



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

MESTRADO EM DIREITO, GOVERNANÇA E POLÍTICAS PÚBLICAS

RICARDO JOSÉ VIANA SALES

**GOVERNANÇA DIGITAL: UMA SOLUÇÃO TECNOLÓGICA PARA OS
MUNICÍPIOS**

Salvador
2020

RICARDO JOSÉ VIANA SALES

**GOVERNANÇA DIGITAL: UMA SOLUÇÃO TECNOLÓGICA PARA OS
MUNICÍPIOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas da UNIFACS Universidade Salvador – Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. José Gileá de Souza

Salvador
2020

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

Sales, Ricardo José Viana

Governança digital: uma solução tecnológica para os municípios. / Ricardo José Viana Sales.- Salvador, 2020.

105 f. : il.

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas, Universidade Salvador UNIFACS, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Direito, Governança e Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. José Gileá de Souza.

1. Governança pública. 2. Governança Digital. 3. Planejamento Estratégico. I. Souza, José Gileá de, orient. II. Título.

CDD: 342.1

RICARDO JOSÉ VIANA SALES

GOVERNANÇA DIGITAL: UMA SOLUÇÃO TECNOLÓGICA PARA OS
MUNICÍPIOS

Dissertação apresentada no Programa de Pós-graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas (MDGPP) da UNIFACS Universidade Salvador – Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do título de mestre e aprovada pela seguinte banca examinadora:

José Gileá de Souza _____
Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pela UNIFACS Universidade Salvador – Laureate International Universities
UNIFACS Universidade Salvador – Laureate International Universities

Vaner José do Prado _____
Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pela UNIFACS Universidade Salvador – Laureate International Universities
UNIFACS Universidade Salvador – Laureate International Universities

Lívia da Silva Modesto Rodrigues _____
Doutora em Geologia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Salvador, em 27 de março de 2020.

À minha esposa Vivian, que assim como meus filhos Lucas e Mateus, conseguiram, com amor, paciência e carinho, abrir mão da minha companhia em muitos momentos e me apoiar durante dois anos de dedicação.

Aos meus pais e irmãs, que sempre acreditaram e me apoiaram em minha vida acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Para realizar um objetivo é necessário foco. Além do foco, é necessário também ter consistência. É preciso abrir mão de muitas escolhas e se dedicar às coisas essenciais e que estão intimamente ligadas à nossa missão de vida. Missão esta, que não pode ser caminhada na solidão e sim ao lado das pessoas que são felizes com nosso crescimento e conquistas.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas da Universidade de Salvador, em especial aos que contribuíram diretamente na realização desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Carlos Alberto da Costa Gomes, pelas valiosas contribuições, sugestões e críticas apresentadas ao longo da jornada, especialmente durante a Especialização Acadêmica em Direito, Governança e Políticas Públicas da Universidade Salvador.

Ao Prof. Dr. José Gileá de Souza, meu orientador, pela dedicação, pois sempre me apoiou e me incentivou com palavras de estímulo, orientações e valiosas observações e ensinamentos, que me proporcionaram, mesmo no momento mais crítico, acreditar que seria possível a realização de mais esse sonho.

Ao Prof. Dr. Vaner José do Prado, pelo relevante acompanhamento no processo de orientação e à Prof^a Dra. Lívia da Silva Modesto Rodrigues, por suas importantes contribuições.

Aos colaboradores, que contribuíram com ideias e críticas no desenvolvimento inicial do software.

À Universidade Salvador, pela estrutura e equipe sempre solícita a auxiliar nas demandas para a realização do mestrado.

Aos clientes, que acreditaram no GestorGov, em especial a Marivaldo do Amaral, a Rahijois Oliveira e Úrsula Pinto, que sempre contribuíram com sugestões de melhorias e tiveram a paciência de acompanhar a evolução do sistema.

Basicamente, a gestão significa influenciar a ação. Gestão é sobre ajudar as organizações e as unidades a fazerem o que tem de ser feito, o que significa ação.

Henry Mintzberg

RESUMO

Esta dissertação tem como tema a tecnologia aplicada à governança municipal. A problemática investigada e discutida buscou responder à seguinte questão: De que forma uma solução tecnológica, patenteada e denominada GestorGov, pode impactar na interoperabilidade da implementação, acompanhamento, controle e avaliação de um Planejamento Estratégico municipal? Trata-se de um problema comum devido à insatisfação da sociedade com o setor público em geral. O objetivo da pesquisa consiste em compreender os impactos da utilização de uma solução tecnológica na governança municipal visando o gerenciamento e interoperabilidade da implementação, o acompanhamento e o controle do planejamento estratégico municipal. Para isto, subsidiariamente, é relevante analisar os limites e possibilidades da tecnologia para um governo digital no Brasil; estudar os principais aspectos da interoperabilidade no setor público, na consecução da governança para um Planejamento Estratégico; descrever o processo de usabilidade da solução tecnológica no processo de implementação, avaliação e controle das ações estratégicas governamentais; e propor uma solução tecnológica para subsidiar o exercício da direção superior da administração pública municipal no cumprimento do Planejamento Estratégico. A metodologia utilizada na consecução da pesquisa de campo realizada coaduna com as abordagens qualitativa e quantitativa, utilizando dados secundários e registros administrativos e dados primários coletados mediante entrevistas semiestruturadas, conversas informais e pesquisa-ação. A análise dos dados e resultados obtidos são apresentados na forma de tabelas, gráficos, registros de telas do GestorGov, bem como transcrições da percepção dos usuários. Para isso, foi empregado o Estudo de Caso que agrega como base do estudo empírico o município de São Francisco do Conde, território localizado na região metropolitana de Salvador, no estado da Bahia. Mesmo possuindo uma das maiores rendas *per capita* do Brasil, só passou a utilizar a tecnologia para a governança municipal a partir de 2016, com a implantação do GestorGov. Como resultados, foi possível perceber que a tecnologia pode impactar diretamente em melhorias de boas práticas na gestão pública, porém, sem a institucionalização da alta gestão e investimentos em estrutura física, tecnológica e humana, o planejamento em benefício ao bem-estar social não passará do papel.

Palavras-chave: Governança Digital. Planejamento Estratégico. Tecnologia. GestorGov.

ABSTRACT

This dissertation has as its theme the technology applied to municipal governance. The problem investigated and discussed, sought to answer the following question: How can a technological solution, patented and called GestorGov, impact on the interoperability of the implementation, monitoring, control and evaluation of a municipal Strategic Planning? This is a common problem due to society's dissatisfaction with the public sector in general. The objective of the research is to understand the impacts of using a technological solution on municipal governance aiming at the management and interoperability of the implementation, monitoring and control of the municipal strategic planning. For this, subsidiarily it is relevant to analyze the limits and possibilities of technology for a digital government, especially in Brazil; study the main aspects of interoperability in the public sector in achieving governance for Strategic Planning; describe the usability process of the technological solution in the process of implementing, evaluating and controlling strategic government actions; to propose a technological solution to support the exercise of the top management of the municipal public administration in the fulfillment of the Strategic Planning. The methodology used in the accomplishment of the field research of this dissertation, agrees with the qualitative and quantitative approaches, using secondary data and administrative records and primary data collected through semi-structured interviews, informal conversations and participatory research-action observation. The analysis of the data and results obtained are presented in the form of tables, graphs, screen records from GestorGov and transcripts of the users' perception. For this, the Case Study was used, which aggregates as a basis of the empirical study a territory located in the metropolitan region of Salvador in the state of Bahia, the municipality of São Francisco do Conde, which even having one of the highest per capita incomes in Brazil, only experimented with using technology for municipal governance from 2016, with the implementation of GestorGov. As results stand out: that technology can directly impact improvements in good practices in public management, however, without the institutionalization of top management and investments in physical, technological and human structure, planning for the benefit of social welfare will not pass of the paper.

Keywords: Digital Governance. Strategic planning. Technology. GestorGov.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Territórios de Identidade da Bahia. Em destaque circular, a região metropolitana de Salvador	19
Figura 2 - Localização do município de São Francisco do Conde no Território de Identidade Metropolitano de Salvador – Bahia.....	20
Figura 3 - Etapas do fluxo para o desenvolvimento da pesquisa de campo	24
Figura 4 - Histórica do Governo Eletrônico/Governo Digital no Governo Federal Brasileiro	33_Toc41740493
Figura 5 - Tela do GestorGov – Interoperabilidade na demanda de esforços entre secretarias do município de São Francisco do Conde	37
Figura 6 - Organograma hipotético demonstrando interoperabilidade entre setores diferentes.....	38
Figura 7 - Demonstração de delegação de um esforço da SEDUC para a SESAU do município de São Francisco do Conde/BA.....	39
Figura 8 - Tela do Painel de Bordo da SESAU.....	41
Figura 9 - Tela do Painel de Bordo da SEDUC	41
Figura 10 - Interoperabilidade entre governo e <i>stakeholders</i>	42
Figura 11 - Tela do GestorGov - Acesso do gabinete a todas as secretarias	44
Figura 12 - Níveis estratégico, tático e operacional na composição do planejamento estratégico.....	49
Figura 13 - Fluxo de estratégias deliberadas e emergentes	49
Figura 14 - A interação da solução tecnológica com o ciclo de políticas públicas.....	50
Figura 15 - A solução tecnológica como elo entre formuladores e implementadores.....	54
Figura 16 - Ilustração da classificação da ação governamental segundo as características de uma política pública.....	57
Figura 17 - Classificação multidimensional da ação governamental segundo a operabilidade organizacional.....	59
Figura 18 - Tela GestorGov - Seleção de indicadores do PPA relacionados à educação do município de São Francisco do Conde.....	61
Figura 19 - Tela do GestorGov - Seleção de localidades e metas regionalizadas	62
Figura 20 - Tela GestorGov - Pontos de Controle da Ação Governamental	63
Figura 21 - Classificação dos indicadores segundo a cadeia de valor	64
Figura 22 - Linha do tempo com pontos de controle (P1, P2, P3 e P4)	65
Figura 23 - Tela do GestorGov - Notificação de demanda na relação <i>Bottom-Up</i> do Nível 3 para o Nível 1	66
Figura 24 - Modelo hierárquico subdividido em níveis e adaptado à estrutura organizacional do município de São Francisco do Conde/Ba	67

Figura 25 - GestorGov - Painel de Responsabilização de esforços	68
Figura 26 - A Interoperabilidade dos esforços em uma cadeia hierárquica.....	68
Figura 27 - Pontos destacados para monitoramento de PAB	70
Figura 28 - Tela do GestorGov – Painel de Bordo da Secretaria de Projetos Estratégicos e Obras. Monitoramento da evolução operacional	71
Figura 29 - Tela do GestorGov – Opção de pesquisa por status	72
Figura 30 - Tela do GestorGov – Lista de Ações da SEPROJE por status	72
Figura 31 - Ponderação de distribuição de peso dos esforços e ponto crítico na evolução operacional de uma ação governamental	74
Figura 32 - Tela do GestorGov – Painel de Bordo da Secretaria de Projetos Estratégicos e Obras. Acesso ao detalhamento dos esforços	75
Figura 33 - Tela do GestorGov – Exibição de setores e responsáveis envolvidos por um conjunto de esforços para avaliação de desempenho operacional	75
Figura 34 - Tela do GestorGov – Exibição de Fator Crítico de Sucesso	76
Figura 35 - Tela do GestorGov – Cadastramento do indicador PPA.....	78
Figura 36 - Tela do GestorGov – Monitoramento do Indicador PPA	79
Figura 37 - Demonstração dos três tipos de avaliação de uma política pública, aplicados aos Indicadores PPA.....	80
Figura 38 - Painel de avaliação do custo-efetividade	81
Figura 39 - Cenário hipotético de uma avaliação em andamento de Indicador PPA.	82
Figura 40 - GestorGov - Cabeçalho do Relatório de Ação Governamental.....	84
Figura 41 - GestorGov – Interoperabilidade dos níveis estratégico e tático-operacional	84
Figura 42 - GestorGov – Evolução dos Pontos de controle	85
Figura 43 - GestorGov - Cabeçalho do Relatório de Ação Governamental.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabulação dos desafios enfrentados pelos usuários para utilizar o GestorGov.....	86
Tabela 2 - Tabulação da percepção quanto à usabilidade do GestorGov e desafios enfrentados pelos usuários para utilizar o GestorGov.....	88
Tabela 3 - Tabulação do grau de benefício do GestorGov em dimensões da gestão	89

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 - Pesquisa que compara o percentual populacional brasileiro que utiliza a internet em relação aos outros países membros, ao mundo e América Latina28
- Gráfico 2 - Percentual, por tipo de informações, referentes a serviços públicos procurados ou serviços públicos realizados (2015-2016) com usuários de 16 anos de idade ou mais29
- Gráfico 3 - Existência de uma estratégia nacional para o governo digital (2016).....32

LISTA DE SIGLAS

ACE	Análise de Custo-Efetividade
CF	Constituição Federal
EGDI	E-Government Development Index
EGD	Estratégia da Governança
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FCS	Fator Crítico de Sucesso
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OCDE	Organização para Cooperação de Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
PBA	Painel de Bordo das Ações
PPA	Plano Plurianual
PNDU	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SEDUC	Secretaria Municipal de Educação
SEGAB	Secretaria do Gabinete do Prefeito
SEGES	Secretaria de Gestão
SEPROJE	Secretaria Municipal de Obras e Projetos Estratégicos
SESAU	Secretaria de Saúde
SETIC	Secretaria de Tecnologias da Informação e Comunicação
SETUR	Secretaria Municipal de Turismo
UBS	Unidade Básica de Saúde
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
VGGE	Vocabulário Controlado do Governo Eletrônico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 GOVERNO DIGITAL: UM CAMINHO SEM VOLTA	25
2.1 DESAFIOS PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DIGITAL PARA A ESTRATÉGIA GOVERNAMENTAL	29
2.2 O BRASIL E SUA ESTRATÉGIA PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO	31
3 A INTEROPERABILIDADE NO SETOR PÚBLICO: CONCEITO E PRÁTICA	36
3.1 A IMPORTÂNCIA DA INTEROPERABILIDADE PARA O GOVERNO	41
3.2 A “JANELA ÚNICA” DA ALTA GESTÃO	43
4 A CLASSIFICAÇÃO MULTIDIMENSIONAL DAS INICIATIVAS DE GOVERNO: UM ELO ENTRE QUEM PLANEJA E QUEM EXECUTA	44
4.1 GOVERNANÇAS PÚBLICA E DIGITAL	45
4.2 O PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL	46
4.3 ETAPAS DO PROCESSO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	51
4.3.1 A importância da decisão política	51
4.3.2 Aspectos da construção de agenda	52
4.3.3 Elaboração	52
4.3.4 Formulação	53
4.3.5 Implementação: o elo “perdido” entre quem planeja e quem executa	54
5 TEORIA NA PRÁTICA: O PROCEDIMENTO	56
Passo 1: Classificação da ação governamental segundo as características de uma política pública	56
Passo 2: Classificação da ação governamental segundo a operabilidade organizacional	58
Passo 3: Vinculação da ação governamental ao PPA	59
Passo 4: Pontos de Controle	62
Passo 5: Fatores críticos de sucesso e as relações <i>Bottom Up</i> e <i>Top Down</i>	65
Passo 6: Indicadores de esforços	67
6 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	70
6.1 MONITORAMENTO DA EVOLUÇÃO OPERACIONAL DAS AÇÕES GOVERNAMENTAIS	71
6.2 MONITORAMENTO DO STATUS DAS AÇÕES GOVERNAMENTAIS	72
6.3 MONITORAMENTO DOS INDICADORES DE ESFORÇOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	73
6.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO OPERACIONAL DOS INDICADORES PPA	76
6.5 AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO CUSTO-EFETIVIDADE DO INDICADOR PPA	79
6.6 RELATÓRIO GERENCIAL	83
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	86
8 CONCLUSÕES	91

REFERÊNCIAS	95
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO	103
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	104

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como tema central a aplicabilidade da tecnologia da informação para a governança digital em municípios. A definição e a delimitação do tema surgiram da observação da utilização de plataforma tecnológica em secretarias do município de São Francisco do Conde.

A contextualização do tema se faz primeiramente através de uma breve análise internacional e nacional da tecnologia digital em governos, construindo, a nível municipal, as diferentes formas de mensuração pelas quais algumas secretarias percebem as possibilidades e desafios de uma solução tecnológica no cumprimento das ações estratégicas de governo.

Nas trajetórias acadêmica e profissional em Consultoria e Gestão no Setor Público, o autor e pesquisador deste trabalho, observou a necessidade de se desenvolver uma solução tecnológica que pudesse auxiliar governos municipais em sua governança. Um modelo que colaborasse com a capacidade de mudar a qualidade dos serviços prestados à sociedade na busca de solucionar, através da transformação digital, problemas de saúde, educação, infraestrutura, segurança pública e outros.

Desta forma, foi idealizado e desenvolvido, por Sales (2017), o GestorGov, um sistema de computador registrado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), com número de registro BR 512017000725-0 em 04/03/2016. Trata-se de um software para o fortalecimento da governança digital no que tange à gestão do planejamento estratégico, flexibilização da burocracia e mitigação do insulamento intersetorial. Além disso, o fortalecimento da interoperabilização das secretarias municipais visa aperfeiçoar a entrega de produtos e de serviços ao cidadão.

Para atingir os objetivos geral e específicos, o presente estudo partiu do seguinte problema: De que forma uma solução tecnológica pode impactar na interoperabilidade da implementação, acompanhamento, controle e avaliação de um Planejamento Estratégico municipal? Solucionar este questionamento aponta para a intenção de contribuir de forma empírica para a discussão dos mecanismos e processos de solução tecnológica para governança municipal.

Visando buscar respostas e elucidar o problema de pesquisa desta dissertação, foram definidos objetivo geral e específicos. O objetivo geral consiste em compreender os impactos da utilização de uma solução tecnológica na governança municipal

visando tanto o gerenciamento e interoperabilidade da implementação, quanto o acompanhamento e controle do planejamento estratégico municipal. Entende-se por governança, um instrumento de orientação, condução, acompanhamento, avaliação e controle do direcionamento de um governo.

Para dar uma maior delimitação ao tema, além de detalhar os processos necessários para a realização deste trabalho, foram construídos os seguintes objetivos específicos: analisar os limites e possibilidades da tecnologia para um governo digital, em especial no Brasil; estudar os principais aspectos da interoperabilidade no setor público na consecução da governança do Planejamento Estratégico; descrever o processo de classificação de uma ação governamental segundo conceitos de planejamento governamental e política pública, e demonstrar a usabilidade da solução tecnológica no processo de implementação, avaliação e controle das ações estratégicas governamentais.

Para isto, através de uma pesquisa no município de São Francisco do Conde, foi possível traduzir a realidade da gestão municipal e tendências de transformação, assumindo-se o pressuposto de que é inovando que o setor público tem a capacidade de mudar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

São Francisco do Conde é um município baiano localizado na região metropolitana, conforme Figuras 1 e 2.

Figura 1 - Territórios de Identidade da Bahia. Em destaque circular, a região metropolitana de Salvador



Fonte: SEI (2013).

O estado da Bahia foi subdividido em 27 Territórios de Identidade que representam as especificidades de cada região. A identificação temática seguiu um conjunto de critérios, dentre eles: a cultura, o perfil econômico, a posição e definição geográficas, a sociedade e caracterização da população e seus grupos sociais peculiares (BAHIA, 2018).

Localizado no Território de Identidade Metropolitano de Salvador e com uma população estimada em 33.183 habitantes, segundo o censo de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), o município de São Francisco do Conde posiciona-se em sétimo lugar no ranking nacional do PIB per capita, obtendo o primeiro lugar tanto no estado da Bahia, quanto em sua microrregião.

Figura 2 - Localização do município de São Francisco do Conde no Território de Identidade Metropolitano de Salvador – Bahia



Fonte: SEI (2015).

Como subsídio, por meio da pesquisa, foi possível analisar os limites e possibilidades da tecnologia para um governo digital, em especial no Brasil, e estudar os principais aspectos da interoperabilidade no setor público, na consecução da governança do planejamento estratégico. Além disso, descrever o processo de usabilidade da solução tecnológica na implementação, avaliação e controle das ações estratégicas governamentais.

A expectativa do pesquisador é de que os resultados desta dissertação sejam relevantes para a eficiência na gestão pública e para entender os efeitos práticos da usabilidade do GestorGov na governança do município de São Francisco do Conde.

Adiante, apresenta-se os caminhos percorridos para fundamentar o objeto de estudo da dissertação, assim como, os instrumentos metodológicos utilizados para obter as informações necessárias à sua concretização.

O método de pesquisa utilizado nesta dissertação situa-se entre os desenvolvidos em Ciências Sociais Aplicadas.

Este trabalho tem como proposta a realização de pesquisa empírica, descritiva, podendo ser caracterizado como um estudo exploratório, de forma quantitativa e qualitativa, conduzido pelo método de estudo de casos múltiplos, pois busca identificar os elementos relacionados aos processos de implementação do GestorGov nas Secretarias de Educação (SEDUC), de Turismo (SETUR), de Obras e Projetos Estratégicos (SEPROJE) e Gabinete do Prefeito (SEGAB) do Governo Municipal de São Francisco do Conde. Além disso, como esses aspectos são tratados e quais são os seus inter-relacionamentos com a efetividade na interoperabilidade da governança digital para o cumprimento da missão institucional.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipular os mesmos (CERVO; BERVIAN, 1996). Desta forma, pode a pesquisa descritiva, assumir diversas formas, tais como:

- a) estudos exploratórios – referentes a estudos amplos que normalmente não partem de uma hipótese;
- b) estudos descritivos, propriamente ditos que, normalmente favorecem uma pesquisa ampla, como é o caso do estudo explanatório. Estes normalmente estão em uma sociedade;
- c) estudos de caso – trata-se de uma pesquisa sobre um indivíduo, uma organização ou comunidade, de forma a analisar os aspectos variados de sua vida.

Com este intuito, produziu-se um estudo exploratório proporcionando uma visão geral acerca do tema em questão, visando identificar possíveis variáveis causadoras de um fenômeno, contribuindo assim para o seu entendimento.

Para Godoy (1995), o Estudo de Caso é uma estratégia de pesquisa indicada especialmente quando o foco de interesse está direcionado para fenômenos atuais e onde as possibilidades de controle sobre os eventos a serem estudados são restritas, sobretudo em uma análise contextualizada.

Desta forma, optou-se por utilizar o estudo de casos múltiplos como método, a fim de possibilitar uma pesquisa sobre ao grau de efetividade entre os resultados da solução tecnológica em relação à interoperabilidade entre as secretarias de Educação (SEDUC), Turismo (SETUR), Obras e Projetos Estratégicos (SEPROJE) e Gabinete do Prefeito (SEGAB), identificando as evidências, diferenças e respectivas particularidades.

Como forma de estruturar e organizar as informações, nos resultados da pesquisa, os desafios foram separados em tabelas que se dividiram quanto à usabilidade do sistema e quanto a aspectos relacionados à gestão e governança digital. Para cada desafio, foi atribuída uma pontuação em escala, conforme será explicitado mais adiante.

A escolha de tais desafios foi sob o critério de experiência e pesquisa-ação do autor deste trabalho no município de São Francisco do Conde. No decorrer da pesquisa e em paralelo à experiência profissional, coube ao autor buscar soluções de problemas sinalizados por participantes durante os processos gerenciais oriundos do GestorGov.

Segundo Thiollent (2011), a pesquisa-ação tem por finalidade possibilitar aos sujeitos da pesquisa, participantes e pesquisadores, os meios para conseguirem responder aos problemas que vivenciam com maior eficiência e com base em uma ação transformadora.

Ao perseguir o objetivo principal desta pesquisa, métodos qualitativos mostraram-se mais adequados aos propósitos deste estudo, pois permitem um maior aprofundamento por intermédio dos casos. Desta forma, é necessário identificar como os membros da organização reconhecem o GestorGov como uma alternativa que possa colaborar no contexto em que ele está inserido.

Segundo Abreu (1995 apud ROSSI, 2004), “em pesquisas relacionadas a TI, não existe uma perspectiva única capaz de explicitar os fenômenos estudados, o estudo de caso apresenta-se como uma estratégia apropriada”.

A coleta de dados primários baseou-se nos métodos quantitativo e qualitativo, através de entrevista em profundidade¹, com questionários (Apêndice A) divididos em duas etapas.

Em um ambiente não controlado, todas as informações coletadas na presente pesquisa foram obtidas no contexto da vida real e dia-a-dia da gestão, por meio de entrevistas pessoais e análise dos dados da solução tecnológica conduzidas pelo pesquisador, utilizando dados secundários abstraídos do site da Prefeitura Municipal de São Francisco do Conde.

¹ A entrevista em profundidade é uma técnica de entrevista pouco estruturada, conduzida por um moderador, com um único entrevistado de cada vez, para obter dados sobre determinado assunto ou problema (MATTAR, 1999).

Para fins de universo de pesquisa, foram definidas as secretarias, os usuários e gestores que operam o GestorGov. As Secretarias são: Educação (SEDUC), Turismo (SETUR), Obras e Projetos Estratégicos (SEPROJE) e Gabinete do Prefeito (SEGAB). Desta forma contemplou-se todo o universo a ser pesquisado para observação da percepção do impacto do uso do sistema na governança municipal.

Como suporte teórico à prática de pesquisa, adotou-se o estudo de casos (YIN, 2005) devido às características fundamentais da proposta. o estudo em seu ambiente natural como fonte de dados; a descrição das situações; e o conhecimento e poder de observação do pesquisador, aliados fundamentação teórica permeiam o modelo de pesquisa.

O fluxo metodológico desta pesquisa demonstra as etapas que foram realizadas para o seu desenvolvimento, conforme Figura 3.

No que tange à estruturação, esta dissertação é composta de oito partes. A primeira traz a introdução e descreve o plano metodológico da pesquisa.

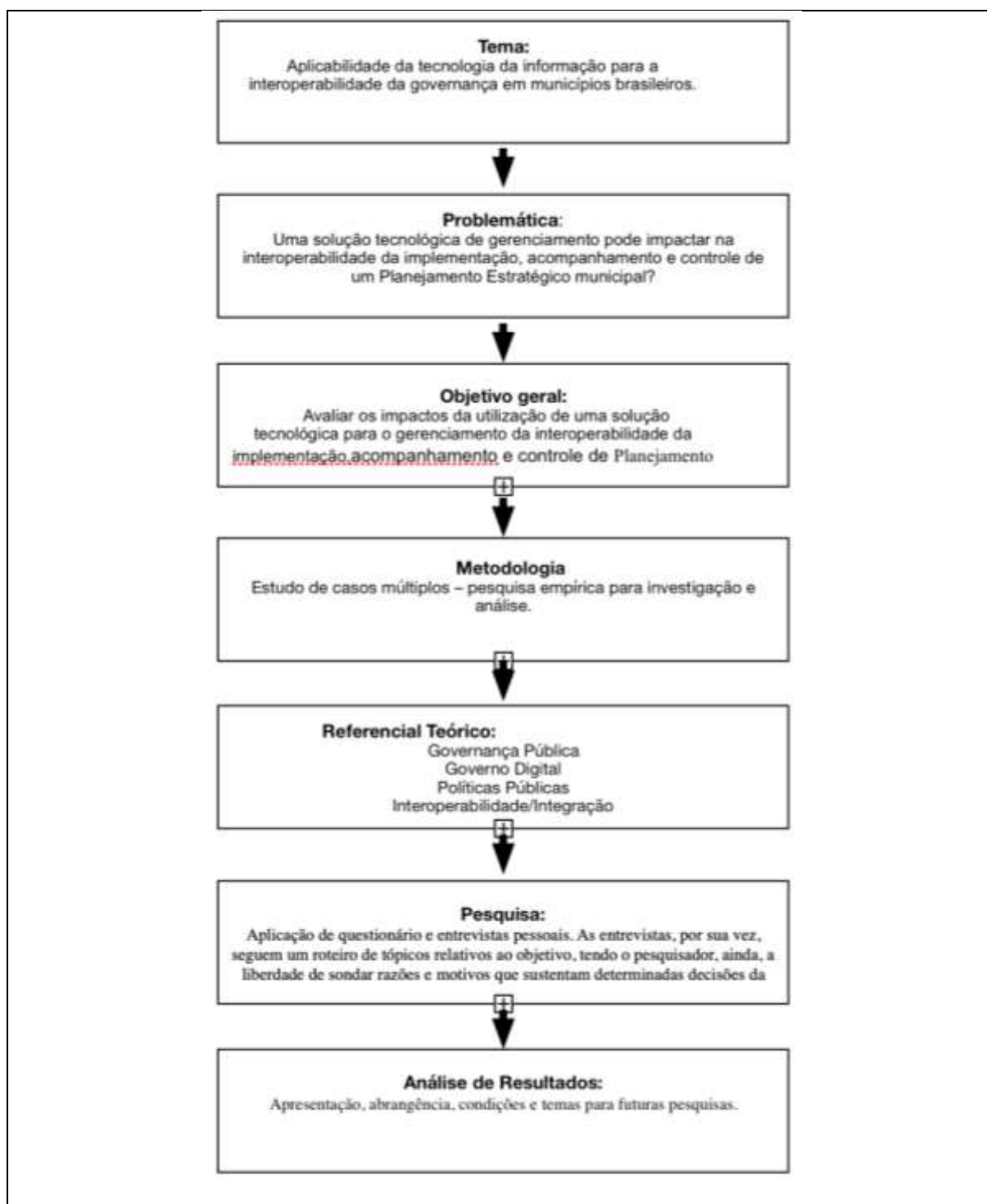
O capítulo dois fundamenta o objeto de pesquisa e apresenta abordagens quanto à evolução da utilização da tecnologia em governos, sobre as estratégias do Brasil para a transformação digital no setor público ao longo do tempo, bem como os desafios para a institucionalização da tecnologia como ferramenta de governança.

Os capítulos três e quatro abordam a interoperabilidade no setor público e aspectos conceituais e práticos relacionados ao planejamento estratégico e ciclo de política pública. Já no quinto capítulo, é abordado o procedimento metodológico de utilização da solução tecnológica, demonstrando na prática sua lógica quanto à utilidade para a governança municipal.

Os capítulos seis e sete trazem a reta final da pesquisa e apresentam as formas de monitoramento e avaliação do planejamento estratégico, bem como os resultados obtidos quanto ao universo pesquisado.

Nas considerações finais, são sintetizados os resultados desta dissertação e se os pressupostos levantados foram confirmados.

Figura 3 - Etapas do fluxo para o desenvolvimento da pesquisa de campo



Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

2 GOVERNO DIGITAL: UM CAMINHO SEM VOLTA

As tecnologias digitais trazem uma oportunidade de aproximar o cidadão do governo, desde que este promova canais virtuais de conexão visando transparência e prestação de contas. Uma cultura de transformação digital requer tornar o setor público mais acessível para o engajamento dos cidadãos na definição de políticas públicas e processos de implementação.

Além de promover uma maior eficiência, mecanismos digitais de gerenciamento oportunizam às instituições governamentais migrarem de uma administração baseada em papel, para o gerenciamento eletrônico de processos administrativos, com base em esforços de digitalização. O Decreto n. 8.539 (BRASIL, 2015a) já dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A conexão e a integração de base de dados são um desafio estratégico para os governos federal, estadual e municipal, devido à necessidade de alavancas políticas adequadas que permitam troca de dados entre entidades do setor público. Restrições legais, mentalidades com base em silos, legados técnicos e falta de apoio político são obstáculos para uma efetiva política de interoperabilidade no Brasil (OCDE, 2018).

Estabelecendo instrumentos jurídicos para simplificar as práticas de compartilhamento de dados no setor público, o governo federal demonstra o seu reconhecimento da questão dos dados como um ativo estratégico para a digitalização do setor público.

Embora o Decreto nº 10.046 (BRASIL, 2019) tenha sido elaborado no esforço de simplificar práticas de compartilhamento de dados, há a necessidade de se criar um ambiente institucional bem definido e instrumentos de políticas públicas eficazes em garantir uma abordagem integrada na gestão de dados, eliminando uma lacuna de implementação em termos de objetivos políticos e práticos.

É natural que o movimento de governo digital se fortaleça nos próximos anos e ganhe novos adeptos, pois a vida das pessoas e a busca pela satisfação de muitas das suas necessidades dependem do uso da tecnologia e um governo desconectado perde a sua capacidade de governar e, portanto, de atender ao cidadão. Porém, o

Brasil não avançará na digitalização dos serviços públicos se os municípios também não acompanharem esta evolução tecnológica da governança.

Em entrevista concedida à Folha de São Paulo, Ronaldo Lemos (2019), pesquisador sobre tecnologia de governo, relatou que “[...] ainda estamos com o pensamento que tecnologia é um setor do governo, mas que na verdade a tecnologia é o governo.” Quando se trata de inovar, em entrevista ao jornal Gauchazh, Letícia Piccolotto Ferreira (2018), fundadora da BraziLAB, hub de inovação que conecta *startups* com o setor público, observa que “[...] é raro pensar em inovação quando se pensa em governo.” Excesso de burocracia, pouca flexibilidade e processos demorados são características ainda muito presentes no setor público brasileiro. Porém, é inovando que o setor tem a capacidade de mudar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Em um governo local, muitas empresas de tecnologia, as *startups*, miram no setor público para modernizar a gestão de prefeituras e órgãos governamentais. Elas criam produtos, serviços e aplicativos para melhorar a administração pública em várias áreas, como a educação, a saúde, a mobilidade, a gestão e a manutenção de cidades. É possível citar, como exemplo da tecnologia para a gestão pública, os resultados gerados pelo aplicativo de cuidado com a saúde *Cuco Health*. Trata-se de uma plataforma que funciona como uma espécie de “enfermeira digital”, implementada na rede de saúde do município de Juiz de Fora, em Minas Gerais. O aplicativo orienta os pacientes a seguirem à risca os tratamentos relacionados às doenças crônicas, reduzindo filas em 63 Unidades Básicas de Saúde (UBSs). Segundo a Secom do município, o agravamento de problemas e a necessidade de atendimento urgente diminuíram com a sua utilização (PJF..., 2017).

Segundo dados da primeira conferência GovTech Brasil (2018), por meio da tecnologia, governos estão rapidamente se convertendo em plataformas digitais. Países como Canadá, Chile, China, Emirados Árabes, Estônia, Índia, Uruguai e Singapura já perceberam e estão acelerando sua forma de atuar e oferecer serviços públicos aos cidadãos por meios digitais. Estas nações já compreenderam que não é possível melhorar serviços públicos sem pensar em tecnologia e que, para trilhar o caminho da eficiência, é necessário entrar no mundo digital.

Na Estônia, um dos países mais digitais do mundo, a relação entre população e governo ocorre *online* e processos, como o pedido de cidadania, podem ser

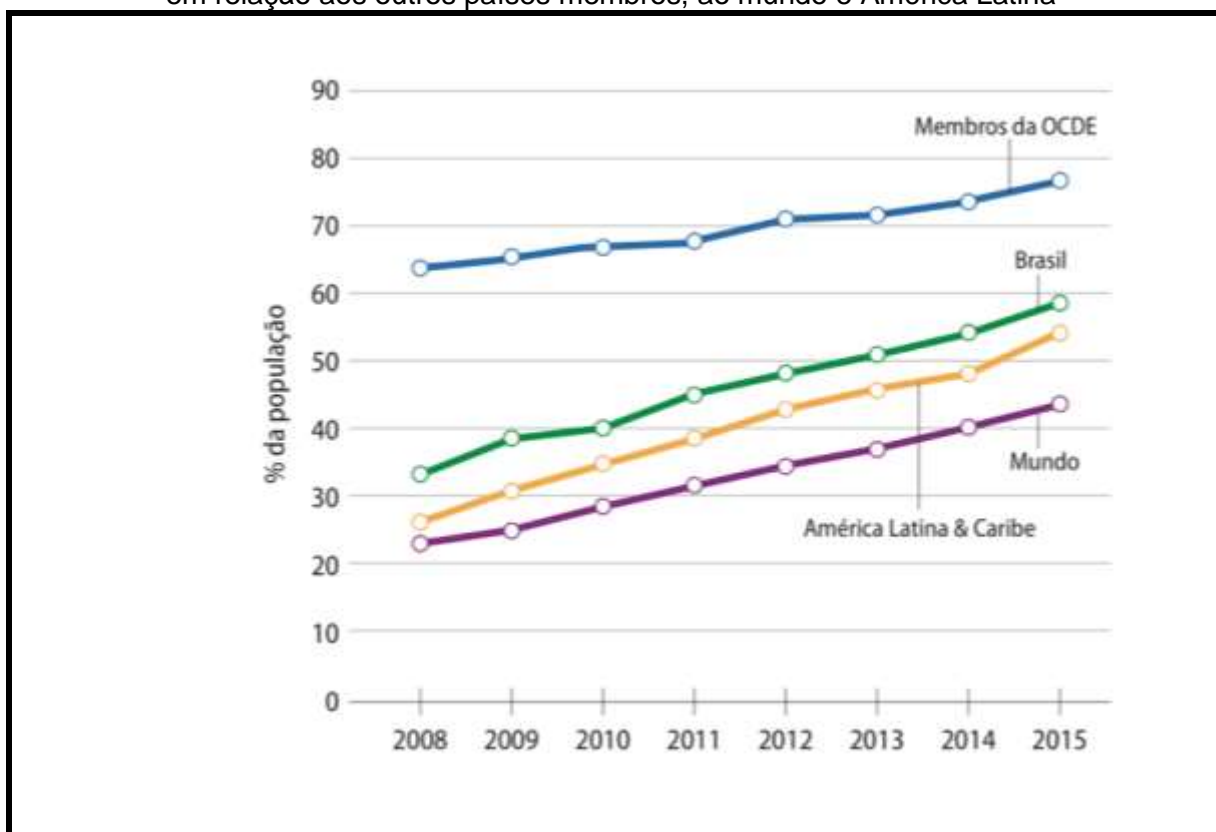
concedidos em até 48 horas. A Índia transformou sua governança criando uma plataforma digital para mais de um bilhão de cidadãos, chamada Aadhaar. Com isso, implantou a identidade digital através de um *login*, assim um indiano não precisa ir a um órgão público para levar seus documentos, preencher um cadastro ou fazer uma solicitação pessoalmente. Tudo pode ser acessado pelo celular, sem sair de casa (GOVTECH, 2018).

Em relação à América Latina, segundo o Banco Mundial, enquanto em países como Argentina e Chile é possível abrir uma empresa em um dia, no Brasil, é preciso em média, setenta e nove dias para o mesmo feito. Embora existam muitas iniciativas em utilizar tecnologias digitais, o governo brasileiro precisa melhorar a prestação de serviços à sociedade, em especial, em relação aos governos locais (WORLD BANK, 2019).

Apesar de atrasos na área de governança digital, o Governo Federal brasileiro tem engajado esforços para melhorar suas políticas, programas e projetos de governo digital. A Revisão Digital do Brasil, realizada pela Organização para o Desenvolvimento Econômico (OCDE), visa recomendações específicas e práticas para apoiar o governo brasileiro a otimizar os resultados de sua política digital e a planejar, estrategicamente, o desenvolvimento futuro e a implementação de políticas (OCDE, 2018).

A implementação da Recomendação por países membros e países parceiros da OCDE destaca o apoio e o empenho de setores públicos para a transição do governo eletrônico em direção a um governo digital. Para isto, é necessário investimentos de acessibilidade da internet para a população, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 - Pesquisa que compara o percentual populacional brasileiro que utiliza a internet em relação aos outros países membros, ao mundo e América Latina



Fonte: International Telecommunication Union, World Telecommunication/ICT (apud OCDE 2018, p.3).

A complexidade que envolve a estrutura geográfica, social e econômica do Brasil exige uma abordagem política sólida e duradoura, que possa permitir ao país extrair o máximo benefício da transformação digital do setor público. Segundo a pesquisa Cetic.Br (2018), setenta por cento da população, ou seja, 126,9 milhões de pessoas, já utilizam a internet. Esse dado é significativo, pois demonstra o quantitativo da população brasileira que pode ter acesso a informações divulgadas pelo setor público e interagir com governos digitalmente.

Segundo esses dados, o acesso a direitos trabalhistas e de previdência social, bem como a serviços educacionais públicos ou apresentação de declarações de imposto de renda, estão entre os tipos mais frequentes atividades na interação *on-line* cidadão-governo, como aponta o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Percentual, por tipo de informações, referentes a serviços públicos procurados ou serviços públicos realizados (2015-2016) com usuários de 16 anos de idade ou mais



Fonte: TIC Domicílios (apud 2016 OCDE, 2018, p.3).

Com o cidadão mais integrado ao meio digital, caberá aos governos dar respostas mais rápidas e transparentes no cumprimento do planejamento estratégico. Se este traduz projeções do governo quanto a políticas públicas que atendam às demandas da sociedade, se faz necessário que os governos adotem a tecnologia como aliada para a sua governança digital e para a disponibilização das informações da evolução de seu cumprimento.

A institucionalização da tecnologia para a governança poder ser um caminho promissor para a efetividade da estratégia governamental e interação cidadão-governo.

2.1 DESAFIOS PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DIGITAL PARA A ESTRATÉGIA GOVERNAMENTAL

No intuito de propor uma discussão sobre a usabilidade da tecnologia na implementação, acompanhamento e controle das ações estratégicas de governo, o Governo Federal brasileiro buscou adotar uma política digital clara, coerente e efetiva, por meio de leis, decretos e portarias. Porém, para que o uso cotidiano seja institucionalizado, é necessário ter claramente uma estratégia digital a ser seguida pelos gestores e usuários.

Segundo a Recomendação da OCDE sobre Estratégias de Governo Digital:

[...] salienta-se a necessidade de se estabelecer mecanismos organizacionais e estruturas de governança para coordenar a implementação da estratégia digital dentro e entre níveis de governo,

ou seja, a identificação de responsabilidades claras para assegurar a coordenação geral da implementação da estratégia de governo digital (OCDE 2014 apud OCDE, 2018, p.10).

No Brasil, a coordenação de esforços com vistas a desenvolver um governo digital é conduzida pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Dentro da sua estrutura, a Secretaria de Tecnologias da Informação e Comunicação (SETIC) é reconhecida como responsável por liderar os esforços federais, no sentido de promover o uso estratégico das tecnologias digitais no Governo. Sua responsabilidade principal é definir políticas, planejar, coordenar, supervisionar e orientar normativamente as atividades de gestão dos recursos de tecnologias de informação e comunicação (BRASIL, 2018a).

A Secretaria de Gestão (SEGES) é também um órgão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e tem relevância significativa na condução da política do governo digital no Brasil. A SEGES tem importantes responsabilidades para o desenvolvimento dos serviços digitais. Por intermédio de seu Departamento de Modernização da Gestão Pública, busca a simplificação e a digitalização integral dos serviços públicos. Destaca-se, ainda, o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), que atua como o principal mecanismo de coordenação institucional entre os diversos setores do poder executivo do governo brasileiro.

Atualizado sob o Decreto n. 7.579 (BRASIL, 2011) o SISP organiza sob a forma de sistema, o planejamento, a coordenação, a organização, a operação, o controle e a supervisão dos recursos de tecnologia da informação a órgãos e entidades da administração federal direta e indireta. É um sistema que tem função transversal, estimulando “o desenvolvimento, padronização, interoperabilidade, integração, normalização de serviços de produção e disseminação de informações”, além de promover a integração e a articulação entre programas de governo, projetos e atividades, visando à definição de políticas, diretrizes e normas relativas à gestão dos recursos de tecnologia da informação.

Quanto à governança digital, o Decreto n. 8.638 (BRASIL, 2016a), que dispõe sobre a política de governança digital no âmbito dos órgãos federais, propõe a utilização, pelo setor público, de recursos de tecnologia da informação e comunicação, com o objetivo de melhorar a disponibilização de informação e a prestação de serviços públicos. E, além disso, incentivar a participação da sociedade no processo de tomada

de decisão e aprimorar os níveis de responsabilidade, transparência e efetividade do governo.

O modelo federativo brasileiro de governo compreende um Distrito Federal, 26 estados e 5.570 municípios. Como resultado, os governos locais se beneficiam de uma considerável autonomia política, administrativa e financeira, o que traz vários níveis de desafios para a governança transversal e para a coordenação de políticas de governo digital (GOVTECH, 2018).

Porém, a existência de diferentes órgãos com responsabilidades em termos de governo digital pode vir a confundir a liderança estratégica. Isto pode levar a um possível impacto sobre a definição de objetivos comuns e das prioridades de políticas públicas, assim como a disponibilidade de uma orientação estratégica clara e uma implementação coerente e coordenada da política.

O Brasil se beneficiaria de uma estrutura de governança institucional mais simplificada, coerente e focada, mesmo que esforços já tenham sido feitos para alcançar tais objetivos por meio do desenvolvimento de iniciativas e instrumentos de política interconectados.

Da mesma forma, os municípios devem institucionalizar o uso da tecnologia entre os tomadores de decisão e os políticos, para impulsionar a comunicação intersetorial entre as secretarias, autarquias e órgãos. Este processo de coordenação pode ser um instrumento fundamental para sustentar uma abordagem sistêmica de pensamento voltada para o desenvolvimento do governo digital, capaz de fazer com que as instituições públicas se comuniquem entre si de forma eficiente, compartilhem dados e informações, e avancem em direção à interoperabilidade para uma melhor prestação do serviço público.

Contudo, para se chegar a esse nível de maturidade, faz-se necessário que os estados e municípios acompanhem e desenvolvam ações, em conjunto às iniciativas do governo federal, criando e alinhando suas estratégias de transformação digital.

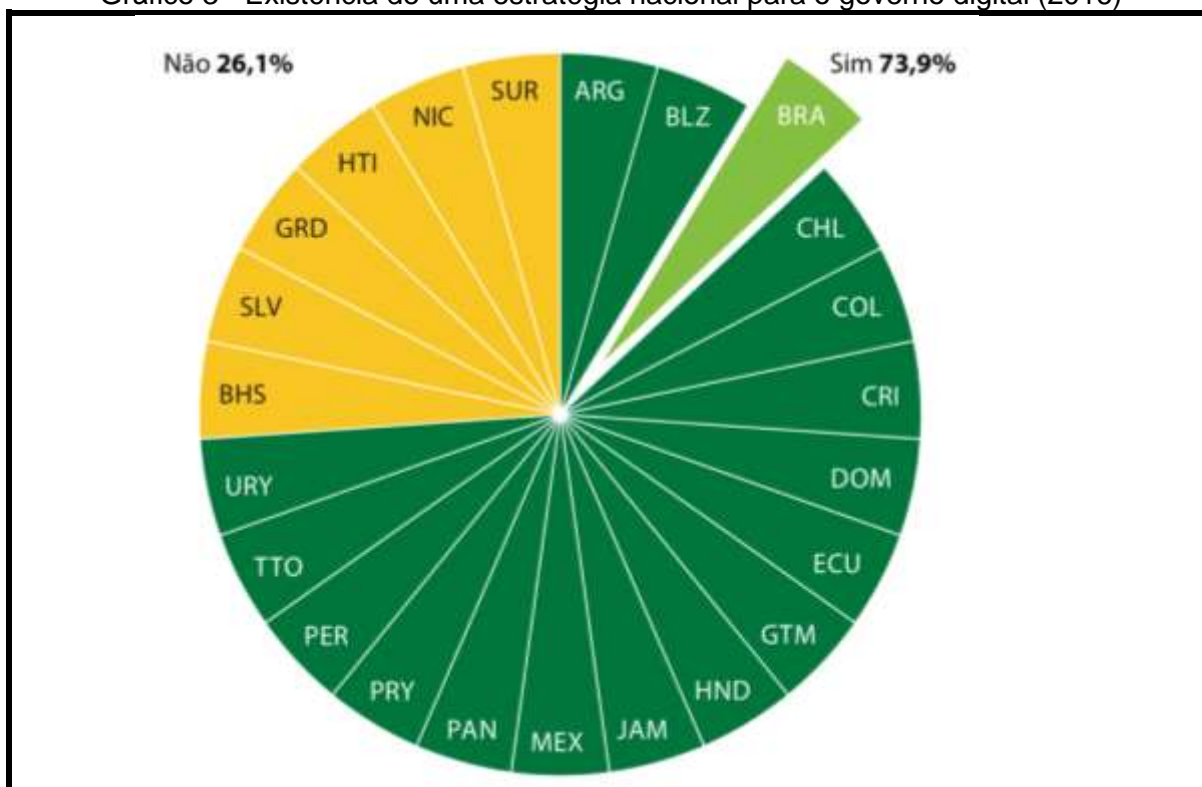
2.2 O BRASIL E SUA ESTRATÉGIA PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO

Em sua décima edição do Relatório de Governo Eletrônico da Organização das Nações Unidas (ONU, 2018, p.120), o Brasil evoluiu da 51ª para 41ª posição, passando de 0,63 para 0,73 no índice geral de desenvolvimento de governo eletrônico

(*E-Government Development Index – EGDI*). Este índice mede a participação social por meios digitais, levando em conta aspectos como a facilidade para encontrar informações e serviços, citando a edição do Decreto n. 8.243 de 34 de maio de 2014, que instituiu a Política Nacional de Participação Social e criação da Plataforma Web de Participação Social.

Na pesquisa da *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2017* (OCDE, 2016), ficou evidente que 17 de 23 países (73%), na região da América Latina e Caribe, incluindo o Brasil, desenvolveram uma estratégia digital conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3 - Existência de uma estratégia nacional para o governo digital (2016)



Fonte: OCDE (2016a apud OCDE, 2018, p.5).

Fortalecer a governança e suas estruturas institucionais através do uso da tecnologia parece ser um caminho cada vez mais promissor para os governos. O mesmo relatório apontou também que o Brasil desenvolveu diferentes estratégias durante as últimas décadas, com foco na melhoria da utilização de tecnologias no setor público, conforme a Figura 4.

Figura 4 - Histórica do Governo Eletrônico/Governo Digital no Governo Federal Brasileiro



Fonte: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2017 apud OCDE, 2018, p.5).

Desde o ano 2000, em consonância com as mudanças que ocorrem na maior parte dos países da OCDE, o governo brasileiro tem priorizado questões políticas fundamentais, tais como a digitalização e a conectividade, os dados abertos, a interoperabilidade e a simplificação administrativa (OCDE, 2018). Mais adiante, estes dois últimos serão aprofundados nos objetivos específicos deste trabalho.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), publicou a Portaria n. 68 de 07 de março de 2016, que institui a Estratégia de Governança Digital (EGD) da Administração Pública Federal para o período 2016-2019. Este instrumento

tem como objetivo ir além de uma estratégia de Tecnologia da Informação para o setor público (BRASIL, 2016).

Outro esforço que prevê regras gerais para governança no Governo Federal foi a publicação do Decreto n. 9.203 (BRASIL, 2017). O Conselho Nacional para a Desburocratização, por exemplo, foi criado pelo Decreto não numerado de 7 de março de 2017, com o objetivo de aconselhar o Presidente da República quanto à simplificação e modernização da administração e o

[...] desenvolvimento de políticas que visem ao desenvolvimento sustentável, a fim de promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a melhoria da prestação de serviços públicos para as empresas, os cidadãos e a sociedade civil. (BRASIL, 2017).

Os objetivos do Conselho Nacional para a Desburocratização são incentivar a integração de políticas públicas e permitir que os serviços públicos sejam oferecidos de forma mais responsável, participativa e inclusiva. Tudo em conformidade com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU, 2018). Este é o foco de estudo também da OCDE, que menciona a importância da modernização da administração pública:

[...] uma das responsabilidades do Conselho de Desburocratização é recomendar ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão a adoção de prioridades e metas na atualização e elaboração de futuras versões da Estratégia de Governança Digital. Isso demonstra o compromisso do Governo Federal para garantir a adequada coordenação com o programa Brasil Eficiente e a consciência da necessidade de articulação e criação de sinergias entre a simplificação administrativa e os esforços do governo digital. (OCDE, 2018, p. 7).

Essas estratégias representam o nível de prioridade dado pelo Governo Federal no intuito de mobilizar o setor público, o setor privado e a sociedade civil, tendo em vista incluir estrategicamente os benefícios das tecnologias digitais no avanço para a implementação de um governo digital e de uma administração pública capaz de servir, de forma adequada, a uma sociedade e uma economia cada vez mais digitalizada.

No entanto, a existência de várias políticas pode afetar negativamente a disponibilidade de uma visão clara e integrada de um governo capaz de guiar as ações a serem executadas por entidades públicas, privadas e da sociedade civil.

A ação integrada entre os setores representa um dos grandes desafios da gestão pública. No escopo da solução tecnológica em estudo, são disponibilizados mecanismos que aglutinem as informações entre os departamentos, como uma forma de mitigar possíveis insulamentos. Porém, é de suma importância destacar que o fator humano é fundamental em tecnologia, pois liderança e capacidade digital podem ser essenciais para o êxito da interoperabilidade da governança digital no setor público.

3 A INTEROPERABILIDADE NO SETOR PÚBLICO: CONCEITO E PRÁTICA

Os conceitos de interoperabilidade e integração são muitas vezes utilizados como sinônimos na área de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). Entretanto, esses conceitos são distintos, embora complementares.

A interoperabilidade é a capacidade de diversos sistemas e organizações trabalharem em conjunto (interoperar), de modo a garantir que pessoas, organizações e sistemas computacionais interajam para trocar informações de maneira eficaz e eficiente (ALMEIDA, 2013). Segundo Uchoa (2013), é a capacidade de um sistema se comunicar de forma transparente, ou o mais próximo disso, com outro sistema, isto é, o quanto um sistema é capaz de transferir e utilizar informações de maneira uniforme e eficiente entre várias organizações. Refere-se ao processo de comunicação de dois ou mais sistemas sem a geração de uma dependência tecnológica entre eles.

Integração refere-se ao processo de conectar dois ou mais sistemas, gerando uma dependência tecnológica entre os mesmos. Serve para facilitar o acesso à informação e, conseqüentemente, para melhorar a comunicação, cooperação e coordenação dentro da empresa, de forma que ela se comporte como um “todo” integrado (VERNADAT, 1996).

No GestorGov, a interoperabilidade e a organização dos dados referentes ao planejamento estratégico, são a essência de sua aplicabilidade. Através desse sistema, diversos órgãos podem se conectar de forma padronizada, simultânea e transparente, facilitando a governança digital.

Na Figura 5 é possível observar o conjunto de secretarias do município de São Francisco do Conde (GESTORGOV, 2018), de forma que o usuário pode demandar esforços intersetorialmente, integrando os setores e facilitando a comunicação.

Figura 5 - Tela do GestorGov – Interoperabilidade na demanda de esforços entre secretarias do município de São Francisco do Conde



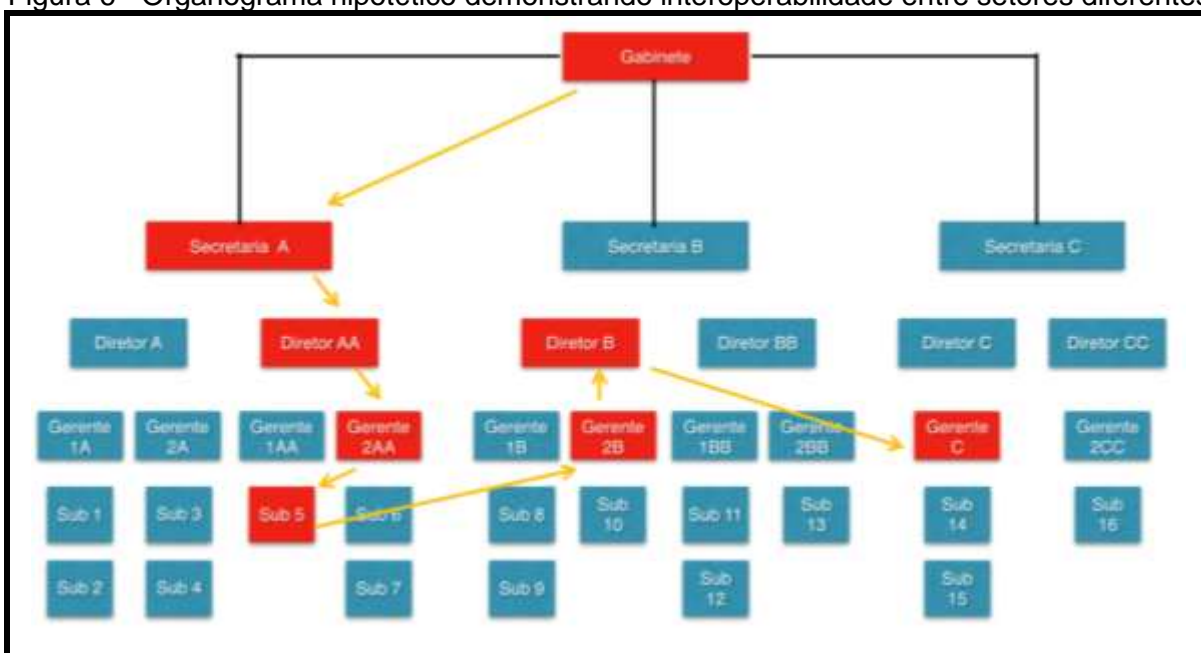
Fonte: GestorGov (2018).

Observa-se acima a possibilidade de delegar atividades a setores diferentes e com atribuições distintas. Ao escolher uma nova unidade para compartilhamento de esforço para uma ação estratégica, também será selecionado o setor e o responsável que atenderá à nova demanda. Com isso, é possível apresentar as três dimensões da interoperabilidade que se comunicam e se complementam: a organizacional, a semântica e a técnica (BURANARACH, 2005).

Segundo o supracitado autor, interoperabilidade organizacional diz respeito à colaboração entre organizações que desejam trocar informações, mantendo diferentes estruturas internas e processos de negócios variados. Mesmo contando com a padronização de conceitos, as organizações possuem distintos modelos de operação ou processos de trabalho. Isso quer dizer que elas realizam suas atividades em tempos diferentes e de maneiras diferentes.

Assim, é possível identificar as vantagens de cada interoperação e em que momento estas deveriam acontecer. Mesmo que diferentes setores de uma organização precisem demandar atividades entre si, conforme Figura 6, não precisam conhecer mutuamente seus processos internos de trabalho.

Figura 6 - Organograma hipotético demonstrando interoperabilidade entre setores diferentes



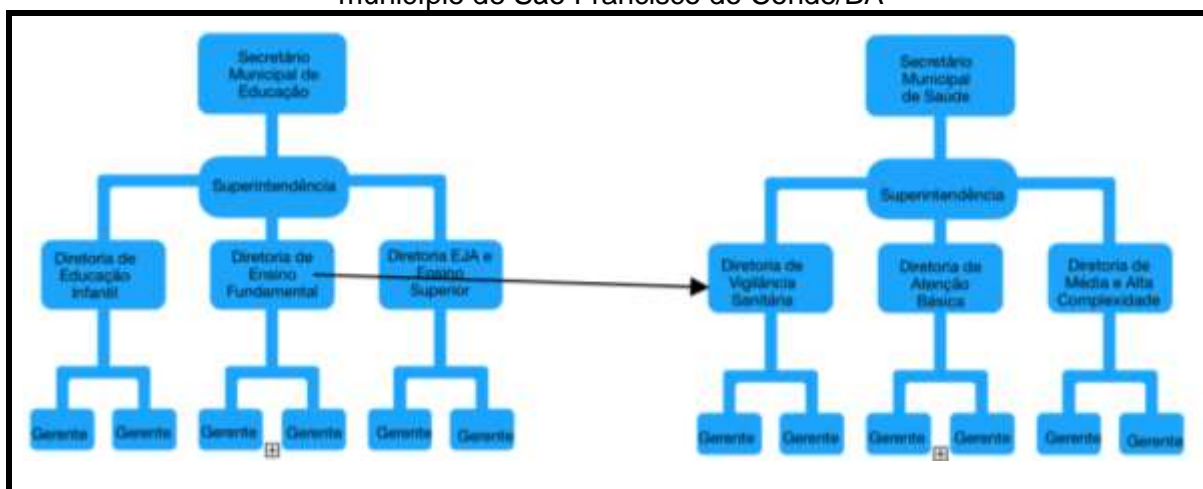
Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2018).

Como exemplo prático, é citada a meta da Estratégica do Plano Municipal de Educação — universalizar o acesso de crianças de 0 a 5 anos —, prevista do Plano Nacional de Educação (PNE) (OBSERVATÓRIO... 2018).

Como saber qual a população de munícipes nessa faixa etária? Uma alternativa é solicitar o quantitativo de crianças vacinadas para a Secretaria Municipal de Saúde (SESAU) do município de São Francisco do Conde, por meio de uma delegação representada como esforço, conforme Figura 7 adiante.

Na utilização do GestorGov, é cadastrado esse esforço, partindo da SEDUC a informação do “Quantitativo de vacinação por faixa etária do ano 2018” para a diretoria de Vigilância Sanitária da SESAU.

Figura 7 - Demonstração de delegação de um esforço da SEDUC para a SESAU do município de São Francisco do Conde/BA



Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2018).

O usuário da SESAU recebe esta demanda *one time*, com transparência e eficiência. Transparência, pois os superiores diretos de ambas as secretarias receberão notificação da solicitação ao tempo em que ficará registrado no Painel de Bordo. Eficiência porque não haverá necessidade de gasto com papel, ligação telefônica ou outro meio mais dispendioso. *One time*, porque os usuários recebem instantaneamente as solicitações, desde que haja rede de internet.

Entre secretarias que realizam atividades fins diferentes foi possível observar as interoperabilidades operacional e semântica. Esta apresenta a capacidade de dois ou mais sistemas heterogêneos e distribuídos trabalharem em conjunto e compartilharem as informações entre si com entendimento comum dos seus significados (BURANARACH, 2005).

A semântica garante que os dados trocados tenham seus significados corretamente interpretados dentro do contexto de uma dada transação ou busca de informação dentro da cultura, das convenções e das terminologias adotadas por cada setor ou organização e, assim, compartilhados pelas partes envolvidas.

Um exemplo de ferramenta que utiliza os conceitos de interoperabilidade semântica é o Vocabulário Controlado do Governo Eletrônico (VCGE) (BRASIL, 2016e), que controla, por meio de uma lista selecionada, palavras e expressões para rotular conteúdo e permitir a localização, pela navegação ou busca, que proporciona uma camada interpretativa de semântica entre o termo inserido por um usuário e o sistema.

Também é observado, na Figura 7, a interoperabilidade organizacional. Além de padronizar os processos de trabalho, um órgão também pode padronizar o entendimento de certos conceitos, como o conceito de Indicador de Esforço, “apropriado para a medição de planos de ação, projetos e iniciativas” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012 apud UCHOA, 2013). Esta expressão possui o mesmo significado para as partes envolvidas na troca de informações, mesmo por usuários de organizações com atividades distintas. Essa padronização de entendimentos é o que se define interoperabilidade semântica.

Por fim, ainda segundo Buranarach (2005) a interoperabilidade técnica trata da ligação entre sistemas e serviços de computação por meio da utilização de padrões para apresentação, coleta, troca, processamento e transporte de dados. Esses padrões podem abranger hardware, software, protocolos e processos de troca. Uma vez identificados os motivos e os momentos adequados para interoperar, e estabelecidos vocabulários comuns, é preciso haver também um padrão para fazer isso, ou seja, para tratar o “como fazer”.

É importante, portanto, que as áreas de tecnologia busquem utilizar padrões tecnológicos comuns para implementar a interoperabilidade. Além disso, é necessário que todos estejam de acordo sobre a forma como essa interoperabilidade vai ocorrer (CHEDE, 2008).

Com esta finalidade, foi criado um ambiente único e padronizado em que os usuários, independentemente da atividade-fim, identificam vocabulários comuns para facilitar a operabilidade do GestorGov. Nas Figuras 8 e 9, observa-se que a tela das Secretarias de Educação e de Saúde são as mesmas, embora suas atividades sejam distintas.

Na Educação, os segmentos estão divididos em: Educação Infantil, Séries Iniciais do Ensino Fundamental I, Séries Finais do Ensino Fundamental II, Ensino para Jovens e Adultos (EJA). Para a Saúde, têm-se os segmentos de atuação: Atenção Básica, Média e Alta Complexidade, Vigilância em Saúde e outros.

Como observado, vários setores de uma organização convergindo operacionalmente para uma mesma resolutividade, podem, por meio da interoperabilidade, implementar o planejamento estratégico para o cumprimento da missão institucional do governo municipal.

Figura 8 - Tela do Painel de Bordo da SESAU

GESTOR GOV EXIBINDO PAINEL DE BORDO

PRINCIPAL |

Sair	DADOS DO PAINEL DE BORDO	DESEMPENHO DA UNIDADE	LEGENDA DOS STATUS DA AÇÃO
	PROJETO: PLANO DE GOVERNO SFC 2017-2020	AÇÕES: 5	EM EXECUÇÃO: DENTRO DO PRAZO
	UNIDADE: SESAU - SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE	EVOLUÇÃO: 17%	FINALIZADO: ESFORÇOS E FATOR CRÍTICO FINALIZADOS
	RESPONSÁVEL: ELEUZINA		ATRASADO: ESFORÇOS OU FATORES CRÍTICOS ATRASADOS
			LARANJA: 10 DIAS OU MENOS PARA O VENCIMENTO

FILTRO DAS AÇÕES [?]

DESCRIÇÃO DATA INÍCIO DATA FINALIZAÇÃO STATUS: EM EXECUÇÃO 1 PESQUISAR

Incluir AÇÕES

- Exibir ADMINISTRATIVA - EVOLUÇÃO 0% TOTAL ESTIMADO R\$ 1.600,00
- Exibir PPA - EVOLUÇÃO 34% TOTAL ESTIMADO R\$ 600.000,00

Fonte: GestorGov (2018).

Figura 9 - Tela do Painel de Bordo da SEDUC

GESTOR GOV EXIBINDO PAINEL DE BORDO

PRINCIPAL |

Sair	DADOS DO PAINEL DE BORDO	DESEMPENHO DA UNIDADE	LEGENDA DOS STATUS DA AÇÃO
	PROJETO: PLANO DE GOVERNO SFC 2017-2020	AÇÕES: 83	EM EXECUÇÃO: DENTRO DO PRAZO
	UNIDADE: SEDUC - SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	EVOLUÇÃO: 10%	FINALIZADO: ESFORÇOS E FATOR CRÍTICO FINALIZADOS
	RESPONSÁVEL: MARIVALDO DO AMARAL		ATRASADO: ESFORÇOS OU FATORES CRÍTICOS ATRASADOS
			LARANJA: 10 DIAS OU MENOS PARA O VENCIMENTO

FILTRO DAS AÇÕES [?]

DESCRIÇÃO DATA INÍCIO DATA FINALIZAÇÃO STATUS: EM EXECUÇÃO 1 PESQUISAR

Incluir AÇÕES

- Exibir ADMINISTRATIVA - EVOLUÇÃO 14% TOTAL ESTIMADO R\$ 1.024.433,60
- Exibir PPA - EVOLUÇÃO 6% TOTAL ESTIMADO R\$ 8.695.133,60

Fonte: GestorGov (2018).

3.1 A IMPORTÂNCIA DA INTEROPERABILIDADE PARA O GOVERNO

É importante observar que a interoperabilidade não se dá apenas se houver uma plataforma tecnológica para este fim. Interoperabilidade estaria longe de ser apenas uma questão das máquinas e sistemas conversarem entre si, e sim de que as

pessoas consigam se comunicar com esses e através deles (ALVIN; MIRANDA; CORTES apud ALMEIDA, 2013, p. 70). Além disso, contribuir para uma integração maior entre gestão, sociedade civil e comunidade, interação que se julga essencial à implantação e à consolidação da governança pública.

Como exemplo prático do que Almeida (2013) traz, no GestorGov é possível abrir espaço de diálogo e interoperabilidade operacional entre o governo e as instituições que podem colaborar com a implementação de políticas públicas. Por exemplo, para construção da proposta curricular municipal, a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) do Recôncavo Baiano, foi convidada a participar da elaboração deste Projeto Político-Pedagógico (PPP), tanto por meio de encontros presenciais, quanto por meio virtual como usuário. Sendo assim, os conceitos de Buranarach (2015) e Almeida (2013) se complementam quando observados na prática, conforme a Figura 10.

Figura 10 - Interoperabilidade entre governo e *stakeholders*



Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

Com a boa governança, através do diálogo entre outros atores na construção de políticas públicas, abre-se espaço para coparticipação na missão do governo, que é servir à sociedade. Parece que esse método proposto pela solução tecnológica segue o objetivo do Decreto nº 8.789 (BRASIL, 2016b), que é o de reforçar a necessidade de os órgãos compartilharem suas bases de dados em um processo mais

simplificado, sem esquecer-se dos procedimentos de segurança, proteção e confidencialidade.

Com esse método, a partir do GestorGov, é possível aos atores envolvidos acessarem o mesmo Painel de Bordo e plataforma de comunicação onde as ações poderão ser delegadas entre si e o acompanhamento intersetorial *one time*. Além disso, pode o gabinete do prefeito ter uma visão de todas as iniciativas que estão sendo executadas no governo através de uma “janela única”.

3.2 A “JANELA ÚNICA” DA ALTA GESTÃO

A essência do conceito de janela única é colocar em uma mesma tela os serviços de governo — ou as informações sobre esses serviços —, de modo a reduzir a quantidade de tempo e o esforço que os cidadãos têm de despender para encontrar e obter os serviços de que necessitam (BENT; KERNAGHAN; MARSON, 1999).

Para o trabalho a que se propõe, seguindo este conceito de acesso único a um conjunto de atividades e informações, prima-se pela eficiência, ou seja, fazer mais em menos tempo. Em uma janela única, pode o gestor obter um panorama das atividades relacionadas ao planejamento estratégico das secretarias e, desta forma, acompanhar, controlar, monitorar as atividades de governo e, assim, tomar melhores decisões, como indica a Figura 11.

Segundo Batista (2004), do ponto de vista da administração de empresas, em concordância com a definição de sistemas, existem dois elementos fundamentais para a tomada de decisões: os canais de informação e as redes de comunicação. Logo, quanto mais interligadas estiverem as redes de comunicação, melhor será a qualidade e a pontualidade das informações que os gestores necessitam para a tomada de decisões no cumprimento do planejamento governamental.

Figura 11 - Tela do GestorGov - Acesso do gabinete a todas as secretarias



Fonte: GestorGov (2018).

4 A CLASSIFICAÇÃO MULTIDIMENSIONAL DAS INICIATIVAS DE GOVERNO: UM ELO ENTRE QUEM PLANEJA E QUEM EXECUTA

Um importante desafio para a gestão pública é estabelecer interligação entre quem formula e quem executa uma política pública. Para isto, a plataforma do GestorGov propõe uma metodologia em que a formulação e a execução convergem em um passo a passo que detalha a ação governamental segundo as premissas da estrutura administrativa, em níveis estratégico, tático e operacional, do ciclo de uma política pública, do planejamento governamental e do fortalecimento da governança digital.

4.1 GOVERNANÇAS PÚBLICA E DIGITAL

Existem diversos conceitos para governança. A expressão governo tem origem na palavra grega *kuberman*, que significava a parte superior do leme das embarcações (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2017, p. 175). Portanto, a ideia de governo está atrelada à capacidade de direção ou definição de rumos corretos. Para o Banco Mundial, é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país para o desenvolvimento (WORLD BANK, 1991).

Ainda segundo Nardes, Altounian e Vieira (2017, p. 177):

[...] a governança pública é a capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão de políticas ou serviços para atender às demandas da população, utilizando-se de um conjunto de instrumentos e ferramentas adequadas.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (2014, apud ALTOUNIAN; SOUZA; LAPA, 2017, p. 248), governança diz respeito a:

[...] a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas (programas) sejam executadas de tal maneira, que atinjam objetivos e resultados de forma transparente. Busca, portanto, maior efetividade (produzir os efeitos pretendidos) e maior economicidade (obter o maior benefício possível da utilização dos recursos disponíveis) das ações.

O termo governança digital, porém, é definido como sendo a utilização, pelo setor público, de tecnologias da informação e comunicação, com o objetivo de melhorar a informação e a prestação de serviços, incentivando a participação dos cidadãos no processo de tomada de decisão e tornando o governo mais responsável, transparente e eficaz (VERMA et al., 2005). A segurança da informação e comunicação, por sua vez, engloba ações que objetivam viabilizar e assegurar a disponibilidade, a integridade, a confidencialidade e a autenticidade das informações (BRASIL, 2015).

A base da governança digital, portanto, é a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), ativo estratégico que apoia processos de negócios institucionais, mediante a conjugação de recursos, processos e técnicas utilizados para obter, processar, armazenar, disseminar e fazer uso de informações (OECD, 2014). No GestorGov, a disseminação da informação se dá por meio da interoperabilidade das ações governamentais do planejamento estratégico governamental.

4.2 O PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL

O planejamento é o ponto de partida para a administração pública eficaz e eficiente, pois é a sua qualidade que dita os rumos para uma boa ou má gestão, refletindo diretamente no bem-estar da população. Além disso, apoia nas decisões e, conforme Andrade (2010, p.1):

[...] ajuda as organizações a corrigir distorções administrativas, alterar condições indesejáveis para a coletividade, remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de metas que se pretende alcançar. Considerando tratar-se de uma das funções da administração, o planejamento é indispensável ao administrador público responsável.

Também pode ser definido como:

[...] um processo que busca estabelecer clareza e, de forma integrada, o conjunto de ações e iniciativas a serem adotadas para que a organização alcance uma situação futura desejada, com base em um conjunto situacional existente no presente. (ALTOUNIAM; SOUZA; LAPA, 2017, p. 44).

No ambiente profissional, há metas a serem alcançadas e recursos à disposição para executar as atividades. Percebe-se que os resultados produzidos pelos indivíduos e pelas equipes contribuem para que a organização realize suas estratégias e seus grandes objetivos. Dessa forma, a instituição deve possuir uma visão de futuro que almeje, para si mesma, uma compreensão de seu papel no mundo, suas grandes diretrizes e seus objetivos. Precisa, também, saber desdobrar as metas globais em longo prazo, para todos os níveis gerenciais, até que cada trabalhador, considerado individualmente, saiba o que deve fazer no dia a dia.

Nos órgãos e entidades estatais, o planejamento trata de objetivos, metas, estratégias de realização, atividades, recursos e meios de avaliação e controle. A Constituição Brasileira (BRASIL, 1988) estabelece um conjunto de instrumentos que, atuando de forma coesa e harmônica, permitem a estruturação dos planos governamentais a partir de grandes diretrizes estabelecidas por cada esfera de governo: federal, estadual, distrital e municipal.

Essas grandes diretrizes deverão constar dos planos governamentais, de tal forma que as linhas estratégicas venham a compor uma peça denominada Plano Plurianual (PPA), no qual serão estabelecidos os programas de governo destinados a atender à sociedade. Esses programas deverão ser dotados de metas a serem alcançadas pelos órgãos públicos, de tal forma que, tomados em conjunto, os resultados possam levar ao alcance dos objetivos governamentais mais amplos (BAHIA, 2018).

É uma imposição legal que os orçamentos sempre estejam em conformidade com os planos, assegurando que os meios de realização, especialmente os recursos financeiros, estejam associados com os objetivos e metas previamente definidos nos planos governamentais. A Constituição de 1988 trata de planejamento e orçamento de uma forma absolutamente integrada, estabelecendo, em seu art. 165, em Leis de iniciativa do Poder Executivo: o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais (BAHIA, 2018).

Dessa forma, busca-se criar as condições para que o planejamento de cada ente federado siga uma lógica temporal, partindo do mais longo prazo e alcançando a atuação cotidiana dos agentes públicos. Com essa filosofia, o PPA é elaborado de tal forma que o nível estratégico compreende a visão estratégica e os macrodesafios (diretrizes elaboradas com base no ideal de governo e sua visão estratégica),

enquanto o nível tático-operacional abrange os programas temáticos, objetivos, iniciativas e ações que compõem o referido plano.

Considerando que cada ente da Federação é responsável pela elaboração do próprio plano plurianual, entende-se ser pertinente o estudo, como referência, do atual modelo de gestão aplicado à esfera federal.

No âmbito municipal, a gestão do Plano Plurianual (PPA) é reconhecida por Lei Municipal e seus programas são disciplinados por decretos. De acordo com Paludo e Procopiuk (2014), a gestão do PPA consiste na articulação dos meios necessários para viabilizar a implementação das políticas públicas traduzidas nos Programas Temáticos, e deverá observar os princípios da publicidade, eficiência, impessoalidade, economicidade e efetividade.

Nesse contexto, compete ao órgão municipal responsável pelo planejamento, orçamento e gestão, em articulação com os demais órgãos e entidades do Poder Executivo, coordenar os processos de monitoramento, avaliação e revisão do PPA, bem como disponibilizar metodologia, orientação e apoio técnico para a sua gestão. Portanto, o modelo de gestão articula uma composição que visa integrar a esfera técnica à dimensão política do planejamento governamental, definindo dois níveis de gestão: o estratégico e o tático-operacional

Conforme Figura 12, o nível estratégico compreende a visão estratégica e os macrodesafios (diretrizes elaboradas com base no ideal de governo e sua visão estratégica), enquanto o nível tático-operacional abrange os programas temáticos, objetivos, iniciativas e ações que compõem o referido plano. O nível operacional fica a cargo dos burocratas de balcão, os profissionais da base da pirâmide e que geralmente estão em contato direto com o cidadão.

Sobre essa plataforma hierárquica, o GestorGov aciona a interoperabilidade das iniciativas planejadas no Plano Plurianual como forma de promover à gestão instrumentos de organização, controle e avaliação das ações governamentais entres os níveis organizacionais.

Para o autor deste trabalho, o método de organização dos dados para implementação busca “assegurar” o que Mintzberg (2004) chama de rotas da estratégia pretendida, deliberada e realizada frente às estratégias emergentes, também comuns em governos.

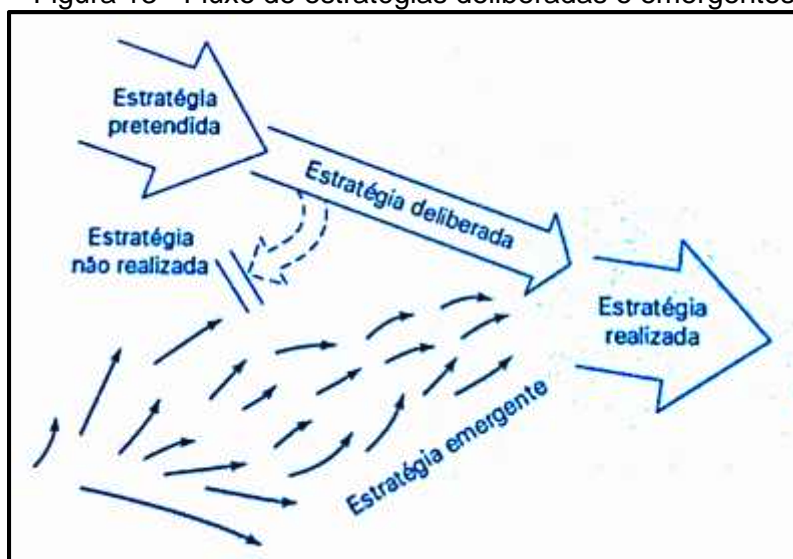
Segundo Mintzberg (2004, páginas do Kindle, 844-845), “as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Podemos chamar uma de estratégia pretendida e a outra de estratégia realizada”. O autor ainda lança a seguinte pergunta: “As estratégias realizadas devem sempre ter sido pretendidas?”. Na prática, é evidente que não. Muitas são as possibilidades de colocar um plano em prática, porém, desvios e mudança no percurso do mundo real são fatores a ser considerados, conforme mostra a Figura 13.

Figura 12 - Níveis estratégico, tático e operacional na composição do planejamento estratégico



Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

Figura 13 - Fluxo de estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg (2004).

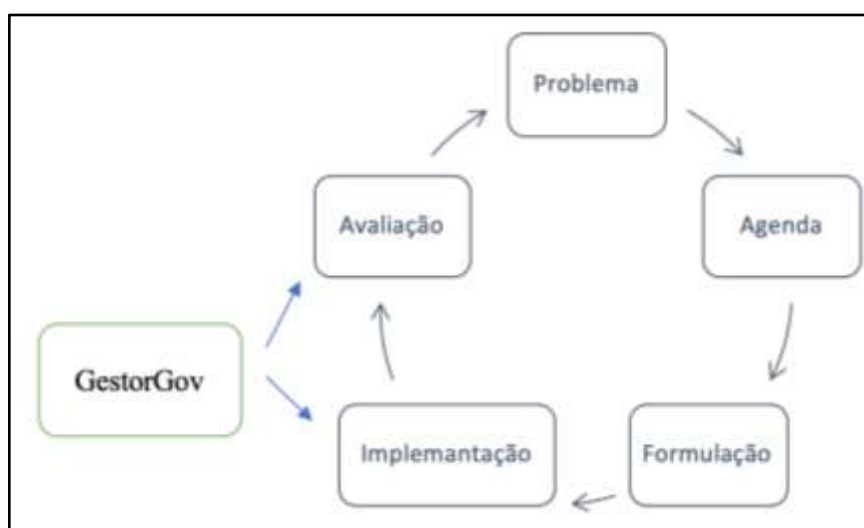
Em outro ponto relevante apontado por Mintzberg (2004), poucas estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. As deliberadas com pouco nível de aprendizado, e as emergentes com pouco nível de controle.

Portanto, espera-se durante o processo de inserção das estratégias na solução tecnológica, uma mistura desses dois aspectos, ou seja, controle e aprendizado. São nesses aspectos que a solução tecnológica constrói o cadastramento das iniciativas em sua plataforma. Há um ambiente de controle, com possibilidade de mensurar início, meio e fim de processos, acompanhamento dos indicadores, regionalização das ações, além de relatórios gerenciais para controle.

Quando uma iniciativa é cadastrada, confere também ao usuário aprendizado. Na medida em que ele deverá buscar informações nessa construção da implementação, com possibilidades de consultas e discussões com seus líderes, pares e setores participantes, promove o fortalecimento do elo entre quem planeja e quem executa.

Para demonstrar a interoperabilidade na implementação das ações governamentais na solução tecnológica, não é intenção deste estudo aprofundamento sobre os conceitos de todas as etapas do ciclo de política pública. Desta forma, o foco deste trabalho, as fases de implementação, controle e avaliação, e o processo de inserção das ações, conforme Figura 14.

Figura 14 - A interação da solução tecnológica com o ciclo de políticas públicas



Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2018).

Portanto, uma iniciativa somente deve ser cadastrada no GestorGov, se estiver vinculada ao PPA e sob a perspectiva de etapas de um processo de política pública, que segundo Rua (2014) é assim subdividido: inclusão na agenda, elaboração, formulação, implementação, execução, acompanhamento e avaliação.

4.3 ETAPAS DO PROCESSO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

4.3.1 A importância da decisão política

Para Rua (2014), a análise do processo de formulação de políticas públicas requer primeiramente uma compreensão de que seu “ciclo” decorre de uma série de etapas. Porém, na prática as diversas fases se misturam entre si e nem sempre seguem a sequência proposta na teoria. Muitos são os fatores que influenciam a consecução deste ciclo, sendo a formação da agenda, o momento de aproximação das decisões com os problemas locais.

Para que uma decisão seja tomada é necessário pelo menos o reconhecimento de um tema ou problema, uma avaliação preliminar do ambiente e dos custos e benefícios das alternativas disponíveis, das chances de imposições políticas e dos papéis dos atores relevantes envolvidos. É preciso compreender que o espaço político é um ambiente cujo processo decisório de trocas é extrarracional, com indeterminações, conflitos e poder.

A rigor, uma decisão política representa apenas um amontoado de intenções sobre a solução de um problema, expressas na forma de determinações legais, que não garantem que a decisão se transforme em ação e que a demanda que deu origem ao processo seja efetivamente atendida. Ou seja, não existe um vínculo ou relação direta entre o fato de uma decisão ter sido tomada e sua execução.

O que de fato pode garantir que uma decisão se transforme em ação, em um ambiente democrático, é a efetiva resolução de todos os pontos de conflitos envolvidos em uma determinada política pública. Isso não quer dizer tudo saia tecnicamente perfeito, mas sim que resulte no que se considera uma “boa decisão”, ou seja, uma decisão na qual todos os atores envolvidos acreditem que foram beneficiados de algum modo e nenhum deles acredite que saiu completamente prejudicado.

Neste ponto, observa-se que para uma iniciativa ser cadastrada na solução tecnológica, deverá ser fruto de um processo decisório, e, portanto, já fazer parte da agenda de governo.

4.3.2 Aspectos da construção de agenda

O primeiro momento em um processo de política pública é o da agenda ou inclusão de um determinado pleito ou necessidade social em sua lista de prioridades (SUBIRATS, 2006). Frequentemente, a inclusão na agenda induz e justifica uma intervenção pública legítima sob a forma de uma decisão de autoridades públicas. É a fase em que um determinado pleito da sociedade consegue espaço na lista de prioridades do poder público (CARDOSO JR; CUNHA, 2015).

A partir desse momento, um problema que havia sido identificado consegue ingressar na pauta de questões que receberão um tratamento governamental. Na fase de construção da agenda, que é geralmente um período mais prolongado, decide-se o tema que vai ser efetivamente incluído na pauta política, observando-se se deverá ser adiado para uma data posterior ou se deverá ser excluído, não obstante a sua relevância, e que determinadas alternativas são escolhidas em detrimento de outras.

A especificação de alternativas é um dos aspectos mais importantes da construção da agenda e pode ser pública (quando a sociedade busca a discussão) ou institucional (que é vista pelo governo como algo que precisa ser feito). Porém é preciso atentar aos elementos influenciadores na formação da agenda, como o reconhecimento do problema; desdobramentos políticos com o clima nacional e grupos de pressão; ambiente político nos quesitos opinião pública; resultados das eleições e o processo decisório.

Contudo, o poder de diferentes setores da vida social e sua capacidade de articulação dentro do sistema político é o que realmente determina as prioridades.

4.3.3 Elaboração

Para Saraiva (2016, p. 48), a elaboração consiste em:

- a) identificar e delimitar um problema atual ou potencial da comunidade;

- b) determinar as possíveis alternativas para sua solução ou satisfação;
- c) avaliar os custos e efeitos de cada uma delas;
- d) estabelecer prioridades.

4.3.4 Formulação

Nesta fase do ciclo da política pública, inclui-se a seleção e especificação da alternativa considerada mais conveniente, seguida de uma declaração que explicita a decisão adotada, definindo seus objetivos e seu marco jurídico, administrativo e financeiro. Existem casos em que a política não é explícita, onde há critérios próprios da atividade do político, consideração dos tempos eleitorais, compromissos com a base eleitoral específica, com princípios programáticos ou partidários (SARAIVA, 2016, p. 50).

Em administrações formalistas, como são as latino-americanas, é preciso que a decisão política seja formalizada de uma norma jurídica (LIPSKY, 1980), o que outorga imediata importância aos princípios e critérios jurídicos. Pode-se dizer então que, na etapa da elaboração, prevalece a visão técnica e que, na etapa da formulação, têm prioridade os critérios políticos e jurídicos. Para que uma iniciativa seja inserida no GestorGov, ela deve ser formalizada legalmente na agenda de governo.

Algumas políticas que chegam a ser formuladas podem jamais vir a ser implementadas. Isso pode ocorrer, novamente, devido à escassez de recursos, que leva o governo a eleger prioridades dentre as alternativas de ação, ou porque alguns problemas vieram à tona de forma a impedir a execução de uma política. Tais fatores podem se relacionar a equívocos na formulação da política, deficiências de gestão ou à ação de grupos contrários à sua execução, que, não sendo capazes de impedir sua formulação, atuam para prejudicar ou evitar que seja colocada em prática (CARDOSO JR; CUNHA, 2015).

Segundo Viana (1996), a clássica dicotomia entre política e administração se dá hoje entre formulação e implementação. Para a autora, projeto ou formulação é o espaço político concebido como um processo extra-racional de trocas e indeterminações; conflito e poder. Implementação é o espaço administrativo em processo racionalizado de procedimentos e rotinas.

4.3.5 Implementação: o elo “perdido” entre quem planeja e quem executa

Para Rua (2014), a fase da implementação pode ser compreendida como o conjunto de ações realizadas por grupos ou indivíduos de natureza pública ou privada, com vistas à obtenção de objetivos estabelecidos antes ou durante a execução das políticas. Essa fase é caracterizada pelas constantes mudanças. Nesta etapa, ocorre a imprevisibilidade, inversão de posições e renegociações, sendo muitas vezes, uma política recém-aprovada que passa a ser alvo de mudanças.

Quanto mais mudança, mais conflito. Quanto maior o entrosamento entre os formuladores e implementadores de política, maior a capacidade de clareza e consenso. Sem essa interligação, cria-se um “buraco” entre quem pensa e quem executa, sendo o GestorGov uma forma de mitigar esse distanciamento, conforme Figura 15.

Figura 15 - A solução tecnológica como elo entre formuladores e implementadores



Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

Comparativamente, a implementação gera mais conflitos que a formulação de políticas. Para que o resultado final seja positivo, é importante estabelecer estratégias para administrar os interesses envolvidos, ou seja, o conflito. Além disso, conforme Lindblom e Woodhouse (1993), a execução sempre faz ou altera as políticas de algum

modo. Vale a pena notar os vários modos como uma política ostensiva — sob a forma de lei ou decreto — é alterada de forma significativa nas mãos dos administradores.

A implementação refere-se a objetivos específicos, à tradução, na prática, das políticas que emergem do complexo decisório. Os efeitos — “*outcomes*”— se referem aos resultados conjuntos da decisão e da implementação, isto é, o que realmente aconteceu (HILL; VARONE, 2017). Constitui-se por planejamento e organização do aparelho administrativo e dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos necessários para executar a política. Trata-se da preparação para pôr em prática a política pública, assim como da elaboração de todos os planos, programas e projetos que permitirão executá-la (ELMORE, 1980).

Nessa etapa é necessário também recrutar e treinar pessoal que terá a seu cargo a execução, a coordenação, o seguimento e a avaliação da política pública. É na implementação que se faz a inserção das iniciativas governamentais na solução tecnológica.

Significa que, nesta etapa, já foram tomadas as decisões técnicas e políticas, elencadas as demandas prioritárias de agenda e aprovado o PPA. O desafio desta fase é articular-se com a fase da formulação. Em outras palavras, transformar as intenções da formulação em ações concretas. As fases de implementação e execução referem-se ao estágio em que a política pública é colocada em prática, ou seja, dizem respeito às ações necessárias para que a política pública saia do papel.

Contudo, transformar programas em resultados não é simples e, por uma série de questões, eles podem não ser implementados como o esperado. Pode-se se dizer que a execução de ações estratégicas governamentais é o momento mais delicado do processo, devendo, portanto, conforme Hill e Varone (2017), seguir procedimento racional.

Para os autores supracitados, o caminho racional é o que está previsto em sua totalidade teoricamente. É um procedimento escrito, documentado e a ser seguido para orientar os passos da implementação em seu caminho muitas vezes incerto.

5 TEORIA NA PRÁTICA: O PROCEDIMENTO

O procedimento racional defendido por Hill e Varone (2017) é representado no GestorGov como o passo a passo para o cadastramento de uma ação governamental.

As ações governamentais são instrumentos de programação que visam combater as causas do problema que originou o programa de governo (ANDRADE, 2010). Conforme define o art. 2º, alíneas b, c e d da Portaria nº 42 (BRASIL, 1999) elas subdividem-se em projeto, atividade e operação especial.

Portanto, o cadastramento de uma ação governamental no GestorGov segue um procedimento denominado classificação multidimensional² seguindo 6 passos conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Passos para cadastramento ação governamental no GestorGov

Passo	Descrição
1	Descrição segundo as características de uma Política Pública
2	Vinculação à operabilidade Organizacional
3	Vinculação ao Plano Plurianual (PPA)
4	Meta Regionalizada
5	Pontos de Controle (PC)
6	Fatores Críticos de Sucesso (FCS)
7	Indicadores de Esforços

Fonte: GestorGov (2018).

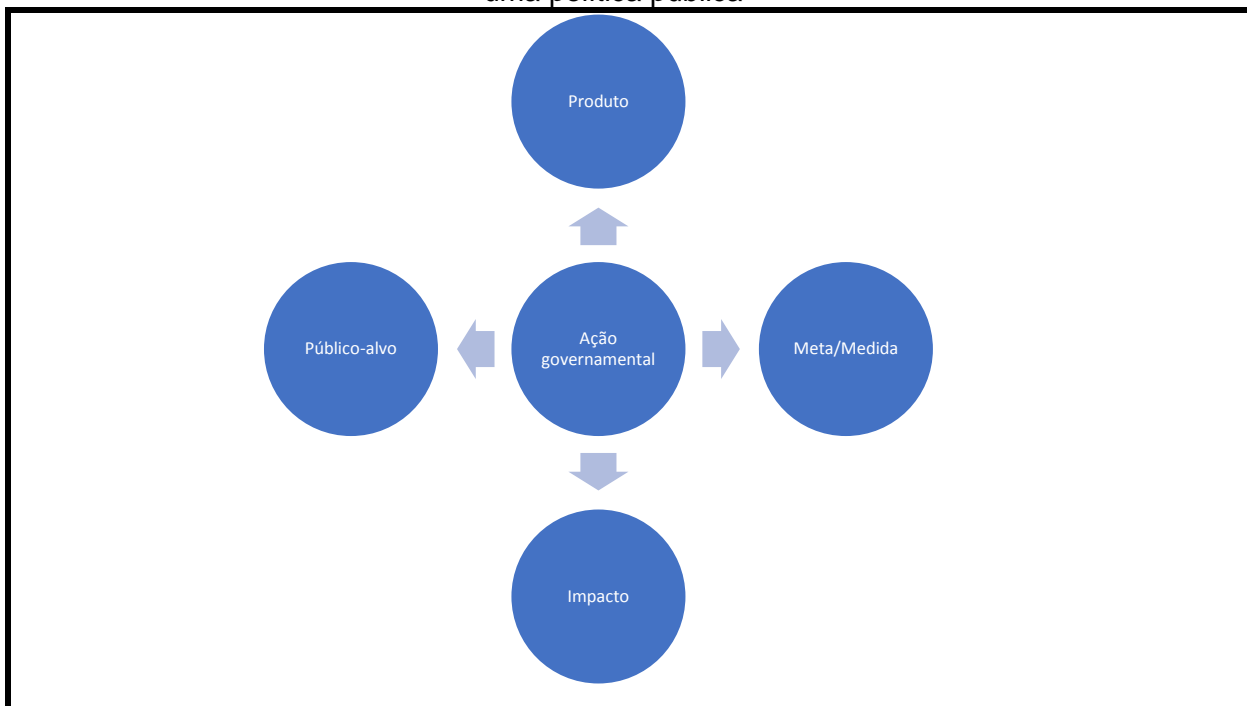
Passo 1: Classificação da ação governamental segundo as características de uma política pública.

Segundo Thoeing (1990 apud SARAIVA, 2016), os elementos caracterizadores de uma política pública são: medidas concretas, alocação de recursos, inserção de um quadro geral de ação, existência de um público-alvo ou de vários públicos e uma

² Termo criado pelo autor que estabelece que toda ação deve estar vinculada a diversas dimensões e assegurar uma agenda coerente.

definição obrigatória de metas ou objetivos a serem atingidos, definidos em função de normas e valores. A seguir, a Figura 16 ilustra esse conceito:

Figura 16 - Ilustração da classificação da ação governamental segundo as características de uma política pública



Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

A descrição da iniciativa deve estar clara e objetiva. Como exercício e para melhor explicação, será adotado o seguinte exemplo: Construir uma unidade escolar com 12 salas para Ensino Fundamental I em tempo integral.

a) **Ação:** Construir uma unidade escolar com 12 salas para Ensino Fundamental I em tempo integral.

b) **Produto:** Escola para Ensino Fundamental I em tempo integral.

Para Andrade (2010), o produto informa o bem ou serviço a ser gerado pela execução da ação.

c) **Meta:** 1 Escola.

Quantificar o total de produto a ser entregue à sociedade. As metas (qualitativas ou quantitativas) estabelecem uma relação com o cidadão por traduzirem a atuação do governo com mais simplicidade e transparência. Elas se referem aos resultados

que se espera obter com os bens ou serviços ofertados para combater os problemas e para atender às demandas da sociedade (PALUDO; PROCOPIUCK, 2014).

d) **Unidade de medida:** Escolas.

A unidade de medida escolhida visa dar parâmetro para medir a quantificação do produto (ANDRADE, 2010).

e) **Impacto:** Ampliar a oferta de vagas para alunos do Ensino Fundamental I em tempo integral.

O impacto está relacionado à efetividade do grau de alcance dos objetivos estratégicos de governo, tendo como referência os impactos na sociedade em geral (BRASIL, 2004).

f) **Público-alvo:** Alunos da rede municipal escolar.

Pessoas que serão beneficiadas com a ação governamental. Dado que o Programa do PPA atua em um problema ou demanda existente na sociedade, o resultado alcançado pelo conjunto de ações implementadas deve ser suficiente para atingir o objetivo previsto (BRASIL, 2004).

Passo 2: Classificação da ação governamental segundo a operabilidade organizacional.

A operabilidade está vinculada ao setor responsável, ao segmento e ao líder que responderá pela ação, ao prazo de entrega e à estimativa de valores, conforme Figura 17 (a seguir) que apresenta cada fator operacional detalhado:

a) **Segmento:** Infraestrutura.

Para melhor visualização das ações, o método utilizado na solução tecnológica é a divisão das ações em segmentos para facilitar a visualização do painel de ações e emissão de relatórios. Esses segmentos representam áreas relacionadas às atividades de cada secretaria. No exemplo, a Educação ficou subdividida em: Infraestrutura, Pedagógico, Fortalecimento da Gestão e Valorização Profissional (GESTORGOV, 2018).

b) **Setor e responsável:** Diretoria de Obras e Manutenção (GESTORGOV, 2018). São definidos o departamento responsável e o líder da implementação.

- c) **Prazo:** São estabelecidas as datas de início e conclusão para a entrega do produto ou serviço.
- d) **Estimativa de valor:** É estipulado um valor para cadastramento da ação e posteriormente alterado após a conclusão da licitação.
- e) **Contrapartida:** Quando o governo municipal tem uma cota de participação no investimento.

Figura 17 - Classificação multidimensional da ação governamental segundo a operabilidade organizacional



Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

Passo 3: Vinculação da ação governamental ao PPA.

Para o cadastramento da ação do governo no GestorGov é necessário indicar o Eixo, a Área Temática, o Programa, o(s) Indicador(es) e as Metas Regionalizadas.

a) Eixo PPA

No PPA Municipal do município de São Francisco do Conde, foram elencados quatro eixos para condução dos programas de governo. Eixo I – Desenvolvimento Social, Eixo II – Desenvolvimento Econômico, Eixo III – Desenvolvimento Urbano e

Eixo IV – Excelência na Gestão Pública (GESTORGOV, 2018). No exemplo proposto em estudo, o usuário selecionará o Eixo I.

b) Programas e Áreas Temáticas

Os programas são aqueles cujos objetivos visam solucionar problemas ou atender demandas da população e suas ações resultam em produtos (bens e serviços) ofertados. Esses programas abrangem as ações nas áreas fins do município como Educação, Saúde, Saneamento, Meio Ambiente, Urbanismo, Segurança, etc. Toda ação governamental finalística deve ser agregada em um programa finalístico (ANDRADE, 2010) e organizada pelas áreas temáticas do planejamento estratégico governamental.

Sua abrangência deve representar os desafios e organizar a gestão, o monitoramento, a avaliação, as transversalidades intersetoriais e a territorialidade. O Programa Temático se desdobra em objetivos e iniciativas (PALUDO; PROCOPIUCK, 2014).

No caso em estudo, o usuário selecionará o Programa Temático “Educação com Qualidade: um compromisso de todos” e Área Temática, Educação” (GESTORGOV, 2018).

c) Compromissos/Objetivos

Os objetivos expressam as escolhas de governo para a implementação de determinada política pública: seu enunciado relaciona o planejar com o fazer, apontando o caminho para a execução (PALUDO; PROCOPIUCK, 2014).

No exemplo escolhido para demonstrar a usabilidade da solução tecnológica, o usuário selecionará o Compromisso 3: Ampliação da rede e aparelhamento das unidades de ensino de todos os segmentos para que possam funcionar em perfeitas condições, respeitando os padrões de acessibilidade, garantindo estrutura física e ambiente que proporcionem a ampliação do conhecimento dos alunos (GESTORGOV, 2018).

d) Indicadores PPA

Para Andrade (2010), indicadores especificam a referência que será utilizada para mensurar a situação do problema a ser minimizado ou a demanda a ser atendida. São gargalos a serem perseguidos arduamente pela gestão.

É uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa, empiricamente, sobre a evolução do aspecto observado (FERREIRA; CASSIOLAT; GONZALEZ, 2007).

Muitos são os conceitos e tipos de indicadores, porém, o foco deste trabalho é apresentar os Indicadores PPA como mais um fator para a classificação multidimensional da ação governamental.

No momento de vincular a ação a um ou mais indicadores, o usuário deve selecionar aqueles que tenham correlação com a sua efetividade. Na Figura 18, podem ser verificados os indicadores do programa temático Educação com Qualidade: um compromisso de todos (GESTORGOV, 2018).

Figura 18 - Tela GestorGov - Seleção de indicadores do PPA relacionados à educação do município de São Francisco do Conde



Fonte: GestorGov (2018).

Neste exemplo, vinculou-se à ação — Construir uma Escola de Fundamental I em ensino integral —, aos seguintes indicadores (GESTORGOV, 2018):

- a) Percentual de crianças atendidas na Rede Municipal de Ensino, por faixa etária (6 a 15 anos);
- b) Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) — anos iniciais

e) Regionalização

Para o governo federal, com vistas a alcançar os objetivos constitucionais estabelecidos no art. 3º da CF/88, o critério utilizado para o estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas é a regionalização e o critério populacional. Essa regionalização não se refere apenas ao PPA, mas todos os demais planos que conforme o art. 165, § 4º, devem ser elaborados em consonância com o plano plurianual e apreciação do congresso nacional. (BRASIL, 2015b)

Portanto, usuário da solução tecnológica, deve escolher a localidade onde será entregue o produto à população, obtendo maior controle e transparência dos esforços do governo. Além disso, estabelecer a meta por regionalização, bem como os prazos para cada entrega.

A Figura 19 ilustra as localidades³ de acordo com a sua zona municipal, o campo para a meta, a unidade de medida e o prazo para início e término.

Figura 19 - Tela do GestorGov - Seleção de localidades e metas regionalizadas

NOVA META/REGIONALIZAÇÃO					
ZONA: MACROZONA URBANA CAÍPE MZU.7					
Localidade/Bairro	Quantitativo/Total	Unidade De Medida	Data Final	Status	O
CAÍPE DE BAIXO	<input type="text"/>	UNIDADE	DD/MM/AAAA	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CAÍPE DE CIMA	<input type="text"/>	UNIDADE	DD/MM/AAAA	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CURUPEBA	<input type="text"/>	UNIDADE	DD/MM/AAAA	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CALMONTE	<input type="text"/>	UNIDADE	DD/MM/AAAA	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fonte: GestorGov (2018).

Passo 4: Pontos de Controle.

Para o GestorGov, entende-se por pontos de controle um conjunto de indicadores que demonstram a evolução da implementação da ação governamental; os indicadores de eficácia. Segue na Figura 20, a tela de pontos de controle para a o monitoramento da implementação de uma ação governamental:

³ Os nomes Caípe de Baixo, Caípe de Cima, Curupeba e Calmonte são de bairros do município de São Francisco do Conde.

Figura 20 - Tela GestorGov - Pontos de Controle da Ação Governamental

TR - ELABORADO (SEPROJE)	17-12-2018
EDITAL PUBLICADO (SEPROJE)	17-01-2019
INÍCIO LICITAÇÃO	21-02-2019
ASSINATURA CONTRATO	25-03-2019
ASSINATURA ORDEM DE SERVIÇO	26-03-2019
25% DA OBRA CONCLUÍDA	26-06-2019
50% DA OBRA CONCLUÍDA	26-09-2019
75% DA OBRA CONCLUÍDA	26-12-2019
OBRA CONCLUÍDA	26-03-2020
OBRA INAUGURADA	29-03-2020

Fonte: GestorGov (2018).

Nota: Os PCs destacados de verde já foram concluídos.

De acordo com Jannuzzi (2001, p. 15), um indicador "é uma medida em geral quantitativa, dotada de significado social, usada para substituir, quantificar ou operacionalizar um conceito social abstrato, de interesse teórico (para pesquisa acadêmica) ou programático (para a formulação de políticas)".

Uma classificação útil dos indicadores da gestão se refere à sua posição na etapa da cadeia de valor (UCHOA, p.15, 2013), apontado na Figura 21.

Para Uchoa (2013), se um objetivo foi mensurado com indicadores de eficácia e de execução ou esforços, caso os resultados pretendidos tenham sido obtidos, é possível concluir se decorreram das práticas de gestão utilizadas. Trata-se de uma forma proativa de monitorar o desempenho, pois não podem ser considerados resultados de fato aqueles que não foram alcançados em decorrência de práticas de gestão.

Figura 21 - Classificação dos indicadores segundo a cadeia de valor



Fonte: Uchoa (2013).

O autor ainda convida a refletir sobre o que ocorre se um sistema de medição não possui indicadores de ambos os tipos:

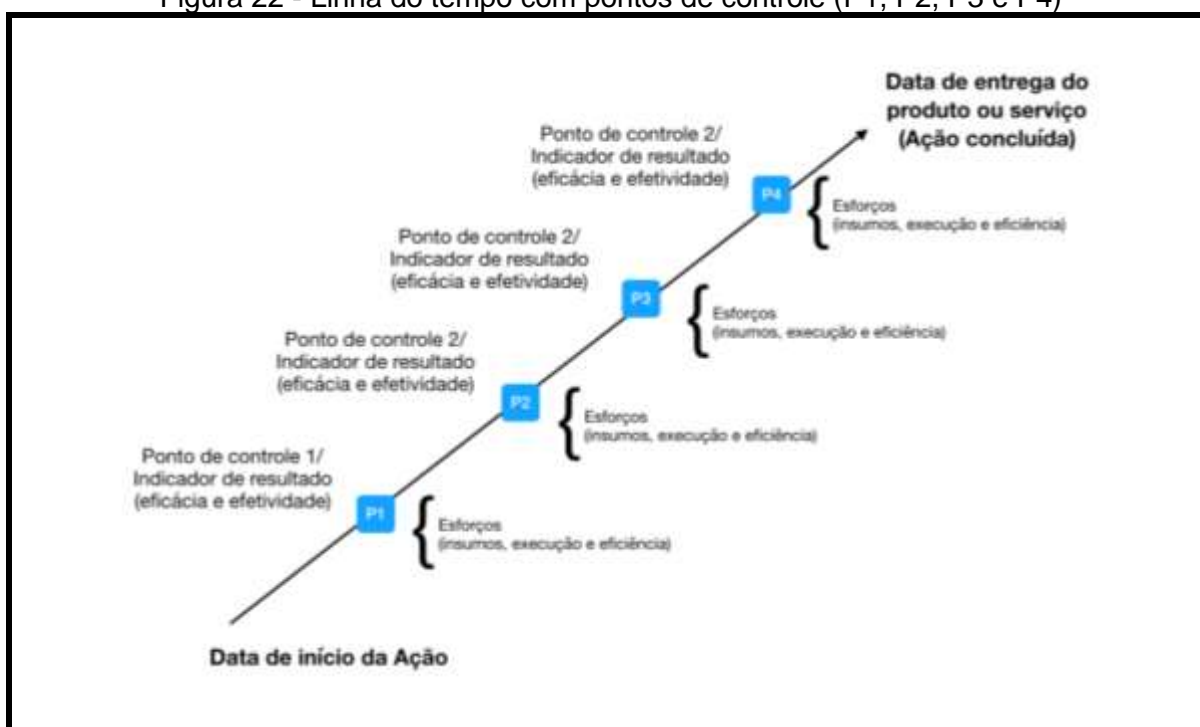
- a) um sistema de medição que possui apenas indicadores de esforço reflete falta de objetividade, maior preocupação com os meios que com os resultados;
- b) um sistema de medição que possui apenas indicadores de resultados reflete falta de conexão entre a estratégia, os meios e os resultados. Para deixar mais claro, a alta direção ficará apenas na torcida para que os resultados aconteçam.

Assim, Uchoa (2013) destaca que se pode chegar a algumas conclusões iniciais sobre como construir um sistema de medição:

- a) um sistema de medição deve ser formado por indicadores de resultado e de esforço;
- b) a cada indicador de resultado, devem ser escolhidos um ou mais indicadores de esforço.

A mescla de indicadores de esforço com indicadores de eficácia é a chave para a estruturação de um sistema balanceado. Portanto, cada ponto de controle, há uma série de esforços que estão a ele vinculados, conforme Figura 22:

Figura 22 - Linha do tempo com pontos de controle (P1, P2, P3 e P4)



Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

No Brasil, é muito utilizada uma denominação em língua inglesa: *drivers* (indicadores de esforço) e *outcomes* (indicadores de resultados) (UCHOA, 2013)

Passo 5: Fatores críticos de sucesso e as relações *Bottom Up* e *Top Down*⁴.

O tema dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) tem sido alvo de vários estudos, devido à sua importância para a definição da estratégia, a busca da eficiência operacional e o sucesso dos negócios. É um instrumento fulcral no ciclo de vida das organizações e importante para a prossecução da eficiência e eficácia organizacionais e, em última instância, para a sua perenidade (MONTEIRO, 2012).

Ainda segundo Monteiro (2012), os FCS podem ser um fio condutor para o sucesso das empresas, se devidamente alinhados com o modelo de negócio, estratégia, operações e implementação de sistemas de gestão. Embora não sejam universais e variem consoante os ambientes em que são aplicados, ressalta-se alguns

⁴ A tradução de *Bottom Up* é de baixo para cima, e *Top Down*, de cima para baixo. São expressões utilizadas para identificar o fluxo da informação em uma hierarquia (LIPSKY, 1980).

que tendem a ser comuns, nomeadamente: o suporte, apoio e comprometimento da gestão de topo; a comunicação e informação e a importância atribuída ao conhecimento.

Para o GestorGov, todos os FCS têm a finalidade de apoio e comprometimento da gestão que sempre será notificada para conhecimento e participação na resolatividade das novas demandas, independentemente do nível hierárquico, conforme Figura 23.

Figura 23 - Tela do GestorGov - Notificação de demanda na relação *Bottom-Up* do Nível 3 para o Nível 1

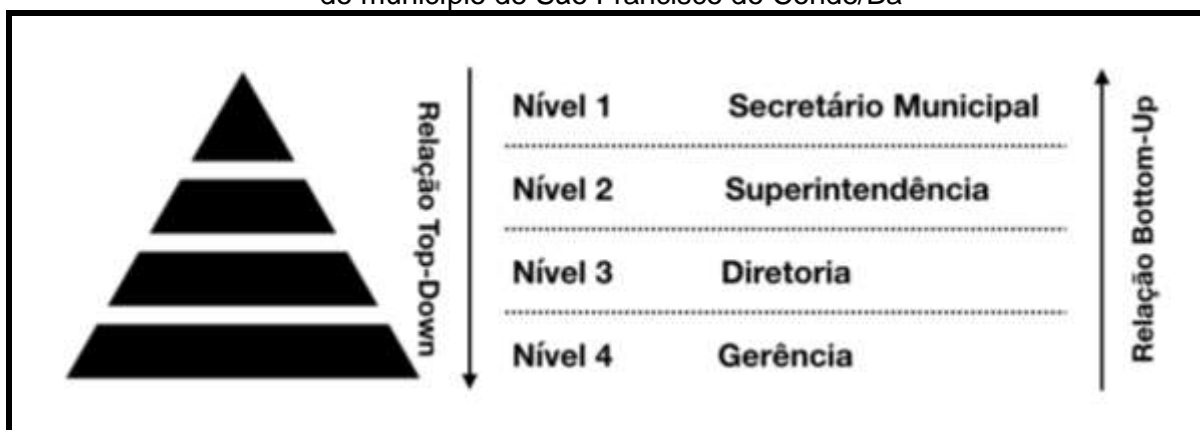
JAVISO IMPORTANTE PARA VOCE!	CODIGO DA AÇÃO : 3828 - LIDAS (9)	
CATEGORIA	FATOR CRITICO	
DESCRIÇÃO	PROVIDENCIAR CONTRATO PARA FORNECIMENTO DE MATERIAIS ELÉTRICOS PARA INSTALAÇÃO NOVOS PONTOS DE VENTILADORES NAS UNIDADES ESCOLARES	DATA FINAL : 30-04-2019
RESPONSÁVEL	MAURÍCIO DO AMARAL	
STATUS	EM ANDAMENTO	
AÇÃO	INSTALAR DOIS VENTILADORES POR SALA DE AULA EM TODAS UNIDADES ESCOLARES	DATA FINAL : 30-01-2020
ENVIADO POR	MAURÍCIO FARIAS DE ALMEIDA	UNIDADE: SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
ENVIADO EM	09-04-2019	HORA DO ENVIO: 13:54:06

Fonte: GestorGov (2018).

Como se pode observar, esta é uma notificação de um Fator Crítico. O demandante Nível 3 solicita uma atividade a seu superior, Nível 1, sem a qual a ação governamental não será realizada. Esta notificação será direcionada para o e-mail do destinatário, podendo assim, obter o registro histórico e comprovação, o que fortalece a transparência das responsabilidades e a boa governança.

Desta forma, o nível hierárquico inferior poderá demandar uma atividade para a liderança superior, caracterizando assim a relação *Bottom Up*, ou seja, um modelo de implementação de baixo para cima (LIPSKI, 1980). Para que as notificações sejam entregues aos responsáveis, todos os cargos e funções dos colaboradores são cadastrados seguindo um fluxo de hierarquia em níveis, conforme a Figura 24.

Figura 24 - Modelo hierárquico subdividido em níveis e adaptado à estrutura organizacional do município de São Francisco do Conde/Ba



Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

Observa-se, no entanto, que a solução tecnológica adota o “modelo híbrido” adotando tanto o modelo *Bottom-Up* quanto o *Top-Down*, este de cima para baixo, ou seja, da hierarquia superior para a inferior. Desta forma, observa-se que o GestorGov disponibiliza delegação das atividades dentro da organização em seus diversos níveis.

Passo 6: Indicadores de esforços

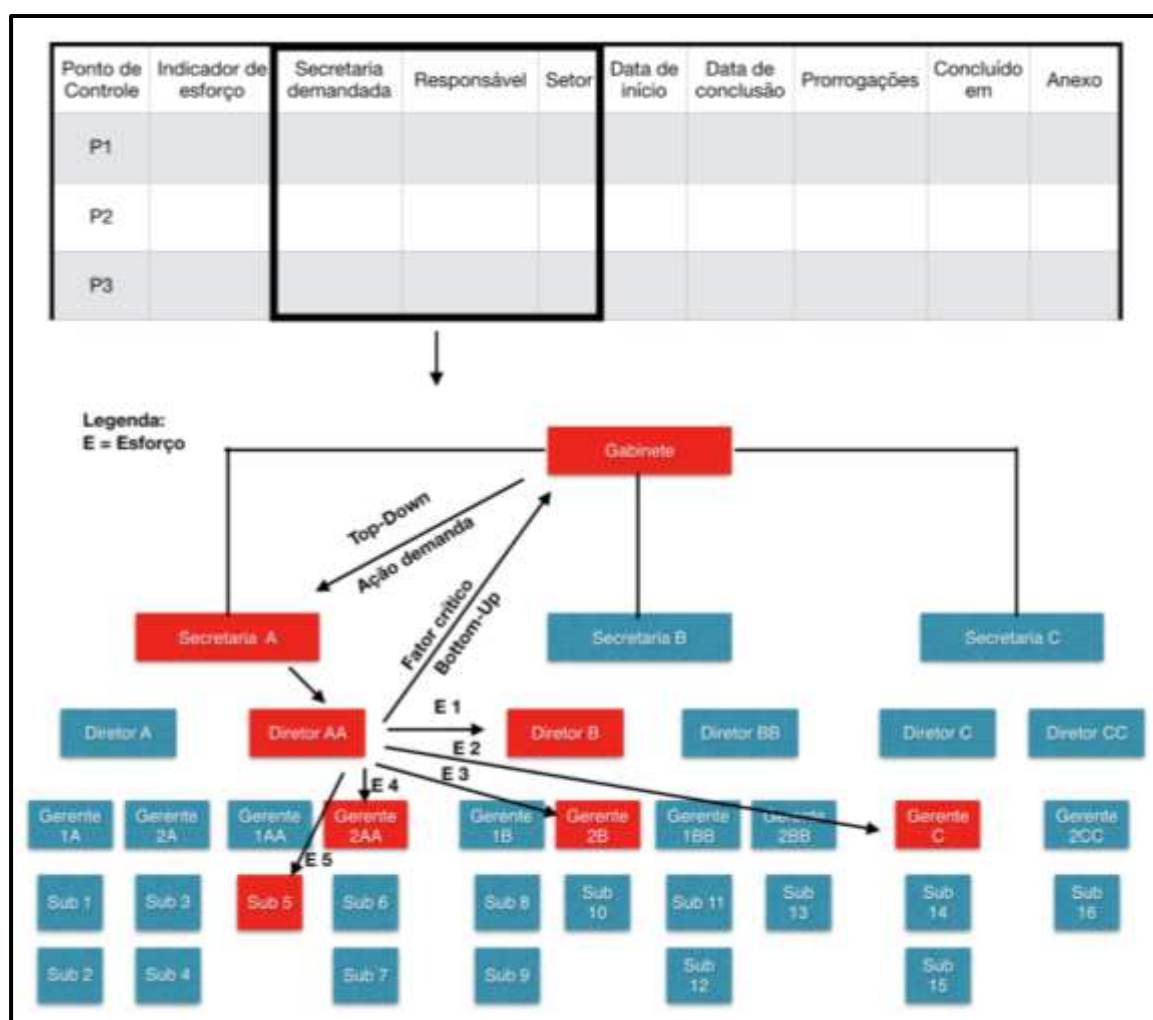
Os esforços indicam as diversas atividades que devem ser iniciadas e concluídas para a realização de um ponto de controle (Figura 25). Se os esforços não forem concluídos, é de se esperar que os pontos de controle também não sejam alcançados e, portanto, a ação governamental sofra atrasos, seja suspensa ou interrompida. Para interoperabilizar os esforços, cabe ao usuário selecionar a secretaria e o responsável para executar a tarefa, conforme a Figura 26.

Figura 25 - GestorGov - Painel de Responsabilização de esforços

Ponto de Controle	Indicador de esforço	Unidade demandada	Responsável	Sector	Data de início	Data de conclusão	Prorrogações	Concluído em	Anexo
P1									
P2									
P3									

Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

Figura 26 - A Interoperabilidade dos esforços em uma cadeia hierárquica



Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

É observado que nesta estrutura híbrida de delegação, o usuário poderá demandar esforços para os diversos setores e níveis da estrutura organizacional de forma intersetorial, mesmo para níveis superiores. Portanto, por meio do

monitoramento, é possível acompanhar a eficiência e eficácia de uma ação e identificar onde estão os gargalos na interoperabilidade de sua implementação.

6 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O monitoramento da evolução operacional proposta pela solução tecnológica, apoia a gestão com dados que subsidiam as tomadas de decisões. As informações podem facilitar possíveis intervenções durante o processo de acompanhamento, caso haja desvio de rota, falta de recurso e etc.

Na Figura 27, são enumerados pontos relevantes do PAB para uma visão mais ampla da ação governamental:

Figura 27 - Pontos destacados para monitoramento de PAB

1														
					2		3					4	5	6
ID	Status	Descrição de ação	Responsável	Cargo	Início	Prazo final	Dias	Valor estimado	Prorrogações	Evolução operacional (%)	Concluído em	Exibir esforços		

Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

- 1) O status da ação: Em Execução, Iniciado, Pendente, Atrasado, Finalizado.
- 2) Início da Ação.
- 3) Previsão de finalização para entrega do produto ou serviço.
- 4) Percentual de cumprimento das etapas para finalização da ação.
- 5) Data de conclusão.
- 6) Relação de todos os esforços para a construção da ação e os anexos que comprovem as entregas.

Para identificar se o planejamento das ações está sendo executado, é necessário realizar o monitoramento da evolução operacional das ações governamentais por meio dos seguintes instrumentos da solução tecnológica:

- a) monitoramento da evolução operacional das ações governamentais;
- b) monitoramento dos status das ações governamentais;
- c) monitoramento da evolução dos indicadores de esforços e fatores críticos de sucesso;

- d) monitoramento da evolução dos Pontos de Controle (citado anteriormente);
- e) avaliação do desempenho operacional dos Indicadores PPA;
- f) relatórios gerenciais

6.1 MONITORAMENTO DA EVOLUÇÃO OPERACIONAL DAS AÇÕES GOVERNAMENTAIS

Eficiência é a medida da relação entre os recursos efetivamente utilizados para a realização de uma meta para um projeto, atividade ou programa frente a padrões estabelecidos. Eficácia, a medida do grau de alcance das metas fixadas para um determinado projeto, atividade ou programa em relação ao previsto. Procura medir o alcance dos resultados, da finalidade ou dos objetivos pretendidos (BRASIL, 2015b).

Para a verificação da eficiência e eficácia, o usuário deve acompanhar a evolução operacional da ação governamental através do Painel de Bordo de Ações (PBA), conforme destaques na Figura 28, verificando o percentual de evolução e os prazos para sua implementação.

Figura 28 - Tela do GestoGov – Painel de Bordo da Secretaria de Projetos Estratégicos e Obras. Monitoramento da evolução operacional

ID	STATUS	EDUCAÇÃO EM AÇÃO	RESPONSÁVEL	CARGO	INÍCIO	FIM	VALOR ESTIMADO	PROGRESSO DAS AÇÕES	VALOR SALDO	EVOLUÇÃO	EXCLUSÃO	EXCLUSÃO
3840	EM EXECUÇÃO	REQUALIFICAÇÃO DO PAVIL DA SEDE DO MUNICÍPIO...	OLDAIR DA SILVA	SUPERINTENDÊNCIA EXECUTIVA	10-10-2018	12-12-2020	R\$ 5.103.660,04	3	R\$ 93.33333333333333	93,33333333333333%	EXCLUSÃO ESPORÁDICA	EXCLUSÃO
3841	EM EXECUÇÃO	CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DE 12 SALAS DA BAIXA FRIA...	OLDAIR DA SILVA	SUPERINTENDÊNCIA EXECUTIVA	25-12-2018	20-11-2020	R\$ 3.871.639,40	2	R\$	50%	EXCLUSÃO ESPORÁDICA	EXCLUSÃO

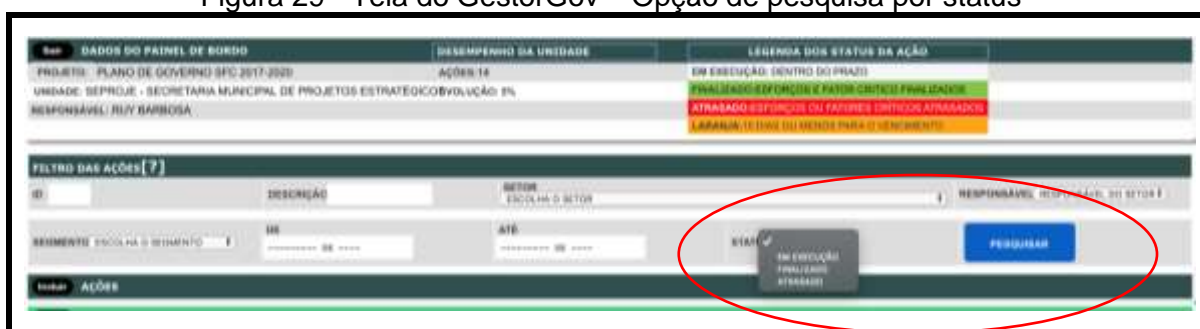
Fonte: GestorGov (2018).

O PBA representa todo o conjunto de ações estratégicas planejadas no PPA. Por meio dele, são cadastradas as ações para melhor controle, monitoramento e avaliação do desempenho da secretaria municipal. Visa a inserção dos dados referentes ao produto ou serviço para o acompanhamento do exercício da direção superior da Administração Pública Municipal, no cumprimento das ações estratégicas e sua efetividade.

6.2 MONITORAMENTO DO STATUS DAS AÇÕES GOVERNAMENTAIS

É possível também monitorar as ações por meio dos *status* e respectivas cores: Finalizado (cor verde), Em Execução (cor branca), Atrasado (cor vermelha). Por meio de uma pesquisa das ações por *status*, apresentados na Figura 29, o usuário poderá obter um panorama geral da implementação das ações em uma listagem, conforme Figura 30:

Figura 29 - Tela do GestorGov – Opção de pesquisa por status



Fonte: GestorGov (2019).

Figura 30 - Tela do GestorGov – Lista de Ações da SEPROJE por status

DESCRIÇÃO DA AÇÃO	UNIDADE	RESPONSÁVEL	ANO INÍCIO	ANO FIM	PREV.	REAL.	DETA.	STATUS
CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DE 12 SALAS DA BAIXA FRIA	SEPROJE	OLDAIR DA SILVA	25-12-2018	25-11-2020	600	309	307	EM EXECUÇÃO
CONSTRUÇÃO DA QUADRA POLIESPORTIVA DO BURUJÉ	SEPROJE	OLDAIR DA SILVA	07-06-2018	06-03-2019	300	544	-104	EM EXECUÇÃO
CONSTRUÇÃO DE ACADEMIAS AO AR LIVRE	SEPROJE	OLDAIR DA SILVA	01-12-2017	10-07-2019	600	708	-172	FINALIZADO
CONSTRUÇÃO DO CENTRO DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS - CEO	SEPROJE	OLDAIR DA SILVA	30-12-2016	28-01-2020	300	304	28	EM EXECUÇÃO
CONSTRUÇÃO DO SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO ÁGUA DA ROSERA	SEPROJE	OLDAIR DA SILVA	04-05-2018	15-12-2019	200	300	-14	EM EXECUÇÃO
CONTRATAÇÃO DE EMPRESAS PROJETOS	SEPROJE	OLDAIR DA SILVA	25-05-2018	17-12-2018	200	207	-12	FINALIZADO
CONTRATAÇÃO DE SERVIÇO DE TOPOGRAFIA	SEPROJE	OLDAIR DA SILVA	25-05-2018	17-12-2018	200	207	-12	EM EXECUÇÃO

Fonte: GestorGov (2018).

A partir desses dados, o gestor poderá realizar reuniões de monitoramento e elaboração de relatórios de entregas e pendências das ações planejadas com a equipe gestora. Essas informações subsidiarão a gestão na tomada de decisões sobre possíveis gargalos, reavaliação de prazos e redefinição de prioridades.

A definição de prazos, a fim de que as unidades conclua trabalhos relevantes, e a incorporação de metas nos setores mostrou-se importante para que as secretarias

pudessem apresentar à sociedade trabalhos tempestivos e de grande importância, enfocando tanto avaliações de conformidade quanto de desempenho da administração pública.

Altounian, Souza e Lapa (2017, p.254) afirmam que “reunião de monitoramento é essencial para a criação de processo de feedback, motivação e compromisso de todos os servidores responsáveis pelo alcance de resultados definidos nos planos institucionais”, o que é confirmado pelos gestores entrevistados:

Com esse relatório fica mais fácil ter uma visualização rápida do que está caminhando ou não. É possível, a partir desse panorama, identificar onde estamos evoluindo ou não nas reuniões de planejamento. (ENTREVISTADO 4, 2019).

Portanto, observa-se que a utilização de relatórios de acompanhamento são instrumentos importantes para o monitoramento e apoio ao usuário com informações estratégicas sobre evolução operacional da ação governamental.

6.3 MONITORAMENTO DOS INDICADORES DE ESFORÇOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

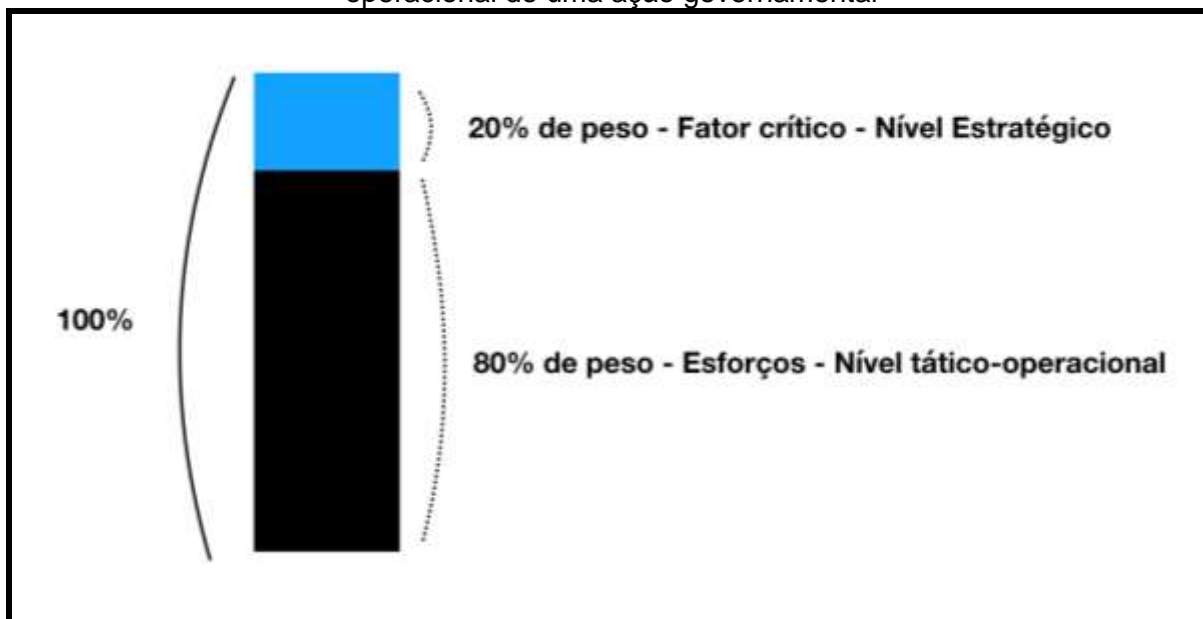
A evolução operacional da ação governamental é composta por dois fatores para que seja concluída: indicadores de esforços e fatores críticos de sucesso (GESTORGOV, 2018). Essa composição pode ser representada pela fórmula a seguir:

Ação Governamental = Indicador de Esforço + Fator Crítico de Sucesso

Os indicadores de esforços são geralmente direcionados para os níveis tático e operacional e os FCSs direcionados para o nível estratégico. Desta forma, espera-se obter um comprometimento de todos os níveis por meio da conexão entre os diferentes fatores, do direcionamento da rota da gestão e do controle da implementação.

Além disso, cada fator da fórmula da ação é ponderado com peso em percentual, seguindo algumas condicionantes, como verificado na Figura 31.

Figura 31 - Ponderação de distribuição de peso dos esforços e ponto crítico na evolução operacional de uma ação governamental



Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

Condicionantes:

- a) uma ação somente será considerada concluída se 100% dos esforços e fatores críticos forem concluídos;
- b) em uma escala de 0% a 100%, dá-se o peso de 20% para os fatores críticos e 80% de peso para os esforços no total da ação;
- c) 100% dos esforços concluídos já garantem uma evolução mínima de 80% da eficácia da ação governamental;
- d) 100% dos fatores críticos concluídos já garantem uma evolução mínima de 20% da eficácia da ação governamental;
- e) entre si, os esforços terão pesos iguais divididos em um universo de 100%, mas para a ação governamental, terão peso de 80%.

Mesmo que o nível tático-operacional conclua 100% do seu peso, o desempenho da ação ficará comprometido se o nível estratégico não cumprir com os fatores críticos. Da mesma forma, se o fator crítico for concluído e nenhum — ou apenas uma parte — dos esforços forem finalizados, a ação terá desempenho de 20% referente à totalidade do fator crítico, acrescido do proporcional concluído dos esforços.

Para verificação mais detalhada do percentual da evolução operacional da ação, é possível acessar os esforços e fatores críticos de sucesso, conforme destaque da Figura 32:

Figura 32 - Tela do GestorGov – Painel de Bordo da Secretaria de Projetos Estratégicos e Obras. Acesso ao detalhamento dos esforços



ID	STATUS	REGIÃO	RESPONSÁVEL	CARGO	INÍCIO	FINAL	PREV.	REALIZ.	VALOR ESTIMADO	PROGRESSO	VALOR GASTO	EVOLUÇÃO	EXIBIR	EXIBIR
3840	EM EXECUÇÃO	REGIÃO DAS ÁGUAS	OLDAIR DA SILVA	SUPERINTENDÊNCIA EXECUTIVA	05-10-2018	31-10-2018	453	388	R\$ 5.183.868,34	2	R\$ 03.3333333333333333%		EXIBIR ESFORÇOS	EXIBIR
3842	EM EXECUÇÃO	CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DE 12 SALAS DA BAIXA FRIA...	OLDAIR DA SILVA	SUPERINTENDÊNCIA EXECUTIVA	25-12-2018	20-11-2018	369	327	R\$ 3.871.639,40	2	R\$ 50%		EXIBIR ESFORÇOS	EXIBIR

Fonte: GestorGov (2018).

Para o monitoramento e verificação dos gargalos é necessário acessar os esforços por meio de “EXIBIR ESFORÇOS” no PAB e obter as informações dos colaboradores e setores envolvidos na tela de Indicadores de Esforços (Figura 33).

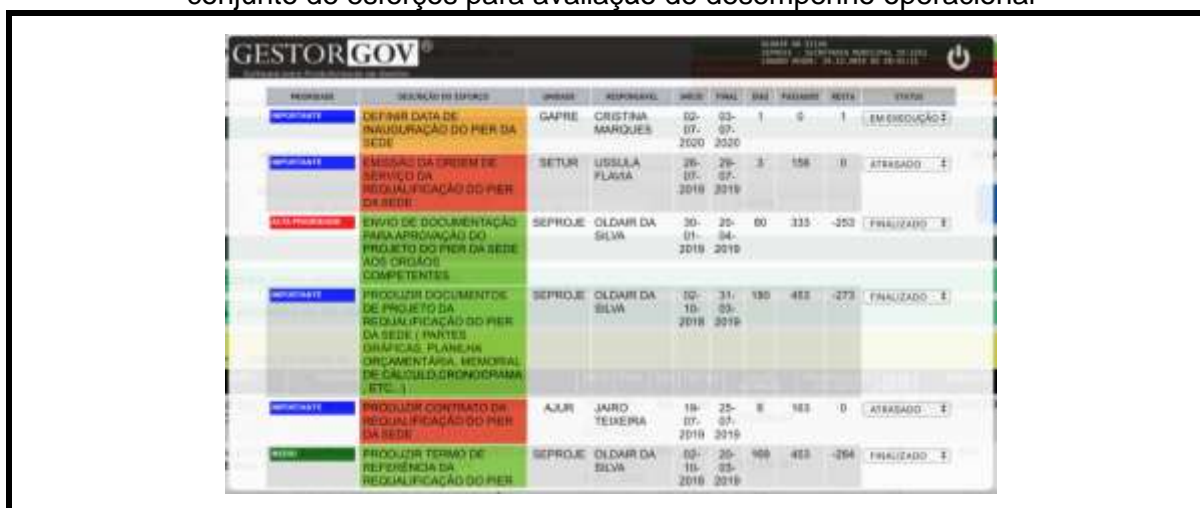
Com esse controle é possível identificar quais esforços foram concluídos (verde), quais estão em execução (laranja) e quais estão atrasados (vermelho).

O que é confirmado pelos usuários entrevistados:

Com a visão das pendências da equipe, é possível verificar onde está o gargalo e quem não está correspondendo com os prazos. (ENTREVISTADO Nº 2, 2019).

Além disso, é possível monitorar os FCSs, pois estes detalham as atividades delegadas à alta gestão, conforme destaque na Figura 34.

Figura 33 - Tela do GestorGov – Exibição de setores e responsáveis envolvidos por um conjunto de esforços para avaliação de desempenho operacional



INDICADOR	DESCRIÇÃO DO ESPORTE	UNIDADE	RESPONSÁVEL	INÍCIO	FINAL	PREV.	REALIZ.	STATUS
INDICADOR 1	DEFINIR DATA DE INAUGURAÇÃO DO PIER DA SEDE	GAPRE	CRISTINA MARQUES	02-07-2020	03-07-2020	1	0	EM EXECUÇÃO
INDICADOR 2	MISSÃO DA CRISE DE SERVIÇO DA REQUALIFICAÇÃO DO PIER DA SEDE	SETUR	USSULA FLAGTA	26-07-2018	26-07-2018	3	158	ATRASADO
INDICADOR 3	ENVIO DE DOCUMENTAÇÃO PARA APROVAÇÃO DO PROJETO DO PIER DA SEDE AOS ÓRGÃOS COMPETENTES	SEPROJE	OLDAIR DA SILVA	30-01-2019	25-04-2019	60	333	FINALIZADO
INDICADOR 4	PRODUIR DOCUMENTOS DE PROJETO DA REQUALIFICAÇÃO DO PIER DA SEDE (PLANOS, DIAGRAMAS, PLANILHAS, ORÇAMENTARIA, MEMORIAL DE CÁLCULO, PROJETO/PORAMA, ETC.)	SEPROJE	OLDAIR DA SILVA	10-10-2018	31-05-2019	180	423	FINALIZADO
INDICADOR 5	PRODUIR CONTRATO DE REQUALIFICAÇÃO DO PIER DA SEDE	AJUR	JAIRO TEIXEIRA	19-07-2018	25-07-2019	8	88	ATRASADO
INDICADOR 6	PRODUIR TERMO DE REFERÊNCIA DA REQUALIFICAÇÃO DO PIER	SEPROJE	OLDAIR DA SILVA	02-10-2018	20-05-2019	160	423	FINALIZADO

Fonte: GestorGov (2018).

Figura 34 - Tela do GestorGov – Exibição de Fator Crítico de Sucesso

CLASSIFICAR	INTERACIONALIZAÇÃO								
ZONA/ALCANTOZONA URBANA SEDE LOCALIDADE/BAIXA FRIA QUANTIDADE/TOTAL UNIDADE DE MEDIDA UNIDADE DATA-FINAL									
18 SPONTOS DE CONEXÃO (T)									
TR - ELABORADO (REPROJE)	17-12-2018 EXIBIR								
SERIAL PUBLICADO (REPROJE)	17-01-2019 EXIBIR								
MEIO LICITAÇÃO	21-02-2019 EXIBIR								
ASSINATURA CONTRATO	25-03-2019 EXIBIR								
ASSINATURA ORDEM DE SERVIÇO	26-03-2019 EXIBIR								
30% DA OBRA CONCLUÍDA	28-06-2019 EXIBIR								
50% DA OBRA CONCLUÍDA	29-09-2019 EXIBIR								
70% DA OBRA CONCLUÍDA	29-12-2019 EXIBIR								
OBRA CONCLUÍDA	29-03-2020 EXIBIR								
OBRA INICIADA	29-03-2020 EXIBIR								
1 FATOR CRÍTICO PARA O SUCESSO (T)									
PROBLEMA	DESCRIÇÃO	STATUS	RESPONSÁVEL	INÍCIO	FIM	PREVISTO	RELAÇÃO	STATUS	DATA
PROBLEMA	GARANTIR RECURSOS PARA PAGAMENTO DA OBRA ESCOLA DE 10 SALAS PARA FUNDO 1 EM TEMPO INTEGRAL (FNEE)	SEI/JC	MARIVALDO DO AMARAL	26-03-2019	23-03-2020	300	289	37	EM EXECUÇÃO
19 FATOR CRÍTICO PARA O SUCESSO (T)									
PROBLEMA	RECURSOS DE OBRA	STATUS	RESPONSÁVEL	INÍCIO	FIM	PREVISTO	RELAÇÃO	STATUS	DATA
PROBLEMA	MEBLAR E EQUIPARAR ESCOLA DE 10 SALAS PARA FUNDO 1 EM TEMPO INTEGRAL (FNEE)	SEI/JC	CLAUDIO PEREIRA	29-03-2020	29-03-2020	20	0	0	EXIBIR
PROBLEMA	MEBLAR E EQUIPARAR ESCOLA DE 10 SALAS PARA FUNDO 1 EM TEMPO INTEGRAL (FNEE)	SEI/JC	CLAUDIO PEREIRA	29-03-2020	29-03-2020	20	0	0	EXIBIR

Fonte: GestorGov (2018).

Esse mecanismo de corresponsabilidade entre os níveis estratégico e tático-operacional fortalece a governança na medida em que é possível identificar o comprometimento da equipe, os gargalos operacionais e a relação eficiência-eficácia dos indicadores de esforços. Além disso, promove um clima de maior engajamento dentro da equipe, segundo a percepção dos usuários.

Nos relatórios, quando é apontado o nome do chefe como participante da ação, o povo fica mais atento às suas tarefas para cumprir dentro do prazo. (ENTREVISTADO 11, 2019).

No entanto, a avaliação contemporânea de políticas públicas tenta mensurar — com ênfase nos aspectos quantitativos — os efeitos produzidos na realidade como consequência da execução das políticas. Para tanto, a solução tecnológica monitora e avalia esses efeitos através dos indicadores PPA.

6.4 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO OPERACIONAL DOS INDICADORES PPA

Não é foco deste trabalho se aprofundar no tema avaliação, mas apresentar uma metodologia prática que colabore nesta etapa do ciclo de uma política pública. Porém, faz-se necessário abordar alguns conceitos e mecanismos para, didaticamente, apresentar esta aplicabilidade da solução tecnológica.

Segundo Saraiva (2016), o conceito de avaliação se afastou da tradicional comparação entre o planejado e executado, para dar lugar a mecanismos

institucionais que possibilitem mensurar os impactos na sociedade como consequência da execução de políticas públicas.

Ainda conforme Saraiva (2016, p. 74):

[...] a metodologia funcionava também como um excelente meio para determinar os interesses e as preocupações da população. Esses interesses poderiam se transformar em insumos decisivos para a ação governamental.

Nos últimos anos, incorporou-se à gestão pública uma série de postulados oriundos das reformas administrativas acontecidas nos Estados Unidos, no Reino Unido e em vários países (SARAIVA, 2016). Esses postulados, portanto, abrem espaço para o novo modelo gerencial ou gerencialismo, baseado no foco em resultados (ANDION, 2012, p. 3), ou seja, na compreensão de como os governos são administrados, a partir das teorias propostas pelo movimento da *New Public Management*⁵.

No processo de construção do novo padrão de gestão do Governo Federal — o de uma administração pública orientada para resultados de interesse da sociedade —, a avaliação de Programas é parte essencial. Assim, mais que controlar os custos, a qualidade dos serviços e a capacidade de implementação do Governo, avaliar significa comparar esse esforço com a demanda e a satisfação do usuário/beneficiário, adequando crescentemente os programas à expectativa da sociedade em relação ao setor público (GARCES; SILVEIRA, 2002).

Tais expectativas são acompanhadas pelo GestorGov por meio do monitoramento e avaliação da evolução dos indicadores PPA, considerando:

- a) o monitoramento do desempenho operacional do Indicador PPA;
- b) a avaliação do custo-efetividade do Indicador PPA.

Para Cohen e Franco (2008, p. 77), “acompanhamento é diferente de avaliação”. Este é o exame contínuo ou periódico efetuado pela administração, em todos os níveis hierárquicos, do modo como está sendo executado uma atividade. Com isso, espera-se que a entrega de insumos, os calendários de trabalho, os

⁵ *New Public Mannagement* é um movimento que apresenta um modelo de gestão em substituição ao modelo burocrático, composto por técnicas que visam utilizar as práticas e lógica empresariais baseadas em princípios mercadológicos na administração pública (ANGION, 2012).

produtos esperados se consubstanciem nas metas estabelecidas e que outras ações que são necessárias progridam de acordo com o plano traçado.

Com os indicadores projetados para o período vigente do PPA, o primeiro passo é cadastrá-los, conforme Figura 35. Após esta etapa, o usuário fica possibilitado a monitorar e avaliar o seu custo-efetividade.

Observa-se que vários fatores são considerados para a projeção e cadastramento dos indicadores:

- a) a unidade de medida;
- b) a linha de base que é a referência para comparativo de evolução;
- c) a fonte que credencia quem está dando a informação;
- d) a periodicidade de monitoramento e avaliação;
- e) a projeção das metas.

Figura 35 - Tela do GestorGov – Cadastramento do indicador PPA

ANO INICIAL	ANO FINAL
2017	2021

ANO	MÊS/ANO	META
2017	DEZEMBRO DE 2017	META: 35
2018	DEZEMBRO DE 2018	META: 30
2019	DEZEMBRO DE 2019	META: 25
2020	DEZEMBRO DE 2020	META: 20
2021	DEZEMBRO DE 2021	META: 10

Fonte: GestorGov (2018).

Com estes dados, o usuário pode monitorar os indicadores nos períodos cadastrados, conforme Figura 36:

Figura 36 - Tela do GestorGov – Monitoramento do Indicador PPA



Fonte: GestorGov (2018).

Como pode-se observar, o período a ser monitorado é de 2018 a 2021, tendo como linha de base o ano de 2017. Linha de base é o ponto de referência para uma série de medições. A linha tracejada é o planejado e a linha contínua, o alcançado. Com os dados apresentados na Figura 36, constata-se que a meta de 30% de evasão do EJA foi alcançada em 2018 e que houve progresso de 5% em relação à sua linha de base 35%.

Enquanto o acompanhamento é uma atividade gerencial interna que se realiza durante o período de execução e operação, a avaliação pode ser realizada tanto antes ou durante a sua implementação, como após a conclusão, ou mesmo algum tempo depois, para quando se prevê que o projeto provocou todo o seu impacto (COHEN; FRANCO, 2008).

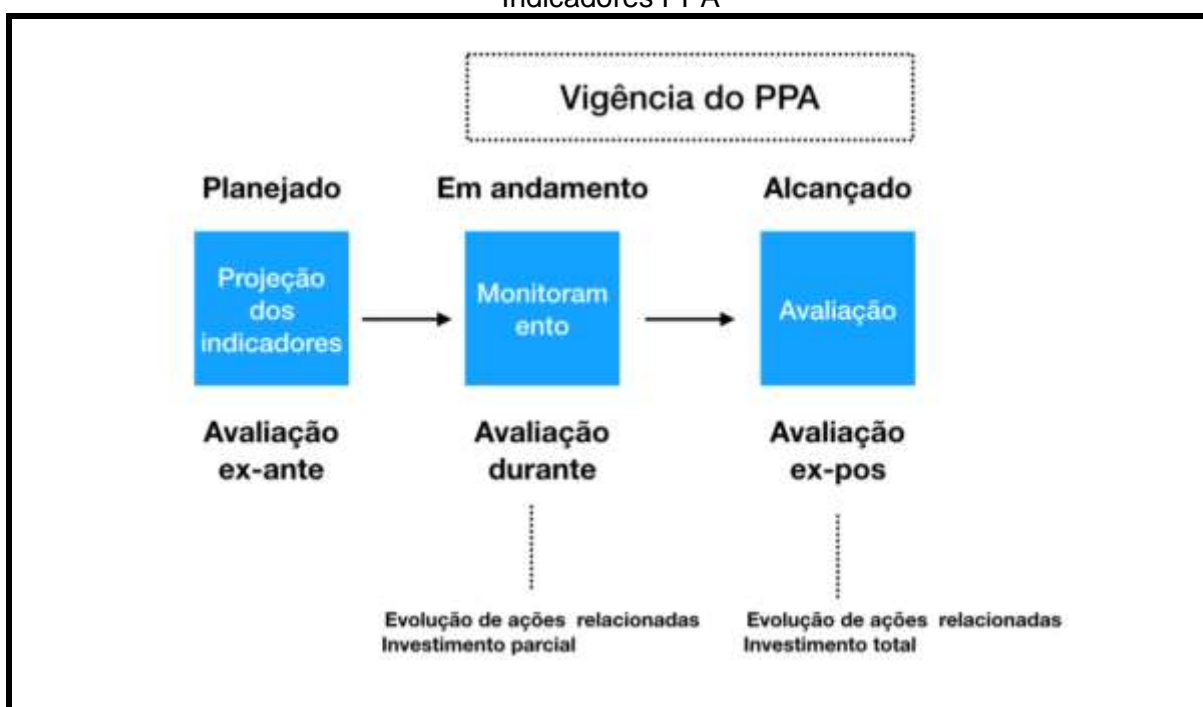
6.5 AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO CUSTO-EFETIVIDADE DO INDICADOR PPA

Para Cohen e Franco (2008), a efetividade constitui a relação entre resultados e objetivos. Com duas dimensões em função dos fins pretendidos, é a medida de impacto ou o grau de alcance dos objetivos. Essa distinção permite realizar a Análise de Custo-Efetividade (ACE) cuja finalidade é identificar o grau de eficácia e eficiência relativo de distintas alternativas de um mesmo projeto ou de diferentes projetos, que perseguem o mesmo objetivo. Em forma mais genérica, “[...] é um termo que se usa

frequentemente para expressar o resultado concreto — dos fins, objetivos e metas desejadas.” (COHEN; FRANCO, 2008, p. 107).

Há dois tipos de avaliação em função do momento em que se realiza e os objetivos que se persegue: *ex ante* e *ex pos*. A primeira é realizada ao começar o projeto, antecipando fatores considerados no processo decisório. A segunda ocorre quando o projeto já está em execução, tendo como base os resultados efetivamente alcançados (COHEN; FRANCO, 2008). Ainda há a avaliação em andamento, que se relaciona ao investimento parcial. A seguir, é possível observar as três dimensões da avaliação, conforme ilustrado na Figura 37:

Figura 37 - Demonstração dos três tipos de avaliação de uma política pública, aplicados aos Indicadores PPA



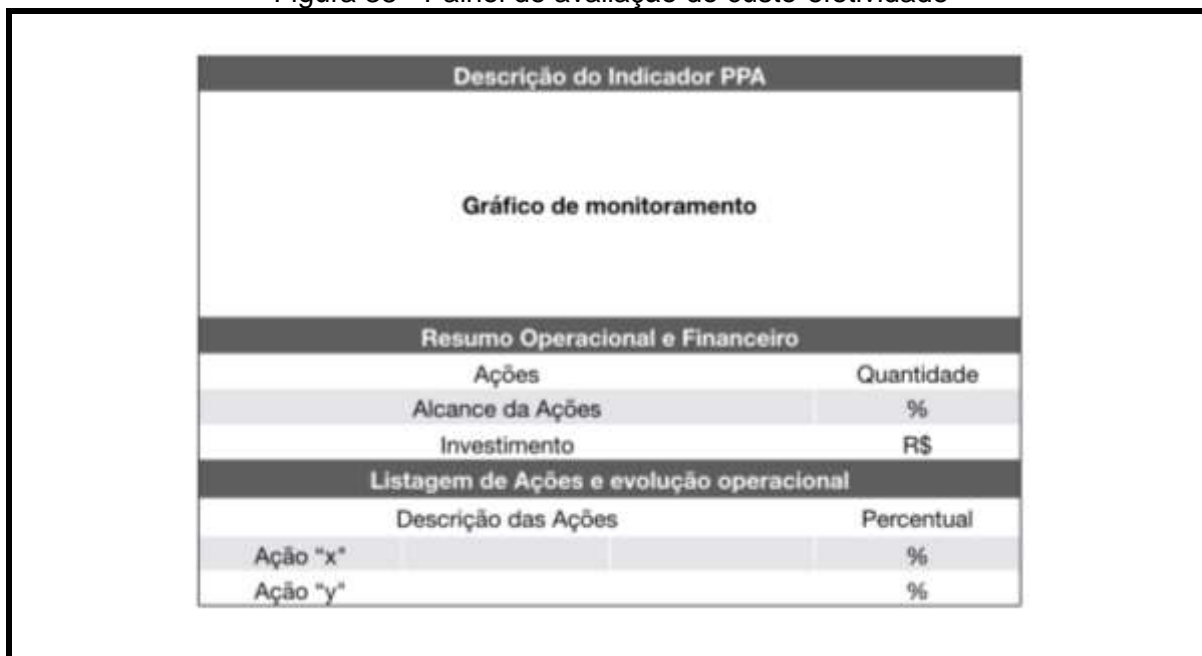
Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

Ainda segundo Cohen e Franco (2018), a avaliação *ex ante* tem por finalidade proporcionar critérios racionais para uma decisão qualitativa pertinente à afirmativa ou negativa da implementação de um projeto.

Observa-se na Figura 38 que o usuário pode avaliar a evolução de um indicador também durante e após o tempo de vigência do PPA, identificado quais ações colaboraram para sua evolução ou não. Sendo assim, é necessário distinguir a situação de ações governamentais que estão em andamento, daquelas que foram concluídas e, desta forma, ter um panorama de seus impactos no alcance das metas

projetadas para o indicador PPA, segundo um resumo operacional e financeiro, ilustrado na Figura 38.

Figura 38 - Painel de avaliação do custo-efetividade



Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

Verifica-se que, para mensurar o valor total do investimento na busca do cumprimento das metas do indicador, somam-se os investimentos individuais das ações governamentais a ele vinculadas. Porém, como analisar o custo-efetividade dessa programação governamental?

A ACE “constitui uma técnica analítica que compara os custos de um projeto com os benefícios/efeitos resultantes, não expressos na mesma unidade de medida” (ROSSI et al apud COHEN; FRANCO, 2008, p. 195). No caso da solução tecnológica em estudo, os custos (aqui considerados como investimentos) traduzem as unidades monetárias e os benefícios/efeitos, ou seja, traduzem os impactos para a sociedade. Por exemplo: “crianças alfabetizadas”, “Escolas do Ensino Fundamental I em Ensino Integral construídas”, ou qualquer outro objetivo relevante.

Essa metodologia pode ajudar o gestor na tomada de decisões quanto à continuidade ou não; a interrupção ou modificações em sua programação governamental no alcance das metas dos indicadores PPA, utilizando essa relação custo-efetividade. Agora, para compreender mais detalhadamente, na prática, toma-se um exemplo de cenário, conforme Figura 39.

Figura 39 - Cenário hipotético de uma avaliação em andamento de Indicador PPA

Descrição do Indicador PPA - Cenário hipotético	
Indicador X	
Projetado - 10	
Alcançado - 4	
Resumo Operacional e Financeiro	
Ações	2
Alcance da Ações	82,5%
Investimento	R\$ 100.000,00
Listagem de Ações e evolução operacional	
Descrição das Ações	Percentual
Ação "x"	85%
Ação "y"	80%

Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

Neste cenário, a projeção do investimento para o alcance da meta 10 é de R\$100.000,00. Sendo uma avaliação em andamento, sua ACE mostra-se preocupante e passível de tomadas de decisão do gestor sob os seguintes aspectos:

- a) apenas 40% da meta do indicador foi alcançado;
- b) alcance operacional de 82,5%;
- c) investimento total já gasto.

No GestorGov, para avaliar a medida de impacto, observa-se a evolução dos indicadores durante os monitoramentos, o grau de alcance das ações a eles vinculados bem como a somatória de seus custos.

Neste caso, o gestor deve verificar se o quadro de ações elencadas e formuladas para implementação foi acertado, sendo passível de reordenamento das atividades. Se, para o alcance dos indicadores do PPA, foram formuladas ações governamentais, projetos e programas, cabe ao usuário verificar sua ACE e a convergência dos esforços e investimentos com os índices alcançados, ou seja, o cumprimento do governo em atender as demandas sociais.

Portanto, fica claro que a metodologia da solução tecnológica para ACE é estabelecer relações entre custos e benefícios, como também comparar os custos provocados por formas alternativas de alcançar os objetivos propostos (COHEN; FRANCO, 2008).

6.6 RELATÓRIO GERENCIAL

Não é intenção deste trabalho tratar de relatórios de Contabilidade Pública, delimitando-se, portanto, na operacionalidade das ações por meio de seus esforços, prazos, recursos e responsáveis. Com a utilização de relatórios padronizados, a comunicação entre os setores fica mais clara e transparente em relação às responsabilizações. A padronização possibilita que as reuniões sejam mais produtivas e a terminologia seja universal, facilitando a troca de informações entre setores de diferentes áreas, conforme observado pelos usuários:


Fica muito mais fácil encontrar informações em um único documento, podendo verificar quem são os envolvidos nas tarefas. (ENTREVISTADO 11, 2019).

Quando têm reuniões, imprimimos os relatórios para que o prefeito possa ver rapidamente em que situação estão os projetos e tomar decisões. (ENTREVISTADO 13, 2019).

É possível ver quem são as outras pessoas das outras secretarias que estão envolvidas no processo. (ENTREVISTADO 5, 2019).

Para facilitar a explicação, optou-se por recortar o relatório em partes para melhor detalhamento. Conforme Figura 40, é possível identificar várias informações que possibilitam o monitoramento da ação governamental:

Figura 40 - GestorGov - Cabeçalho do Relatório de Ação Governamental

 MONITORAMENTO DOS PONTOS DE CONTROLE 										
CÓDIGO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO	RESPONSÁVEL	CARGO	DATA INÍCIO	DATA FINAL	FINALIZADO EM	VALOR ESTIMADO	CONTRAPARTIDA	PÚBLICO ALVO	IMPACTO
3942	CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DE 12 SALAS DA BAIXA FRIA	OLDAIR DA SILVA	SUPERINTENDÊNCIA EXECUTIVA	25-12-2018	20-11-2020		3.871.639,40		MORADORES DO BARRIO DA BAIXA FRIA	AUMENTO NA OFERTA DE VAGAS EM ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA NO MUNICÍPIO

Fonte: GestorGov (2018).

Como pode ser visto, é possível identificar o título da ação, o líder, o setor responsável, o prazo, valor estimado, público-alvo e o impacto. É possível também monitorar os indicadores de esforços, os responsáveis e a interoperabilidade dos atores na consecução das tarefas, como apresentado na Figura 41.

Figura 41 - GestorGov – Interoperabilidade dos níveis estratégico e tático-operacional

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO						
DESCRIÇÃO	UNIDADE	RESPONSÁVEL	DATA FINAL			
APROVAÇÃO DO PROJETO DA ESCOLA DE 12 SALAS DA BAIXA FRIA NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL E/OU ÓRGÃOS	SECRETARIA MUNICIPAL DE PROJETOS ESTRATÉGICOS	RUY BARBOSA	25-03-2019			
GARANTIA DE DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E/OU CONTRAPARTIDA (EMPENHO) PARA O PROJETO DA ESCOLA DE 12 SALAS DA BAIXA FRIA	GABINETE DO PREFEITO	CRISTINA MARQUES	30-03-2019			
PONTOS DE CONTROLE			DATA			
PROJETO DA ESCOLA DE 12 SALAS DA BAIXA FRIA (PARTES GRÁFICAS, PLANILHA ORÇAMENTÁRIA, MEMORIAL DE CÁLCULO, CRONOGRAMA, ETC...)			23-02-2019			
ESFORÇO	UNIDADE	RESPONSÁVEL	DATA INICIAL	DATA FINAL	FINALIZADO EM	STATUS
PRODUZIR DOCUMENTOS DO PROJETO DA ESCOLA DE 12 SALAS DA BAIXA FRIA (PARTES GRÁFICAS, PLANILHA ORÇAMENTÁRIA, MEMORIAL DE CÁLCULO, CRONOGRAMA, ETC...)	SEPROJE	OLDAIR DA SILVA	25-12-2018	23-02-2019		EM EXECUÇÃO

Fonte: GestorGov (2018).

Com as informações acima, é possível perceber que os níveis estratégico e tático-operacional caminham juntos nas relações *Top Down* e *Bottom UP*. A ação somente será finalizada se todos concluírem seus esforços, o que promove um ambiente de transparência, pilar da governança.

Com o relatório gerencial, também é possível, no mesmo documento, monitorar os pontos de controle e verificar a evolução da ação de governo de acordo com a Figura 42:

Figura 42 - GestorGov – Evolução dos Pontos de controle

PONTOS DE CONTROLE	DATA
MOBILIZAÇÃO DE OBRA (0%)	08-11-2019
PONTOS DE CONTROLE	DATA
25% DE OBRA CONCLUÍDA	01-02-2020
PONTOS DE CONTROLE	DATA
50% DE OBRA CONCLUÍDA	01-05-2020
PONTOS DE CONTROLE	DATA
75% DE OBRA CONCLUÍDA	01-08-2020
PONTOS DE CONTROLE	DATA
100% DE OBRA CONCLUÍDA	01-11-2020

Fonte: GestorGov (2018).

Um dos relatos sobre essa funcionalidade da solução tecnológica foi a disponibilidade de dados e informações para comunicar à sociedade o andamento das obras do município.

Por fim, é possível identificar a regionalização e os indicadores PPA perseguidos com determinada ação, conforme Figura 43:

Figura 43 - GestorGov - Cabeçalho do Relatório de Ação Governamental

REGIONALIZAÇÃO				
PRODUTO: ESCOLA DE 12 SALAS DA BAIXA FRIA QUANTITATIVO/TOTAL: 1				
BAIRRO	QUANTIDADE	UNIDADE DE MEDIDA	DATA FINAL	OBSERVAÇÃO
BAIXA FRIA	1	UNIDADE	31-03-2020	
INDICADORES RELACIONADOS A ESSA AÇÃO				

Fonte: GestorGov (2018).

Portanto, a regionalização e os indicadores perseguidos indicam o direcionamento do governo.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio de entrevistas semiestruturadas, constatou-se os resultados e efeitos para a governança municipal no município de São Francisco do Conde relacionados às secretarias demandadas.

Para construção da entrevista, foram selecionados dez desafios enfrentados pelas prefeituras municipais. O critério utilizado para a escolha desses desafios foi a experiência do pesquisador ao longo da trajetória profissional.

Na Tabela 1, foram tabulados os desafios que os usuários enfrentam para acessar o GestorGov, segundo a ordem decrescente de pontuação.

Tabela 1 - Tabulação dos desafios enfrentados pelos usuários para utilizar o GestorGov

Questionário - Visão do usuário	Secretaria de Educação	Secretaria de Turismo	Secretaria de Obras	Gabinete do prefeito	Total
Data da entrevista	10/10/2019	26/10/2019	11/12/2019	13/12/2019	
II Sobre os desafios para a utilização do GestorGov	Pontuação dos desafios quanto ao grau de importância				
1. Velocidade da internet.	5	2	0	1	8
2. Computadores compatíveis.	3	2	1	1	7
3. Investimento em tecnologia.	2	2	0	0	4
4. Habilidade digital do quadro de colaboradores.	1	1	1	1	4
5. Conhecimentosobre o Planejamento Estratégico da secretaria em que trabalha.	4	1	1	1	7
6. Conhecimento sobre o PPA municipal.	4	1	1	1	7
7. Treinamento adequado.	2	1	1	1	5
8. A cultura organizacional.	4	1		1	6
9. Governança em Tecnologia.	0	1	1	0	2
10. Outros	0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

Observa-se que o desafio mais pontuado foi a velocidade da internet, obtendo pontuação 8. Muitos usuários reclamam da conexão de dados, o que prejudica o acesso ao sistema em horários de pico, conforme relatado pelos usuários:

Às vezes perdemos o estímulo em acessar o sistema porque a internet está muito lenta, principalmente pela manhã. (ENTREVISTADO 8, 2019).

Nota-se que a SEPROJE não pontuou a internet como importante desafio, pois houve a necessidade de instalar um link dedicado⁶ para a secretaria em virtude da utilização quase que diária de sistemas do governo federal como o SICONV.⁷

Em seguida, os maiores desafios foram relacionados a computadores compatíveis, pois muitos estão sem atualização ou o pouco conhecimento sobre o planejamento estratégico da secretaria e do PPA municipal.

É preciso trazer mais as discussões sobre o PPA nas reuniões. Em geral é uma peça discutida anualmente. Trazer mais para o dia a dia. (ENTREVISTADO 8, 2019).

A cultura organizacional tem a terceira maior pontuação, indicando que é necessário institucionalizar o uso do sistema para o dia a dia da gestão. Com pontuação 5, foi selecionado “treinamento adequado”. Em seguida, “habilidade dos colaboradores” e “investimento em tecnologia”.

Os usuários apontaram a importância de se investir mais em tecnologias como esta, pois não utilizavam anteriormente aplicativos ou softwares de acompanhamento da gestão, além de planilhas em Excel.

Antes do GestorGov, os acompanhamentos eram realizados em planilhas de Excel ou oralmente por meio das reuniões. Por isso, muitas vezes se perdiam os prazos e a objetividade do planejamento. (ENTREVISTADO 11, 2019.)

Por último, o fator apontado como desafio à utilização do GestorGov foi a governança em tecnologia. É provável que a baixa pontuação tenha se dado em função do pouco conhecimento sobre o conceito de governança aplicada à tecnologia.

Sobre a usabilidade do sistema, o resultado foi positivo, segundo Tabela 2 e relatos de usuários.

⁶ Consiste em uma solução para corporações que necessitam de maior velocidade e disponibilidade de conexão à web.

⁷ O Siconv - Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal, é o sistema aberto à consulta pública, disponível na internet, e que tem por objetivo permitir a realização dos atos e procedimentos relativos a formalização, execução, acompanhamento, prestação de contas e informações acerca de tomada de contas especial dos convênios, contratos de repasse e termos de parceria celebrados pela União.

Tabela 2 - Tabulação da percepção quanto à usabilidade do GestorGov e desafios enfrentados pelos usuários para utilizar o GestorGov

Questionário - Visão do usuário	Secretaria de Educação	Secretaria de Turismo	Secretaria de Obras	Gabinete do prefeito	Total	Porcentual aproximado
III Avaliação do GestorGov						
B1 Quão amigável é a interface?						
Extremamente amigável	1	0	0	0	1	10%
Muito amigável	3	1	1	1	6	50%
Moderadamente amigável	2	1	1	0	4	40%
Pouco amigável	0	0	0	0	0	0%
Nada amigável	0	0	0	0	0	0%
B2 Quão útil é o GestorGov para a governança municipal?						
Extremamente útil	1	0	1	0	2	20%
Muito útil	5	2	1	1	9	80%
Moderadamente útil	0	0	0	0	0	0%
Pouco útil	0	0	0	0	0	0%
Nada útil	0	0	0	0	0	0%
B3 De uma forma geral, o quão satisfeito(a) ou insatisfeito(a) está com o GestorGov?						
Extremamente satisfeito	0	1	1	0	2	18%
Muito satisfeito	1	0	0	1	2	18%
Moderadamente satisfeito	5	1	1	0	7	64%
Pouco satisfeito	0	0	0	0	0	0%
Totalmente insatisfeito	0	0	0	0	0	0%

Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

Questionados sobre a facilidade de usabilidade, 100% dos entrevistados opinaram entre “moderadamente amigável” a “extremamente amigável”, confirmado no relato:

É muito simples de ser utilizado. Não vejo problema algum em acessar as funcionalidades do GestorGov. (ENTREVISTADO 4, 2019).

Sobre o quão útil é o GestorGov para a governança municipal, 80% pontuou como muito útil, sendo relatado pelos usuários os efeitos sobre a gestão.

Com esse sistema é possível ter maior controle e direcionar as ações da secretaria com mais coerência. (ENTREVISTADO 5, 2019).

Os dados apontam também que, apesar das dificuldades com a velocidade da internet, 64% dos entrevistados estão moderadamente satisfeitos, chegando a 36% o índice dos que estão entre muito satisfeitos e extremamente satisfeitos com o sistema.

Em um questionário de áreas da gestão, utilizou-se uma escala de 0 a 10 — sendo zero nenhum benefício e 10 extremo benefício — e foi questionado o grau de impacto do GestorGov em relação a algumas áreas que fortalecem a governança municipal, conforme Tabela 3:

Tabela 3 - Tabulação do grau de benefício do GestorGov em dimensões da gestão

Questionário - Visão do gestor	Secretaria de Educação	Secretaria de Turismo	Secretaria de Obras	Gabinete do prefeito	Média
IV Avaliação do GestorGov					
83 Sobre o grau de benefício do GestorGov					
<i>0= Nenhum benefício 10=Extremo benefício</i>					
Comunicação Intersetorial	8	9	9	9	8,75
Fortalecimento da interoperabilidade	7	9	9	9	8,50
Organização de informações	9	8	9	9	8,75
Otimização do tempo	9	8	8	8	8,25
Monitoramento e controle do Planejamento Estratégico da secretaria	9	9	9	9	9,00
Monitoramento de Indicadores	8	8	8	8	8,00
Avaliação do custo-efetividade das Ações	8	8	8	8	8,00
Fortalecimento da Governança Municipal	7	8	8	7	7,50
Auxiliar na tomada de decisões	9	9	9	7	8,50
Outros	0	0	0	0	0,00

Fonte: Elaboração própria do autor desta dissertação (2019).

A área mais impactada positivamente foi o monitoramento do PE com pontuação 9. Muitos identificam um ganho institucional para a gestão, como relatam os usuários:

O planejamento estratégico era abordado de forma parcial, sem uso de um planejamento definido. Com o GestorGov, podemos conhecer os detalhes de cada ação. (ENTREVISTADO 9, 2019).

Esse sistema é muito bom porque nos capacita a compreender tecnicamente o acompanhamento do planejamento estratégico. (ENTREVISTADO 6, 2019).

A comunicação intersetorial foi fortalecida na medida em que as notificações chegam a todos os envolvidos nos esforços para determinada ação a ser executada. Além disso, a organização das informações foi expressivamente pontuada como um facilitador para o monitoramento e o desenvolvimento de reuniões mais produtivas, segundo relatos dos usuários:

No painel de Bordo é muito fácil de enxergar todas as ações da secretaria por status, data ou setor. Isso facilita a condução das reuniões com a equipe. (ENTREVISTADO 7, 2019).

Com as notificações, é muito mais rápido informar uma tarefa a ser realizada por um colega. Não precisa mais ficar indo de corredor em corredor. (ENTREVISTADO 6, 2019).

A dimensão governança foi a menos pontuada, embora tenha obtido boa escala em relação aos impactos do GestorGov. Para esta questão, atenta-se ao fato de que nem todas as secretarias utilizam o sistema, o que pode ter impactado na percepção do sistema em relação às decisões da alta gestão. Ainda assim, constatou-se uma

boa percepção quanto ao monitoramento tempestivo e organização das informações por meio da “janela única”.

Agora toda vez que o prefeito tem uma reunião imprimimos relatório com todas as informações de como está andando a ação. (ENTREVISTADO 8, 2019).

Acreditamos que o acompanhamento do painel de bordo facilita o gerenciamento e ajuda a gestão com os prazos das entregas dos serviços ao cidadão. (ENTREVISTADO 13, 2019).

Em resumo, constatou-se que os principais impactos da aplicabilidade GestorGov na governança do município de São Francisco do Conde foram:

- a) Integrar processos, sistemas e serviços, reduzindo iniciativas de busca de soluções em silos;
- b) Ampliar o compartilhamento de dados, estimulando a integração e a interoperabilidade entre as secretarias analisadas com o gabinete do prefeito;
- c) Aprimorar a qualificação do corpo gerencial e técnico em competências como gestão, monitoramento e controle de ações governamentais;
- d) orquestrar o reuso de sistema administrativo, reduzindo a duplicidade de esforços e a geração de informações fragmentadas e não-padronizadas e, conseqüentemente, de desperdício de recursos e tempo;
- e) Incrementar a capacidade de gestão, governança e inovação;
- f) Garantir a convergência dos direcionamentos estratégicos dos órgãos e entidades;
- g) Criar de mecanismos de acompanhamento, avaliação e incentivo à implementação do planejamento estratégico;
- h) Sensibilizar os gestores de alto nível do governo em relação a governança digital.

Por conta da indisponibilidade das informações do monitoramento dos indicadores PPA no site da prefeitura até a finalização da pesquisa, não foi possível constatar o impacto sobre a transparência quanto à ampliação de canal de relacionamento entre a sociedade e o governo.

8 CONCLUSÕES

A dissertação apresentada teve como tema a governança digital por meio de uma solução tecnológica para municípios, e como problema da pesquisa a seguinte questão: De que forma uma solução tecnológica pode impactar na interoperabilidade da implementação, acompanhamento, controle e avaliação de um Planejamento Estratégico municipal?

Este problema levou a uma reflexão sobre como governos no mundo e no Brasil têm enfrentado o grande desafio contemporâneo do setor público em transformar-se digitalmente para aperfeiçoar seus processos de decisão e, assim, melhor atender à sociedade.

Na busca de solucionar a questão proposta, delineou-se o objetivo geral com o intuito de compreender os impactos da utilização de uma solução tecnológica na governança municipal e analisar de que forma pôde colaborar na capacidade de entrega de bens e serviços ao cidadão. Sua culminância se deu por meio da avaliação dos impactos da tecnologia na consecução do planejamento estratégico de secretarias e seus desdobramentos na governança digital municipal do município de São Francisco do Conde.

Como processo, delimitou-se o tema em objetivos específicos necessários à construção do trabalho. Para isto, foi preciso obter uma visão histórico/temporal da evolução das estratégias do governo federal brasileiro e sua busca pela institucionalização da tecnologia como suporte à gestão e governança. Por meio de diversas Portarias, Leis e Decretos, demonstrou-se que este trabalho teve como importante referencial, a evolução dos dispositivos jurídicos de governança digital na seara federal.

Além disso, foi necessário debruçar-se sobre os conceitos de governanças pública e digital; interoperabilidade; planejamento governamental; e políticas públicas, bem como analisar caminhos e estratégias que pudessem impactar no acompanhamento, no controle e na avaliação do planejamento estratégico de um governo. Procurou-se, também, avaliar a aplicação prática, descrevendo o método de cadastramento de ação governamental por meio da usabilidade do GestorGov.

A constatação dos resultados da pesquisa de campo demonstrou o quanto a utilização da tecnologia pode impactar positivamente em processos de implementação

de ações governamentais, em tomadas de decisões e na eficiência de um governo na entrega de bens e serviços à sociedade.

Quando um governo aponta para o caminho da inovação e investimento em tecnologia, abre-se espaço para mais eficiência no cumprimento da missão institucional. A tecnologia torna-se uma aliada na interoperabilidade e integração de dados entre os diversos setores, ampliando a capacidade de um governo em atender áreas como Saúde, Educação, Desenvolvimento Econômico e Infraestrutura.

Além disso, a aplicabilidade da tecnologia fortalece a transparência e engajamento popular quando cria canais de interação com o cidadão, facilitando seu acesso a serviços, informação e participação na condução de políticas públicas. Não menos importante, investir em capacitação humana e regulamentações pertinentes à tecnologia de governo, cria um ambiente promissor para a governança pública digital.

Como dificuldade enfrentada por este trabalho, destaca-se a não disponibilidade no site da Prefeitura do Município de São Francisco do Conde, sobre as informações com relação ao monitoramento da evolução das metas do planejamento estratégico. Portanto, não foi possível avaliar o impacto da solução tecnológica na transparência por meio da participação social quanto ao número de consultas públicas a respeito da evolução dos indicadores do PPA.

Embora as entrevistas tenham alcançado o público-alvo em sua totalidade, não foi possível testar o impacto do GestorGov nas secretarias que não o utilizaram, ficando a pesquisa restrita apenas às secretarias que o implantaram.

Sendo assim, é possível perceber que as precondições na fase de implementação são dificilmente satisfeitas na prática, mesmo com a construção de um planejamento estratégico fundamentado. Além disso, fica evidente que é imprescindível ter plena consciência dos obstáculos, habitualmente encontrados nesta etapa, e conhecer suas formas de superá-los.

Com base na fundamentação teórica e metodologia empírica, no processo de implementação de uma política pública, os objetivos nem sempre coincidem com seus efeitos. Seguindo o modelo racional, espera-se que para cada ação estratégica cadastrada no GestorGov a ser implementada, fosse possível as seguintes precondições:

- a) as circunstâncias externas ao agente implementador não impusessem obstáculos paralisantes;

- b) a ação governamental dispusesse de tempo adequado e recursos suficientes;
- c) a combinação precisa a ser implementada se baseasse em uma teoria da causa-efeito válida;
- d) a relação entre causa e efeito fosse direta e existissem poucos, ou nenhum, vínculo de interferência;
- e) as relações de dependência fossem mínimas;
- f) existissem compreensão e acordo sobre objetivos;
- g) as tarefas fossem totalmente especificadas e, conseqüentemente, corretas;
- h) houvesse perfeita comunicação e coordenação;
- i) as autoridades pudessem pedir e obter obediência perfeita.

Portanto, não é suficiente um plano de ação bem elaborado, nem contar com todos os recursos necessários. É preciso também levar em consideração a disposição dos implementadores e suas relações com os diversos setores da estrutura administrativa e com o entorno da ação — atores, grupos, clientelas.

Em outras palavras, apesar da tecnologia, os implementadores e os atores que cercam a ação são decisivos para o sucesso da implementação, interoperabilidade e governança. A sinergia entre quem formula e quem executa, por meio da tecnologia, pode colaborar para que governos fortaleçam sua governança digital. Além disso, atuem de forma mais efetiva na condução de políticas públicas que atendam às demandas de serviços e produtos para a sociedade.

Diante do exposto, cumpre externar o desejo de que esta pesquisa não encere em si mesma. Espera-se que a pesquisa teórica realizada contribua para que interessados no tema tenham uma melhor compreensão do fenômeno desenvolvido e dos métodos para sua mensuração. O monitoramento dos indicadores foi criado também para que o governo municipal o divulgasse no portal da prefeitura, de forma que a população pudesse acompanhar e interagir, mas até o momento do fechamento desta dissertação, o município ainda não havia divulgado os dados na internet.

Além disso, espera-se que os resultados da pesquisa de campo fomentem junto aos atores sociais e políticos do município de São Francisco do Conde, e de outros municípios interessados, o debate sobre o problema exposto e, sobretudo, subsidie a

governança digital na implementação dos planejamentos estratégicos de forma que melhore o nível de qualidade da gestão para o bem-estar da população.

REFERÊNCIAS

- ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape. BR**, v. 10, n. 1, p. 01-19, 2012. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n1/03.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2020.
- ALMEIDA, Djalma Fiuza. **Governança pública, interoperabilidade e interoperatividade: desafios para a gestão do dado institucional na UNEB**. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologias aplicadas à Educação)– Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2013. Disponível em: <http://www.cdi.uneb.br/site/wp-content/uploads/2016/02/Djalma-Fiuza-Almeida.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2018.
- ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luiz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. **Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2017. 302 p.
- ANDRADE, Nilton de Aquino (Org.). **Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamento anual**. 2 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 403 p.
- BAHIA. Secretária de Planejamento. **MOP – Manual de orçamento público**. Salvador, 2018. 438 p. Disponível em: http://www.seplan.ba.gov.br/arquivos/File/manual-de-orcamento-publico/Ano2018/MOP_2018_1_22082018.pdf. Acesso em: 25 fev. 2018.
- BAHIA. Secretária de Planejamento. **Territórios de identidade**. Salvador, [2018?] Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=17>. Acesso em: 25 fev. 2020
- BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004. 282 p.
- BENT Stephen; KERNAGHAN, Kenneth; MARSON; D. Brian. **Innovations and good practices in single-window service**. [S.l.]: Canadian Centre for Management Development, 1999. 101 p. Disponível em <http://publications.gc.ca/site/eng/417379/publication.html>. Acesso em: 22 mar. 2019.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 20 out. 2018
- BRASIL. **Decreto nº 7.579, de 11 de outubro de 2011**. Dispõe sobre o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP, do Poder Executivo Federal. Brasília, DF, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2011/decreto/d7579.htm. Acesso em: 20 nov. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 8.539, de 08 de outubro de 2015.** Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2015a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm. Acesso em: 29 out. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016.** Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2016a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20152018/2016/Decreto/D8638.htm. Acesso em: 15 nov. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 8.789, de 15 de janeiro de 2016.** Dispõe sobre o compartilhamento de bases de dados na administração pública federal. Brasília, DF, 2016b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20192022/2019/Decreto/D10046.htm#art34. Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>. Acesso em: 05 dez. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 10.046, de 09 de outubro de 2019.** Dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados no âmbito da administração pública federal e institui o Cadastro Base do Cidadão e o Comitê Central de Governança de Dados. Brasília, DF, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10046.htm. Acesso em: 05 dez. 2019.

BRASIL. **Lei 13.004, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE, e dá outras providências. Brasília, DF, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 25 fev. 2019.

BRASIL. **Portaria nº 42, de 14 de abril de 1999.** Estabelece os conceitos de função, subfunção, programa, projeto, atividade, operações especiais, e dá outras providências. Brasília, DF, 1999. Disponível em: http://www.orcamentofederal.gov.br/orcamentos-anuais/orcamento-1999/Portaria_Ministerial_42_de_140499.pdf. Acesso em: 19 nov. 2018.

BRASIL. **Portaria nº 68, de 07 de março de 2016.** Aprova a Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal para o período 2016-2019 e atribui à Secretaria de Tecnologia da Informação a competência que especifica. Brasília, DF, 2016c. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/legislacao/Portaria68EGD.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. **Estratégia de governança digital: transformação digital – cidadania e governo.** Brasília, DF, 2018a, 56 p. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/EGD/arquivos/revisao-da-estrategia-de-governanca-digital-2015-2019.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos. **Indicadores:** orientações básicas aplicadas à gestão pública. 3. ed. Brasília, DF, 2018b. Disponível em: HYPERLINK "http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/plano-plurianual/guia_indicadores_ppa.pdf" http://ww. Acesso em: 15 set. 2019. em: 15 set. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos. **Guia da interoperabilidade:** manual do gestor. Brasília, DF, 2012. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/manual_do_gestor_de_interoperabilidade_de_governo_eletronico.pdf. Acesso em: 06 jan. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Guia para monitoramento e avaliação:** orientações básicas para o preenchimento do PPA 2016-2019. Brasília, DF, 2016d Disponível em: http://www1.siop.planejamento.gov.br/siopdoc/lib/exe/fetch.php/ppa:guia_monitoramento_ppa_exercicio_2016.pdf Acesso em: 15 maio 2019.

BRASIL. **Padrões de interoperabilidade de governo eletrônico - e-PING.** Brasília, DF, Comitê Executivo de Governo Eletrônico, 2018c. Disponível em: <http://eping.governoeletronico.gov.br>. Acesso em 25 fev. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **O modelo de planejamento governamental - PPA 2004-2007.** Brasília, 2004. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/ppa/publicacoes_antigas/modelo-de-gestao-1/081009_ppa_mg_planoges.pdf/@@download/file/081009_PPA_MG_planoGes.pdf . Acesso em: 18 set. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **O modelo de planejamento governamental - PPA 2012-2015.** Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivo/spi-1/ppa-1/2012/mp_003_modelo_planeja_gov.pdf. Acesso em: 18 set. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Vocabulário Controlado do Governo Eletrônico – VCGE.** Brasília, DF, 2016e Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/governanca-de-dados/VCGE_2_1_0.pdf Acesso em: 30 dez. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Gabinete de Segurança Institucional. **Estratégia de segurança da informação e comunicações e de segurança cibernética da administração pública federal 2015-2018**: versão 1.0. Brasília, DF, 2015b. 86 p. Disponível em:

http://dsic.planalto.gov.br/legislacao/4_Estrategia_de_SIC.pdf/@@@download/file/4_Estrategia_de_SIC.pdf. Acesso em: 27 fev. 2020

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Convênios e outros repasses**. 6. ed. Brasília, DF, 2016. 65 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/convenios-e-outros-repasses-6-edicao-inclui-errata.htm>

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Políticas públicas, planejamento governamental, indicadores e avaliação. *In*: CURSO de Planejamento governamental e gestão orçamentária e financeira – Unidade 1: Planejamento Governamental. Brasília, DF, 2015. 34 p.

BURANARACH, Marut. **A framework for the organization and discovery of information resources in a www environment using association, classification and deduction**. 2005. Tese (Doutorado)- University of Pittsburgh, Pittsburgh, 2005. Disponível em: <http://d-scholarship.pitt.edu/id/eprint/10391>. Acesso em: 29 maio 2015.

CARDOSO JR, José Celso; CUNHA, Alexandre dos Santos. (Org.). **Planejamento e avaliação de políticas públicas**. Brasília: Ipea, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3521/1/Planejamento%20e%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2020.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 209 p.

CENTRO REGIONAL DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO (Cetic.br). **TIC domicílios 2017**: Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2018. *E-book*. Disponível em: https://www.cetic.r/media/docs/publicacoes/2/tic_dom_2017_livro_eletronico.pdf Acesso em 27 dez. 2018.

CENTRO REGIONAL DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO (Cetic.br). **TIC domicílios 2018**: Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2019. *E-book*. Disponível em: https://www.cetic.r/media/docs/publicacoes/2/tic_dom_2017_livro_eletronico.pdf Acesso em: 20 set. 2019.

CHEDE, Cezar Taurion. **Padrões abertos, interoperabilidade e interesse público**. Rio de Janeiro: Politics, 2008. Disponível em: <http://www.politics.org.br/edicoes/padr%C3%B5es-abertos-interoperabilidade-e-interesse-p%C3%ABlico>. Acesso em: 29 maio 2015.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. 312 p.

ELMORE, Richard F. Backward mapping: implementation research and policy decisions. **Political Science Quarterly**, v.94, n. 4, p.601-616, 1980.

FERREIRA, Helder; CASSIOLATO, Martha; GONZALEZ, Roberto. **Como elaborar modelo lógico de programa**: um roteiro básico. Brasília: Ipea, 2007. 23 p. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/5767?mode=full>. Acesso em: 15 fev. 2020

FERREIRA, Lécia Piccolotto. **Governos vêm mostrando que estão dispostos a inovar**. [S.l.] 2018. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/opiniao/noticia/2018/07/governos-vem-mostrando-que-estao-dispostos-a-inovar-cjjhl0bmn0qri01qoa59lufci.html><<http://www.pedagogia.com.br/artigos/autismo/index.php?pagina=1>. Acesso em: 15 jul. 2018.

GARCES, Ariel; SILVEIRA, José Paulo. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, p. 53-77, 2002. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/294>. Acesso em 25 fev. 2020

GESTORGOV. Versão 2.0. **Governance**, 2018. Disponível em: <http://www.gestorgov.com.br/gestorgov/>. Acesso em: 14 maio 2019.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.35, n.2, mar./abr. 1995, p. 57-63.

GOVTECH. **Conferência Brasil 2018**. v 1, São Paulo, SP, 2018. Disponível em: http://govtechbrasil.org.br/wpcontent/uploads/2018/11/GovTechBrasil_Relatorio-Completo-2018.pdf. Acesso em: 14 nov. 2018.

HILL, Michael; VARONE, Frederic. **The public policy process**. 7. th. New York: Routledge, 2017. 413 p.

HOGWOOD, Brian W.; GUNN, Lewis A. **The policy orientation**. Strathclyde: Centre for the Study of Public Policy; University of Strathclyde, 1981.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **São Francisco do Conde**: população Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/sao-francisco-do-conde/panorama>. Acesso em: 20 fev. 2020

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores sociais no Brasil**: conceitos, fontes de dados e aplicações. Campinas: Alínea, 2001. 141 p.

LEMOS, Ronaldo. Quatro pontos sobre tecnologia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, ano 99, n 33.703, out. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/ronaldolemos/2019/10/quatro-pontos-sobre-tecnologia.shtml>. Acesso em: 22 out. 2019.

LINDBLOM, Charles Edward.; WOODHOUSE, Edward. **The policy-making process**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993. 164 p.

LIPSKY, Michael. **Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public service**. New York: Russell Sage Foundation, 1980. 244 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 276 p. v.1.

MELLO, Ana Paula Pessoa; MESQUITA, Hudson; VIEIRA, Carlos Eduardo. **Introdução à Interoperabilidade**. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2399/1/Módulo_1_EPING.pdf. Acesso em: 12 out. 2019.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 359 p.

MONTEIRO, Filipa M. L. **A aplicação do conceito de fatores críticos de sucesso em diversos ambientes: revisão de estudos empíricos**. 2012. Dissertação (Mestrado)- ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2012. Disponível em: https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/6238/1/Tese__Filipa_Monteiro.pdf/. Acesso em: 04 abr. 2019.

NARDES, Augusto; ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; VIEIRA, Luis Afonso Gomes. **Governança pública: o desafio do Brasil**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2017. 482 p.

OBSERVATÓRIO DO PNE. **Metas do PNE**. 2018. Disponível em: <https://www.observatoriodopne.org.br/indicadores/metas/1-educacao-infantil/indicadores>. Acesso em: 26 fev. 2020

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Government at a glance: Latin America and the Caribbean**. 2017. Paris, 2016. DOI doi.org/10.1787/9789264265554. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-2017-highlights-en.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Projeto governo digital OCDE: revisão do governo digital do Brasil, rumo à transformação digital do setor público, principais conclusões**. [2018]. Disponível em: <http://editor.planejamento.gov.br/seminariodigital/seminario/digital-gov-review-brazil-portugues.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Recommendation of the Council on Digital Government Strategies**. 2014. Disponível em: <http://www.oecd.org/gov/public-innovation/Recommendation-digital-governmentstrategies.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **United Nations e-government Survey 2018**. New York: Department of Economic and Social Affairs, 2018. 269 p. Disponível em: https://publicadministration.un.org/Portals/1/Images/E-Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf Acesso em: 17 fev. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – (PNUD). Governança para desenvolvimento humano sustentável. **Glossário em termos chaves**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/agencia/pnud/>. Acesso em: 10 set. 2019.

PALUDO, Augustinho Vicente; PROCOPIUCK, Mario. **Planejamento governamental**: referencial teórico, conceitual e prático. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 232 p.

ROSSI, Ruth F. R. **Modelo de governança de TI para as organizações brasileiras**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87508>. Acesso em: 17 fev. 2020.

RUA, Maria das Graças. Política pública e políticas públicas no Brasil: conceitos básicos e achados empíricos. *In*: RUA, Maria das Graças; CARVALHO, Maria Izabel Valladão de (Org.). **O estudo da política**: tópicos selecionados. Brasília: Paralelo 15, 1998.

RUA, Maria das Graças. A implementação de políticas públicas (unidade IX). *In*: RUA, Maria das Graças. **Para aprender políticas públicas**: conceito e teorias. v.1 Brasília: IGEPP, 2014. Disponível em : http://igepp.com.br/uploads/ebook/para_aprender_politicas_publicas_-_unidade_09.pdf. Acesso em: 9 abr. 2019.

PJF lança aplicativo gratuito para cuidado com a saúde. 2017. Disponível em: <https://pjf.mg.gov.br/noticias/view.php?modo=link2&idnoticia2=58390>. Acesso em: 20 ago. 2019.

SALES, Ricardo José Viana. **GESTORGOV**. BR 51-2017000725-0. Depósito: 4 mar. 2017, Concessão: 25 jul. 2017.

SARAIVA, Enrique. **Gestão e avaliação de políticas públicas**. mod. 2. São Paulo: FGV, 2016.

SUBIRATS, Joan. Definición del problema. Relevancia pública y formación de la agenda de actuación de los poderes públicos. *In*: SARAIVA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (Org.). **Políticas públicas**: coletânea. Brasília: ENAP, 2006. v. 2. p. 199-218

SUPERINTENDÊNCIA, DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS. (SEI) **Perfil dos territórios de identidade da Bahia**. Salvador: SEI, 2013.

SUPERINTENDÊNCIA, DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS. (SEI) **Perfil dos territórios de identidade da Bahia**. Salvador: SEI, 2015.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011. 136 p.

UCHOA, Carlos Eduardo. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: ENAP/DDG, 2013. 36 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2403/1/Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20indicadores%20de%20desempenho_apostila%20exerc%C3%ADcios.pdf. Acesso em: 17 fev. 2020

VERMA, Neeta et al. **E-government tool kit for developing countries**. New Delhi: UNESCO, Asia Pacific Regional Bureau for Communication and Information: National Informatics Centre, Dept. of Information Technology, Govt. of India, 2005.

VERNADAT, François B. **Enterprise modelling and integration: principles and applications**, London: Chapman & Hall, 1996. 513 p.

VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, p. 5-43, mar./abr. 1996

WORLD BANK. **Doing business: training for reform**. Washington, D.C. 2019. Disponível em: https://portugues.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf. Acesso em: 29 dez. 2019.

WORLD BANK. **Managing development: the governance dimension**. Washington, D.C. 1991. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/en/884111468134710535/Managing-development-the-governance-dimension>. Acesso em: 21 ago. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005. 212 p.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA DE MESTRADO – VINCULADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO, GOVERNANÇA E POLÍTICAS PÚBLICAS DA UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS.

TÍTULO: GOVERNANÇA DIGITAL: UMA SOLUÇÃO TECNOLÓGICA PARA OS MUNICÍPIOS

PESQUISADOR: Ricardo José Viana Sales

OBJETIVO: Compreender a percepção dos usuários do GestorGov.

METODOLOGIA: A metodologia consiste na realização de entrevista aberta e semiestruturada com usuários do sistema do governo municipal.

RISCOS E BENEFÍCIOS: Não possui risco. Ao participar da pesquisa, estará contribuindo para a compreensão do fenômeno, denominado, governança digital.

CONFIDENCIALIDADE: As informações prestadas subsidiarão o trabalho de dissertação do pesquisador supracitado, orientado pelo Prof. Dr. José Gileá de Souza, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas, e em qualquer circunstância, sua identidade será mantida.

DIREITO DE RECUSAR OU DESISTIR DA PARTICIPAÇÃO: A participação nesta pesquisa é voluntária, podendo recusar-se a participar. Negar-se a participar ou interromper sua participação não trará nenhuma consequência.

Declaro que li e entendi este termo de consentimento e que sou voluntário(a) para participar da pesquisa.

Nome:

CPF:

QUESTÕES: Em caso de dúvidas, entre em contato com o pesquisador pelo número (71) XXXXX-XXXX ou e-mail: ricardojvsales@_____

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Identificação

Município:

Nome:

Secretaria:

Cargo:

Vínculo:

Questionário 1

Percepção do Usuário

Marque com um X, apenas os maiores desafios para a utilização da solução tecnológica?	
1. Velocidade da internet	
2. Falta de computadores adequados	
3. Pouco investimento em tecnologia	
4. Pouca habilidade digital do quadro de colaboradores	
5. Pouco conhecimento com o PE da Unidade	
6. Pouco conhecimento com o PPA municipal	
7. Pouco treinamento	
8. Cultura Organizacional	
9. Falta de Governança em Tecnologia	
10. Outros	

Questionário 2

Percepção do(a) Gestor(a)

Quais as principais melhorias identificadas na utilização da solução tecnológica para a governança municipal?	
11. Comunicação Intersectorial	
12. Fortalecimento da interoperabilidade	
13. Gestão de Dados	
14. Gestão do Tempo	
15. Monitoramento de Atividades	
16. Monitoramento de Indicadores	
17. Identificar o Grau de Efetividade da Ações	
18. Produção de Relatórios Gerenciais Oficiais	
19. Auxilia na tomada de decisões	
20. Outros	

Questionário 3

Por favor, diga-nos em suas próprias palavras:

1. De que forma era realizado o acompanhamento das atividades do setor relacionadas ao PE antes da utilização da solução tecnológica?
2. De que forma a solução tecnológica colabora na melhoria de comunicação intersetorial:
3. Como era realizado o monitorado os indicadores antes da utilização da solução tecnológica?
4. Como era realizado o acompanhamento dos prazos e responsáveis no cumprimento das atividades?
5. Como era realizado o acompanhamento da evolução das entregas de serviços e produtos do governo elencados no PPA?
6. Existia alguma metodologia para acompanhamento da produtividade dos colaboradores?
7. De que forma a solução tecnológica impactou no grau de efetividade das ações do governo no atendimento à sociedade?