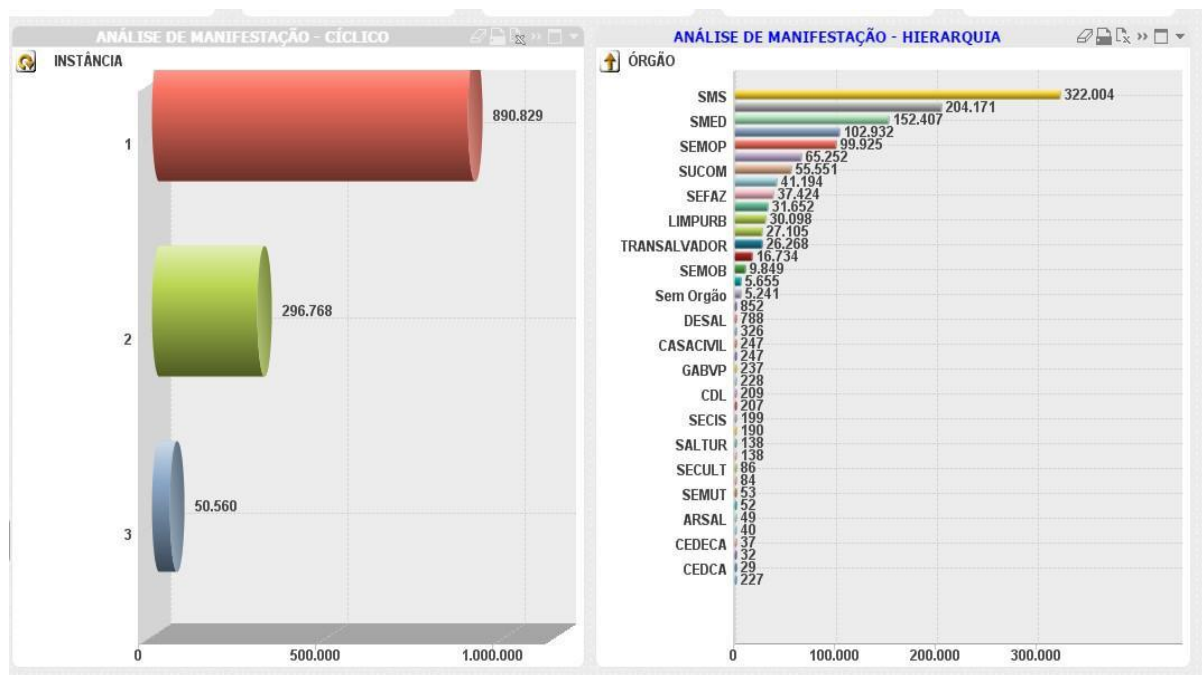
Diante dessa explicação, hoje, para se ter a certeza da execução do serviço, é necessário, em alguns casos, entrar em contato com o cidadão, a exemplo, da construção de passarela. Um cidadão ao solicitar a construção de uma determinada passarela em uma avenida, para o atendimento dele, é necessário que o órgão realize um estudo da viabilidade da via, ou seja, analisar a velocidade aplicada à via e a possibilidade da criação de um ponto de ônibus, além de recursos financeiros para a construção da passarela. Caso o órgão entenda que não existe a possibilidade da construção em decorrência de uma dessas variáveis, o cidadão precisa ser informado que não será possível atender ao seu pedido, assim, no momento dessa resposta tal protocolo é encerrado, aparecendo o status concluído.

Outro exemplo, o cidadão vai solicitar uma marcação de consulta para um determinado procedimento, o atendente ao checar no sistema identifica que aquele determinado procedimento está suspenso temporariamente, assim, o cidadão é informado que deverá voltar a partir de uma determinada data para ver se o procedimento voltou a ser ofertado. Nesse momento, o atendente finaliza o registro ficando com o status de concluído.

E, por fim, segue-se a Figura 13, que corresponde ao quantitativo de demandas relacionadas às três instâncias de atendimento. Conforme já explicado, a primeira instância corresponde às solicitações de serviços que são direcionados às unidades

administrativas. A segunda instância, às demandas que foram encaminhadas para as Ouvidorias Setoriais, e a terceira instância corresponde às demandas que foram encaminhadas para o acompanhamento da Ouvidoria Geral do Município (OGM). Nota-se, portanto, que 71,94% dos registros no período, foram demandas vinculadas ao tipo de solicitação de serviço, direcionando às unidades administrativas.

Figura 13 - Gestão das Demandas: pelas instâncias de atendimento



Fonte: Sistema Fala Salvador (2016).

Tendo em vista os elementos percorridos neste capítulo, observa-se que o programa Fala Salvador, disponibiliza elementos importantes para prover a visibilidade dos indicadores de desempenho de cada órgão, através das interações com o suporte da tecnologia, de modo a auxiliar os gestores com informações analíticas, em tempo real, com transparência quanto a alocação dinâmica de recursos operacionais e financeiros para execução dos serviços. Foi possível também discorrer sobre os níveis e instâncias de atendimento e o papel estratégico da Ouvidoria Geral do Município junto aos órgãos. No próximo capítulo, que consiste da parte empírica da dissertação, apresentar-se-á o delineamento dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo se apresenta os resultados do levantamento empírico realizado junto a Prefeitura Municipal do Salvador, visando capturar os dados para entender a influência do Fala Salvador perante os órgãos da Prefeitura.

### 5.1 ANÁLISE DOS DADOS PELOS ANOS PESQUISADOS

Os elementos que compõem esta seção resultam da análise dos dados do período de estudo, fevereiro de 2014 a fevereiro de 2016, que juntos totalizam 1.238.157 (um milhão, duzentos e trinta e oito e cento e cinquenta e sete) de registros selecionados, conforme Figura 8, comentada no capítulo anterior. Para melhor vislumbrar os dados de cada período, segue na Figura 14 que representam a totalidade capturada dos registros. Já a Tabela 4, apresenta-se os valores absolutos e em porcentagem para cada órgão, identificando assim, os órgãos e demandas em cada ano.

Tabela 4 - Comparativo quantitativo das demandas por órgão versus ano

ANO 2014			ANO 2015			ANO 2016		
Órgão	Quant.	%	Órgão	Quant.	%	Órgão	Quant.	%
SMS	34.141	21,07%	SMS	221.933	26,80%	SMS	73.394	30,82%
SEMOP	31.862	18,08%	SEMPS	129.351	15,62%	SEMPS	62.872	26,40%
SEMPS	27.228	15,45%	SMED	129.117	15,60%	SEMOP	14.973	6,29%
SINDEC	20.593	11,68%	SINDEC	68.013	8,21%	SMED	14.492	6,09%
SMED	16.748	9,50%	SEMOP	59.418	7,18%	SINDEC	12.962	5,44%
SUCOP	8.860	5,03%	SEDES	45.368	5,47%	SEDES	10.179	4,27%
LIMPURB	7.791	4,42%	SUCOM	33.805	4,08%	SUCOM	10.337	4,34%
GABP	5.845	3,32%	SEFAZ	20.298	2,45%	GABP	8.566	3,60%
SEFAZ	5.684	3,22%	COELBA	20.298	2,45%	TRANSALVADOR	6.089	2,56%
SUCOM	4.158	2,36%	LIMPURB	18.153	2,19%	SEFAZ	5.935	2,49%
SEDES	3.772	2,14%	TRANSALVADOR	17.159	2,07%	COELBA	4.143	1,74%
TJ-BA	2.496	1,42%	GABP	16.868	2,04%	LIMPURB	4.014	1,69%
TRANSALVADOR	1.761	1,00%	SUCOP	11.104	1,34%	TJ-BA	2.495	1,05%
SEMAN	961	0,55%	TJ-BA	11.040	1,33%	SEMOB	1.928	0,81%
INSS	592	0,34%	SEMAN	8.408	1,02%	SEMAN	1.908	0,80%
SEBRAE	193	0,11%	SEMOB	7.326	0,88%	INSS	1.289	0,54%
SEMOB	180	0,10%	INSS	3.513	0,42%	SUCOP	1.278	0,54%
SUSPREV	132	0,07%	Sem órgão (informações)	643	0,08%	CASA CIVIL	232	0,10%
SEMGE	62	0,04%	SEBRAE	602	0,07%	DESAL	199	0,08%
DESAL	38	0,02%	DESAL	349	0,04%	SEMGE	170	0,07%
SEMUT	18	0,01%	GABVP	219	0,03%	SECIS	153	0,06%
COELBA	17	0,01%	PREVIS	187	0,02%	SALTUR	143	0,06%
COGEL	12	0,01%	SEMGE	175	0,20%	COGEL	122	0,05%
OUTROS	131	0,05%	OUTROS	862	0,10%	OUTROS	284	0,12%
<b>Total</b>	<b>176.275</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>828.008</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>238.157</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2017).

O total desses registros representa a gestão das demandas que, como já explicitado, são classificadas pela sua tipologia: solicitação de serviço, reclamação, elogio, sugestão, Lei de Acesso à Informação (LAI), informação/orientação, denúncia. Todas foram registradas através dos canais de atendimento (presencial, telefônico e internet), a Figura 14 demonstra a porcentagem geral dos períodos estudados:

Figura 14 - Quantidade geral dos registros pelos períodos



Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Como visto, a Figura 14 identifica que o ano de 2015 obteve o maior fluxo de registros do período estudado, contemplando 67% de toda demanda. Vale ressaltar que o estudo para 2016, corresponde aos dados contidos apenas no período dos meses de janeiro e fevereiro.

Nas próximas Tabelas de 5 a 7 se apresenta os valores referentes aos canais de atendimento e os bairros que mais demandaram da PMS.

Tabela 5 - Canal de atendimento versus bairros – Ano 2014

ANO 2014												
Canal de atendimento - Presencial			Central de Atendimento 156			Canal de atendimento - Internet			Canal de atendimento - VIP (Vista do Prefeito)			
BAIRRO	Quant.	%	BAIRRO	Quant.	%	BAIRRO	Quant.	%	BAIRRO	Quant.	%	
CAJAZEIRAS	18.845	15	CAJAZEIRAS	1.546	3,22%	PITUBA	209	6,6	GRANJAS RURAIS PRESIDENTE VARGAS	2	33,3	
ITAPUÃ	13.033	10	ITAPUÃ	1.038	2,16%	ITAPUÃ	164	5,2	MASSARANDUBA	1	16,7	
PARIPE	9.958	8	SÃO CRISTÓVÃO	993	2,07%	ALPHAVILLE I	156	4,9	CANDEAL	1	16,7	
RIBEIRA	7.536	6	FAZENDA GRANI	887	1,85%	CAJAZEIRAS	133	4,2	DORON	1	16,7	
NOVA BRASÍLIA DE ITAPUÃ	6.738	5	BOCA DO RIO	806	1,68%	RIO VERMELHO	115	3,6	PORTO SECO PIRAJÁ	1	16,7	
MASSARANDUBA	4.464	4	PITUBA	806	1,68%	BOCA DO RIO	84	2,6				
FAZENDA COUTOS	3.584	3	PARIPE	793	1,65%	PARIPE	83	2,6				
OUTROS	60.098	48	OUTROS	41.030	85,65%	Outros	3.170	100,0				

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Tabela 6 - Canal de atendimento versus bairros – Ano 2015

ANO 2015										
Canal de atendimento - Presencial			Central de Atendimento 156			Canal de Atendimento - Internet				
BAIRRO	Quant.	%	BAIRRO	Quant.	%	BAIRRO	Quant.	%		
CAJAZEIRAS	76.415	12,79	CAJAZEIRAS	7.890	3,5%	ITAPUÃ	277	5,29		
PARIPE	66.649	11,15	PERNAMBUEÉS	7.390	3,3%	PITUBA	266	5,08		
ITAPUÃ	58.866	9,85	LIBERDADE	4.788	2,1%	CAJAZEIRAS	208	3,97		
SÃO MARCOS	47.965	8,03	ITAPUÃ	4.698	2,1%	CAMINHO DAS ÁRVORES	121	2,31		
RIBEIRA	40.902	6,84	FAZENDA GRANDE DO RETIRO	4.583	2,0%	SÃO CRISTÓVÃO	115	2,19		
PERNAMBUEÉS	12.143	2,03	PARIPE	4.520	2,0%	PARQUE BELA VISTA	103	1,97		
MASSARANDUBA	11.261	1,88	SÃO CRISTÓVÃO	4.230	1,9%	VILA LAURA	99	1,89		
CABULA	9.268	1,55	BAIXA DE QUINTAS	4.127	1,8%	RIO VERMELHO	99	1,89		
OUTROS	274.085	45,87	OUTROS	182.988	81,3%	OUTROS	3.952	75,42		

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Tabela 7 - Canal de Atendimento versus bairros – período 2016

PERÍODO DE JANEIRO E FEVEREIRO 2016											
Canal de atendimento - Presencial			Central de Atendimento - 156			Canal de Atendimento - MOBILE			Canal de Atendimento - Internet		
BAIRRO	Quant.	%	BAIRRO	Quant.	%	BAIRRO	Quant.	%	BAIRRO	Quant.	%
CAJAZEIRAS	17.892	12,33%	BAIXA DE QUINTAS	6.796	10,20%	CAMPO GRANDE	3.949	42,90%	CAJAZEIRAS	102	9,77%
PARIPE	15.157	9,41%	CAJAZEIRAS	2.167	3,25%	BARRA	1.578	17,14%	ENGENHO VELHO DE BROTAS	47	4,50%
SÃO MARCOS	12.016	7,88%	BARRIS	1.461	2,19%	PELOURINHO	1.059	11,50%	PERNAMBUEÉS	39	3,73%
ITAPUÃ	9.748	6,04%	PITUBA	1.445	2,16%	CENTRO	955	10,37%	PITUBA	38	3,63%
RIBEIRA	5.947	3,69%	ITAPUÃ	1.381	2,07%	ONDINA	463	5,03%	PIATÁ	33	3,16%
MASSARANDUBA	4.454	2,76%	PERNAMBUEÉS	1.324	1,98%	COMÉRCIO	353	3,83%	PARQUE BELA VISTA	27	2,58%
PERNAMBUEÉS	4.159	2,58%	LIBERDADE	1.307	1,96%	CHAME-CHAME	233	2,53%	ITAPUÃ	25	2,39%
URUGUAI	3.501	2,17%	PARIPE	1.303	1,95%	DOIS DE JULHO	189	2,05%	MATA ESCURA	25	2,39%
SÃO CRISTÓVÃO	3.342	2,07%	FAZENDA GRANDE DO RETIRO	1.232	1,84%	CANELA	139	1,51%	BARRA	18	1,72%
PAU DA LIMA	3.020	1,87%	SÃO MARCOS	1.116	1,67%	FAZENDA COUTOS	57	0,61%	LIBERDADE	18	1,72%
ÁGUAS CLARAS	2.762	1,71%	ÁGUAS CLARAS	1.044	1,56%	RIO VERMELHO	33	0,35%	OUTROS	672	64,36%
OUTROS	76.633	47,49%	OUTROS	46.038	69,11%	OUTROS	195	2,11%			

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Observa-se nas Tabelas 5 e 6, que o bairro de Cajazeiras foi o bairro que mais demandou solicitações de serviço, destacando-se nos canais de atendimento presencial e 156. Contudo, no ano de 2016 (Tabela 7), o bairro de Cajazeiras também aparece no canal de atendimento presencial, porém, se destaca no canal de atendimento Internet.

Ressalta-se que o canal de atendimento do Mobile, surge no ano de 2016, pois, foi quando o mesmo foi utilizado durante o período do carnaval, através das equipes volantes da Ouvidoria Geral que estavam nos principais circuitos do carnaval, colhendo as opiniões dos foliões e dos cidadãos presentes na festividade.

### a) Análise do ano de 2014

No primeiro ano do programa Fala Salvador foram registrados 176.275 (cento e setenta e seis mil, duzentos e setenta e cinco) protocolos. Desse universo, 89% são protocolos do tipo solicitação de serviço; 7% do tipo Informação/Orientação; 3% são protocolos de reclamação; 0% representa as sugestões, denúncias e elogio.

Tabela 8 - Quantitativo por tipo de demanda (Síntese: ano 2014)

TIPOS DE SOLICITAÇÃO	QUANT.	%
Solicitação de Serviço	157.535	89 %
Informação /Orientação	12.479	7%
Reclamação	5.497	3%
Sugestão	318	0%
Denúncia	267	0%
Elogio	179	0%
<b>TOTAL</b>	<b>176.275</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

A solicitação de serviços no período corresponde a 89% dos registros, abaixo, seguem os serviços mais solicitados:

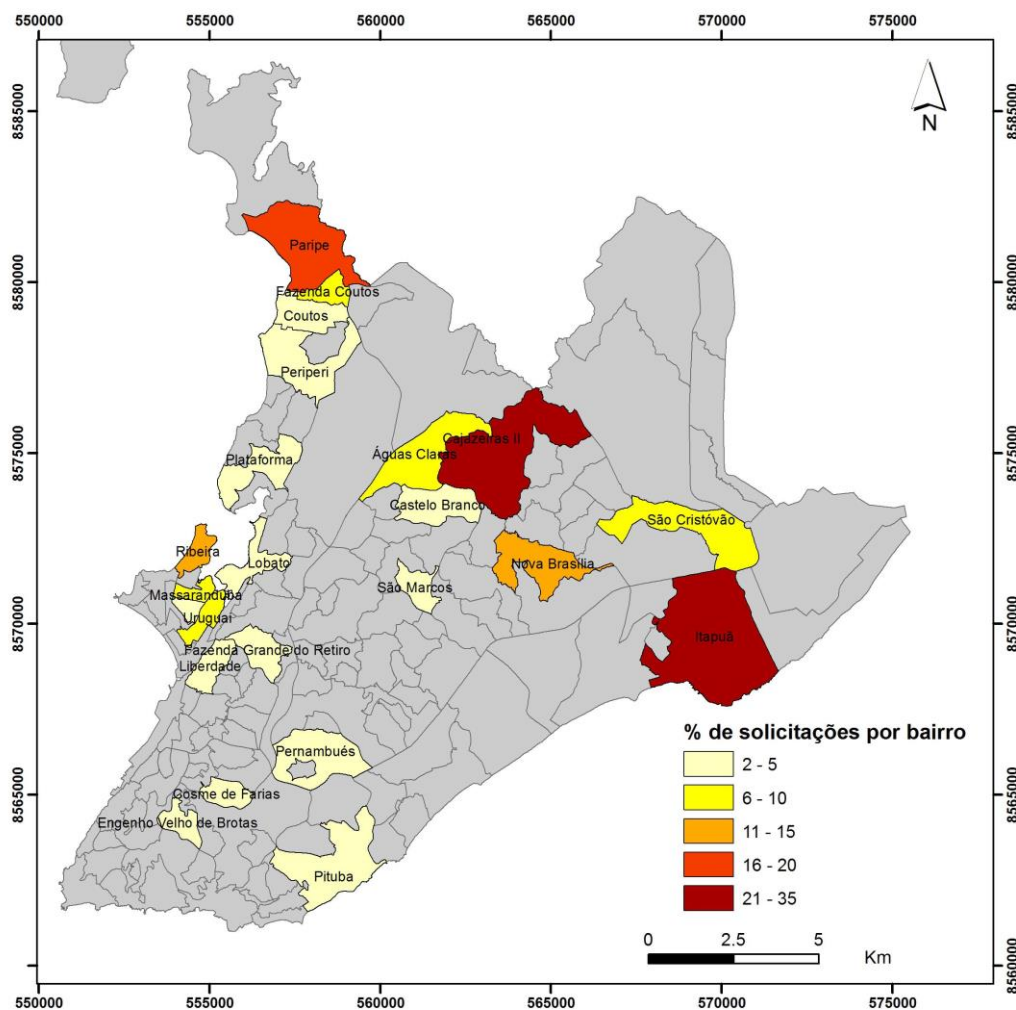
Tabela 9 - Quantitativa dos serviços mais solicitados (ano 2014)

SERVIÇOS	QUANT.	%
Iluminação Pública – Iluminação com defeito	28.494	18%
Marcação de Consultas e Exames	20.461	13%
Bolsa Família	17.912	11%
Inscrição – Minha Casa Minha Vida	16.182	10%
SIMM – Serviço de Intermediação de Mão de Obra	8.751	6%
Outros	65.735	42%
<b>TOTAL</b>	<b>176.275</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Assim, nota-se que o serviço mais solicitado ou demandado no ano de 2014, corresponde ao serviço de Iluminação Pública – Iluminação com defeito (18%), este é mais conhecido popularmente como troca de lâmpada. Em paralelo, a Figura 15, identifica, através de uma distribuição espacial, os bairros onde os cidadãos mais solicitaram serviços para 2014.

Figura 15 - Distribuição espacial de demandas por bairros do ano de 2014



Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Como se observa na Figura 15, os bairros que se destacam são Itapuã, Cajazeiras II e Paripe. Bairros que estão mais distantes do centro da cidade, entretanto, Itapuã localiza-se no vetor orla. Neste período se registrou 5.496 (3%) reclamações, dessas 23% são para o serviço de Iluminação Pública - Iluminação com defeito que é prestado pela Secretaria de Ordem Pública (SEMOP), conforme se demonstra na próxima Tabela 10.



Tabela 10 - Quantitativo dos Serviços mais reclamados (ano 2014)

<b>SERVIÇOS</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
Iluminação Pública – Iluminação com defeito	1.266	23%
Fiscalização de Empreendimento Irregular	337	6%
Fiscalização de Atividade Irregular	279	5%
Coleta e Transporte de Resíduos Domiciliares	229	4%
Coleta e Transporte dos Resíduos da Construção e Demolição	227	4%
Outros	3.158	58%
<b>TOTAL</b>	<b>5.496</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Dentro da perspectiva espacial, a seguir se apresenta os bairros que mais registraram reclamações, contudo, é relevante frisar que, tais bairros correspondem aos locais onde os cidadãos reclamantes residem. Desta forma, as reclamações contidas em cada seção no período estudado, referem-se à demora dos órgãos na prestação do serviço e, no caso da Saúde, à falta de medicamentos e à indisponibilidade da marcação de consulta.

Tabela 11 - Quantitativa dos Serviços mais reclamados (ano 2014)

<b>BAIRROS</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
Itapuã	311	6%
Cajazeiras	197	4%
Pituba	176	3%
Rio Vermelho	143	3%
Fazenda Grande do Retiro	150	2%
Outros	4.519	82%
<b>TOTAL</b>	<b>5.496</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

O que se observa na Tabela 11, é a presença de dois bairros que também apareceram na Figura 15 (Itapuã e Cajazeiras) como os que mais demandaram serviços, aparecem também como os que mais reclamaram da prestação dos serviços.

Ainda dentro dessa perspectiva, a Tabela 12, demonstra os canais de atendimento mais procurados pelos cidadãos para realização das suas reclamações.

Tabela 12 - Quantitativa dos Serviços mais reclamados (ano 2014)

<b>CANAIS DE ATENDIMENTO</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
Ouvidoria Geral do Município	3.257	59%
Internet (portal)	1.420	26%
Prefeitura Bairro de Itapuã	401	7%
Prefeitura Bairro Centro	155	3%
SUCOP	132	2%
Prefeitura Bairro de Cajazeiras	41	1%
<b>TOTAL</b>	<b>5.496</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Para o mesmo período, conforme Tabela 13 (abaixo), registraram-se 179 elogios para os órgãos elencados. Diante da análise desses dados, observa-se que o órgão mais elogiado, com 43%, foi o Gabinete do Prefeito (GABP). Tal órgão não realiza qualquer serviço, entretanto, quando o cidadão comparece nesse local, ele é orientado a ir presencialmente à Ouvidoria Geral do Município para realização do atendimento à sua demanda. Quando o cidadão comparece na Ouvidoria, além de cadastrar a sua demanda no Programa, também se envia um ofício aos órgãos, sinalizando o encaminhamento via Gabinete do Prefeito.

Tabela 13 - Quantitativo dos Serviços mais reclamados (ano 2014)

<b>ÓRGÃOS</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
Gabinete do Prefeito (GABP)	76	43%
SEMOP	32	18%
LIMPURB	16	8%
SUCOP	14	7%
SUSPREV	10	6%
Outros	31	18%
<b>TOTAL</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Na Tabela 14, observa-se os cinco serviços mais elogiados, no período. Tal dado é interessante, pois o serviço no topo dos elogios, cerca de 10%, foi também o com maior ocorrência de reclamação, com 23%. Seguem as demais informações.

Tabela 14 - Quantitativo por serviços mais elogios (ano 2014)

SERVIÇOS	QUANT.	%
Iluminação Pública – Iluminação com defeito	17	10%
Manutenção e Conservação da Malha Viária	3	2%
Execução de obras de microdrenagem	3	2%
Varrição de Vias e Logradouros Públicos	2	1%
Cadastramento de Estabelecimentos de Saúde (CNES)	2	1%
Outros	152	84%
<b>TOTAL</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Abaixo, na Tabela 15, permite-se visualizar os canais de atendimento mais procurados para realização do cadastro dos elogios, esses canais são distintos entre si pelas características do cidadão. O canal telefônico, utilizado em 73% dos registros, ainda é o mais procurado.

Tabela 15 - Canais de atendimentos dos serviços mais elogiados (ano 2014)

CANAIS de Atendimento	Quant.	%
Ouvidoria Geral do Município (Call Center 156)	131	73%
Internet	34	19%
Prefeitura Bairro Itapuã	6	3%
Prefeitura Bairro Cidade Baixa	5	3%
Ouvidoria Geral do Município (presencial)	2	1%
SMED	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

## b) Análise do ano de 2015

Já no ano de 2015, o programa Fala Salvador registrou um total de 828.008 (oitocentos e vinte e oito mil, e oito) protocolos, cerca de 70% de toda demanda do período analisado. Desse universo, (78%) são protocolos do tipo solicitação de serviço; 19% são protocolos do tipo informação/orientação; 1% são protocolos do tipo reclamação; 0,7% são protocolos de elogios; 0,5% são protocolos do tipo do tipo serviço emergencial; 0,2% são protocolos do tipo sugestão; o mesmo percentual de 0,02% para os protocolos do tipo denúncia e para os protocolos do tipo Lei de Acesso à Informação (LAI).

Tabela 16 - Quantitativo por tipo de demanda (Síntese: ano 2015)

TIPOS DE SOLICITAÇÃO	QUANT.	%
Solicitação de Serviço	647.951	78%
Informação/Orientação	156.842	19%
Reclamação	10.224	1%
Elogio	5.780	1%
Serviço Emergencial	4.165	1%
Sugestão	2.414	0%
Denúncia	453	0%
LAI	179	0%
<b>TOTAL</b>	<b>828.008</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Desse universo, 78% correspondem aos protocolos do tipo de solicitação de serviço. Abaixo, na Tabela 17, seguem os serviços mais solicitados no referido período:

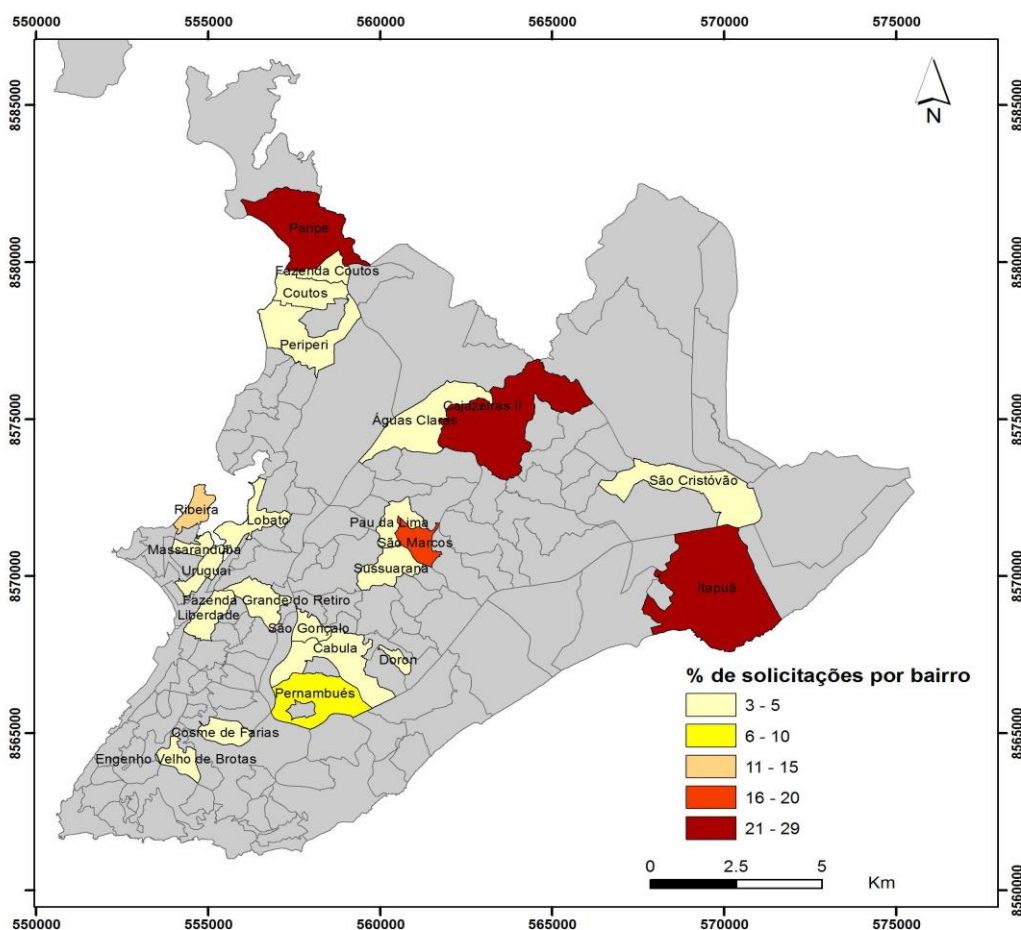
Tabela 17- Quantitativo dos serviços mais solicitados (ano 2015)

TIPOS DE SOLICITAÇÃO	QUANT.	%
Marcação de Consultas e Exames	106.302	16%
Bolsa Família	75.251	12%
Dispensação de Medicamentos	51.417	8%
Iluminação Pública – Iluminação com defeito	48.456	7%
Cartão SUS	42.013	7%
Outros	324.512	50
<b>TOTAL</b>	<b>647.951</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Um elemento que se destaca é o serviço de marcação de consultas e exames de responsabilidade da Secretaria de Saúde (SMS), que aparece com 16% de registros, para o ano de 2015. Assim, é possível ressaltar que a secretaria poderá estudar e identificar quais foram às especialidades mais consultadas e marcadas, com o intento de enfrentar qualquer gargalo ou barreira que torne esse serviço ineficiente. Em paralelo, a Figura 16 (abaixo), identifica, através de uma distribuição espacial, os bairros onde os cidadãos mais solicitaram serviços para 2015.

Figura 16 - Distribuição espacial de demandas por bairros do ano de 2015



Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Diante da Figura 16, destaca-se a presença dos mesmos bairros no ano de 2014, conforme foi apresentado na Figura 15. Assim, o sistema indica a necessidade de um olhar mais acurado para as necessidades de tais regiões, uma vez que existe a repetição dos mesmos bairros.

Observa-se na Tabela 18 (abaixo), que no ano de 2015, se registrou 10.224 reclamações e os cinco serviços que encabeçaram esse ranking foram:

Tabela 18 - Quantitativo dos serviços mais reclamados (ano 2015)

SERVIÇOS	QUANT.	%
Iluminação Pública – Iluminação com defeito	1.336	13%
Fiscalização de Empreendimento Irregular	384	4%
Fiscalização do Transporte Público por Ônibus	345	3%
Coleta e Transporte dos Resíduos da Construção e Demolição	292	3%
Coleta e Transporte de Resíduos	283	3%
Outros	7.584	74%
<b>TOTAL</b>	<b>647.951</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Assim como no ano de 2014, na Tabela 19 identifica os bairros que mais registraram serviços. Importante salientar que os bairros relacionados em todo o período estudado, são os locais de residência dos autores das reclamações.

Tabela 19 - Quantitativo dos bairros que mais reclamaram (ano 2015)

<b>BAIRRO</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
Cajazeiras	458	5%
Paripe	384	4%
Caminho das Árvores	356	3%
São Marcos	345	3%
Pituba	289	3%
Itapuã	268	3%
Outros	8.124	79%
<b>TOTAL</b>	<b>10.224</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Com tais informações, os gestores municipais poderiam identificar gargalos e correções que auxiliassem na elaboração do plano de urbanização, assim, certamente, as sugestões poderiam estar mais próximas da realidade do soteropolitano.

Por exemplo, durante os meses que antecedem ao período das chuvas, que historicamente causa grandes danos a cidade, a SUCOM juntamente com a Defesa Civil de Salvador (CODESAL) poderiam identificar áreas de risco e através de vistorias contínuas conseguiriam decidir qual a melhor ação ou estratégia a ser tomada, mediante uma emergência ou uma calamidade pública.

Outro elemento que chama atenção nesse estudo, está atrelado ao bairro do Caminho das Árvores, que aparece em terceiro lugar na Tabela 19, como um dos bairros que mais reclamaram. Historicamente conhecido como um local nobre foi planejado para ser residencial, sendo constituído por alamedas e ruas amplas.

Uma justificativa plausível para tal fato é que, nesse período, algumas mudanças ocorreram na região, são elas: a implantação definitiva da faixa exclusiva para ônibus no sentido Praça Marconi, onde se localiza o Correio Central e, também, da implantação de três faixas para tráfego misto no sentido Caminho das Árvores para Avenida Tancredo Neves. A Figura 17 demonstra a implantação dessas mudanças (TRÂNSITO... 2013).



Quanto aos elogios do ano, tais informações compõem apenas 1% (conforme Tabela 16, p. 83) de todo o universo cadastrado em 2015. Assim, diante deste indicador, é possível comentar que o elemento elogiar é algo ainda insignificante dentro do universo público. São poucos os cidadãos que elogiam os serviços prestados, levando-se em conta as seguintes observações: o tempo que levou para realização do serviço em si, ou o atendimento prestado por um dos atendentes, ou, ainda, sobre a publicização das informações disponibilizadas nos sites institucionais ou no portal do Fala Salvador (Ver Tabela 21).

Tabela 21 - Quantitativa dos órgãos mais elogiados (ano 2015)

<b>ÓRGÃO</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
SMS	4.108	71%
SINDEC	751	13%
GABP	276	5%
TJ-BA	204	4%
SEDES	119	2%
Outros	322	5%
<b>TOTAL</b>	<b>5.780</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Dentro desse universo, a Tabela 22 apresenta os serviços mais elogiados pelos cidadãos no ano de 2015:

Tabela 22 - Quantitativa por serviços mais elogiados (ano 2015)

<b>SERVIÇOS</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
Marcação de Consultas e Exames	625	12%
Inscrição – Minha Casa Minha Vida	615	12%
Cartão SUS	243	4%
Balcão DA Justiça	197	3%
Atualização – Minha Casa Minha Vida	133	2%
Outros	3.967	67%
<b>TOTAL</b>	<b>5.780</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

A seguir, na Tabela 23, apresentam-se os canais de atendimento que foram mais procurados para realizar os elogios dos serviços mencionados:



Tabela 23 - Canais de Atendimento dos serviços mais elogiados (ano 2015)

<b>CANAIS DE ATEDIMENTO</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
Prefeitura Bairro do Subúrbio	5.305	92%
Ouvidoria Geral do Município (Disque Salvador 156)	369	6%
Prefeitura Bairro de Itapuã	48	15
Internet (portal)	28	0,5%
Prefeitura Bairro do Cabula	16	0,3%
Outros	14	0,2%
<b>TOTAL</b>	<b>5.780</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Identifica-se assim, que a Prefeitura-Bairro do Subúrbio, no ano de 2015, foi o canal mais procurado para realização dos registros de elogios, com 92%.

### **c) Análise do período 2016 (janeiro e fevereiro)**

O período estudado em 2016 corresponde apenas aos meses de janeiro e fevereiro, completando dois anos do Fala Salvador. Neste período se registrou 238.157 (duzentos e trinta e oito mil, cento e cinquenta e sete) protocolos, que correspondem a 14% dos registros do período estudado. Desse total, 73% são protocolos do tipo solicitação de serviço; 20,40% são protocolos do tipo informação/orientação; 2,33% são protocolos do tipo elogio; 1,59% são protocolos do tipo reclamação; 1,54% são protocolos do tipo serviço emergencial; 0,29% são protocolos do tipo sugestão; 0,17% são protocolos do tipo denúncia e 0,01% são protocolos do tipo Lei de Acesso à Informação (LAI). (Ver Tabela 24).

Tabela 24 - Quantitativo por tipo de demanda (janeiro e fevereiro 2016)

<b>TIPO DE SOLICITAÇÃO</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
Solicitação de Serviço	175.470	73,68%
Informação/Orientação	48.595	20,40%
Elogio	5.542	2,33%
Reclamação	3.775	1,59%
Serviço Emergencial	3.665	1,54%
Sugestão	680	0,29%
Denúncia	411	0,17%
LAI	19	0,01%
<b>TOTAL</b>	<b>238.157</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Percebe-se que o tipo solicitação de serviço aparece no período estudado, como o tipo mais demandado. Entretanto, no período de 2016, com 20,40%, houve

uma nítida ascendência na demanda para o tipo Informação/Orientação. Isso aconteceu, pois os dados retratam dois meses muito peculiares para o município, uma vez que Salvador passa a ter maior visibilidade por conta da estação do verão. Além disso, é um período de muitos shows, ensaios de verão espalhados pela cidade; bem como um momento de realização de campanhas, a exemplo, do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), e o período da matrícula escolar. Portanto, todos os fatores arrolados impulsionaram à procura do cidadão soteropolitano e dos visitantes (turistas) por informações e orientações diversas.

Outro dado é que 73,68% do total dos registros relacionados são do tipo solicitação de serviços e o serviço que mais se destacou nesse período, com 12% (Tabela 25), foi o Bolsa Família. Identificou-se que tal serviço encontra-se nesse patamar, pois durante o primeiro trimestre de todos os anos, os cidadãos precisam realizar a atualização de seus dados, logo há uma busca maior nesse período. Outra análise é que tal serviço permaneceu entre os três serviços mais requisitados em todo período analisado.

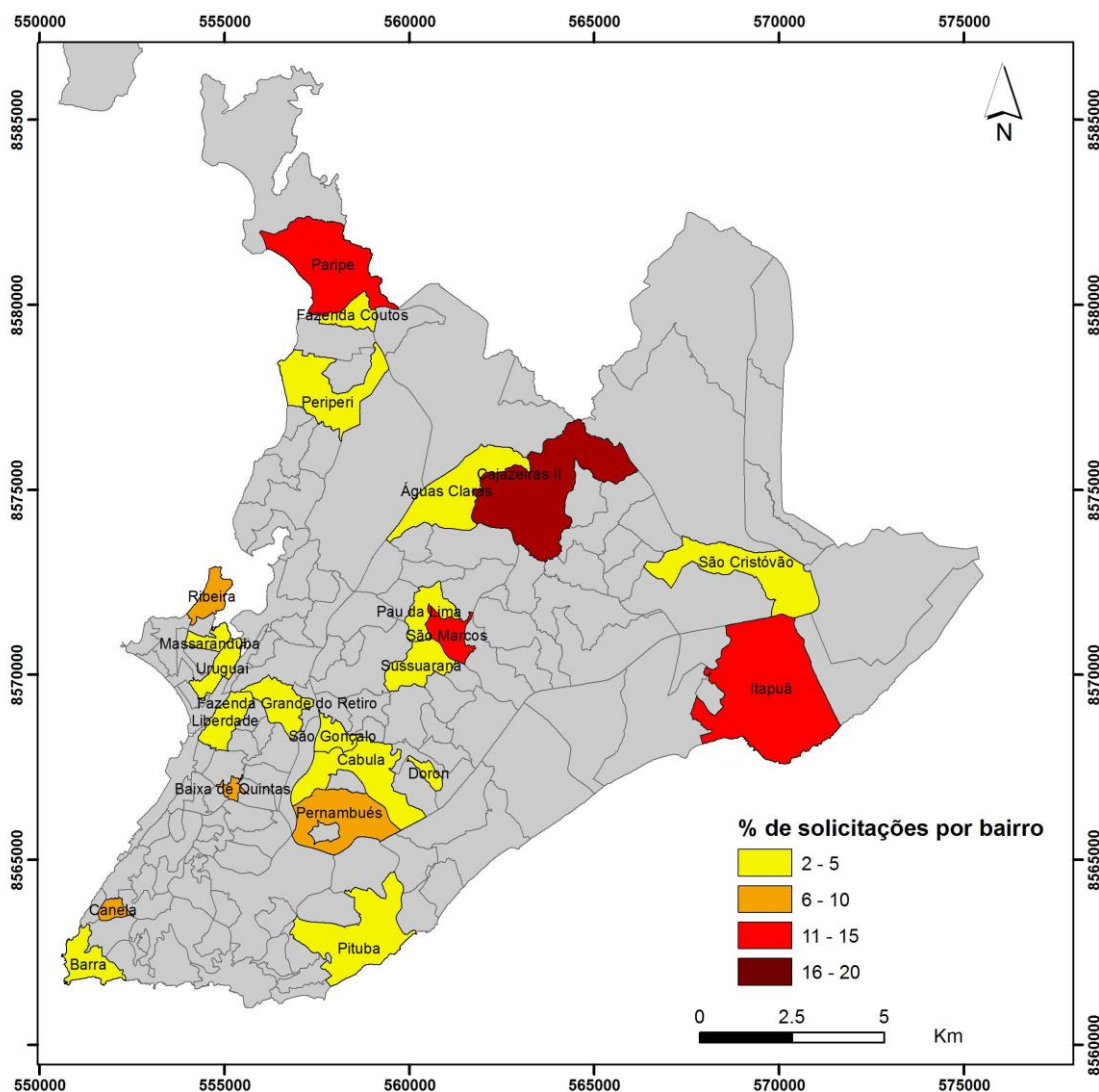
Tabela 25 - Quantitativo dos serviços mais solicitados (janeiro e fevereiro 2016)

<b>Serviços</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
Bolsa Família	20.659	12%
Cartão SUS	17.344	10%
Marcação de Consultas e Exames	15.566	9%
Dispensação de Medicamentos	12.879	7%
SIMM – Serviço de Intermediação de Mão de Obra	8.456	5%
Outros	100.566	57
<b>Total</b>	<b>175.470</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

É possível observar na Figura 18 a seguir uma vez mais, a presença dos mesmos bairros listados anteriormente nas Figuras 15 (p. 79) e 16 (p. 84). Reforça-se, portanto, a necessidade da Prefeitura realizar um acompanhamento e uma fiscalização da prestação dos serviços nestes bairros.

Figura 18 - Distribuição espacial de demandas por bairros (janeiro e fevereiro) 2016



Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Entretanto, observa-se a presença de dois bairros que demandaram serviço a PMS: a Barra e o Canela. Assim como já mencionado, no caso do período estudado de 2016 (janeiro e fevereiro), destaca-se, portanto, que a cidade nestes meses apresenta-se em evidência por conta da estação do verão. Assim, Salvador, encontra-se na oferta de grandes eventos culturais e artísticos, a exemplo do Carnaval, que ocorre justamente no bairro da Barra e que movimenta o entorno deste, por isso que alcança o bairro do Canela, que dá acesso ao bairro do Campo Grande, outro ponto de realização do carnaval.

Agora, quanto às reclamações, foram registrados cerca de 3.775 (1,59%) protocolos, deles o serviço que mais obteve reclamações foi o de iluminação pública

– iluminação com defeito com 19% dos protocolos cadastrados, de acordo com a Tabela 26, mostrando todos os serviços:

Tabela 26 - Quantitativo dos serviços mais reclamados (janeiro e fevereiro 2016)

<b>SERVIÇOS</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
Iluminação Pública – Iluminação com Defeito	697	19%
Carnaval SALTUR – Organização do Evento Exclusividade Cerveja	383	10%
Fiscalização de Empreendimento Irregular	257	7%
Coleta e Transporte dos Resíduos da Construção e Demolição	193	5%
Coleta e Transporte dos Resíduos Domiciliares (coleta de lixo)	175	5%
Carnaval SALTUR – Organização do Evento (Organização Carnaval	113	3%
Outros	1.957	51%
<b>TOTAL</b>	<b>3.775</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Observa-se na Tabela 27, os bairros onde os cidadãos residem e que registraram as reclamações sobre os serviços.

Tabela 27 - Quantitativo dos bairros que mais reclamaram (janeiro e fevereiro 2016)

<b>Bairro</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
Campo Grande	677	18%
Barra	261	7%
Cajazeiras	115	3%
Pelourinho	108	3%
Centro	104	3%
Outros	2.510	66%
<b>TOTAL</b>	<b>3.775</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

O que sobressai na Tabela 27 é a presença, nas duas primeiras colocações, de bairros estruturais e de classe média-alta. Na análise feita, leva-se em conta o período das atividades de verão e o carnaval, uma vez que tais bairros fazem parte dos circuitos do carnaval. Os canais de atendimento mais procurados para tais registros, seguem apresentados na Tabela 28.

Tabela 28 - Canais de atendimento dos serviços mais reclamados (janeiro e fevereiro 2016)

<b>CANAIS DE ATENDIMENTO</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
Ouvidoria Geral do Município (Disque Salvador 156)	2.193	58%
Móbile	1.167	31%
Internet (portal)	256	7%
Prefeitura Bairro do Centro	65	2%
Prefeitura Bairro do Subúrbio	33	1%
Outros	61	1%
<b>TOTAL</b>	<b>3.775</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Conforme observado, o canal telefônico aparece em primeiro lugar, com 58% dos registros realizados no período. Com relação aos elogios cadastrados no período, contabiliza-se cerca de 5.542 (2,33%) elogios para os órgãos mais demandados (Ver Tabela 29).

Tabela 29 - Quantitativo dos órgãos mais elogiados (janeiro e fevereiro 2016)

<b>ÓRGÃO</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
GABP	5.380	97,07%
SMS	62	1,11%
TJ-BA	57	1,02%
SEMOP	17	0,30%
LIMPURB	8	0,14%
Outros	18	0,32%
<b>TOTAL</b>	<b>5.542</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Nota-se, mais uma vez, que o órgão mais elogiado, foi o GABP, com 97,07%, sendo que, nesse período, o órgão desenvolve um trabalho de atendimento chamado Fala Folião (OUVIDORIA, 2016), juntamente com a Ouvidoria Geral do Município, com equipes volantes nas áreas do carnaval para que o cidadão tenha a oportunidade de avaliar alguns serviços ofertados no período do carnaval. Assim, os serviços que aparecem na Tabela 30, relacionam-se à festa momesca e, dentre eles, a organização da festa aparece como o mais elogiado, com cerca de 71%.

Tabela 30 - Quantitativo dos serviços mais elogiados (janeiro e fevereiro 2016)

<b>DEMANDAS VINCULADAS AOS SERVIÇOS</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
Carnaval SALTUR – Organização do Evento	3.922	71%
Carnaval SUSPRES – Segurança Pública	331	6%
Carnaval Transalvador – Trânsito acesso ao circuito	184	3%
Carnaval SUSPREV – Segurança atuação guarda municipal	136	3%
Carnaval LIMPURB – Limpeza da idade nos circuitos	117	2%
Outros	852	15%
<b>TOTAL</b>	<b>5.542</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Como citado, os serviços mais elogiados foram aqueles vinculados à festa do carnaval, e o canal de atendimento que possibilitou tais registros foi o Mobile, com 96% de todos os registros no período, isso porque, as equipes de atendimento encontravam-se nas ruas dos circuitos, o que facilitou para o cidadão a realização dos seus registros. Seguem, na Tabela 31, os canais de atendimento e seu quantitativo de registros:

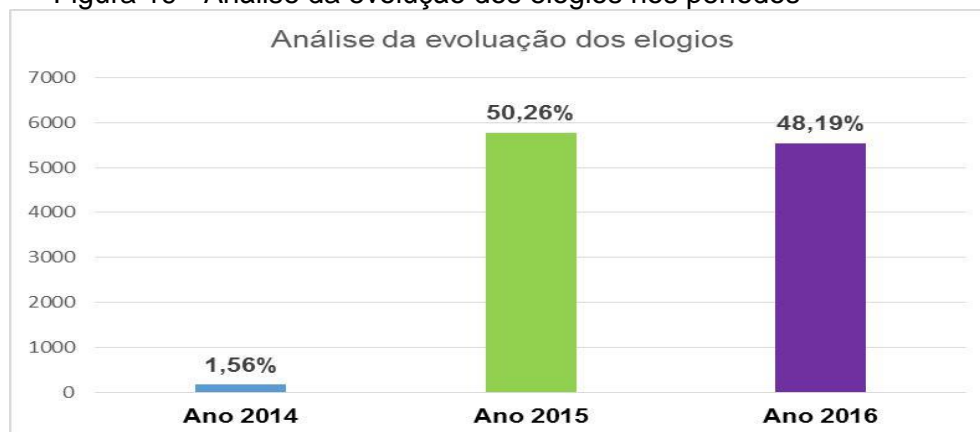
Tabela 31 - Canais de atendimentos dos serviços mais elogiados (janeiro e fevereiro 2016)

<b>CANAIS DE ATENDIMENTO</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
MóBILE	5.337	96%
Prefeitura Bairro do Subúrbio	136	2%
Ouvidoria Geral do Município (Disque Salvador 156)	47	1%
Diretoria Geral das Prefeituras-Bairro (DPB)	15	1%
Prefeitura Bairro Itapuã	5	0%
Transalvador	2	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5.542</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Ainda na variável dos elogios, observa-se que a somatória desses nos períodos analisados, resulta em um total de 11.501 protocolos, percebendo-se um crescimento considerável entre os anos de 2014 e 2015. Isso quer dizer que, no total, o ano de 2015, resultou em uma participação de 50,26% no período estudado, como ilustra a Figura 19.

Figura 19 - Análise da evolução dos elogios nos períodos



Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Entretanto, comparando-se os dados de cada ano, considerando o total de registros em cada um deles, o total de elogios, conforme Tabela 32, representou uma maior proporção e, 2016, com 2,33%.

Tabela 32 - Comparativo dos elogios por período

Período	Total de registros no período (Tabela 4)	Total de elogios no período	%
<b>Elogio 2014</b>	176.275	179	0,1%
<b>Elogio 2015</b>	828.008	5.780	1%
<b>Elogio 2016</b>	238.157	5.542	2,33%

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Esses dados atestam que, no início do programa, os processos de atendimento e a prestação dos serviços ainda não estavam amadurecidos ou suficientemente maduros, e ainda não se encontravam disponíveis de forma que o cidadão pudesse tecer qualquer elogio para prestação dos serviços, principalmente, levando-se em conta as mudanças ocorridas para a implantação do programa.

É importante evidenciar que nos dados aqui expostos dois serviços aparecem ou se repetem em todo o período estudado, são eles: o serviço de marcação de consultas e exames que está sob a responsabilidade da Secretaria de Saúde (SMS), assim como, o serviço do Bolsa Família que mesmo sendo um projeto Federal, no município encontra-se sob a tutela da Secretaria de Promoção Social e Combate à Pobreza (SEMPS). Dessa forma, a partir desses dados, os órgãos gestores terão a possibilidade de realizar um planejamento mais eficiente para o

atendimento de tais demandas, agregando valor em seus processos, tendo em vista o aperfeiçoamento do seu serviço e, principalmente, focando nas prioridades básicas do cidadão.

Outros serviços que aparecem pelo menos duas vezes em cada ano também são essenciais para o dia do cidadão. O primeiro é o de iluminação pública – iluminação com defeito, conhecida popularmente como solicitação de troca de lâmpadas. Esse serviço é essencial e de competência do município, que viabiliza junto aos consórcios de iluminação pública a troca das lâmpadas e das braçadeiras. Ressalta-se aqui, que a COELBA realizou um termo de cooperação técnica com a municipalidade e presta o serviço de troca de geladeira, assim o cidadão comparece em uma das Prefeituras-Bairro e realiza o serviço. Além disso, o papel da COELBA está voltado para atender: solicitação de nova ligação; falta de energia, atualização de cadastro ou 2ª via de faturas.

O segundo serviço que se destaca é o serviço de dispensação de medicamentos. Serviço extremamente importante e que faz parte do processo de atenção à saúde básica do cidadão, assim, a secretaria mediante um planejamento contínuo irá contribuir com a qualidade de vida dos cidadãos (pacientes) e, nesse caso, precisará levar em consideração a estrutura física das Prefeituras-Bairro, local da retirada dos medicamentos, podendo ampliar o espaço para o armazenamento e a oferta de medicamentos mais complexos.

Diante dos dados aqui apresentados, no que tange aos gestores públicos, esses precisam de agilidade e inteligência organizacional para fins de uma prestação de serviços com qualidade e excelência, para o enfrentamento dos problemas sociais. Portanto, a construção de um planejamento estratégico<sup>18</sup>, baseado nos dados disponíveis no programa, guiará os gestores no cumprimento de ações que levem em consideração os objetivos estabelecidos pela Instituição, com transparência e responsabilidade, caracterizando o compromisso com os resultados. Por exemplo, o uso de ferramentas inteligentes, como o Programa, pode indicar a aplicação do conhecimento acumulado em ações de melhorias para as áreas específicas.

---

<sup>18</sup> De acordo com Paludo (2012, p.216), “planejamento é um processo racional para tomada de decisão cuja finalidade é selecionar e executar um conjunto de ações necessárias e suficientes, as quais possibilitarão a transição de uma situação atual existente para uma situação futura desejada”.



Destarte, o programa poderá acumular e transformar todos esses dados, independente da origem (por qualquer canal de atendimento), em informações com qualidade para sustentar as decisões traçadas de forma estratégica.

Todavia, apesar da utilização da expressão planejamento estratégico, o ato de gerir ultrapassa a função do planejar e do controlar, uma vez que, pela dinamicidade das necessidades e interesses dos cidadãos, tais elementos impulsionam o gestor público a promover mudanças no âmbito da sua gestão. Então, o desenvolvimento e a busca de melhores resultados, em todos os aspectos possíveis, podem ser apontados como dois grandes desafios para os governantes.

Na busca por compreender as informações obtidas e tendo em vista a abordagem qualitativa desta pesquisa, sob a óptica da análise, essas informações são positivas, pois, dentro dos valores absolutos que compõem as solicitações de serviços, elas expressam a confiança nos serviços, representando mais de 50% dos registros. Tal percentual é muito expressivo, e demonstra avanços em direção à tomada de decisão e a uma gestão por resultados.

## 5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Nesta seção, se apresenta de forma sistemática, as respostas dos gestores entrevistados. Com o escopo de coletar as opiniões dos gestores municipais se realizou duas entrevistas estruturadas nos meses de agosto e setembro de 2016. Uma com o Ouvidor Geral do Município, Humberto Viana, e outra com os Ouvidores Setoriais que atuam nos cinco órgãos mais demandados no período estudado, são eles: Secretaria Municipal de Ordem Pública (SEMOP), Secretaria Municipal da Saúde (SMS), Secretaria Municipal da Educação (SMED), Secretaria Municipal de Infraestrutura e Defesa Civil (SINDEC) e a Secretaria de Promoção Social e Combate à Pobreza (SEMPS), total se realizou 6 (seis) entrevistas.

Assim, a seguir, apresentam-se os dados das entrevistas com os Ouvidores Setoriais dos órgãos entrevistados:

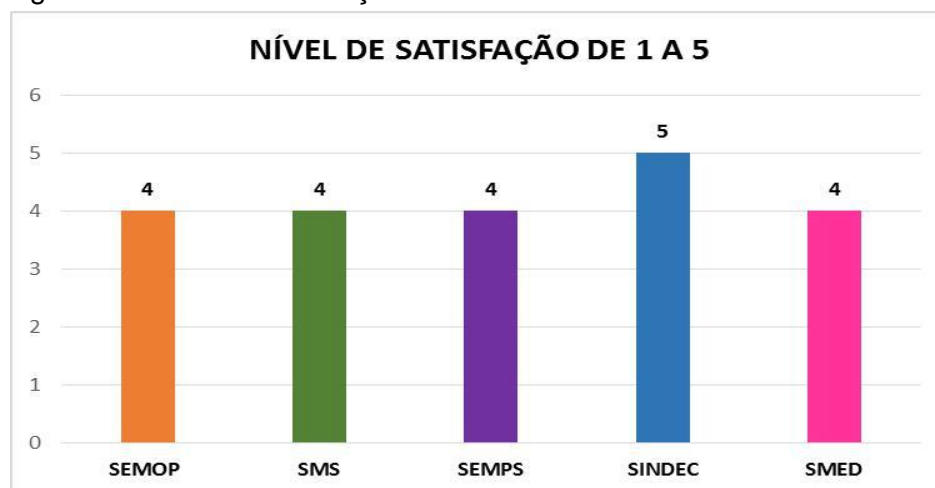
Quadro 7 - Na sua opinião como gestor, qual a sua avaliação da ferramenta para as atividades e, conseqüentemente, para o órgão?

ÓRGÃO	Principais pontos abordados		
	Comentário 1	Comentário 2	Comentário 3
<b>SEMOP</b>	“Manutenção das atividades do órgão”	“Acompanhamento junto aos consórcios das solicitações”.	“Retorno mais rápido ao cidadão”
<b>SMS</b>	“Integração dos serviços”	“Facilitou o acesso”	“Expor todas as informações necessárias para solicitar os serviços e por quais canais”.
<b>SEMPs</b>	“Contato da população diretamente com o órgão”	“Mai proximidade com os demais órgãos”	
<b>SINDEC</b>	“Ele possibilitou mais transparência nas atividades do órgão”	“Transparência de toda a estrutura da PMS”	“Melhorou a forma de comunicação, ficou mais efetiva e clara as ações do órgão”.
<b>SMED</b>	“Facilidade de acesso as unidades”	“Sinalização de erros”	“Melhor gestão das ações”.

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Quando questionados sobre a satisfação com a ferramenta, sugeriu-se que os entrevistados opinassem em uma escala de 1 a 5, em que 1 representa totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito.

Figura 20 - Nível de satisfação dos Ouvidores Setoriais



Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Diante da Figura 20, observa-se que dos cinco órgãos, quatro deles aplicaram nota 4,0 para o nível de satisfação com a utilização da ferramenta. Apenas um órgão, neste caso, a Superintendência de Infraestrutura e Defesa Civil

(SINDEC), atribuiu nota máxima (5,0) para o seu nível de satisfação com a ferramenta.

Após avaliar o grau de satisfação dos entrevistados, as perguntas seguintes do questionário desejavam identificar pontos frágeis para a melhoria nos processos e nos procedimentos de atendimento dos serviços, além de identificar a utilização das informações e dados desses registros para a construção do planejamento estratégico de cada órgão.

Quadro 8 - O que você identifica que melhorou no órgão após a introdução do Fala Salvador?

ÓRGÃO	Principais pontos abordados		
	Comentário 1	Comentário 2	Comentário 3
<b>SEMOP</b>	“Melhorou o registro do atendimento para o serviço de iluminação pública”	“Desenvolver o trabalho para atender ao cidadão”	
<b>SMS</b>	“Não houve ainda uma grande mudança, uma vez que cada área utiliza ainda seus sistemas próprios. Não houve ainda uma integração completa desses sistemas, que em grande parte são federais, isso dificulta as ações, ainda estamos em processo de construção”.		
<b>SEMPs</b>	“As unidades entenderam a sua importância dentro do processo e papel da Ouvidoria Setorial para a gestão”		
<b>SINDEC</b>	“A questão da troca das informações com as demais secretarias”	“Interface melhor com os setores do órgão”	“Conhecer melhor o que cada órgão faz, quais são suas atividades”.
<b>SMED</b>	“Fiscalização das ações dos órgãos”.	“Sinalização dos erros para as correções junto as unidades”.	

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Conforme se demonstra no Quadro 8, a Ouvidoria da Saúde (SMS) salienta a necessidade de mudanças no que diz respeito ao relacionamento com o Governo Federal para migração de informações, cada área interna da secretaria ainda utiliza sistemas legados para atendimento ao cidadão. Esse ponto negativo, precisa ser revisto urgentemente, uma vez que não se cumpre o que foi determinado para o

programa: um canal em que todos os órgãos pudessem conversar e tornar-se um único programa de atendimento ao cidadão.

Quadro 9 - Qual são as principais barreiras enfrentadas por você desde a implantação da ferramenta?

ÓRGÃO	Principais pontos abordados		
	Comentário 1	Comentário 2	Comentário 3
<b>SEMOP</b>	<i>“Manuseio do sistema no início por ser algo novo para as unidades”</i>		
<b>SMS</b>	<i>“Falta de funcionários (quadro funcional) para acessar a ferramenta nas áreas”</i>	<i>“Observo que os funcionários ainda não vestiram a camisa, pelo menos na SMS, não entenderam a importância da ferramenta para gestão”</i>	
<b>SEMPs</b>	<i>“Resistência inicial das unidades, do tipo: por achar que seria mais um trabalho”</i>		
<b>SINDEC</b>	<i>“Estrangulamento na fase inicial da utilização da ferramenta”</i>		
<b>SMED</b>	<b>Não soube identificar barreiras</b>		

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

No Quadro 9, observa-se que a Secretaria de Saúde (SMS) sinaliza duas situações importantes referentes às barreiras: uma envolve a falta de funcionários públicos para acessar o programa e o outro elemento envolve o fator da cultura organizacional para os funcionários que fazem parte do quadro efetivo. Já a Ouvidoria da Educação (SMED) não soube sinalizar as barreiras enfrentadas.

Quadro 10 - Qual são os principais desafios que você identifica no órgão para o uso pleno da ferramenta?

ÓRGÃOS	Principais pontos abordados		
	Comentário 1	Comentário 2	Comentário 3
SEMOP	Não soube identificar os desafios		
SMS	"Falta de mobiliário"	"Relacionamento interpessoal difícil"	"Abraçar a utilização efetiva da ferramenta"
SEMPS	"Desafios operacionais"	"Arredondamento das informações no Catálogo de Serviço"	
SINDEC	"Desafios à medida que você conhece a demanda e encaminha para as secretarias, com uma certa eficácia, mas ela se perde dentro dos órgãos"	"As vezes, a falta de informação sobre a estrutura das secretarias, impactam na resolução das demandas"	
SMED	Não identificou, pois todo o órgão utiliza a ferramenta plenamente.		

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Pode-se observar no Quadro 10, que para as Ouvidorias da Saúde (SMS), Secretaria de Promoção Social e Combate à Pobreza (SEMPS) e Superintendência de Infraestrutura e Defesa Civil (SINDEC), os desafios consistem nos elementos relativos à troca de informação, ao relacionamento interpessoal entre os pares, à falta de mobiliário e mais uma vez aparece o elemento da cultura organizacional. Assim, fica claro que internamente os servidores possuem certa resistência.

A Ouvidoria da Secretaria de Ordem Pública (SEMOP) não soube avaliar e a Ouvidoria da Educação (SMED) citou que toda secretaria já utiliza a ferramenta.

Quadro 11 - Quais sugestões você daria para melhorar a ferramenta?

ÓRGÃO	Principais pontos abordados		
	Comentário 1	Comentário 2	Comentário 3
SMS	<i>“Verificar as limitações estruturais dos órgãos e de pessoal para a prestação dos serviços”</i>	<i>“Realizar oficinas que envolvam os servidores”</i>	
SEMOP	<i>Sem sugestão</i>		
SMED	<i>Sem sugestão</i>		
SEMPs	<i>“Inclusão de um campo de anexo (imagem, folder, documento, etc.) na resposta ao cidadão”</i>		
SINDEC	<i>“Que ocorra sempre atualização dos Catálogos de Serviço da Prefeitura”.</i>		

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Observa-se no Quadro 11 que as sugestões abarcam desde o conhecimento das limitações dos órgãos que envolvem a estrutura física até o quadro de funcionários. Sugere-se também atividades para funcionários, atualizações das informações contidas no Catálogo de Serviço e um elemento de melhora da ferramenta, isto é, a possibilidade de criar um campo de anexo no espaço destinado à resposta do cidadão.

Quadro 12 - Como a cultura organizacional interfere na realização das suas atividades?

ÓRGÃO	Principais pontos abordados		
	Comentário 1	Comentário 2	Comentário 3
SEMOP	<i>Não interfere”.</i>		
SMS	<i>“Observo que, quanto mais antigo é o servidor, mis vícios ele possui, e isso atrapalha um pouco. Dessa forma, é necessário fazer um trabalho que tente modificar esse sentimento, para resignificar essas pessoas para o trabalho”</i>	<i>Realização de um trabalho de motivação</i>	
SEMPs	<i>“Não enxergo muitos impasses, o único no momento é que às vezes as áreas demoram no retorno, eu sinto insegurança de alguns gestores das áreas nas respostas finais, dessa forma, ocorre uma demora. Eles alegam que precisam de um aval do gestor máximo do órgão, e isso impacta, pois demora-se um certo tempo para encontrar um horário na agenda para despacho. Mesmo</i>		

ÓRGÃO	Principais pontos abordados		
	Comentário 1	Comentário 2	Comentário 3
	<i>tendo empoderamento de decisão, é uma dependência muito grande e atrapalha”.</i>		
<b>SINDEC</b>	<i>“A Ouvidoria ainda não é vista como um setor importante dentro da estrutura, não estamos na estrutura organizacional do órgão”.</i>		
<b>SMED</b>	<i>Não conseguiu identificar interferência</i>		

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

A Ouvidoria da Secretaria de Promoção Social e Combate à Pobreza (SEMPS) sinaliza a demora das áreas para dar retorno ao que está sendo solicitado. Isso impacta no tempo de resposta ao cidadão, uma vez que os gestores precisam do aval do gestor máximo, enquanto o servidor com mais tempo de serviço vai criando vícios que impedem o andamento das atividades, resultando em morosidade. Já para Superintendência de Infraestrutura e Defesa Civil (SINDEC), a Ouvidoria ainda não é vista como um setor estratégico dentro da estrutura dos órgãos (Quadro 12).

Quadro 13 - Existiu um treinamento para utilização da ferramenta? Se sim, ocorreu algum acompanhamento após o treinamento?

ÓRGÃO	Principais pontos abordados		
	Comentário 1	Comentário 2	Comentário 3
<b>SEMOP</b>	<i>“Sim, ocorreu o treinamento e o acompanhamento”</i>		
<b>SMS</b>	<i>“Sim, tivemos o treinamento com a OGM e a SEMGE”</i>	<i>“O acompanhamento existe até hoje, através da OGM”</i>	
<b>SEMPS</b>	<i>“Sim, tivemos treinamento e acompanhamento para as rotinas”</i>		
<b>SINDEC</b>	<i>“Sim, tivemos vários treinamentos e o acompanhamento eu estou sempre tendo”</i>		
<b>SMED</b>	<i>“Sim, tivemos treinamento e o acompanhamento é diário, além disso, quando necessário agendamos uma reciclagem e sempre somos atendidos”</i>		

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Observa-se no Quadro 13, que todos os órgãos relataram que passaram por um treinamento para utilização da ferramenta e que ocorreu um acompanhamento após o treinamento. Contudo, a Secretaria de Saúde (SMS) ressaltou a existência de um acompanhamento é permanente, neste caso, o acompanhamento é um fator determinante para o bom desempenho da ferramenta e, também, para os agentes públicos.

Quadro 14 - O seu gestor máximo utiliza as informações do programa na construção, e acompanhamento e avaliação do planejamento estratégico do órgão?

ÓRGÃO	Principais pontos abordados		
	Comentário 1	Comentário 2	Comentário 3
<b>SEMOP</b>	<i>“Sim, utiliza. Utiliza as informações que são geradas mensalmente pelos relatórios gerenciais, essas informações complementam as nossas ações diárias para que possamos atuar da melhor forma em nossos serviços”</i>		
<b>SMS</b>	<i>“Com a geração dos relatórios gerenciais, estes são encaminhados para às áreas e contribuem para o acompanhamento destas, assim contribuem para avaliação e direcionam o planejamento pautado nisso”</i>		
<b>SEMPS</b>	<i>Não utiliza</i>		
<b>SINDEC</b>	<i>Não utiliza. Sabe que tem, mas não utiliza</i>		
<b>SMED</b>	<i>“Sim, utiliza. Todas as informações que entram são repassadas para a secretária, a qual está bem atenta as reclamações que entram, para resolver o mais breve possível”</i>		

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Um ponto negativo e preocupante é que os gestores máximos da Secretaria de Promoção Social e Combate à Pobreza (SEMPS) e da Superintendência de Infraestrutura e Defesa Civil (SINDEC) não utilizam as informações contidas no programa para a criação do planejamento e das ações do órgão. (Quadro 14). Esse fato é um elemento frágil dentro do planejamento estratégico estabelecido pela gestão, assim, o sistema deixa de ser uma ferramenta estratégica no processo de gestão destas secretarias. Embora, não se possa estabelecer ou determinar se o desempenho destes órgãos estará comprometido pelo não uso do sistema.



Quadro 15 - Existem formalmente indicadores de gestão do órgão?

ÓRGÃO	Principais pontos abordados		
	Comentário 1	Comentário 2	Comentário 3
<b>SEMOP</b>	<i>“Utilizamos os indicadores que são gerados pelo Fala Salvador na verificação dos serviços nos bairros para que possamos identificar o quantitativo de serviços que foram concluídos e os que faltam”</i>		
<b>SMS</b>	<i>“Sim, monitoramos através das demandas respondidas em tempo hábil, dentro deste prazo de resposta, que tem um critério de acordo com a demanda, como marcação de consulta, inspeção de restaurante, etc.”</i>		
<b>SEMPS</b>	<i>“Sim, inclusive, eu trato diretamente destes indicadores com o Gabinete”.</i>		
<b>SINDEC</b>	<i>Não reconhece, não sabe</i>		
<b>SMED</b>	<i>“Sim, todos no órgão sabem quais são os indicadores de gestão da secretaria”</i>		

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

O Quadro 15 trata sobre os indicadores de gestão. A Ouvidoria da Superintendência de Infraestrutura e Defesa Civil (SINDEC) foi à única que afirmou não conhecer os indicadores de gestão estabelecidos pelo órgão. Esse Quadro é extremamente importante, pois retrata a necessidade de compartilhar com o público interno os indicadores que irão nortear todas as ações desenvolvidas nas empresas, neste caso, nas secretarias. A adoção de tais indicadores refletem positivamente na gestão pública, em especial, na performance dos órgãos, uma vez que é possível mensurar e controlar as atividades, identificar problemas, diagnosticar falhas e, acima de tudo, medir a satisfação dos serviços públicos junto aos cidadãos.

Quadro 16 - Como o(a) senhor(a) avalia a participação dos cidadãos? Abriu novos espaços de decisão?

ÓRGÃO	Principais pontos abordados		
	Comentário 1	Comentário 2	Comentário 3
<b>SEMOP</b>	<i>“De forma positiva. Fazemos uma análise das reclamações (quais são os tipos de reclamações que são feitas para que possamos melhorar) e analisamos os elogios, recebemos muito elogio, isso significa que o cidadão está mais atento”</i>		
<b>SMS</b>	<i>“Abriu sim, nossa escuta vem através da demanda espontânea, quando o cidadão vem na Ouvidoria do órgão”</i>	<i>“Quando temos reuniões com os conselhos municipais ou nas audiências públicas nos bairros, percebemos muito a participação”</i>	
<b>SEMPs</b>	<i>“Sim, principalmente, com os registros de denúncia sigilosa. É importante, ainda mais que trabalhamos com serviços/programas especiais, como o Bolsa Família, para uma apuração efetiva do órgão”.</i>		
<b>SINDEC</b>	<i>“No nosso caso, o cidadão vem mais por conta do programa de habitação, para resolver a questão dele. Não vê que o Fala Salvador contribuiu muito não”.</i>		
<b>SMED</b>	<i>“Positivamente, o cidadão está mais participativo e identifiquei um aumento nos casos de denúncia, de reclamação e de sugestão. Estamos com muito trabalho”.</i>		

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

A Ouvidoria da Superintendência de Infraestrutura e Defesa Civil (SINDEC) sinaliza que o cidadão não percebe a atuação do programa no auxílio das suas demandas, principalmente, porque o público que comparece até o órgão vai em busca de informações sobre o programa habitacional “Minha Casa, Minha vida”. (Quadro 16).

Assim, de acordo com os dados apresentados, os seguintes pontos foram os mais interessantes, levando-se em conta o conceito de governança, especialmente, para construção de um planejamento que envolva formas de avaliação do desempenho do órgão:

- a) Observa-se que em dois órgãos (SEMOP e SMED) os dados e as informações são utilizados para construção do seu planejamento estratégico, conseqüentemente, para a construção de indicadores de gestão;
- b) Identificação das necessidades do envolvimento e da motivação dos servidores públicos. Elemento que implica um conjunto de ações na cultura organizacional, para o aperfeiçoamento do melhor modo de se fazer e do envolvimento do público interno;
- c) Questões da estrutura organizacional e da falta de informações, mesmo com um Catálogo de Serviço atualizado, ainda existem dificuldade de identificar qual órgão é responsável por um determinado serviço e a falta de material mínimo de trabalho.

A seguir, será apresentada a entrevista realizada com o Ouvidor Geral do Município, Humberto Viana, gestor do programa Fala Salvador. A primeira pergunta requer uma abordagem comparativa no quesito atendimento, antes e depois do Fala Salvador.

Quadro 17 - Faça um comparativo do atendimento prestado pela PMS antes e depois do Fala Salvador

<b>OUVIDOR GERAL</b>	<b>FALA SALVADOR</b>	<i>“Em termo de qualidade de atendimento com novos mecanismos, novas ferramentas para viabilizar a melhor capacidade de atendimento bem como ferramentas de gestão”</i>
		<i>“Abertura de novos canais ou portas de entrada, com amplitude de capacidade de atendimento, mais rápido e eficiente”.</i>
		<i>“Criação da Central Municipal de Atendimento – 35 pontos de atendimento, funcionado 24 horas”.</i>
		<i>“Implantação de 10 Prefeituras-Bairro”.</i>
		<i>“Acompanhamento da execução de serviços”.</i>
		<i>“Estruturação dos órgãos para receber essas demandas e executar os serviços”.</i>
		<i>“Fiscalização dos órgãos quanto a execução desses serviços dentro dos prazos estabelecidos de atendimento”.</i>
	<b>SALVADOR ATENDE</b>	<i>“A Ouvidoria, tornou-se um agente fiscalizador dos órgãos quanto ao atendimento dos serviços”.</i>
		<i>“Estrutura centralizada apenas em um canal de atendimento conhecido como Salvador Atende, com 10 pontos de atendimento, por conta disso, tínhamos um índice muito grande de demanda reprimida”.</i>
		<i>“Falta de outros canais de atendimento”.</i>
		<i>“Não havia recursos para dar vasão às demandas que eram registradas”.</i>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

O primeiro quadro da entrevista com o Ouvidor Geral (Quadro 17), apresenta um comparativo entre o Fala Salvador e o Salvador Atende. Na fala do Ouvidor

Geral, é possível identificar o avanço do aspecto tecnológico, as medidas aqui implementadas tornam a administração mais voltada e focada para o atendimento do cidadão. Observa-se, portanto, avanços na informática que trazem benefícios no fortalecimento e no incremento de ações pontuais na qualidade do atendimento e do relacionamento entre a gestão e o cidadão soteropolitano.

Em seguida, questionou-se acerca da percepção do Fala Salvador e sobre o cumprimento de seu papel para os soteropolitanos.

Quadro 18 - Na sua percepção, de que maneira o Fala Salvador fez com que a Prefeitura cumpra melhor o seu papel para os soteropolitanos?

<b>OUIDORI GERAL</b>	<b>PERCEPÇÃO</b>	<i>“Ponto principal do Fala Salvador, é a gestão das demandas, desde a entrada, processo até sua conclusão/execução e o acompanhamento da qualidade dos serviços”.</i>
		<i>“Participação efetiva de todos os órgãos que fazem parte do processo como um todo, envolvimento efetiva de todos os órgãos”</i>
		<i>“Capacitação de todos os funcionários envolvidos, que trabalham com essa ferramenta e de como atender o cidadão de uma maneira diferenciada e padronização do atendimento, tendo como ponto principal a prestação de um bom atendimento”.</i>
		<i>“Fala Salvador não só como uma ferramenta de gestão, mas sim como uma ferramenta de relacionamento, porque ela possibilita o feedback, o acompanhamento e o monitoramento da qualidade do atendimento, possibilita uma maior aproximação do cidadão com a prefeitura, sendo um grande diferencial”.</i>
		<i>“Preocupação na conscientização do servidor quanto a importância da sua participação no resultado final que é a satisfação do cidadão”.</i>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Observa-se na fala do Ouvidor Geral dois elementos importantes: o primeiro refere-se ao envolvimento dos servidores municipais quanto a sua participação no processo de uma prestação de serviço com qualidade; o segundo aspecto importante, destaca-se o processo de inovação na administração através da tecnologia no acompanhamento e interação das demandas dos cidadãos através da ferramenta.

Quadro 19 - Quais são os pontos fortes e os pontos que merecem melhorias no Fala Salvador?

		COMENTÁRIOS
OUIDOR GERAL	PERCEPÇÃO	<i>“O ponto mais forte é você ter a possibilidade através da ferramenta, de fazer a gestão da qualidade, do desempenho de cada órgão, através dos relatórios gerenciais, dar uma satisfação junto ao prefeito, do que vem ocorrendo, qual órgão que possibilita uma resposta mais efetiva ou qual aquele órgão que tem mais dificuldade na resposta, isso ajuda você a tomar a decisão estratégica, através dos indicadores o gestor identifica qual foi a unidade que esteja mais “fraca” ou, por exemplo, em período sazonais, como nos meses de junho, julho e agosto, ocorre o período das chuvas, e que há uma tendência de um aumento maior de algumas demandas, como por exemplo o desentupimento de bueiros, então isso possibilita através destes relatórios mostrando mais ou menos o período que isso mais ocorre, o secretário de manutenção ele prevê a quantidade maior de pessoas ou funcionários trabalhando neste tipo de serviço. Isso é um indicativo em termos de gestão administrativa, de tomada de decisão estratégica, que é muito forte”.</i>
		<i>“Outro mais forte é a conscientização do servidor e a aproximação da prefeitura junto ao cidadão, confiança, através de uma resposta, mesmo que esta resposta seja um “não”, o cidadão se sente satisfeito a partir do momento que você dá atenção a ele, mesmo que não seja possível atender de imediato, você explica a situação”.</i>
		<i>“Ampliar ainda mais os canais de atendimento, implantar de forma efetiva o atendimento via sistema mobile, pela preocupação que nós temos da capacidade da Prefeitura em dar resposta a estas demandas que irão surgir e sempre aperfeiçoando tanto o sistema como a participação efetiva dos servidores”.</i>
		<i>“Sem dúvida, os indicadores possibilitam o acompanhamento e os ajustes que forem necessários, os gestores precisam entender e interpretação estes indicadores, entender o que está sendo mostrado: porque você tem um índice maior de solicitações em determinado horário; porque você tem um índice maior de reclamações; porque uma região ela tende a pedir mais algum tipo de serviço, tudo isso está nos relatórios e tudo isso precisa ser transformado em decisões estratégicas, em criações de novas ferramentas operacionais, em criações de novas políticas de gestão. Não adianta você ter esses indicadores se você não implementa ou não os utiliza da maneira adequada, esse é o grande diferencial, no dá a garantia que estamos no caminho correto”.</i>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Neste Quadro, o ponto que merece destaque se refere ao esforço que foi realizado para o envolvimento e comprometimento do servidor público municipal, independentemente do nível hierárquico no processo produtivo estabelecido após a implantação do sistema Fala Salvador. Outro ponto que merece destaque, refere-se a implantação e ampliação dos canais de atendimento, o que implicará diretamente na capacidade da Prefeitura em atender a tais demandas, o que demonstra desde já

uma preocupação. Por último, perguntou-se sobre a avaliação da participação do cidadão.

Quadro 20 - Como o senhor avalia a participação dos cidadãos? O Fala Salvador abriu novos espaços de decisão?

		COMENTÁRIOS
OUVIDOR GERAL	PERCEPÇÃO	<i>“Não tenho dúvida nenhuma que abriu novos espaços, a partir do momento que você cria novos canais e que, claro, você tem através da atuação da prefeitura a criação de uma credibilidade junto ao cidadão. O cidadão viu toda uma preocupação em arrumar a casa, para fazer os ajustes necessário para que a prefeitura tivesse condições de atender, após esse processo da arrumação não só do ponto de vista orçamentário e financeiro, mas também em termos de gestão e estruturação da máquina, você percebe que passa a ver uma resposta mais efetiva a essas demandas que existe no dia a dia de uma cidade”.</i>
		<i>“É claro que nós não conseguimos resolver todos os problemas, a cidade de Salvador é uma cidadã complexa, você tem diferenças gritantes em termos de necessidades da presença da prefeitura dentro da gestão da cidade. Mas, o fato de ter se criação essa credibilidade, essa percepção influencia diretamente na própria participação do cidadão. A partir do momento que a prefeitura se faz presente através destes canais e do fortalecimento das Ouvidorias, através da resposta imediata dos serviços executados, ou até mesmo a resposta da não viabilidade de um determinado serviço, cria-se uma relação de confiança, de credibilidade, isso facilita possibilita o cidadão a nos procurar com mais frequência”.</i>
		<i>“Um indicador muito importante com relação a essa percepção está no aumento da participação dos cidadãos nas sugestões e nos elogios, a partir do momento que ele se sente participativo”.</i>
		<i>“O programa Ouvindo Nosso Bairro no ano de 2015, nos meses de janeiro e fevereiro, nós fizemos reuniões com a comunidade geral, nos 163 bairros, nenhum bairro ficou de fora, e nessas reuniões foi conversado com o cidadão foi exatamente a identificação daquilo que seria prioridade para ele dentro do seu carro, levando em consideração algumas variáveis como educação, saúde, infraestrutura, manutenção, e através desta percepção do cidadão do que era prioridade para seu bairro, nós tivemos condição de viabilizar algumas obras, alguns serviços dentro da estrutura orçamento da prefeitura, fosse possível ser realizado a curto, médio e longo prazo, isso se transformou em um outro programa chamado Bairro a Bairro onde praticamente ao longo de 2015 e 2016, nós concluímos mais de mil obras considerando aí parte de asfalto, criação e reestruturação de praça, parte de iluminação, construção de creche, escola, posto de saúde, campos de futebol, isso abrangendo todos os bairros tendo como base a percepção do cidadão sobre o que era prioridade. Não foi apenas uma consulta, foi um trabalho sim de relacionamento, porque as pessoas que participaram estavam sendo informadas através das equipes de cada bairro sobre o andamento dessas demandas, a construção e/ou execução daquele serviço, a viabilidade ou não do que foi solicitado, isso aproximou ainda mais o cidadão da gestão pública”.</i>

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Observa-se no discurso do Ouvidor Geral do Município, que com a utilização do Fala Salvador ocorreu uma instrumentalização por parte da Prefeitura, de forma que ela passou a realizar com mais efetividade e transparência a gestão, por meio da análise dos seus indicadores de desempenho, gerando valor para o cidadão, o

que torna a municipalidade mais assertiva na tomada de decisão estratégica, contribuindo para o atendimento ao cidadão-usuário.

Além disso, segundo o Ouvidor Geral, o cidadão passou a ter a possibilidade de monitorar e acompanhar a sua solicitação de ponta a ponta, e também de dar feedback de todo procedimento para atendimento da sua demanda, monitorando as ações, sendo um diferencial, reflexo de uma gestão participativa. Dessa maneira, a municipalidade poderá fornecer serviços de acordo com as necessidades de cada região da cidade, contribuindo significativamente na qualidade da prestação do serviço e no aumento contínuo dos ganhos sociais.

Em suma, apesar do enfoque sistêmico, da gestão baseada nas informações do programa e dos dados colhidos nas entrevistas, o programa precisará agregar alguns elementos que auxiliem na excelência da prestação dos serviços, tais como: valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional através da inteligência das informações disponíveis e o foco em resultados.

Como citado anteriormente, a Prefeitura, em 2013, realizou o planejamento estratégico e todas as secretarias possuíam metas, tais metas não foram inseridas no programa e o percentual de cumprimento delas não foi divulgado. Nota-se, portanto, que essa ação vai de encontro com a transparência das informações, pois, em se tratando da nova gestão pública, a qualidade e a satisfação do cidadão são premissas.

## 6 CONCLUSÃO

Diante da realização da pesquisa, concluímos que os objetivos propostos foram atingidos, mesmo havendo um conjunto de limitações de ordem metodológica, de tempo e de acesso aos dados mais gerenciais do programa. Quanto a questão metodológica a abordagem aqui executada não contemplou a visão do cidadão, limitando-se ao espectro que abrange a estrutura interna da administração municipal, porém para uma compreensão dos efeitos da boa governança a visão do cidadão (satisfação sobre a prestação do serviço), é importante para se ter um plano mais amplo no que compete ao o tempo de resposta de atendimento. Outro ponto limitador foi o tempo, apesar do programa estar 100% na estrutura administrativa da Prefeitura, o estudo restringiu-se aos cinco órgãos mais demandados que juntos correspondem a mais de 50% das demandas, assim, não foi possível capturar os aprimoramentos e procedimentos realizados nos demais órgãos da estrutura administrativa da Prefeitura.

Assim, diante dos resultados apreendidos, é possível identificar um esforço por parte da municipalidade para uma gestão mais transparente para quem demanda os serviços: cidadãos-usuários. A Prefeitura passou a controlar mais seus resultados a partir do momento que ampliou os processos de operacionalização, proporcionando o monitoramento das atividades, ou seja, facilitando o acesso.

Na sociedade contemporânea, em um cenário movido por grandes transformações, é primordial acompanhar de forma efetiva o que ocorre dentro da gestão pública para consolidação de instrumentos e premissas na administração pública. Nesse viés, o que se percebe são cidadãos mais conscientes e atentos às práticas de governança em prol da sociedade, desta maneira, a gestão precisa produzir ações que efetivamente atendam aos desejos da sociedade.

Sendo assim, o propósito desta pesquisa, tendo-se como base o referencial teórico – que considerou a evolução dos modelos da administração pública e seu paradigma da gestão pública, a inclusão da Tecnologia da Informação e da Comunicação e o relacionamento com o cidadão conseguiu-se em responder a seguinte pergunta: O programa Fala Salvador está auxiliando os órgãos e entidades da Prefeitura Municipal do Salvador no estabelecimento da boa governança e no cumprimento dos indicadores de transparência e efetividade? Assim, objetivando responder ao problema, buscou-se identificar e analisar ações tomadas pelos



órgãos e entidades da PMS para atender de forma mais dinâmica, eficiente e eficaz as demandas do cidadão,

Como já citado, buscou-se abordar a evolução dos modelos de administração pública, o aspecto da estrutura organizacional da PMS e a socialização das demandas e das informações e a partir de tais aspectos entende-se que a PMS inovou seu processo gerencial de gestão com a implantação do programa Fala Salvador.

Diante de tal prisma, o norte estabelecido para esta pesquisa, o objetivo geral consistiu em analisar o programa Fala Salvador como um instrumento de boa governança para o município de Salvador-Ba. Para o atendimento desse objetivo geral, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever como os órgãos estão se adequando à nova sistemática gerada pelo Fala Salvador para atendimento das demandas;
- b) identificar as ações integradoras no relacionamento com o cidadão e os indicadores de gestão;
- c) avaliar a distribuição espacial e temporal das demandas registradas no Fala Salvador.

Acerca das questões que nortearam esta dissertação, quando do primeiro objetivo específico supracitado, identificou-se, através da revisão bibliográfica e documental e da pesquisa realizada junto aos Ouvidores, que os órgãos e entidades da Prefeitura se adequaram à sistematização do Programa, iniciaram o processo através da atualização do Catálogo de Serviço, uniformizando todas as informações pertinentes aos serviços oferecidos por cada unidade administrativa. Em seguida, houve treinamentos com todas as equipes envolvidas na prestação. O treinamento incluiu desde a utilização do sistema do Fala Salvador até o tratamento nas respostas que seriam transmitidas aos cidadãos. No entanto, observou-se a presença de dois fatores determinantes para a vulnerabilidade e a interferência na prestação dos serviços. O primeiro diz respeito à estrutura organizacional da Prefeitura (extremamente complexa e com instalações físicas precárias, resultando na falta de maquinário, cabeamento e de pessoal, o que esbarra na morosidade do processo estatal) e o segundo, refere-se à cultura organizacional, houve resistência do corpo técnico na utilização do programa, e que causou algumas falhas na troca das informações, provocando demora na prestação de um atendimento funcional de

forma mais eficiente, engendrando um ciclo de frustração com os gestores das áreas.

O segundo objetivo específico tratou de identificar as ações integradoras no relacionamento com o cidadão e os indicadores de gestão. Conforme documentação analisada (relatórios de performance dos órgãos) e das entrevistas, as ações integradoras no relacionamento com o cidadão acontecem através da Ouvidoria Geral do Município que realiza o acompanhamento *full time* das demandas e a mediação das denúncias. Todavia, não existe uma ação de mensuração direta com o cidadão após a realização da prestação dos serviços, a fim de avaliar sua percepção do processo da prestação do serviço, desde o momento do atendimento (registro das demandas) em um dos canais de atendimento (*call center*, PB, internet, *móBILE*) até a conclusão da demanda, assim, tais elementos são necessários para uma política de atendimento, sem os quais ocorre a ausência do controle social por parte do cidadão.

Diante desta realidade, é importante o aprimoramento de ações continuadas de boa governança para enfrentar situações dinâmicas e multidimensionais, as quais requerem um esforço grande na implementação e transferência de tecnologia, para que a estrutura administrativa possa se adequar e modular-se em atender as dinâmicas da sociedade. Através da identificação de problemas comuns e com o auxílio do monitoramento pelo uso das TICs, já que estas romperam as barreiras geográficas, o Estado precisa cada mais se comunicar com as pessoas, falar a mesma linguagem em prol delas.

Como visto, a OGM possui um papel estratégico e utiliza como indicador de qualidade os prazos definidos pelos órgãos e entidades para atendimento das demandas, ou seja, o tempo de execução destas, identificando assim possíveis riscos na operação, sinalizando aos órgãos para compreensão desses em relação aos seus processos operacionais, evitando assim prejudicar o desempenho da PMS como um todo. Dessa maneira, a grande atenção é para evitar que tais solicitações não virem protocolos de reclamação (2ª instância), sendo direcionados às Ouvidorias Setoriais. Esse acompanhamento é realizado por meio da Coordenação de Monitoramento. Então, atualmente, diante dessa realidade, os indicadores de gestão utilizados consistem nos protocolos que estão com o status de concluídos e no número de protocolos de reclamação, conforme visto nas Figuras 12 e 13, respectivamente.

O terceiro e último objetivo específico, tratou de avaliar a distribuição espacial e temporal das demandas registradas no Fala Salvador. Esta avaliação retrata com maior clareza o comportamento dos bairros, nos períodos estudados, no que se refere a solicitação de serviço e reclamação dos serviços. Tal indicador demonstra a existência de alguma fragilidade na prestação do serviço nestes locais, assim, é oportuno frisar a formulação de intervenção da PMS para acompanhar e racionalizar as solicitações que são demandadas nestas áreas. No entanto, como já comentado, a presença do bairro do Caminho das Árvores, mostra a sensibilidade da plataforma em identificar elementos que fogem do comportamento padrão, capturando informações pontuais, possibilitando assim, ações também pontuais por parte da gestão.

Nesse cenário, este tipo de avaliação é extremamente importante para os gestores municipais, uma vez que tais informações proporcionam alguns indicadores de desempenho da prestação do serviço, tais como: frequência, volume, localização e duração dos serviços. Esses mesmos indicadores permitem, também, a alocação de recursos financeiros e de pessoal em benefício à prestação de serviços pelos órgãos/entidades.

Portanto, após apresentar o atendimento dos objetivos específicos, pode-se concluir que o objetivo geral desta dissertação foi alcançado, ou seja, analisar o programa Fala Salvador como um instrumento de boa governança para o município de Salvador-Ba, constatando que este permitiu aos órgãos desempenho satisfatório na prestação dos serviços. Assim, o objetivo teve a finalidade de verificar se o programa realmente está inovando e auxiliando os órgãos e entidades da PMS na prestação de serviços, contribuindo para uma melhoria da gestão pública municipal, proporcionando o compartilhamento das informações e o envolvimento dos seus atores (funcionários públicos, terceirizados e dirigentes do primeiro e segundo escalão).

Logo, entende-se que o programa Fala Salvador, contribuiu e contribui sim para a melhoria da qualidade do serviço público, entretanto, ele poderá coadjuvar a criação de novos arranjos que visem viabilizar uma maior participação dos cidadãos na gestão pública, para obtenção de excelência no serviço público, conforme a literatura estudada.

Diante do exposto, neste trabalho se considerou apenas os fluxos de dados e de informações para a solicitação das demandas, não se ouviu o cidadão. Por conseguinte, não se avaliou a percepção do cidadão-usuário, mas sim o atendimento em fazer de tudo que é necessário para atender a demanda do cidadão. Sendo assim, sugere-se outro momento para avaliar a satisfação do cidadão-usuário com o atendimento prestado pela PMS.

Ressalta-se, ainda, que este estudo representa um esforço inicial para compreensão das novas tecnologias voltadas à boa governança, uma vez que administrar uma cidade como Salvador e desejar que a Prefeitura esteja presente nos seus cento e sessenta e três bairros, implica desafios a serem vencidos em busca da melhoria contínua do processo de gestão da cidade, do uso de ferramentas auxiliares para, enfim, se aproximar ainda mais da essência da boa governança.

A sociedade vem mudando e tal mudança impõe novos desafios para os gestores e para a cidade, por isso, é preciso aliar as características da cidade ao atendimento das prerrogativas da boa governança.

Uma vez entendida essa realidade, a seguir, apresenta-se propostas de ações que podem ser adotadas pela gestão municipal, contribuindo para a gestão do atendimento pelo setor público. São elas:

- a) A Ouvidoria Geral do Município deverá criar mecanismos que orientem e estimulem o cidadão em participar e avaliar os processos de atendimento. Isso implicaria criar uma cultura de avaliação, ou seja, ao término da prestação o cidadão deverá avaliar, atribuindo notas ou expressões que representem a sua satisfação ou insatisfação diante do atendimento ao seu pleito. A sociedade precisa ser convidada a fazer parte do controle social, assim, a partir dessas contribuições, a Prefeitura poderá direcionar melhor suas ações;
- b) A OGM, juntamente com a Casa Civil, deverá estabelecer no planejamento estratégico a promoção e o gerenciamento dos acordos de nível de serviço<sup>19</sup> junto aos órgãos e entidades, através de uma revisão contínua no Catálogo de Serviço, a cada 4 meses, garantindo a prevenção na continuidade dos serviços;

---

<sup>19</sup> O acordo de nível do serviço envolve o estabelecimento das metas e dos papéis dos envolvidos e suas responsabilidades

- c) Dentro da plataforma do Fala Salvador, é necessário implantar indicadores de excelência da qualidade, tendo como base o *balanced scorecard*<sup>20</sup> (BSB), avaliando constantemente os processos para a tomada de decisão, considerando todas as estratégias da organização, dessa forma, a organização poderá medir seu desempenho no cumprimento da sua missão, por meio de dados que afirmam sua produtividade e eficiência, bem como do cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico. Assim, o BSB auxiliará em longo prazo a gestão, contribuindo para o seu desempenho no alcance da plena satisfação dos cidadãos;
- d) Buscar, juntamente com o setor de Gestão de Pessoas, oferecer treinamentos, cursos e ações motivacionais e de desenvolvimento de forma continuada, para estabelecer o comprometimento e o envolvimento dos servidores públicos com a qualidade do serviço público, permitindo ao corpo técnico uma visão sistêmica do atendimento, e fomentar profissionais mais alinhados e com foco em resultados;
- e) Estabelecer indicadores de qualidade que levem em consideração a transparência, a integração do planejamento e as áreas da Tecnologia da Informação e Gestão de Pessoas e o envolvimento da área do Gerenciamento de Processo da Prefeitura, estabelecido na Casa Civil;
- f) Como última sugestão, incluir no programa do Fala Salvador, todas as ações estabelecidas no Plano Salvador 500, para cruzamento das informações do banco de dados relativas às necessidades dos bairros *versus* os projetos contemplados no Plano. Assim, a gestão urbana da cidade passará a ser dinâmica, multidisciplinar e interativa, contribuindo na implementação e coordenação de ações preventivas, a exemplo do crescimento desordenado do território de Salvador.

---

<sup>20</sup> Segundo Fernandes (2013, p. 15), o Balanced Scorecard (BSB) é compreendido como uma metodologia “que agrupa uma gama equilibrada de indicadores, permitindo aos gestores visualizar a organização sob várias perspectivas ao mesmo tempo, o que possibilita a tradução e a implementação da estratégia. Com essa ferramenta é possível alinhar esforços e metas na busca pela melhoria contínua e pela efetividade, visto que parte-se do pressuposto de que nenhum indicador isolado é capaz de fornecer metas de desempenho claras ou de manter foco da organização naquilo que realmente é relevante”.

Por fim, espera-se que esta dissertação auxilie na compreensão do novo paradigma da administração pública, alinhado ao ambiente das TICs, de modo a instigar o aprofundamento do tema por acadêmicos, pesquisadores e gestores públicos. Destarte, constata-se que este estudo sugere o aprofundamento da temática almejando estabelecer uma relação entre as práticas de boa governança e o nível de satisfação dos cidadãos, levando em consideração a eficiência na distribuição dos recursos públicos para atender as necessidades do cidadão.

## REFERÊNCIAS

AGUNE, R. M.; CARLOS, J.A. Governo eletrônico e novos processos de trabalho. In: LEY, Evelyn; DRAGO, Pedro Aníbal (Org.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. [S.l.]: Fundap, 2005.

AKUTSU, Luiz; PINHO, José Antonio Gomes. Sociedade da informação, accountability e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, p.723-45, set.-out. 2002.

ALCANTARA, Cristian Mendez. Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública: estudo comparativo Brasil e Espanha. Constituição, economia e desenvolvimento. **Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional**. Curitiba, n.1, p.1-26, ago.- dez. 2009.

ALFONSO, L. P. **Eficacia y Administración**. Tres estudios. Madrid: INAP-BOE, 1995.

ALMEIDA, Marcos Ozório. Governo eletrônico no Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa, Portugal. **Anais...** 2002.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDRADE, Adriana Bittencourt; BRANDÃO, Paulo Roberto Baqueiro. **Geografia de Salvador**. 2. ed. Salvador: EDUFBA, 2009.

ANDRÉ, Maristela de. Contratos de gestão como instrumentos de promoção da qualidade e produtividade no setor público. **IPEA. Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade**, ano 1, n.1, 1993

AZEVEDO, Sérgio. Políticas públicas urbanas: discutindo modelos. In: SANTOS JUNIOR. et al. **Políticas públicas e gestão local**. Rio de Janeiro: Fase, 2003.

BARRETT, P. Corporate governance and accountability for performance. SEMINAR BY IPAA AND ASCPAS. 1997, Canberra. **Anais...** 1997. Disponível em: <[https://www.anao.gov.au/uploads/documents/Corporate\\_Governance\\_and\\_Accountability\\_for\\_Perf](https://www.anao.gov.au/uploads/documents/Corporate_Governance_and_Accountability_for_Perf)>. Acesso em: 1 jan.2017, às 22:05.

BEHN, R. D. O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 49, n. 4, out.-dez.1998.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Como ordenar as ideias**. 9. ed. São Paulo: Ática, 2007. 59p.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

BORDEN, Neil H.; SCHWARTZ, George (Ed.). **The concept of the marketing.** Science in Marketing. New York: John Wiley, 1984.

BRAGA, Lamartine Vieira et al. **O papel do governo eletrônico no fortalecimento da governança do setor público.** Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1468>>. Acesso em: 1 nov. 2015, às 19:45.

\_\_\_\_\_. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v.47, n.1, jan.-abr. 1996. Disponível em: <<http://academico.direitorio.fgv.br/ccmw/images/1/1d/Bresser.pdf>>. Acesso em: 7 jan.2016, às 17:00.

BRASIL. **Constituição.** Brasília: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil** (De 24 de Fevereiro de 1981). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao91.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao91.htm)> Acesso em: 8 jan. 2017, às 18:55.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 1 jan. 2017, às 00:43.

\_\_\_\_\_. **Construindo o Estado republicano:** democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

\_\_\_\_\_. **Decreto de 3 de abril de 2000.** Institui Grupo de Trabalho Interministerial para examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas com as novas formas eletrônicas de interação. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/dnn/2000/Dnn8917.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/dnn/2000/Dnn8917.htm)>. Acesso em: 20 nov.2015, às 16:45.

] \_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 17 jan.2017, às 20.54.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 19, 04 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em: 17 jan. 2017, às 22.33.

\_\_\_\_\_. **Globalização e Estado-Nação.** FGV-EESP. São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei. 10.257.** Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana. Disponível em:



<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10257.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10257.htm)>. Acesso em: 30 jan. 2017, às 13:15.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previstas no inciso XXXIII, do art. 5º, da Constituição Federal.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 31 jan. 2017, às 10:40.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Estratégia de governança digital da administração pública federal.** Brasília: MP, 2016. Disponível em: <<https://www.governoeletronico.gov.br/egd/estrategia-de-governanca-digital>>. Acesso em: 30 dez. 2016, às 23:45.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Departamento de Governo Eletrônico. **Indicadores e métricas para avaliação de e-Serviços.** Brasília: MP, 2007.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **A Política de Governo Eletrônico no Brasil,** Brasília, 2001.

\_\_\_\_\_. **Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GesPública.** Documentos de referência 2008/2009. Brasília. Disponível em: <[gespublica.gov.br/sites/default/files/documento/produtos\\_1\\_indicadores\\_versao\\_final\\_110809.pdf](http://gespublica.gov.br/sites/default/files/documento/produtos_1_indicadores_versao_final_110809.pdf)>. Acesso em: 11 jan. 2017, às 00:49.

\_\_\_\_\_. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n.40, p. 5-30, 1999. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1999/93.ReflexoesSobreRefGerencial.p.pg.pdf>>. Acesso em: 8 jan. 2017, às 11:22.

\_\_\_\_\_. A reforma da gestão pública. **Correio Braziliense,** Brasília, 2002. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/articles/2002/02.12.02-Reforma\\_Gest%C3%A3o\\_P%C3%BAblica.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/articles/2002/02.12.02-Reforma_Gest%C3%A3o_P%C3%BAblica.pdf)>. Acesso em: 2 jan. 2017, às 15:55.

\_\_\_\_\_. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina. **Revista do Serviço Público**, ano 53, n. 1, jan.-mar. 2002.

\_\_\_\_\_. A reforma do estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos MARE.** Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, n.1, 1998.

\_\_\_\_\_. Reforma do estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Cadernos MARE,** Brasília, n. 1, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n45/a04n45.pdf>>. Acesso em: 10 jan.2017, às 02:15.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. 1.ed. São Paulo: Editora 34; Brasília: Enap, 1998.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para a cidadania**. São Paulo: Editora 34, 1998.

\_\_\_\_\_. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Rev. Serviço Público**, ano 49, n. 1, jan.-mar.1998.

\_\_\_\_\_. **Retomada da revolução nacional e o novo desenvolvimentismo**. In: \_\_\_\_\_. **Desenvolvimento e Crise no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 2003.

\_\_\_\_\_. A taxa de câmbio no centro da teoria do desenvolvimento. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 75, maio - ago. 2012.

\_\_\_\_\_. **Tribunal de Contas da União. Referencial para avaliação de governança em políticas públicas**. Brasília, 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público (RSP)**, ano 49, n. 1, jan.-mar. 1998. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma\\_gerencial-RSP.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma_gerencial-RSP.pdf)>. Acesso em: 7 ago.2016, às 14:43.

\_\_\_\_\_. **Reforma Gerencial de 1995. (Documents and words on the Brazilian public management reform)**. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>>. Acesso em: 2 jan. 2017, às 19:19.

BRUGUÉ, Quim; VALLÈS, Josep Maria. New-style councils, new-style councillors: from local government to local governance. **Governance**, v. 18, n. 2, p. 197-226, 2005.

CADEMARTORI, Luiz Henrique Urquhart. Reforma da administração pública e globalização: a inteligência entre os eventos. **Rev. Fac. Direito**. UFMG, Belo Horizonte, n.56, p.265-280, jan.-jun.2010.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev. Bras. Enferm.** Brasília, p. 611-4, set.-out. 2004.

CAPOBIANGO, R. P. et al. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE**, São Paulo, v.20, n. 1, p.61-78, jan.-mar. 2013.

CARDOSO, Reginaldo Luiz. Capital e espaço: aproximações analíticas entre o «modelo Haussmann» e o planejamento estratégico da cidade. In: CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 7., 2004, Coimbra. **Anais...** 2004.

CARDOSO, René Fernando. Um estudo sobre os resultados da utilização da Bolsa Eletrônica de Compras no Governo do Estado de São Paulo. **Revista do Serviço Público**, ano 55, n. 4, out.-dez. 2004.

CARVALHO, I. M. M.; PEREIRA, G. C. Segregação socioespacial e dinâmica metropolitana. In: CARVALHO, I.M.M de; PEREIRA, G.C, (Org.). **Como anda Salvador e sua Região Metropolitana**. Salvador: UFBA, 2006.

CARVALHO, Inaiá Maria Moreira de. Gestão pública, organizações populares e organizações não-governamentais na habitação. In: GORDILHO-SOUZA, Angela Maria (Org.). **Habitar contemporâneo: novas questões no Brasil dos anos 90**. Salvador: MAU/UFBA, 1997.

CAVALCANTI, Ludmila. A perspectiva de gênero nas políticas públicas: políticas para quem? In: INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL – IBAM. **Curso Democracia e Gênero no Legislativo Municipal**. Rio de Janeiro, 2009.

CASTELLS, Manuel. **A questão urbana**. Tradução Arlene Caetano. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2006.

\_\_\_\_\_. **A sociedade em rede**: Do conhecimento à ação política. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional – Casa da Moeda. Março/2005. Disponível em: <<http://biblio.ual.pt/Downloads/REDE.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2015, às 19:00

\_\_\_\_\_. **A questão urbana**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

\_\_\_\_\_. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v.1.

CASTELLS, Manuel; BORJA, Jordi. As cidades como atores políticos. **Novos Estudos**. São Paulo: Cebrap, p. 152-166, 1996. Disponível em: <[http://novosestudios.uol.com.br/v1/files/uploads/contents/79/20080626\\_as\\_cidades\\_como\\_atores.pdf](http://novosestudios.uol.com.br/v1/files/uploads/contents/79/20080626_as_cidades_como_atores.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COMITÊ EXECUTIVO E-GOV. **Resolução nº 12, institui o Portal de Serviços e Informações de Governo - E-Gov**. 2002. Disponível em:

<<https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-e-arquivos/3%20-%20Resolucao%2012%2014-11-02.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2016, às 01:25.

\_\_\_\_\_. **Dois anos de governo eletrônico: balanço de realizações e desafios futuros.** Brasília: Casa Civil da Presidência da República, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria Executiva, 2002.

CONDER. **Painel de informações:** dados socioeconômicos do Município de Salvador por Bairros e Prefeituras-Bairro. Disponível em: <[http://www.informs.conder.ba.gov.br/Produtos/Painel%20de%20Informa%C3%A7%C3%B5es\\_Salvador\\_5ed.pdf](http://www.informs.conder.ba.gov.br/Produtos/Painel%20de%20Informa%C3%A7%C3%B5es_Salvador_5ed.pdf)>. Acesso em: 1 jul. 2016, às 19:30.

CORRALO, Giovani da Silva. O poder municipal na elaboração e execução de políticas públicas. **Revista do Direito UNISC**, Cruz do Sul, n. 37, jan.-jun., 2012.

CORRÊA, Roberto Lobato. **Região e organização espacial.** São Paulo: Ática, 1991.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008.

COSTIN, C. **Administração Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 51, n.3, p. 1-34, 2000. Disponível em: <<http://www.ser.enap.gov.br/index.php/RSP/article/View/331/337>>. Acesso em: 15 jan. 2017, às 00:53.

CUNHA, M.A.V.C. **Portal de serviços públicos e de informação ao cidadão: estudo de casos no Brasil.** 2000. 172 f. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade de São Paulo, São Paulo: FEA-USP, 2000.

CUNHA, Maria Alexandra; FREY, Klaus; DUARTE, Fábio. **Governança local e as tecnologias de informação e comunicação.** Curitiba: Champagnat, 2009.

CUNHA, Maria Alexandra Viegas Cortez da; MIRANDA, Paulo Roberto de Mello. O uso de TIC pelos governos: uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional. **Organ. Soc.** Salvador, v.20, n.66, jul.-set. 2013.

DALLABRIDA, Valdir Roque. Governança territorial e desenvolvimento: as experiências de descentralização político-administrativas no Brasil como exemplo de institucionalização de novas escalas territoriais de governança. In: CIRCUITO DE DEBATES ACADÊMICOS, 1., 2011. **Anais...** 2011. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area7/area7-artigo11.pdf>>. Acesso em: 15 out.2015, às 19:35.

DALLABRIDA, Valdir Roque. Gobernanza Y planificación territorial: para la institucionalización de una práctica de “concertación público-privada”. **Documentos Y Aportes em Administración Pública y Gestión Estatal**, ano 3, n. 4, p. 61-94, 2003.

DALLABRIDA, V. R.; ZIMMERMANN, V. J. Descentralização na gestão pública e estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento: o papel dos consórcios intermunicipais. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté (SP), v. 5, n. 3, p. 3-28, set.-dez. 2009.

DEMO, Gisela; PESSOA, Renata. CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). **Rev. Adm. Pública**, v. 49, n.3. Rio de Janeiro, maio-jun., 2015.

DENHARDT, J.V.; DENHART, R. B. **The new public service: serving, notsteering**. New York: M.E. Sharpe, 2003.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. **Políticas públicas: princípios, propósitos e processos**. São Paulo: Atlas, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanello, **Direito Administrativo**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DINIZ, Eduardo Henrique. **Uso do comércio eletrônico em órgãos do governo**. Relatório 18/2000 NPP. Brasília: Easp/ FGV, maio, 2000.

\_\_\_\_\_. **Globalização, reformas econômicas e elites empresariais**. Rio de Janeiro: FGC, 2000.

DINIZ, Eli. Governabilidade, governance e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma. **Revista do Setor Público**, v.47, n. 2, 1996. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/693/533>>. Acesso em: 20 dez. 2016, às 22:46.

\_\_\_\_\_. Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: os desafios da construção de uma nova Ordem no Brasil nos Anos 90. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 385-415,1995.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, Mississippi State, v.20, jan.1995.

DORRIS, Ann. Intergovernmental Solutions Newsletter. **US Government, General Services Administration**. Washington, DC. n. 8, 2000.

DUBOIS, K; LINS, J. **Inovação na gestão pública**. São Paulo: Saint Paul, 2002.

EDWARDS, Meresith. Public sector governance – future issues for Australia. **Journal of Public Administration**, v.61, n.2, 06/2002.

FADUL, E. M. C.; SILVA, L. P. Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FERLIR, E. et al. **The new public management in action**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

FERNANDES, Alan Gabriel. **Balanced Scorecard aplicado à administração pública**: uma proposta de planejamento estratégico para o Departamento de Administração de Economia da Universidade Federal de Lavras. 2013. 193f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)- Universidade Federal de Lavras. Lavras, 2013.

FERNANDES, Ana. O EPUCS e a cidade do Salvador nos anos 40: urbanismo e interesse público. In: ENCONTRO NACIONAL DA ENANPARQ, 1., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** 2010. Disponível em: <<http://www.anparq.org.br/dvd-enanparq/simposios/171/171-615-1-SP.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2016, às 13:55.

FERREIRA, Lilia Soares Ramos. **O cidadão e o acesso aos serviços públicos**. Disponível em: <[http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel\\_42-148\\_149\\_150.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-06/painel_42-148_149_150.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2015, às 12:05.

FERREIRA, Sérgio G; ARAUJO, Erika A. Modernização da gestão: e-governo o que ensina a experiência internacional. 2000. **Informe SF (Secretaria para Assuntos Fiscais do BNDES)**, Rio de Janeiro, n. 17, ago. 2000.

FERRAZ JÚNIOR, Tércio Sampaio. **Introdução ao Estado do Direito**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FIPE. **Plano Salvador 500**. São Paulo, jun. 2015.  
FMI - FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **The IMF's approach to promoting good governance and combating corruption**: a guide. International Monetary Fund. Disponível em: <<http://www.imf.org>>. Acesso em: 10 jan. 2016, às 09:45

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Governança organizacional aplicada ao setor público**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2003, Paraná. **Anais...** 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047108.pdf>> Acesso em: 25 out. 2016, às 22:05.

FRANCO MLPB. **O que é análise de conteúdo**. São Paulo: PUC, 1986.

GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, José Luiz (Org.). **Planejamento e orçamento governamental**. Brasília: ENAP, 2006.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Ficker. São Paulo: Ed. Unesp, 1991.

GONÇALVES, Alcindo. O que é Governança? In: ENCONTRO DO CONPEDI, UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS, 14., 2005, São Paulo. **Anais...** 2005.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento e serviços**. São Paulo: Campus, 2000.

GRANT, G.; CHAU, D. Developing a generic framework for e-government. **Journal of Global Information Management**, v. 13, n. 1, jan.- mar. 2005.

GRINDLE, Merilee. Good enough governance revisited. **Development Policy Review**, v.25, n.5, p. 553-574, 2007.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v.32, n.4, p.4-20, 1994.

GUERREIRO, R. et.al. O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. **Organização & Sociedade**, v.12, n. 35, out.-dez.2005.

HARRISON, James. **Governança Corporativa: uma avaliação da prática**. São Paulo, 1998.

HARVEY, David. O direito à cidade. **New Left Review**, n. 53, 2008. Disponível em: <<http://www4.pucsp.br/neils/downloads/neils-revista-29-port/david-harvey.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2015, às 23:30.

HORA, Rejane Angélica de Andrade; OLIVEIRA, Oderlene Vieira; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Governança corporativa no setor público e privado no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Resende. **Anais...** Resende: SEGeT, 2014.

HUTHER, Jeffrey; SRAH, Anwar. Applying a simple measure of good governance to the debate on fiscal decentralization. **Social Science Research Network- SSRN**. nov. 1999. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=620584](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=620584)>. Acesso em: 7 jan. 2017, às 14:08.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. [Portal institucional] Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=292740>>. Acesso em: 10 jun. 2015, às 22:05.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/codigo-das-melhores-praticas>>. Acesso em: 12.12.2016, às 13:42.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, p.305-360, 1976.

JUND, Sergio. **AFO - Administração Financeira e Orçamentária: teoria e questões**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KANNABIRAN, G.; XAVIER, M.; ANANTHARAJ, A. Enabling E-governance through citizen relationship management - concept model and applications. **Journal of Services Research**, v. 4, n. 2, p. 223-240, 2004.

KICKERT, Walter J.M. Public governance in the Netherlands; in the alternative to anglo-american "managerialism". **Public Administration**, v.75, p.731-752, 1997.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

KOOIMAN, Jan; VAN VLIET, Martijn. Governance and public management. In: ELIASSEN, Kjella; KOOIAMN, Jan (Ed.). **Managing public organizations: lessons from contemporary european experience**. London, Sage, 1993.

LARA, Rodrigo Diniz; GOSLING, Marlusa de Sevilha. Um modelo de gestão do relacionamento entre os cidadãos e a administração pública. **REAd. rev. eletrôn. adm.**, v.22, n.2, maio - jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Marketing de Relacionamento no Setor Público: Um Modelo de Gestão da Relação entre os Cidadãos e a Administração Pública. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LARENTIS, Fabiano. **Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento**. Curitiba: IESDE, 2009.

LEER, Anne. **Welcome to the wired world**. Londres: Person Education, 2000.

\_\_\_\_\_. **A revolução urbana**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LEFEBVRE, Henri. **O direito à cidade**. São Paulo: Centauro, 1991.

LENK, K.; TRAUNMÜLLER, R. Electronic government: where are we heading? In: ELECTRONIC GOVERNMENT, INTERNATIONAL CONFERENCE, 5., 2002, Aixen-Provence, France. **Proceeding...** 2002.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

LÖFFLER, Elke. Governance: Die neue Generation von Staatsund Verwaltungsmodernisierung. **Verwaltung + Management**, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.



LOPES, Fernando Dias; BALDI, Mariana. Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos: proposição de um modelo de análise. **RAC**, v.9, n.2, abr. - jun. 2005.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARICATO, Ermínia. **Brasil, cidades**: alternativas para a crise urbana. Petrópolis: Vozes, 2001.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba. v.11, n.2, abr.-jun.2007.

MARTINS, Margarida Salema D'Oliveira. **O princípio da subsidiariedade em perspectiva jurídico-política**. [S.l.]: Coimbra, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. Governança no Setor Público. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. Manual de metodologia da pesquisa científica. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública (RAP)**. Rio de Janeiro, p. 61-82, jan./fev.2008.

MATTOS, Carlos A. Redes, nodos e cidades: transformação da metrópole latino-americana. In: RIBEIRO, Luiz César Q. (Org.). **Metrópoles**: entre a coesão e a fragmentação, a cooperação e o conflito. São Paulo: Perseu Abramo. Rio de Janeiro: FASE/ Observatório das Metrôpoles, 2004.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 25. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MCGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Tradução Astrid de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campos, 1994.

MEDEIROS, Alexsandro M. **CiberDemocracia**. Observatório Pelotas, 2016. Disponível em:

<<http://www.observatoriopelotas.com.br/2016/05/08/ciberdemocracia-por-alexandro-m-medeiros/>>. Acesso em: 25 jan. 2016, às 18:45.

MEDEIROS, P. H. **Governo eletrônico no Brasil**: aspectos institucionais e reflexos na governança. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade de Brasília (UnB). Brasília, 2004.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito municipal brasileiro**. 13. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

MENDES, Henrique. Aos 467 anos, Salvador é cidade sem bairros oficializados por lei. **G1 Notícias**, Salvador, 01 abr. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bahia/aniversario-de-salvador/noticia/2016/04/aos-467-anos-salvador-ainda-e-uma-cidade-sem-bairro-oficializado-por-lei.html>>. Acesso em: 15 jan. 2017, às 17:45.

MIMICOPOULOS, M. G. et al. **Public governance indicators**: a literature review. New York: ST/ESA/PAD/SER.E/100, United Nations, 2007.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1996.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MINAYO, M.C.S.; SANCHES, O. Quantitativo - qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p. 239-262, jul.-set.

MIYAZAKI, Vitor Koiti. **Estruturação da cidade e morfologia urbana**: um estudo sobre cidades de porte médio da rede urbana paulista. Presidente Prudentes: [s.n.], 2013.

MONTEIRO, E. M. **Rádios comunitárias e accountability societal**. 2000. Dissertação (Mestrado em Sociologia)- Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, 2000.

MOTA, Alexandre. Salvador inaugura núcleo para monitorar trânsito 24 horas. **Correio da Bahia**, Salvador, 1 out. 2015. Disponível em <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/prefeitura-inaugura-nucleo-de-operacao-assistida-da-transalvador-que-ira-monitorar-transito-24-horas/?cHash=7b4dc0b475879fd72458c2d8e7828d70>>. Acesso em: 8 ago. 2016, às 23:45.

NASSUNO, Marianne. O controle social nas organizações sociais no Brasil. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill (Org.). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999. p. 335-361.

NEVES, Graziela Maria Fernandes das. Política de atendimento ao cidadão: requisitos para elevar o padrão e a qualidade dos serviços prestados pelo setor público. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO DE PESSOAS, 4., Brasília/DF. **Anais...** Brasília/DF, 2011.

O'DONNELL, Guillermo. Accountability horizontal: la institucionalización legal de la desconfianza política. **Revista Española de Ciencia Política**, n. 11, out. 2004.

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva. Modelos de Administração Pública. In: SANABIO, Marcos Tanure (Org). **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 7. ed. Brasília: Editora UnB, 1992.

OUVIDORIA GERAL DO MUNICÍPIO. **Fala Folião**. Disponível em: <<http://www.ouvidoria.salvador.ba.gov.br/index.php/2013-12-18-17-08-09/carnaval-2016>>. Acesso em: 17 jan. 2017, às 07:45.

PAIVA, Maristela. **Impactos da gestão estratégica no trabalho da Secretaria de Controle Interno da Câmara dos Deputados**. Especialização em auditoria interna e controle governamental. Escola de Advocacia Geral da União, Brasília, 2009. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2053990.PDF>>. Acesso em: 8 ago. 2016, às 22:35.

PALUDO, Augustinho Vicente. PROCOPIUCK, Mario. **Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

\_\_\_\_\_. **Administração pública: teoria e questões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PARK, Robert Ezra. No controle social e comportamento coletivo. University of Chicago Press, 1967.

PAYNE, A. **Handbook of CRM: achieving excellence in customer management**. Oxford: Elsevier, 2006.

PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.

PEDRÃO, Fernando. A urbanização voraz de Salvador. **Revista Vera Cidade**, ano 4, n. 5, 2009. Disponível em: <[http://www.veracidade.salvador.ba.gov.br/v5/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11&Itemid=3](http://www.veracidade.salvador.ba.gov.br/v5/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=3)>. Acesso em: 15 jun. 2015, às 12:30.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos da economia urbana.** 1999. Disponível em: <[https://issuu.com/fernandopedrao/docs/fundamentos\\_da\\_economia\\_urbana](https://issuu.com/fernandopedrao/docs/fundamentos_da_economia_urbana)>. Acesso em: 8 jan. 2017, às 15:30.

PENTEADO FILHO, Paulo de Arruda. Planejamento Urbano em Salvador. **Veracidade**, v. 1, n. 2, p. 5-11, out.- dez. 1991.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, G.C.; CARVALHO, I., **Salvador no século XXI:** transformações demográficas, sociais e urbanas e metropolitanas (Relatório Preliminar). Salvador: Núcleo Salvador INCT/Observatório das Metrôpoles, ago., 2015.

PEREIRA, Gilberto Corso. **Organização social do território e formas de provisão de moradia.** UFBA, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/17354>>. Acesso em: 30 dez. 2016, às 21:15.

\_\_\_\_\_. Reorganizando o governo em uma era de concentração e compromisso. **Dados**, v. 35, n. 3, 1992.

PETERS, B.G. **The politics of bureaucracy.** New York: Longman, 1989.

PIERRE, Jon; PETERS, B. Guy. **Governance, politics and the state.** New York: St. Martin's Press, 2000

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n.5, p. 173-199, set.-out. 1998.

PINHEIRO, Petti Eloisa. A. Hassmannização e sua difusão como modelo urbano no Brasil. In: SEMINÁRIO DE HISTÓRIA DA CIDADE E DO URBANISMO, 5., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: FAU, 2012. Disponível em: <<http://unuhospedagem.com.br/revista/rbeur/index.php/shcu/article/view/614>>. Acesso em: 10 nov.2016, às 20:45.

PIRES, E. L.; NEDER, R. T. A governança territorial no Brasil: As instituições, os fatos e os mitos. **Geografia e Pesquisa**, Ourinhos/SP, Unesp, v. 2, n. 2, p. 31-45, jul.-dez. 2008.

PIRES, Elson Luciano Silva et al. **Governança territorial:** conceitos, fatos e modalidades. Rio Claro: UNESP- IGCE: Programa de Pós-Graduação em Geografia, 2011.

PISA, Beatriz Jackiu. **Uma proposta para o desenvolvimento do índice de avaliação da governança pública (IGovP):** Instrumento de planejamento e desenvolvimento do Estado. 2014. 222 f. Dissertação (Mestrado)– Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública, Curitiba, 2014.

PLUMPTRE, T. GRAHAM, J. **Governance and good governance: international and aboriginal perspectives.** 1999. Disponível em: <<http://www.iog.ca/en/publications/governance-and-good-governance-international-and-aboriginal-perspectives>>. Acesso em: 27 dez. 2016, às 17:45.

PMS – PREFEITURA MUNICIPAL DO SALVADOR **Caderno do Planejamento Estratégico.** Disponível em: <[http://www.planejamentoestrategico.salvador.ba.gov.br/imagens/Planejamento\\_Completo.pdf](http://www.planejamentoestrategico.salvador.ba.gov.br/imagens/Planejamento_Completo.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2017, às 13:30.

\_\_\_\_\_. **Cadernos da Cidade: uso e ocupação do Salvador.** Salvador, ano I, n. 1, v.1. 2009. Disponível em: <[http://www.sim.salvador.ba.gov.br/caderno/Cadernos\\_da\\_Cidade.pdf](http://www.sim.salvador.ba.gov.br/caderno/Cadernos_da_Cidade.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2015, às 15:30.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 15.628, dispõe sobre ao funcionamento da Ouvidoria Geral do Município e do Sistema Municipal de Ouvidoria.** Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/2005/1563/15628/decreto-n>>. Acesso em: 30 dez. 2016, às 21:18.

\_\_\_\_\_. **Decreto 23.822, dispõe sobre a nova estrutura organizacional da Ouvidoria Geral do Município.** Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/2013/2382/23822/decreto-n-23822-2013-altera-o-regimento-do-gabinete-do-prefeito>>. Acesso em: 27 jan. 2017, às 22:08.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 24.806, de 24 de Fevereiro de 2014, Regulamenta a Lei nº 8.460, de 23 de Agosto de 2013, que dispõe sobre o acesso a informação.** Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/2014/2480/24806/decreto-n-24806-2014-regulamenta-a-lei-n-8460-de-23-de-agosto-de-2016-que-dispoe-sobre-o-acesso-a-informacoes.html>>. Acesso em: 31 jan. 2017, às 10:45.

\_\_\_\_\_. **Diário Oficial do Município,** ano XXV, n. 5.8253, p. 3. abr. 2013, Disponível em: <<http://200.129.241.70/isc/sistema/arquivos/18041307035703.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2016, às 22:45.

\_\_\_\_\_. **Indicadores PPA 2014-2017.** Disponível em: <[http://www.gestaopublica.salvador.ba.gov.br/PPA\\_2014\\_2017/projeto/arquivos/3-%20INDICADORES%20PPA2014-2017.pdf](http://www.gestaopublica.salvador.ba.gov.br/PPA_2014_2017/projeto/arquivos/3-%20INDICADORES%20PPA2014-2017.pdf)>. Acesso em: 1 dez. 2015, às 12:45.

\_\_\_\_\_. **Lei 1.038, fixa a delimitação urbana e suburbana dos distritos e subdistritos.** Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-ordinaria/1960/103/1038/lei-ordinaria-n-1038-1960-fixa-a-delimitacao-urbana-e-suburbana-dos-distritos-e-sub-distritos-do-municipio-do-salvador-divide-a-cidade-em-bairros-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 11. jan.2017, às 09:35.

\_\_\_\_\_. **Lei 7.400.** Disponível em: <<http://www.plano500.salvador.ba.gov.br/conheca/1-o-que-?>>. Acesso em: 11. jan.2017, às 09:35.

\_\_\_\_\_. **Plano Salvador 500.** Disponível em: <<http://www.plano500.salvador.ba.gov.br/conheca/1-o-que-?>>. Acesso em: 15 jan. 2016, às 12:15.

\_\_\_\_\_. **PPA 2006/2009:** Programa de Modernização Administrativa. Disponível em: <[http://servicosweb.sefaz.salvador.ba.gov.br/sistema/legislacao/PPA\\_2006\\_2009/003%20-%20A%E7%F5es%20por%20Programa.PDF](http://servicosweb.sefaz.salvador.ba.gov.br/sistema/legislacao/PPA_2006_2009/003%20-%20A%E7%F5es%20por%20Programa.PDF)>. Acesso em: 29 dez. 2016, às 16:01.

\_\_\_\_\_. **[Portal Institucional].** Disponível em: <<http://www.salvador.ba.gov.br>>. Acesso em: 15 ago.2015, às 22:00.

\_\_\_\_\_. **[Portal Institucional].** Disponível em: <<http://www.salvador.salvador.ba.gov.br>>. Acesso em: 10 jul. 2016, às 23:45.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 456/99, que aprova a instrução normativa nº 03, que dispõe sobre o Serviço Salvador Atende.** Disponível em: <[http://www.gestaopublica.salvador.ba.gov.br/doc\\_PDF/IN0399\\_SalvadorAtend.pdf](http://www.gestaopublica.salvador.ba.gov.br/doc_PDF/IN0399_SalvadorAtend.pdf)>. Acesso em: 28 dez. 2016, às 01:35

\_\_\_\_\_. **Programa Fala Salvador.** [Portal]. 2017. Disponível em: <<http://falasalvador.ba.gov.br/portal/portal/>>. Acesso em: 2.fev.2017, às 23:57.

REDE. **Rede de Profissionais Solidários pela Cidadania.** 2011. Disponível em: <<http://redeprofissionaisolidarios.objectis.net/salvador/texos/salvador-do-ponto-de-vista-de-planejamento-urbano>>. Acesso em: 29 jan. 2017, às 18:45.

REINARTZ, W. J; KUMAR, V. The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. **Journal of Marketing**, v.67, jan. 2003.

REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da informação e planejamento estratégico:** alinhamento e integração com a inteligência organizacional privada ou pública. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO, Livia Maria de Pádua, PEREIRA, José Roberto, BENEDICTO, Gideon Carvalho de. As reformas da Administração Pública Brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro, 2013.

RICHARDS, David; SMITH, Martin J. **Governance and public policy in the United Kingdom.** New York: Oxford University Press, 2002.

RHODES, Roderick A. W. **Understanding governance**: policy networks, governance, reflexivity, and accountability. Buckingham, Philadelphia: Open University Press, 1997.

RONAGHAN, S.A. **Benchmarking e-Government**: a global perspective. Assessing the progress of the UN Member States. New York: United Nations Division for Public Economics and Public Administration & American Society for Public Administration. 2002.

ROSENBERG, G.; OHAYON, P. Um novo modelo de gestão para as instituições públicas de ciência, tecnologia e inovação: o caso da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

ROTBURG, R. I. **Strengthening governance**: ranking countries would help. **The Washington Quarterly**, p.71-81, 2004.

RUEDIGER, Marco Aurélio. Governo eletrônico e democracia: uma análise preliminar dos impactos e potencialidades na gestão pública. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, set.- dez. 2002.

SALM, J. F; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 97-120, 2009.

SALVADOR perde o posto de 3ª maior capital do país para Brasília, diz IBGE. **G1 Bahia**. Salvador, 30 ago. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bahia/noticia/2016/08/salvador-perde-o-posto-de-3-maior-capital-do-pais-para-brasilia-diz-ibge.html>>. Acesso em: 31.dez. 2016, às 14:45.

SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. (Orgs.). **Administração pública contemporânea**: política, democracia e gestão. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

SANTOS JÚNIOR, Orlando Alves dos; MONTANDON, Daniel Todtmann (Org.). **Os Planos Diretores Municipais Pós-Estatuto da Cidade**: balanço crítico e perspectivas. Rio de Janeiro: Letra Capital; Observatório das Cidades; IPPUR/UFRJ, 2011.

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, Governança e Democracia: criação de capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil Pós-constituente. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS – ANPOCS, 10., 1997, Caxambu: Rio de Janeiro. **Anais...** Caxambu: Rio de Janeiro, 1997.

SANTOS, Milton Orlando Alves dos. **A natureza do espaço**: técnica e tempo, razão e emoção. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

\_\_\_\_\_. **Metamorfoses do espaço habitado**: fundamentos teóricos e metodológicos da Geografia. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1994.

\_\_\_\_\_. Salvador e o deserto. **Revista Brasileira dos Municípios**, v. 12, n. 47/48, p. 127-128, jul-dez.1959.

\_\_\_\_\_. O papel metropolitano da cidade do Salvador. **Revista Brasileira dos Municípios**, n. 35/36, p. 185-190, jul.- dez.1956.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. **A nova administração pública e o foco no cidadão**: burocracia x marketing. 2000.

Disponível

em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6269/4860>>.

Acesso em: 27 dez. 2016, às 13:22.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da Administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, mar.-abr. 2009.

SEVERINO, A. J. Observações metodológicas referentes aos trabalhos de pós-graduação. In: \_\_\_\_\_. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SPENGLER, Fabiana Marion; SPENGLER NETO, Theobaldo (Org.). **Mediação enquanto política pública**: o conflito, a crise da jurisdição e as práticas mediativas. 1.ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2012.

SPINOLA, Noélio Dantaslé. O PLANDEB. **RDE**. Salvador, ano XI, n. 20, 2009.

SPINK, M. J. P. **Psicologia social e saúde**: práticas, saberes e sentidos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

SPOSITO, M. E. B. **O chão em pedaços**: urbanização, economia e cidades no Estado de São Paulo, 2004. 504f. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Ciências e Tecnologia. UNESP-Campus Presidente Prudente. Presidente Prudente, 2004.

\_\_\_\_\_. Reestruturação da cidade. In: MELO, Jayro G. (Org.) **Região, cidade e poder**. Presidente Prudente: GASPERR/UNESP, 1996. p.111- 126.

SILVA, Christian Luiz da (Org.). **Políticas públicas e desenvolvimento local**: instrumentos e proposições de análise para o Brasil. São Paulo: Vozes. 2012.

SILVA, S.B. de M; SILVA, B.C.N; CARALHO, S.S. Metropolização e turismo no Litoral Norte de Salvador: de um deserto a um território de enclaves? In: CARVALHO, I.M.M.; PEREIRA, G.C. (Org.). **Como anda Salvador e sua região metropolitana**. Salvador: EDUFBA, 2008.

\_\_\_\_\_. Salvador e sua Região Metropolitana: mudanças recentes, conflitos e perspectivas institucionais. **Geotextos**, v.11, n. 2, 2015. Disponível em: <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-479.htm>>. Acesso em: 10 jan. 2017, às 17:15



SILVA, C. L. da; MENDES J. T. G. M. (Orgs). **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável**: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 2005.

SILVEIRA, Sérgio Amadeu da. Governo eletrônico e inclusão digital. In: HERMANNNS, Klaus (Org). **Governo eletrônico**: os desafios da participação cidadã. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2002.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, A. T.; FAHEY, L. Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. **Journal of Marketing**, v.63, p.168-179, 1999.

STARCK, Katia Regina; RADOS, Gregorio Jean Varvakis; SILVA, Edna Lucia. Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão. **Revista Especializada em Ciências da Informação (Biblios)**. 2013. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4530293.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2017.

STOKER, G. Urban political science and the challenge of urban governance. In: PIERRE, J. (Ed.). **Debating governance**: authority, steering and democracy. New York: Oxford University Press, p. 91-109, 2000.

TORRES, Marcelo Douglas de F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TRANSPARÊNCIA SALVADOR [Portal]. 2017. Disponível em: <[http://www.gestaopublica.salvador.ba.gov.br/doc\\_PDF/IN0399\\_SalvadorAtende.pdf](http://www.gestaopublica.salvador.ba.gov.br/doc_PDF/IN0399_SalvadorAtende.pdf)>. Acesso em: 28 dez.2016, às 01:35.

TRÂNSITO na Av. Paulo VI terá mudanças a partir de sábado. **G1 Bahia**. Salvador, 29 nov. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/bahia/transito/noticia/2013/11/transito-na-avenida-paulo-vi-tera-mudancas-partir-desse-sabado-30.html>>. Acesso em: 28 jan. 2017, às 08:33.

VASCONCELOS, P. de A. **Salvador**: transformações e permanências (1549-1999). Ilhéus: Editus, 2002.

VELHO, Otávio (Org.). **O fenômeno urbano**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

VILLAÇA, Flávio. **Espaço intra-urbano no Brasil**. São Paulo: Studio Nobel: FAPESP: Lincoln Institute, 2001.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relationsl contracting. London: Collier Macmillan Publishers, 1985.

ZENONE, Luis Claudio. **Marketing**: conceitos, ideias e tendências. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Sociedade e Estado**. Brasília, v. 18, n ½, p. 315-388, jan.- dez. 2003.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO OUVIDORES SETORIAIS



### QUESTIONÁRIO

Ouvidores Setoriais – SEMOP/SMS/ SEMPS/ SINDEC/ SMED

Este questionário faz parte de uma avaliação da experiência do Programa Fala Salvador entre os anos de 2014 e 2016. Servirá como elemento direcionador da orientação para dissertação da mestranda, Adriana de Oliveira Calmon, orientada pelo Professor Doutor Renato Barbosa Reis, no curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano da UNIFACS.

1. Na sua opinião como gestor, qual a sua avaliação da ferramenta para as atividades e, conseqüentemente, para o órgão??

1.1 Em uma escala de 1 a 5, onde 1 você está totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito com a ferramenta.

	1	2	3	4	5	
---	---	---	---	---	---	---

2. O que o(a) senhor(a) identifica que melhorou no órgão após a introdução do Fala Salvador?

3. Qual são as principais barreiras enfrentadas pelo(a) senhor(a) desde a implantação da ferramenta??

4. Qual são os principais desafios que o(a) senhor(a) identifica no órgão para o uso pleno da ferramenta?

5. Quais sugestões o(a) senhor(a) daria para melhorar a ferramenta?

6. Como a cultura organizacional interfere na realização das suas atividades??

7. Existiu um treinamento para utilização da ferramenta? Se sim, ocorreu algum acompanhamento após o treinamento?

8. O seu gestor máximo utiliza as informações do programa na construção e, acompanhamento e avaliação do planejamento estratégico do órgão?

9. Existem formalmente indicadores de gestão do órgão?

10. Como o(a) senhor(a) avalia a participação dos cidadãos? Abriu novos espaços de decisão?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO OUVIDOR GERAL DO MUNICÍPIO

### QUESTIONÁRIO

#### OUVIDOR GERAL DO MUNICÍPIO

Este questionário faz parte de uma avaliação da experiência do Programa Fala Salvador entre os anos de 2014 e 2016. Servirá como elemento direcionador da orientação para dissertação da mestrandia, Adriana de Oliveira Calmon, orientada pelo Professor Doutor Renato Barbosa Reis, no curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano da UNIFACS.

**Responder a todas as perguntas não levará mais que alguns minutos.**

1. Faça um comparativo do atendimento prestado pela PMS antes e depois do Fala Salvador.
2. Na sua percepção, de que maneira o Fala Salvador faz ou fez com que a Prefeitura cumpra ou cumprisse melhor o seu papel para os soteropolitanos?
3. Quais são os pontos fortes e os pontos que merecem melhorias no Fala Salvador?
4. Na sua percepção, melhorou os indicadores de gestão da Prefeitura?
5. Como o senhor avalia a participação dos cidadãos? Abriu novos espaços de decisão

## ANEXO A- TELA DE ACESSO DO CIDADÃO AO FALA SALVADOR (CANAL DE ATENDIMENTO INTERNET)

**SALVADOR** PRIMEIRA CAPITAL DO BRASIL  
PREFEITURA

f ● You Tube

# FALA SALVADOR

## Solicite e acompanhe suas demandas.

- Solicitar
- Consultar
- Sobre
- Perguntas Frequentes
- Canais de Atendimento
- Informações Gerais

Plataforma de Relacionamento com o Cidadão

Novo canal de comunicação entre o cidadão e a prefeitura

E-mail ou CPF/CNPJ

Senha

NÃO SOU CADASTRADO → ENTRAR ✓

[Esqueci minha senha](#)

## ANEXO B - TELA COM OS DADOS DO CIDADÃO PARA SOLICITAÇÃO DAS DEMANDAS (CANAL INTERNET)

The screenshot displays the user interface for 'FALA SALVADOR'. At the top left, the logo for 'SALVADOR PREFEITURA' and the slogan 'PRIMEIRA CAPITAL DO BRASIL' are visible. The user's name 'ADRIANA DE OLIVEIRA CALMON' and a 'Sair' (Logout) button are in the top right. The main heading reads 'Solicite e acompanhe suas demandas.' Below this are six circular icons for 'Solicitar', 'Consultar', 'Sobre', 'Perguntas Frequentes', 'Canais de Atendimento', and 'Informações Gerais'. On the right, a white profile card contains the following information:

- Greeting: Bem vindo(a), ADRIANA CALMON
- Action: Alterar dados cadastrais
- Email: rrp\_adriana@hotmail.com
- Address: Amaralina, Travessa Professor João Luiz Barreiros
- Registered Requests: [34 demandas registradas](#)

**ANEXO C - PASSO 1: TELA DO FILTRO POR TIPO DE DEMANDA**

**SALVADOR** PRIMEIRA CAPITAL DO BRASIL  
PREFEITURA

ADRIANA DE OLIVEIRA CALMON, [Sair](#) [f](#) [••](#) [In](#) [Tudo](#) [Twitter](#)

## SOLICITAR DEMANDA



 SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS	 DENÚNCIA	 ELOGIO
 RECLAMAÇÃO	 SUGESTÃO	 LEI DE ACESSO A INFORMAÇÃO


## ANEXO D - PASSO 2: TELA DE FILTRO (PESQUISAR) PARA ESCOLHA DA DEMANDA

*Passo 2 de 5*

**SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS**

Solicitação da prestação de um serviço que é oferecido pela Prefeitura. Exemplos: solicitação de coleta de lixo; solicitação de poda de árvore em área pública; solicitação de troca de lâmpada; solicitação de tapa buraco. Observação: Os serviços de fiscalização devem ser registrados como solicitação de serviço.

Pesquisar serviço



PESQUISAR 

Após a pesquisa, clique no serviço que deseja selecionar para vincular a esta demanda.

LIMPAR

Código	Nome Popular	Serviço	Informações
--------	--------------	---------	-------------

**NENHUM SERVIÇO ENCONTRADO.**

 VOLTAR PROSEGUIR 

## ANEXO E - PASSO 2: APÓS O FILTRO DA DEMANDA, CLICA NO SERVIÇO DESEJADO

Passo 2 de 5

### SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS

Solicitação da prestação de um serviço que é oferecido pela Prefeitura. Exemplos: solicitação de coleta de lixo; solicitação de poda de árvore em área pública; solicitação de troca de lâmpada; solicitação de tapa buraco. Observação: Os serviços de fiscalização devem ser registrados como solicitação de serviço.

Pesquisar serviço

lixo

PESQUISAR



Após a pesquisa, clique no serviço que deseja selecionar para vincular a esta demanda.

LIMPAR

Código	Nome Popular	Serviço	Informações
588	Coleta de Resíduos Sólidos	Coleta e Transporte de Resíduos Domiciliares	
1042	Implantação de Lixeiras ou Cesto de Lixo	Implantação de papelarias em vias públicas.	

SERVIÇO NÃO SELECIONADO.





## ANEXO F - PASSO 3: O SISTEMA DISPONIBILIZA O SIGILO A DEMANDA. O CIDADÃO ESCOLHE TORNAR O REGISTRO SIGILOSO

SIGILO

*Passo 3 de 5*

SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS

Solicitação da prestação de um serviço que é oferecido pela Prefeitura. Exemplos: solicitação de coleta de lixo; solicitação de poda de árvore em área pública; solicitação de troca de lâmpada; solicitação de tapa buraco. Observação: Os serviços de fiscalização devem ser registrados como solicitação de serviço.

DESEJA TORNAR O REGISTRO SIGILOSO?



## ANEXO G - TELA DA PESQUISA DO ENDEREÇO PARA REALIZAÇÃO PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

**PESQUISAR ENDEREÇO** Passo 4 de 5

*Pesquise pela CEP ou pelo BAIRRO ou pelo LOGRADOURO (Ex.: Paciência e não Rua da Paciência)*

CEP	Bairro	Logradouro
41.900-450		


**PESQUISAR** 

**LIMPAR**

CEP	Bairro	Logradouro
1 41.900-450	Amaralina	Travessa Professor João Luiz Barreiros

**TRAVESSA PROFESSOR JOÃO LUIZ BARREIROS, BAIRRO: AMARALINA (41900450)**

N°*	Complemento	Ponto de referência*
21		igreja são jose de amaralina

 **VOLTAR** **PROSSEGUIR** 

## ANEXO H - PASSO 2: TELA COM O RESUMO DA SOLICITAÇÃO: SERVIÇO ESCOLHIDO E A VINCULAÇÃO AO ÓRGÃO RESPONSÁVEL PELA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

LIMPURB - EMPRESA DE LIMPEZA URBANA DO SALVADOR / DIROP - DIRETORIA DE OPERAÇÕES  
Passo 5 de 5

### SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS

#### Coleta e Transporte de Resíduos Domiciliares


Solicitação da prestação de um serviço que é oferecido pela Prefeitura. Exemplos: solicitação de coleta de lixo; solicitação de poda de árvore em área pública; solicitação de troca de lâmpada; solicitação de tapa buraco. Observação: Os serviços de fiscalização devem ser registrados como solicitação de serviço.


Responda as perguntas abaixo no campo descrição.

QUAL PROBLEMA? SE FOR IRREGULARIDADES, QUAL O HORÁRIO? SE FOR SOLICITADO PELA PRIMEIRA VEZ, POIS NUNCA HOUVE COLETA NESTE LOCAL, QUAL O MELHOR HORÁRIO? QUAL O TRECHO DA RUA? QUAL O NOME DA PESSOA PARA CONTATO? NO LOCAL HÁ PRESENÇA ROEDORES?




Descrição da Demanda \*

Solicito a possibilidade de troca dos dias de coleta de lixo em minha rua, para os seguintes dias: segunda, quarta e sexta

ANEXAR ARQUIVO 

VISUALIZAR ARQUIVO 

Sem arquivos anexados.

 VOLTAR  PROSSEGUIR 

**ANEXO I - AO CONCLUIR AS INFORMAÇÕES É GERADO UM PROTOCOLO PARA ACOMPANHAMENTO DAS DEMANDAS, ATRAVÉS DE UM CANAL DE ATENDIMENTO**

**SALVADOR** PRIMEIRA CAPITAL DO BRASIL  
PREFEITURA

ADRIANA DE OLIVEIRA CALMON, [Sair](#)

**PROTOCOLO**  
SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS  
Coleta e Transporte de Resíduos Domiciliares

Sua demanda foi registrada com sucesso.

Por favor anote o número do protocolo:  
**2017012680795**

Os dados dessa demanda foram enviados ao seu e-mail.

REGISTRAR NOVA DEMANDA →

IMPRIMIR COMPROVANTE →

← SAIR