

**UNESP**  
**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**  
**“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**  
**CAMPUS DE GUARATINGUETÁ**

**PAULO ROBERTO RODRIGUES DE SOUZA**

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE E-GOV DE MUNICÍPIOS SULMINEIROS:  
ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS.**

**Guaratinguetá**  
**2013**

**PAULO ROBERTO RODRIGUES DE SOUZA**

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE E-GOV DE MUNICÍPIOS SULMINEIROS:  
ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS.**

Tese apresentada à Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, para a obtenção do título de Doutor em Engenharia Mecânica na área de Gestão e Otimização.

Orientador: Prof. Dr. Maurício César Delamaro

Guaratinguetá  
2013

S729a

Souza, Paulo Roberto Rodrigues de

Análise das práticas de E-GOV de municípios sulmineiros: estudos de casos múltiplos / Paulo Roberto Rodrigues de Souza - Guaratinguetá : [s.n.], 2013.

145 f. : il.

Bibliografia: f. 129-139

Tese (doutorado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2013.

Orientador: Prof. Dr. Maurício César Delamaro

1. Internet na administração pública
2. Administração pública
3. Sistemas de recuperação da informação I. Título

CDU 681.3:35(043)

*PAULO ROBERTO RODRIGUES DE SOUZA*

ESTA TESE FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE  
"DOUTOR EM CIÊNCIAS"

PROGRAMA: ENGENHARIA MECÂNICA  
ÁREA: GESTÃO E OTIMIZAÇÃO

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

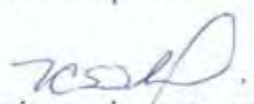
  
Prof. Dr. José Antonio Perrella Balestieri  
Coordenador

*BANCA EXAMINADORA:*

  
Prof. Dr. MAURICIO CESAR DELAMARO  
Orientador / Unesp-Feg

  
Prof. Dr. JOSÉ XAIDES DE SAMPAIO ALVES  
Unesp - Bauru

  
Prof. Dr. EDUARDO GOMES SALGADO  
Universidade Federal de Alfenas

  
Prof. Dr. VIRGÍLIO CÉZAR DA SILVA E OLIVEIRA  
Universidade Federal de Juiz de Fora

  
Prof. Dr. FRANCISCO CRISTOVÃO LOURENÇO DE MELO  
ITA/IAE

*Março de 2013*

## **DADOS CURRICULARES**

### **PAULO ROBERTO RODRIGUES DE SOUZA**

NASCIMENTO	28.12.1968 – Varginha / MG
FILIAÇÃO	Expedito Rodrigues de Souza Laura Maria Braga Rodrigues
1990/1993	Curso de Graduação Administração – Faculdade Cenecista de Varginha (Faceca)
1998/1998	Curso de Pós-Graduação em Gerência de Informática, nível de Especialização, na Faculdade Cenecista de Varginha
2007/2008	Curso de Pós-Graduação em Docência na Educação a Distância, nível de Especialização, no Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS)
1999/2000	Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em nível de Mestrado, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Dedico esse trabalho à minha esposa Kelly e minha filha Luiza pelo incentivo, paciência e ausência por todo este tempo. Vocês foram minha fonte de inspiração e energia para seguir em frente.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me suprir de inteligência, perseverança, saúde e discernimento durante toda minha vida e neste trabalho.

Aos meus pais, pela vida, exemplos e dedicação. Sobretudo minha mãe que na sua simplicidade e boa vontade soube dar o incentivo necessário para que eu pudesse continuar sempre.

Ao meu irmão Rafael pela união e apoio de sempre, me incentivando a prosseguir.

Agradecimento à minha grande família: avó, tios, tias, primos e primas, cunhados e cunhadas, sobrinhos, sogro e sogra, vocês são os pilares que me sustentam e me motivam.

Ao meu orientador, Prof. Maurício César Delamaro pela aceitação, apoio, orientações e direcionamento dos trabalhos.

Aos Professores e amigos Anderson Paulo de Paiva e Pedro Paulo Balestrassi pelo incentivo e direcionamento inicial deste trabalho, sem o qual, não teria ocorrido.

Aos amigos Ronan Rinston Amaury Mendes, Fabrício José Pontes e Harley Venturato companheiros de longas jornadas, sempre lado a lado, estendendo-me a mão quando necessário.

Ao Professor Virgílio César da Silva e Oliveira por sua disponibilidade e auxílio durante todo o trabalho.

Aos amigos da UNIFAL, Prof. Hélio Lemes Costa Júnior, Arnaldo Henrique Mayr e Maria do Carmo Arantes pelo auxílio providencial, sobretudo na etapa final do trabalho.

Ao meu amigo Ronei Ximenes Martins pelo companheirismo no início da caminhada rumo à este trabalho.

Ao meu saudoso amigo Fernando César Moraes pela amizade, aconselhamento e apoio de sempre.

Aos meus colegas de trabalho da UNIFAL que tanto torceram por minha caminhada e tarefa concluída neste momento.

Agradeço à Universidade Federal de Alfenas por oportunizar a frequência das aulas e atividades acadêmicas do curso.

Agradecimento especial às Prefeituras dos municípios do Sul de Minas que oportunizaram a realização da pesquisa.

Reconheço a importância da Coordenação do curso na pessoa do Prof. Fernando Marins, na qual abriu as portas da Instituição para que pudesse chegar a tal feito.

Por fim, agradeço a todos colegas de doutorado da UNESP, sobretudo os dos seminários onde foi possível aprender e colaborar, além dos Professores do departamento que tanto foram importantes para esta conquista.



SOUZA, P. R. R. de. Análise das práticas de municípios sulmineiros: Estudos de casos múltiplos. 2013. 145f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica na área de Gestão e Otimização) – Faculdade de Engenharia do *Campus* de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2013.

## RESUMO

Com a introdução de novas tecnologias nas empresas e instituições a partir da popularização e do barateamento dos recursos tecnológicos, uma parcela cada vez maior da população teve acesso a computadores e tecnologias da informação e comunicação. Em meio à crise fiscal da década de noventa, viu-se no governo eletrônico uma ferramenta importante para redução de custos, controle interno, transparência das ações dos gestores públicos e participação popular. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo principal caracterizar as práticas de governo eletrônico dos municípios sulmineiros e analisar como estas favorecem a transparência e a participação popular. O método de pesquisa empregado foi de natureza qualitativa baseada em múltiplos casos. Foram utilizados os instrumentos entrevista, observação não participante e análise documental na coleta de dados. A amostra adotada foram as trinta maiores cidades do sul de Minas Gerais, sendo que estas possuem mais de 20.000 habitantes, já que municípios com tal característica possam contar com estruturas administrativa e tecnológica que privilegiem ações de governo eletrônico. Foram entrevistados todos os secretários de governo dos municípios da amostra, além dos gestores de tecnologia da informação. Analisou-se os *websites*, todos com o emprego de instrumentos de pesquisa que se encontram no apêndice deste trabalho. Observou-se com a pesquisa que todos os municípios pesquisados estão investindo em tecnologia da informação, alguns de forma mais intensa, com recursos mais avançados, outros em estágio mais atrasado, buscando solucionar problemas mais emergenciais, mas, todos, de alguma forma, estão buscando se modernizar. Tal aspecto será analisado ao longo do trabalho. Sob o ponto de vista da promoção da transparência e da participação popular, objetivo central deste trabalho, infelizmente, poucos demonstraram, neste momento, estarem empregando o governo eletrônico ou seus *websites* para esse fim; inclusive, nas respostas coletadas junto aos atores envolvidos, há grande dicotomia de suas falas com relação à realidade. Se por um lado pregam a transparência, a participação popular, a promoção da cidadania e a inclusão, por outro, percebe-se grande preocupação com arrecadação, controle e aspectos mais burocráticos

do que com inserção social na gestão. A maioria dos atos referentes à transparência vai ao encontro do que exige a lei, sendo poucos os que apresentam informações relevantes sem exigências legais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governo eletrônico. Gestão pública. Sistemas de informação. Administração pública.

SOUZA, P. R. R. de. Analysis of practices in municipalities of South of Minas Gerais State: a multiple case study. 2013. 145f. Thesis (Doctor in Mechanical Engineering in Management and Optimization Area) - Faculdade de Engenharia - Campus Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2013.

### **ABSTRACT**

With the introduction of the new technologies in companies and institutions that became possible with popularization and cheapening of technological resources, an increasing share of the population had access to computers and other information and communication technologies. Amid the fiscal crisis of the nineties, electronic government was considered as an important tool for cost reduction, internal control, transparency of actions of public officials and public participation. Thus, the present study aims to characterize the main practices of *e-government* in several cities located at the South of Minas Gerais State and analyze how those promote transparency and popular participation. The research method employed was based on a qualitative multiple case study. Interviews were used as instruments, non-participant observation and document analysis in data collection. In data analysis, content analysis was employed and also thematic category analysis. The sample adopted were the southern towns of Minas Gerais with more than 20,000 inhabitants, that municipalities can rely on this characteristic structures technological and administrative actions that favor electronic government. All government secretaries of municipalities in the sample were interviewed, in addition to information technology managers. All the websites were analyzed with the use of the research tools that are attached to this work. Was observed with the research that all municipalities surveyed are investing in information technology, some more intensely, with more advanced features, others in later stage, seeking to solve emergency problems, but all of them, in some manner, are seeking to modernization. From the point of view of promoting transparency and popular participation, one of the subjects of this work, unfortunately, few have shown at this time that they are employing electronic government in their websites for this purpose, including the responses collected from the actors involved, there is great dichotomy between her speech and the actual situation. If on one hand they talk about transparency, popular participation, promotion of citizenship and inclusion, on the other hand, they have great concern with storage, control and more bureaucratic features than with social integration in management. Most of the acts relating to

the transparency that meets the law requires are accomplished, with few of them presenting relevant information when there are no legal requirements.

**KEYWORDS:** Electronic government. Public management. Information systems. Public administration.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Identificação do sul de Minas Gerais Fonte: WikipediaCommons (2012). .....	24
Figura 2: Condução de um estudo de caso (Fonte: Cauchick Miguel (2012)).....	30
Figura 3: Esquema de relações entre governo e cidadãos (consumidores) (Fonte: Takahashi (2000, p. 44)). .....	38
Figura 4: Estruturação do governo eletrônico no município (Fonte: CNM (2011, p. 6)). .....	39
Figura 5: Fases de evolução do governo eletrônico (Fonte: Nações Unidas (2008, p. 37)). ..	49
Figura 6: Portal da transparência (Fonte: <a href="http://www.portaldatransparencia.gov.br">www.portaldatransparencia.gov.br</a> ).....	52
Figura 7: Tempo de permanência do segurado nas agências do INSS (Fonte: ENAP, 2008, p. 94). .....	53
Figura 8: Menu apresentando “Governo Digital” (Fonte: <a href="http://www.guaxupe.mg.gov.br">www.guaxupe.mg.gov.br</a> ) .....	56
Figura 9: Histórico dos instrumentos de participação no Brasil (Fonte: Andrade (2012, p.40)). .....	72
Figura 10: Solução terceirizada com vários recursos disponíveis. (Fonte: Website do município de Alfenas). .....	109
Figura 11: Website inoperante. (Fonte: <i>Website</i> da Prefeitura Municipal de Alfenas). .....	110
Figura 12: Tela de acompanhamento de processos (Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Guaxupé).....	112
Figura 13: Formulário de ouvidoria municipal para inserção de mensagem. (Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Varginha).....	113
Figura 14: Tela para inserção de mensagem para ouvidoria sem necessidade de identificação (Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas). .....	114
Figura 15: Website com informações institucionais (Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Alfenas).....	115
Figura 16: Lista de devedores de IPTU (Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Elói Mendes).....	116
Figura 17: Título de relatório de devedores de IPTU (Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Elói Mendes). .....	116
Figura 18: Tela de recursos para arrecadação de tributos (Fonte: Prefeitura Municipal de Guaxupé). .....	117
Figura 19: Site sem usabilidade Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Alfenas.....	118
Figura 20: Exemplo de site sem usabilidade (Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Elói Mendes).....	119

Figura 21: Processo em andamento (Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas).....	122
Figura 22: Website que apresenta “portal do cidadão”. (Fonte: Website da Prefeitura de Guaxupé) .....	125
Figura 23: Portal do Cidadão (Fonte: Website terceirizado da Prefeitura Municipal de Guaxupé).....	126

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Esquema para realização da pesquisa (Fonte: Elaboração Própria). .....	34
Quadro 2: Etapas do processo de programas de <i>e-gov</i> de políticas públicas (Fonte: Diniz et al. (2009, p. 7)). .....	46
Quadro 3: ONGs por área de atuação (Fonte: <a href="http://www.abong.org.br">www.abong.org.br</a> (2013)). .....	80
Quadro 4: Informações socioeconômicas do município de Poços de Caldas. ....	85
Quadro 5: Informações socioeconômicas do município de Pouso Alegre. ....	87
Quadro 6: Informações socioeconômicas do município de Varginha. ....	89
Quadro 7: Informações socioeconômicas do município de Passos. ....	91
Quadro 8: Informações socioeconômicas do município de Itajubá. ....	93
Quadro 9: Informações socioeconômicas do município de Alfenas. ....	94
Quadro 10: Informações socioeconômicas do município de Três Corações. ....	97
Quadro 11: Informações socioeconômicas do município de São Sebastião do Paraíso. ....	99
Quadro 12: Informações socioeconômicas do município de Três Pontas. ....	101
Quadro 13: Informações socioeconômicas do município de Guaxupé. ....	103
Quadro 14: Informações socioeconômicas do município de Boa Esperança. ....	104
Quadro 15: Informações socioeconômicas do município de Elói Mendes .....	106
Quadro 16: Categorias de análise <i>e-gov</i> (Fonte: Elaboração Própria). .....	123

## Sumário

LISTA DE FIGURAS .....	13
LISTA DE QUADROS .....	15
1 INTRODUÇÃO .....	19
1.1 Apresentação do Tema .....	19
1.2 Problema de Pesquisa .....	22
1.3 Objeto da pesquisa .....	23
1.4 Objetivo da Pesquisa .....	24
1.5 Justificativa e Possíveis Contribuições .....	25
1.6 Método de Pesquisa .....	26
1.6.1 Natureza: Qualitativa Baseada em Múltiplos Casos .....	26
1.6.2 Abordagem qualitativa .....	27
1.6.3 O estudo de caso .....	29
1.6.4 Instrumentos de Coleta de Dados: Entrevistas, Observação não Participante, Análise Documental .....	31
1.6.5 Organização e Análise de Informações .....	34
2 GOVERNO ELETRÔNICO .....	36
2.1 Definições .....	36
2.2 Benefícios do Governo Eletrônico .....	39
2.3 Histórico, Dimensões e Foco do Governo Eletrônico. ....	41
2.4 Etapas do Governo Eletrônico .....	45
2.5 Tipos e Estágios do <i>e-gov</i> .....	48
2.6 Boas Práticas de Governo Eletrônico .....	50
2.6.1 Boas Práticas de Governo Eletrônico no Âmbito Federal .....	50
2.6.2 Boas práticas de <i>e-gov</i> nos municípios .....	55
2.6.3 Governo Eletrônico – Desafios .....	58
3 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	60
3.1 Patrimonialismo .....	60
3.2 Burocracia .....	60
3.3 Modelo Gerencial .....	61



3.4	Administração Societal .....	63
4	TRANSPARÊNCIA.....	64
5	PARTICIPAÇÃO POPULAR .....	70
5.1	Formas de Participação .....	74
5.1.1	Audiência Pública.....	74
5.1.2	Conselhos Deliberativos Comunitários.....	74
5.1.3	Orçamento Participativo .....	74
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	84
6.1	Análise Intracazos.....	84
6.2	Aspectos secundários .....	108
6.3	Ouvidoria virtual.....	110
6.4	Informações Institucionais .....	114
6.5	Transparência ou Coação, Cidadania ou Arrecadação. ....	115
6.6	Plano Diretor .....	119
6.7	Avaliação por Categorias de Análise do <i>Website</i> .....	120
6.7.1	Confiabilidade da informação .....	120
6.7.2	Confiabilidade dos Serviços.....	120
6.7.3	Atendimento das Necessidades / Opções e Serviços.....	120
6.7.4	Interação com o Governo.....	121
6.7.5	Relacionamento e Participação Democrática.....	121
6.7.6	Facilidade de uso e operação / Estética / Visual do <i>Site</i> .....	121
6.7.7	Rapidez.....	122
6.7.8	Segurança e privacidade.....	122
6.7.9	Personalização / Custos.....	123
6.7.10	Qualidade da Informação .....	123
6.7.11	Governo Eletrônico.....	123
6.7.12	Internet Gratuita e Solução Terceirizada .....	125
7	CONCLUSÕES .....	127
7.1	Sugestões para trabalhos futuros .....	128
8	BIBLIOGRAFIA .....	129
9	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA .....	136
10	APÊNDICE.....	140
10.1	Instrumento de Pesquisa I – Gestor Municipal.....	140

10.2	Instrumento de Pesquisa I – Gestor de Tecnologia Municipal.....	141
10.3	Instrumento de avaliação do <i>site</i> .....	142

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, serão apresentados aspectos gerais do governo eletrônico, da transparência governamental e da participação popular, assim como do problema de pesquisa, dos objetivos gerais e específicos, além da justificativa e da estrutura que compõe o trabalho.

### 1.1 Apresentação do Tema

Desde a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936, as instituições públicas brasileiras têm buscado modernizar sua gestão, visando ofertar melhores serviços à população. Após esse fato, muitas foram as iniciativas no sentido de modernizar o Estado. Algumas ações com esse objetivo foram praticadas. Na virada do século, outro fato que contribuiu para a substituição ou adaptação de sistemas mais antigos por outros mais novos, modernos e, em alguns casos, integrados, foi o “bug do milênio”. A necessidade da troca dos sistemas por conta do “bug”<sup>1</sup> possibilitou a implantação de novos recursos, viabilizando que ações de governo eletrônico fossem proporcionadas à população. Além disso, a abertura do mercado brasileiro aos produtos estrangeiros também colaborou para a popularização e o barateamento dos recursos tecnológicos ao possibilitar a aquisição de equipamentos pela população, aparelhando-a para interagir com os governos através do governo eletrônico ou *e-gov*.

No que se refere especificamente à informática ou a recursos tecnológicos empregados nas instituições públicas, há um atraso em comparação com a iniciativa privada (ZUGMAN, 2008). Segundo Diniz *et al.* (2009), concomitantemente, os governos enfrentam o desafio de dar suporte ao desenvolvimento de políticas públicas voltadas a tecnologias que promovam um salto qualitativo, exigido na prestação dos serviços públicos que atendam as demandas da sociedade contemporânea. Esse desafio é fruto da diferença entre os níveis de adoção de tecnologia encontrados no setor privado e no setor público, já que os elevados níveis de adoção de tecnologia e de automação de processos operacionais, produtivos e administrativos no setor privado criaram um novo paradigma de eficiência que o setor público precisa alcançar. Portanto, no setor público, há muito no que avançar quando se refere à adoção de tecnologias que possibilitem resultados palpáveis e promovam melhorias no serviço prestado e na transparência dos atos públicos.

---

<sup>1</sup>O bug do milênio foi um fato ocorrido no final do ano de 1999 onde as datas de todos sistemas de informação tiveram que ser adaptadas, promovendo inúmeras alterações nestes sistemas, incentivando as empresas e Instituições a os substituírem.

Com a crise dos governos nos anos 90, a recente reforma do Estado e o clamor dos movimentos sociais por maior participação social e transparência no setor público, o governo eletrônico surgiu como uma opção viável e interessante. Tal recurso vem contribuir para a busca por melhores serviços prestados à população e se tornar uma alternativa de acesso às informações públicas de forma rápida e fácil.

Como aspecto importante considerado no presente trabalho, os modelos de administração pública foram empregados como “pano de fundo” para que se entenda o processo histórico pelo qual passou a gestão pública brasileira e se possa extrair destes modelos as questões de participação popular e transparência governamental, visando o enquadramento ou a identificação das ações de governo eletrônico rumo a estas características.

Nos primórdios da administração pública brasileira, o Estado brasileiro vivia sob a égide do patrimonialismo, que tinha na figura do rei seu soberano mor. Não se seguia normas e leis gerais, hierarquia; não havia competências determinadas e a legislação da então colônia era constituída por determinações particulares do Rei. Por conta disso, havia confusão de atribuições e poderes nos órgãos da administração geral e civil. Havia também pouca autonomia das instâncias locais e o foco central do poder era a arrecadação de impostos. Os cargos eram de propriedade dos nobres ou eram cedidos à burguesia enriquecida. Os empregos e benefícios costumavam estar ligados aos interesses pessoais e não aos interesses públicos, seguindo a tradição patrimonialista. O patrimonialismo clássico era avesso à impessoalidade e ao formalismo (Paes de Paula, 2005). Com a imprevisibilidade da gestão pública por conta da falta ou do não cumprimento dos instrumentos legais, havia a necessidade de se “legalizar” a gestão pública e trazer-lhe maior previsibilidade e impessoalidade em seus atos. Nesse contexto, a burocracia emergiu como um modelo de gestão baseada em alguns aspectos principais: dominação baseada nas normas e regulamentos; racionalidade e divisão do trabalho; impessoalidade nas relações; hierarquia da autoridade; fixação de normas e procedimentos para o bom desempenho dos ocupantes dos cargos; competência técnica e meritocracia; profissionalização dos ocupantes dos cargos e funções. O modelo burocrático buscou dar maior racionalidade à gestão devido à previsibilidade que normas, regulamentos e hierarquia definida poderiam conceder (WEBER, 1999).

Com a “legalização”, previsibilidade e formalismo da burocracia, as atividades meio acabaram por se tornar mais importantes ou mais valorizadas que as atividades fim. Além disso, o apego exagerado aos regulamentos, excesso de formulários, normas e procedimentos obsoletos acabaram por provocar a sucumbência da burocracia. Surgiu, então, o

gerencialismo, que procurava dar maior dinâmica à gestão pública. Com base em modelos de gestão privada, visava provocar eficiência nos serviços públicos, foco em resultados e capacitação dos recursos humanos. No Brasil, este movimento ganhou força nos anos 90 com o debate da reforma gerencial do Estado. Tal modelo de gestão deveria servir de referência para os níveis federal, estadual e municipal, além de enfatizar a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado. O modelo gerencial, defendido por Luiz Carlos Bresser Pereira, foi implementado no Brasil em 1995, graças ao Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. O objetivo principal do gerencialismo era a transformação das autarquias e fundações em agências autônomas com ampla liberdade para administrar os recursos humanos, materiais e financeiros colocados à disposição, desde que atingissem os objetivos qualitativos e quantitativos (indicadores de desempenho) previamente acordados, e transferissem do setor público para o setor privado estes serviços, através de um programa de publicização, transformando as fundações públicas em organizações sociais (BRESSER PEREIRA, 1997). Dentre as metas do gerencialismo, Abrucio (2007) destaca a redução dos custos do setor público.

Após a estruturação da gestão por conta dos regulamentos e da hierarquização pregada pela burocracia e com a busca por melhores resultados e serviços prestados preconizados pelo gerencialismo, percebeu-se uma lacuna nos dois modelos, nos quais a participação popular e a transparência eram limitadas. Desta forma, surgiu a administração societal, emergida dos movimentos populares ocorridos a partir dos anos 60 e da busca pela democratização do país na luta por eleições diretas. O modelo societal buscava ampliar ou oportunizar a participação efetiva dos cidadãos na gestão pública, além de proporcionar-lhes transparência nas ações públicas (PAES DE PAULA, 2005). É exatamente nos aspectos de transparência governamental e instrumentos de participação popular através do uso dos *websites* que este trabalho está focado.

Sobre a questão da transparência governamental, no Brasil foram criadas várias leis que visam promover mais transparência dos atos públicos, tais como a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que trata da transparência dos atos públicos e a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que trata da publicação das licitações. No âmbito da participação popular, Milon (2010, p.63) afirma que a participação popular se divide em “instrumentos de controle e fiscalização” e “Instrumentos de Participação”. O governo eletrônico pode ser empregado como um instrumento de transparência dos governos, como ferramenta para se possibilitar a participação popular ou para fiscalizar as ações dos governantes.

Desta maneira, podemos refletir sobre vários aspectos com relação ao uso do governo eletrônico no sul de Minas:

Como os governantes estão utilizando o governo eletrônico, com que intenção ou objetivos? Este questionamento vem corroborar com os anseios e objetivos do pesquisador no que se refere a identificar no processo de informatização de serviços públicos ou governo eletrônico, intenções e ações no sentido de promover transparência governamental, além de possibilitar participação popular na gestão.

Tal questionamento motivou a formulação do problema deste trabalho. Apesar de se tratar de recurso tecnológico moderno, o governo eletrônico como instrumento de ação dos governantes municipais tem promovido de fato transparência governamental? De que forma? Voluntariamente ou por força legal? Há transparência governamental? É possível identificar isso através dos *websites*?

Tal discussão não foi encontrada na literatura ou nas bases de dados científicos, sobretudo se enquadrarmos tal situação na região do sul de Minas.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

É importante que os governantes tornem públicos seus atos e disponibilizem as informações relativas à administração pública de modo a tornar o governo cada vez mais transparente. Da mesma forma que a demanda por maior transparência aumentou nos últimos anos, grande parte dos recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) foram criados, ocorreu o desenvolvimento da microinformática e o mercado brasileiro abriu-se para os produtos importados. Esses fatos ampliaram a possibilidade de se disponibilizar informações públicas aos cidadãos. Assim, foram sendo desenvolvidos sistemas de informação cada vez mais complexos, agregando bancos de dados, informações diversas interligando processos, transações e serviços. A popularização da internet também colaborou para promover uma revolução nos meios de informação. A rapidez, a facilidade de acesso e a enorme disponibilidade de informações deram início à Era da Informação. Os avanços tecnológicos influenciaram na relação do governo com seu público externo, dando origem ao que conhecemos como “Governo Eletrônico” (PRADO, 2009, p. 17).

Desta forma, buscar-se-á responder através da pesquisa realizada questões inerentes ao governo eletrônico e seu impacto na gestão pública, colocando como problema central deste trabalho a seguinte questão:

## **As iniciativas de governo eletrônico desenvolvidas pelos municípios do sul de Minas Gerais promovem transparência governamental e favorecem participação popular?**

### **1.3 Objeto da pesquisa**

O objeto da pesquisa são as práticas de governo eletrônico desenvolvidas na região sul do estado de Minas Gerais. Como recorte espacial, adotou-se a macrorregião do sul de Minas que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011) possui 178 municípios. Destes, trinta apresentam população maior ou igual a vinte mil habitantes e será a amostra avaliada neste trabalho. A escolha dos municípios com população maior que vinte mil habitantes foi realizada por se esperar que municípios com tal população tenham melhores condições de se estruturarem administrativa, política e tecnologicamente, com meios de desenvolver, adquirir ou implementar recursos de governo eletrônico.

Visando justificar a escolha do sul de Minas Gerais para a pesquisa, identificou-se que o Produto Interno Bruto (PIB) da região ultrapassou o PIB do Triângulo Mineiro e tem agora o segundo PIB de Minas Gerais, considerados dados por região, segundo a Fundação João Pinheiro. A pesquisa teve base nos dados de 2006/2007. De acordo com o estudo, a região sul do estado responde por 13% de toda a riqueza produzida no estado mineiro. Seu PIB corresponde a quase R\$ 28,25 bilhões, sendo que mais da metade deste valor é gerada pelo setor de serviços – o que inclui bancos, transportadoras e hotéis. O estudo mostrou também como cada região participa da economia do Estado. O sul de Minas se destaca no setor da agropecuária. Um quarto de toda riqueza produzida no campo vem desta região e o café é o principal responsável por isso. A região é a maior produtora do grão no país. Em 2006, foram colhidas 34 mil toneladas (IBGE, 2012).

Portanto, a macrorregião do sul de Minas (figura 1) foi a região escolhida para a pesquisa por apresentar alto desenvolvimento econômico, além de se tratar de área de pesquisa de interesse particular deste pesquisador.



**Figura 1: Identificação do sul de Minas Gerais**  
Fonte: WikipediaCommons (2012).

#### 1.4 Objetivo da Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é:

**Caracterizar as práticas de governo eletrônico dos municípios sulmineiros e analisar como estas favorecem a transparência e participação popular.**

Como objetivos complementares, podemos destacar:

- Realizar o diagnóstico das ações de governo eletrônico no sul de Minas, bem como seus propósitos na percepção de gestores-chave do governo local;
- Analisar práticas de *e-gov* de modo a verificar se há recursos que possibilitam transparência governamental e participação popular;
- Compreender se os gestores exploram todas as potencialidades da ferramenta governo eletrônico com o intuito de prover serviços e informações aos munícipes;
- Verificar o grau de informatização e aderência dos municípios pesquisados às ações de governo eletrônico.



## 1.5 Justificativa e Possíveis Contribuições

Prado (2009, p. 21) afirma que é relativamente ampla a literatura que estuda as possibilidades trazidas pelas novas TICs, mas chama a atenção para a escassez de trabalhos com foco na sua influência sobre a transparência e *accountability* dos governos.

Portanto, este trabalho justifica-se por focar algo relativamente recente como o governo eletrônico; além disso, até o momento não há estudos que explorem o tema tendo como categorias de análise a transparência governamental e a participação popular, apresentando como recorte espacial o sul de Minas Gerais. Este trabalho torna-se relevante porque busca evidenciar se as novas tecnologias estão sendo empregadas para potencializar novas relações entre poder público e sociedade marcadas pela transparência e se viabiliza participação popular através dos recursos do governo eletrônico. Será possível com o diagnóstico das ações desenvolvidas no sul de Minas, além da pesquisa *in-loco* com os profissionais das prefeituras envolvidas, verificar de que forma o governo eletrônico é empregado, com quais objetivos e finalidade. Um argumento em prol da transparência e da participação, mediadas por recursos eletrônicos, é a relativização das categorias tempo e espaço, que permite aos cidadãos acesso a informações e serviços, independente de onde estejam, desde que o local possua acesso à internet. Desta forma, informações podem ser consultadas e serviços realizados sem a necessidade da presença do servidor público.

Sob o ponto de vista acadêmico, o presente trabalho vem contribuir como referencial, de modo que seja referência na área de governo eletrônico no sul de Minas Gerais e possa ser replicado para outras regiões do país, além de “provocar” os servidores e gestores públicos que a ele tiverem acesso sobre importância, recursos e benefícios que se pode obter com o emprego do governo eletrônico na gestão pública municipal, tanto para munícipes quanto para gestores.

Assim, o *e-gov*, dentro de seus limites legais, traz outras perspectivas, abre diversas portas para que os cidadãos realmente exercitem os direitos que lhes são outorgados pelo Estado. Pode-se dizer que com o seu desenvolvimento, novos mecanismos de governança que permitem participação dos cidadãos na gestão do poder público têm sido implementados (CANUT, 2009).

Com a aplicação das tecnologias da informação, pode-se estabelecer novos paradigmas no relacionamento do cidadão com o Estado, no tipo de relacionamento que se costuma denominar por G2C (*GovernmenttoCitizen*). Desta forma, Castella (2003) manifesta-se dizendo que devem ser aproveitadas as novas perspectivas que as inovações tecnológicas

abrem para o exercício da cidadania “no seu mais amplo espectro”, ou seja, devem ser utilizadas as novas possibilidades de fiscalização, acionamento e participação das ações do governo (CASTELLA, 2003, p.48).

Como percebe-se, há pesquisadores que discutem as vantagens e os bons resultados do governo eletrônico no que tange à transparência e participação popular; outros não concordam integralmente com isso. Esta dualidade acaba por inspirar uma das contribuições deste trabalho: aferir a situação atual do governo eletrônico no sul de Minas no que tange à transparência e instrumentos de participação. Além disso, e da motivação particular do pesquisador em analisar tais questões, destaca-se outras possíveis contribuições deste trabalho:

- Conhecimento da realidade do governo eletrônico dos municípios do sul de Minas;
- Poder possibilitar, com a divulgação do trabalho, sensibilização dos governantes do sul de Minas sobre a importância do governo eletrônico, suas potencialidades e alternativas;
- Identificação e análise das ações de governo eletrônico e sua utilização para tornar a gestão pública mais democrática, participativa, moderna e aberta à população de modo geral;
- Reconhecer o grau de integração entre as ferramentas tecnológicas e os processos dos municípios do sulmineiros.

## **1.6 Método de Pesquisa**

Os instrumentos de coleta de dados utilizados e a análise dos dados coletados, assim como os resultados parciais, serão tratados a seguir.

### **1.6.1 Natureza: Qualitativa Baseada em Múltiplos Casos**

A abordagem do trabalho será qualitativa, já que se pretende realizar análise documental coletada através dos *websites*. Serão múltiplos casos, pois serão analisados 30 municípios sobre os aspectos citados anteriormente. Discorreremos em seguida sobre os aspectos referentes ao método de pesquisa escolhido.

### 1.6.2 Abordagem qualitativa

Bogdan & Biklen (1994) e Bryman (1989) discorrem sobre alguns aspectos importantes da pesquisa qualitativa:

- O ambiente é a fonte dos dados e o pesquisador é o instrumento-chave de análise;
- O processo de investigação é tão relevante quanto o resultado final e a abordagem não muito estruturada pela característica da modalidade;
- Os dados coletados são essencialmente descritivos;
- O ponto de vista dos sujeitos é especialmente importante;
- Os dados tendem a ser analisados de forma indutiva e há ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos;
- Múltiplas fontes de evidências;
- Importância da concepção da realidade organizacional;
- Proximidade com o fenômeno estudado.

Observando estes pontos, o presente trabalho tem vários aspectos de convergência com os propostos pelos autores. O ambiente de pesquisa são os municípios, de modo mais específico: o *website*, a secretaria de governo ou administração e a área de tecnologia da informação. Observou-se que as entrevistas e avaliações realizadas são muito importantes para a fidedignidade das informações visando o resultado final. Não há dados estatísticos, mas sim descrições ricas da situação de cada município. Sobre a questão do ponto de vista dos sujeitos, isso tem sido vital no presente trabalho. A observação de cada detalhe das ações realizadas no âmbito do governo eletrônico é importantíssima para a consecução dos resultados e, finalmente, a análise dos dados deve ser de forma indutiva, ou seja, tem-se partido da situação de cada município através da análise criteriosa do governo, da Tecnologia da Informação (TI) e do *website* de forma individualizada, buscando-se chegar à generalização da situação do governo eletrônico no sul de Minas.

Na abordagem qualitativa, as interpretações individuais são peças de um mosaico organizacional que o pesquisador qualitativo precisa capturar para entender a complexidade pesquisada. O pesquisador precisa estar consciente de que os diversos pontos de vista se complementam, mas também divergem (CAUCHICK MIGUEL, 2012).

Desta forma, tais definições, tanto de Bogdan & Biklen (1994) quanto de Cauchick Miguel (2012), vêm ratificar a natureza de pesquisa escolhida de acordo com a atividade realizada.

Sendo a abordagem qualitativa bastante diferenciada da quantitativa, vários autores destacam essas diferenças, dificuldades e cuidados. Verificando em Cauchik Miguel (2012), este descreve alguns cuidados e precauções:

- A abordagem menos estruturada pode pôr em risco o rigor e o uso controlado do método científico, que diferencia a ciência do senso comum.
- A abordagem qualitativa trabalha com mais de uma fonte de evidência para evitar que opiniões pessoais e especulações sejam consideradas como verdades. A construção da realidade subjetiva da pesquisa ocorre pela perspectiva do pesquisador, fundamentada na revisão bibliográfica e pela realidade subjetiva dos indivíduos capturada de múltiplas fontes de evidências no ambiente natural da pesquisa.
- A entrevista deve ser complementada pela observação do ambiente natural da pesquisa e por documentos.

O fato de a pesquisa ser realizada com autoridades política e técnica, com o secretário de governo e com o gestor responsável pela área de tecnologia das prefeituras, sem dúvida torna os dados coletados mais confiáveis e o trabalho mais consistente, por conta da coincidência ou não das informações que possibilitará uma visão mais completa e geral da situação dos municípios frente aos modelos de administração pública e governo eletrônico.

Outro aspecto observado pelo pesquisador para tornar os dados mais confiáveis era retratar com fidelidade as questões tratadas nas entrevistas, anotando pormenores e detalhes, evitando que a opinião de um único sujeito de cada município pudesse macular os dados encontrados. Para buscar minimizar ou anular tal risco, confrontou-se as informações coletadas com os representantes do governo (secretário do governo, gabinete ou prefeito) com as obtidas através do responsável técnico pela área de tecnologia, além do que estava efetivamente publicado no *website*. Essa ação foi providencial, pois percebeu-se em alguns casos que o representante do governo procurava dar um “tom” democrático e participativo muito maior do que aquele que efetivamente ocorria. Com o confronto das informações coletadas na área técnica e no *website*, isso foi elucidado e este pesquisador sentiu-se mais seguro na análise dos dados.

Sobre o aspecto de caso / multicaseos, pode-se buscar na literatura referências que possam nortear e caracterizar trabalhos desta natureza.

### 1.6.3 O estudo de caso

O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto que ele se insere não são claramente definidas (YIN, 2001).

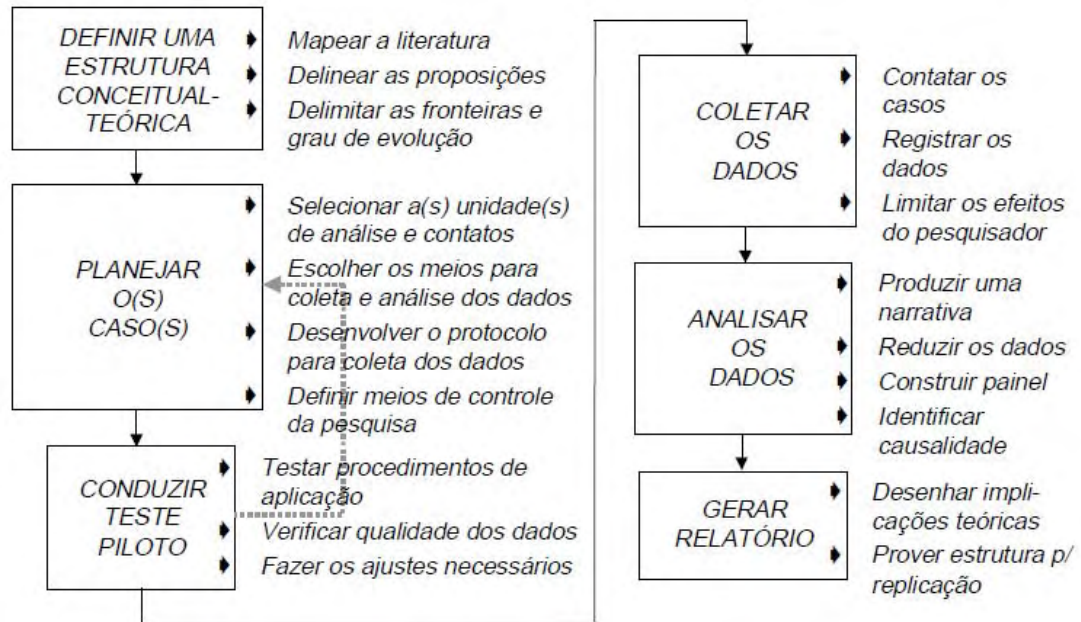
Estudo de caso trata-se de uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), para que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1996; BERTO & NAKANO, 2000).

De acordo com Martins (2008), estudo de caso não pode ser entendido como o histórico detalhado de uma instituição juntamente com tabelas contendo percentuais e dados somente para abordar respostas de participantes sobre variáveis imprecisas. Segundo ele, não se trata simplesmente de levantamento de dados secundários de uma organização – normalmente uma grande empresa, com dados extraídos do *site* da empresa ou do banco de dados público. Não se deve considerar um estudo de caso como o estudo em que o pesquisador envia questionários para um grande número de empresas, obtendo poucas respostas e daí montar um estudo multicaseos.

Portanto, Martins (2008) define que o estudo de caso deve ser empregado para a construção de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real – pesquisa naturalística – com pouco controle do pesquisador sobre eventos e manifestações do fenômeno. Tal estudo deve ser sustentado por consistente referencial teórico, reunindo maior número possível de informações sobre a proposta do estudo, por meio de diferentes técnicas de levantamento de dados e evidências. Destaca a importância da triangulação das informações, dados e evidências visando garantir a confiabilidade e a validade do estudo. Deve-se buscar de forma criativa uma visão total da situação, identificando e analisando as dimensões que envolvem a questão, descrevendo-a e compreendendo-a de maneira que se possa descrever, discutir e analisar a complexidade de um caso para constituir uma teoria acerca da questão de modo que a possa explicar e entender.

O estudo de caso é um trabalho de caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo por meio de análise aprofundada de um ou mais objetivos de análise (casos). Esta análise possibilita amplo e detalhado conhecimento sobre o fenômeno (YIN, 2001).

Com relação ao estudo de caso, no que diz respeito à versatilidade e empregos, Cauchick Miguel (2012) afirma: apesar de sua versatilidade, o método de caso é especialmente apropriado e poderoso – e distingue-se nisto de outros métodos – para investigações exploratórias e de construção de teoria.



**Figura 2: Condução de um estudo de caso**  
(Fonte: Cauchick Miguel (2012))

Os estudos de casos podem ser classificados segundo seu conteúdo e objetivo final (exploratórios, explanatórios, ou descritivos) ou quantidade de casos (caso único – holístico ou incorporado ou casos múltiplos – também categorizados em holístico ou incorporados). A principal tendência em todos os tipos de estudo de caso é a que tenta esclarecer em uma decisão ou em um conjunto de decisões o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (YIN, 2001).

Com relação a múltiplos casos, Yin (2001) e Cauchick Miguel (2012) descrevem o seguinte: na adoção de múltiplos casos, pode-se alcançar maior grau de generalização dos resultados, porém consegue-se uma profundidade menor na avaliação de cada um dos casos, além de consumir muito mais recursos. Neste trabalho especificamente, muitos recursos financeiros, empenhos físico e intelectual foram consumidos, em função da grandiosidade geográfica do sul de Minas. Algumas cidades pesquisadas distam mais de 200 km de Varginha, base do pesquisador.

Cauchick Miguel (2012) descreve que na pesquisa de casos podem ser adotadas várias estratégias de seleção, conforme os objetivos da mesma.

Com relação à escolha dos casos, além da região do sul de Minas pela viabilidade da pesquisa e representatividade para o estudo em questão, foram selecionadas as cidades com mais de 20.000 habitantes. A seleção teve embasamentos importantes: a) espera-se que municípios com mais de 20.000 pessoas tenham uma estrutura administrativa, organizacional e tecnológica minimamente organizada; b) há a obrigação, pela emenda constitucional nº 19, de 1998, de elaborar o plano diretor municipal, o que, sem dúvida, é mais um indício de planejamento e organização, ambiente mais propício para a proliferação de sistemas organizacionais e tecnológicos, foco principal da pesquisa.

Verifica-se que este trabalho converge para um estudo multicase, pois trata em profundidade situações particulares (BRUYNE *et al.*, 1991) através das entrevistas com três fontes fundamentais de informação envolvidas na pesquisa: Duas pessoas e um recurso tecnológico, considerado aqui como sujeito e um dos pilares da pesquisa, Segundo Godoy (1995), tal enquadramento se deve por envolver mais de um sujeito (no caso, municípios), organizações. Cuida-se para se evitar a generalização dos fatos que emergem dos casos, que ao mesmo tempo representa uma limitação do método. Tal generalização é naturalmente evitada pelas características próprias de cada município, seja por questões políticas, tecnológicas ou de gestão (processos).

#### **1.6.4 Instrumentos de Coleta de Dados: Entrevistas, Observação não Participante, Análise Documental**

Os instrumentos de coleta de dados empregados são as entrevistas, a observação não participante e a análise documental, sendo os *websites* considerados neste quesito. Verifica-se algumas características principais que resguardam e balizam tal enquadramento:

Segundo Eisenhardt (1989), na técnica de observação não participante, o pesquisador presencia o fato, mas não participa. É o caso da presente pesquisa onde entrevistas são realizadas sem nenhuma interferência ou inferência no processo. Da mesma forma se dá a análise dos *websites*; somente se avalia, sem interferir ou opinar sobre conteúdo ou *layout*.

A partir da seleção dos casos e dos dados a levantar, deve-se determinar os instrumentos e métodos para a coleta de dados. Devem ser empregadas múltiplas fontes de evidência. Normalmente, utilizam-se entrevistas (estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas), análise documental, observações e, embora de forma restrita, pode-se incluir um levantamento tipo *survey* (CAUCHICK MIGUEL, 2012).

Desta forma, os dados foram coletados através de entrevistas com o representante do governo e da Tecnologia da Informação. A observação foi não participante, sem interferência

no processo e a análise documental foi realizada através da face externa do município, os *websites*, quando se empregou um instrumento de análise específico, disponível em Apêndice.

Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente pelo pesquisador de modo a se buscar mais informações e percepções acerca do objeto de pesquisa, emprego de questionários semiestruturados (roteiros de questionamento), o que dá à entrevista o mesmo caráter, com detalhes e pormenores relacionados à questão empregada. Também as avaliações dos *sites* foram realizadas pelo pesquisador, pelo mesmo motivo. O confronto dos dados coletados foi realizado através das informações obtidas.

Eisenhardt (1989) expõe que o uso de múltiplas fontes de dados e a iteração com os constructos desenvolvidos a partir da literatura possibilitam que o pesquisador alcance maior validade construtiva da pesquisa. De acordo com Cauchick Miguel (2012), o uso de diversas fontes de evidência permite a utilização de técnica de triangulação, que compreende uma iteração entre as diversas fontes de evidência para sustentar os constructos, proposições ou hipóteses, visando analisar a convergência (ou divergência) das fontes de evidências. O autor ainda destaca que as entrevistas devem considerar diferentes indivíduos, em uma perspectiva diversificada em termos de áreas funcionais, níveis hierárquicos ou quais outras características relevantes. Isso vem convergir para o trabalho realizado, apoiado no tripé governo, TI e análise documental do *website*, buscando alcançar a convergência, as divergências e as conclusões daquilo que se pretende medir ou observar.

Após a escolha das técnicas para a coleta de dados, um protocolo de pesquisa deve ser desenvolvido. Um protocolo deve conter procedimentos e regras gerais de pesquisa para sua condução, assim como a indicação da origem das fontes de informação (tipos de fontes, indivíduos, locais). Um protocolo é mais do que um mero questionário de pesquisa; é um instrumento que melhora a confiabilidade na condução de um estudo de caso. Um protocolo deve considerar como partes relevantes: áreas a abordar para a coleta de dados, indicação de possíveis fontes de informação sobre dada uma dessas áreas (pessoas, documentos, observação direta), possíveis questões a serem colocadas para cada área e a descrição dos procedimentos operacionais para a coleta de dados (CAUCHICK MIGUEL, 2012).

A pesquisa documental é um tipo de pesquisa descritiva que utiliza registros estatísticos, institucionais, de documentos pessoais e comunicação de massa, dentre outros. É muito empregada nas pesquisas de natureza histórica, do âmbito da Sociologia, da Psicologia e da Ciência Política. (GIL, 1996).

Para a presente pesquisa, três instrumentos foram desenvolvidos: um instrumento específico para avaliar o *website*, um segundo para o gestor público (secretário de governo,



normalmente) e um terceiro para se coletar informações do gestor de tecnologia da informação. Foram criados instrumentos totalmente novos, por não se encontrar algo similar na literatura disponível. Todos foram criados tendo como base as teorias e conceitos que balizam este trabalho, sempre buscando a sincronia com os objetivos que se pretende atingir.

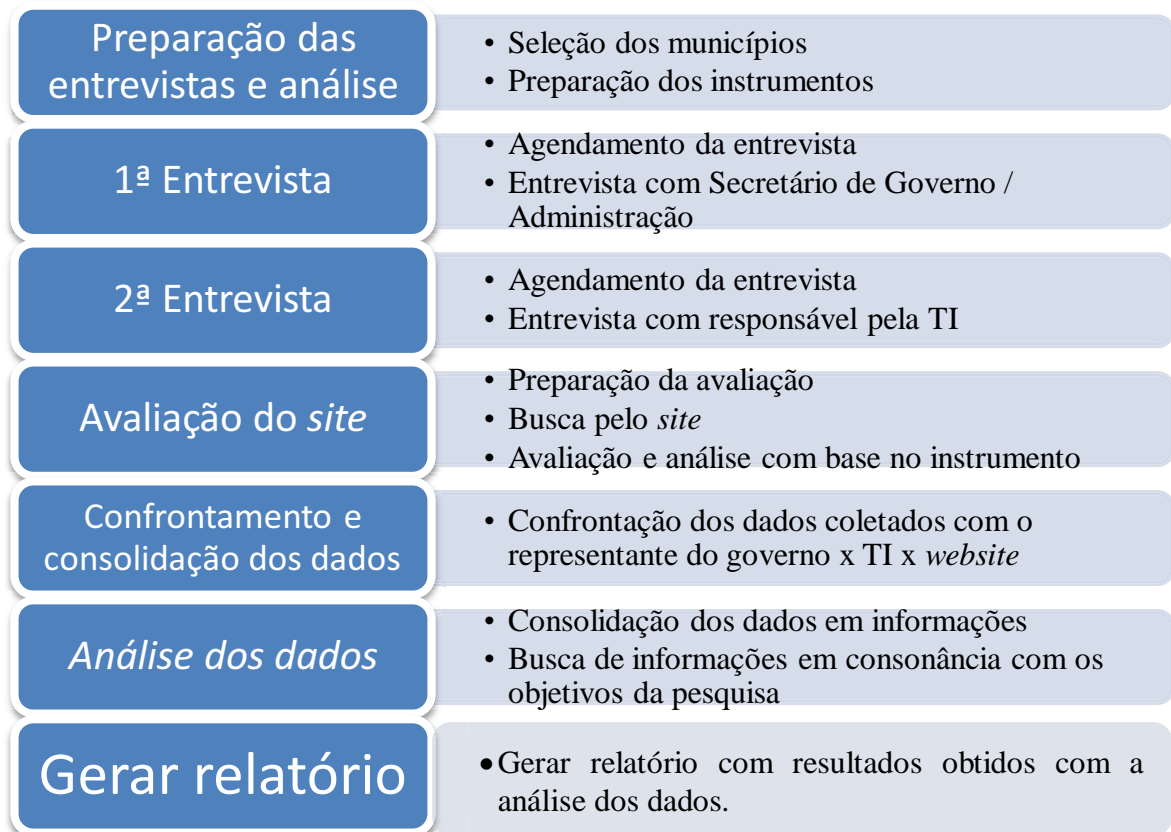
No estudo de caso, é importante a condução de um teste-piloto pelo pesquisador, antes de partir para a coleta de dados. O objetivo deste teste é verificar os procedimentos de aplicação com base no protocolo, visando seu aprimoramento. A partir desta aplicação, têm-se condições para verificar a qualidade dos dados obtidos, buscando identificar se estes estão associados aos constructos e atendem aos objetivos da pesquisa (CAUCHICK MIGUEL, 2012).

Ao se aplicar os questionários e a avaliação dos *websites*, foi realizado teste-piloto no primeiro município visitado. Após a aplicação, ajustes foram realizados de modo a adequar questionamentos e detalhes dos instrumentos à realidade, visando facilitar a coleta das informações de forma mais rápida, objetiva e inteligível. No levantamento de dados parcial, observou-se dificuldades no agendamento das entrevistas, porém, isso não inviabilizou a coleta das informações, só a tornou um pouco mais morosa por conta da dificuldade de agenda dos pesquisados. Mesmo assim, o pesquisador optou por fazê-las todas presencialmente. A partir do segundo município pesquisado, percebeu-se que os ajustes atingiram seus objetivos, não sendo mais necessário ajustar os instrumentos de pesquisa.

Sob o ponto de vista dos registros das entrevistas, foram empregados dois meios: escrito e gravações. Em alguns poucos casos, os entrevistados não permitiram a gravação da entrevista. Percebeu-se que a gravação melindrou alguns entrevistados no que refere às respostas. Nos casos em que a gravação não foi permitida, todos os detalhes foram anotados para análise posterior.

### 1.6.4.1 Esquema da realização da pesquisa:

Quadro 1: Esquema para realização da pesquisa (Fonte: Elaboração Própria).



### 1.6.5 Organização e Análise de Informações

De acordo com Oliveira (2009), as informações levantadas pelas entrevistas pessoais e pela pesquisa documental devem ser organizadas e analisadas sob a luz de orientações específicas.

Deve-se organizar as informações coletadas nas entrevistas pessoais e na análise dos *websites*, além de outras fontes porventura utilizadas. A organização deve ser realizada através de orientações específicas, das anotações, das gravações e dos *websites*. A intenção é a inferência de conhecimentos relativos às condições das instituições pesquisadas. Sua operacionalização envolve a divisão dos textos – originários da transcrição de entrevistas, de notas de campo e da síntese documental – em classes semânticas (ou temáticas), sintáticas, lexicais. Neste caso, serão analisadas as entrevistas, categorizadas as respostas e informações coletadas, buscando-se uma uniformização, antes de se obter um resultado final. Para os *websites*, foi preparado um instrumento de pesquisa específico dividido em seções que já

possuem em seu escopo, questionamentos relacionados com questões políticas, tecnológicas, serviços e informações disponíveis aos munícipes.

Desta maneira, espera-se emergir da classificação e categorização, informações e resultados importantes. Há que se ter cuidado, além da dificuldade, ao manipular grande volume de informações advindas das entrevistas e das análises dos *websites*; pode-se obter uma variedade de informações sem nexos e significado. Visando evitar isso, os três instrumentos empregados foram construídos de forma a permitir, ao mesmo tempo, confrontar as informações coletadas e evitar a inibição de informações periféricas importantes para o resultado do presente trabalho.

A última etapa da análise das informações se refere à integração de conteúdos. São buscadas e constatadas articulações entre o referencial e as constatações da pesquisa, visando atingir os objetivos.

Desta maneira, espera-se obter os melhores resultados no que se refere à fidedignidade, objetividade e fidelidade do que se pretende “medir”.

## 2 GOVERNO ELETRÔNICO

Desde os anos 1930 até que se chegasse nos anos 1990, várias foram as iniciativas de modernização do governo brasileiro. Na década de 1990, houve relevante evolução dos recursos tecnológicos, sobretudo após a abertura de mercado. Os novos recursos ficaram mais acessíveis e a necessidade de se prestar um melhor serviço à população tornou-se mais consciente. Vários órgãos públicos e instituições viram na informatização de seus processos seguida da disponibilização das informações para acesso aos cidadãos, uma alternativa interessante para organizar seus serviços e atividades, possibilitando uma gestão pública mais moderna e com resultados mais satisfatórios, além de oportunizar transparência e participação popular.

Segundo Agune (2006, p. 2), o governo eletrônico, conjunto de ações modernizadoras vinculadas ao setor público que começaram a ganhar visibilidade a partir de 1997, surge como mais uma das inovações geradas no âmbito de um profundo quadro de mudanças socioeconômicas ocorridas a partir da década de 1970. A ideia de governo eletrônico, embora associada ao uso de tecnologia de informação no setor público, ultrapassa essa dimensão. Em alguns casos, está vinculada à modernização da administração pública por meio do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação e à melhoria da eficiência dos processos operacionais e administrativos dos governos (AGUNE e CARLOS, 2005, p. 13).

Prado e Loureiro (2004, p. 4) destacam que o governo eletrônico surgiu em meio a um contexto amplo, caracterizado de um lado pelos movimentos de reforma do Estado e emergência de temas como *accountability* e transparência, e, de outro, pelo surgimento de novas tecnologias na área da informática que permitiram a criação de sistemas de informações mais abrangentes, assim como o desenvolvimento da microinformática e da própria internet.

### 2.1 Definições

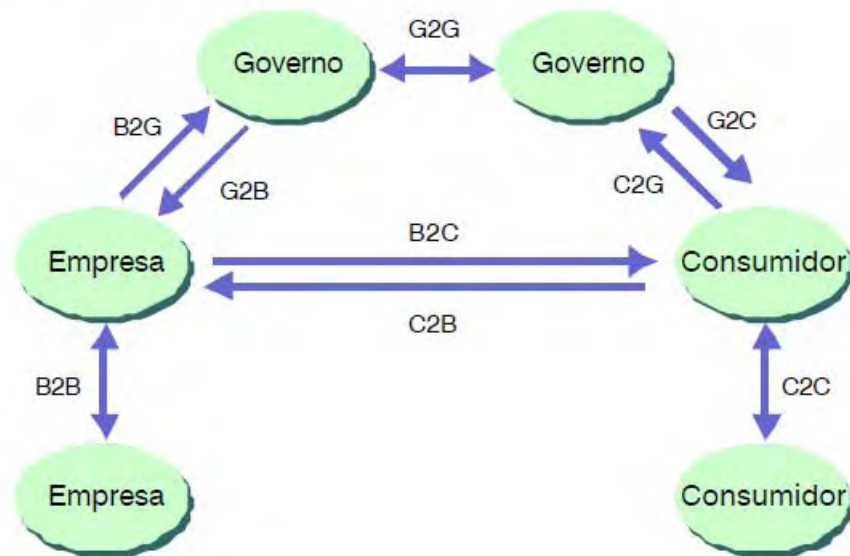
Segundo Zugman (2008, p. 8), *e-government* ou governo eletrônico pode ser definido como um fenômeno que ganhou força nos anos 1990, causando impacto em diversos níveis da sociedade devido aos avanços exponenciais obtidos na área de informática. Tais avanços nunca vistos até então possibilitaram maior conectividade e comunicação entre indivíduos e organizações a baixo custo, velocidade e facilidade. Os governos de diversos países têm estudado e realizado iniciativas utilizando-se desta tecnologia.

Ruediger (2002, p. 1) define que governo eletrônico ou *e-gov* tem foco no uso das novas tecnologias de informação e comunicação aplicadas a um amplo arco de funções de governo, em especial, deste para a sociedade.

No “Livro Verde”, Takahashi (2000, p. 44) incorpora *e-gov* como um dos tipos do *e-business*, sendo este definido como atividades econômicas que se utilizam de redes eletrônicas como plataforma tecnológica. O autor dividiu desta forma os envolvidos em *e-business*, no qual também estão contidas as relações do governo eletrônico, descrevendo os principais agentes - governo, empresas e consumidores dos serviços ou cidadãos: **B2B** (*business-to-business*): transações entre empresas privadas, como, por exemplo, o EDI – *Electronic Data Interchange* (Intercâmbio Eletrônico de Dados), portais verticais para troca de informações entre empresas deste tipo; **B2C/C2B** (*business-to-consumer / consumer-to-business*): transações ocorridas entre empresas privadas e consumidores (exemplos: lojas e shoppings virtuais); **B2G/G2B** (*business-to-government / governmentt-business*): transações envolvendo empresas e governo (exemplos: EDI, portais, compras); **C2C** (*consumer-to-consumer*): atos ocorridos entre consumidores finais (exemplos: sites de leilões, classificados on-line); **G2C/C2G** (*government-to-consumer / consumer-to-government ou government-to-citizen*): transações envolvendo governo e consumidores finais (exemplos: pagamento de impostos, serviços de comunicação); **G2G** (*government-to-government*): relacionamento eletrônico entre órgãos governamentais de mesma esfera (federal, estadual ou municipal) ou entre esferas diferentes.

A seguir, apresentamos um esquema que demonstra as relações entre os atores de *e-business*:

## Ambiente de Negócios Eletrônicos

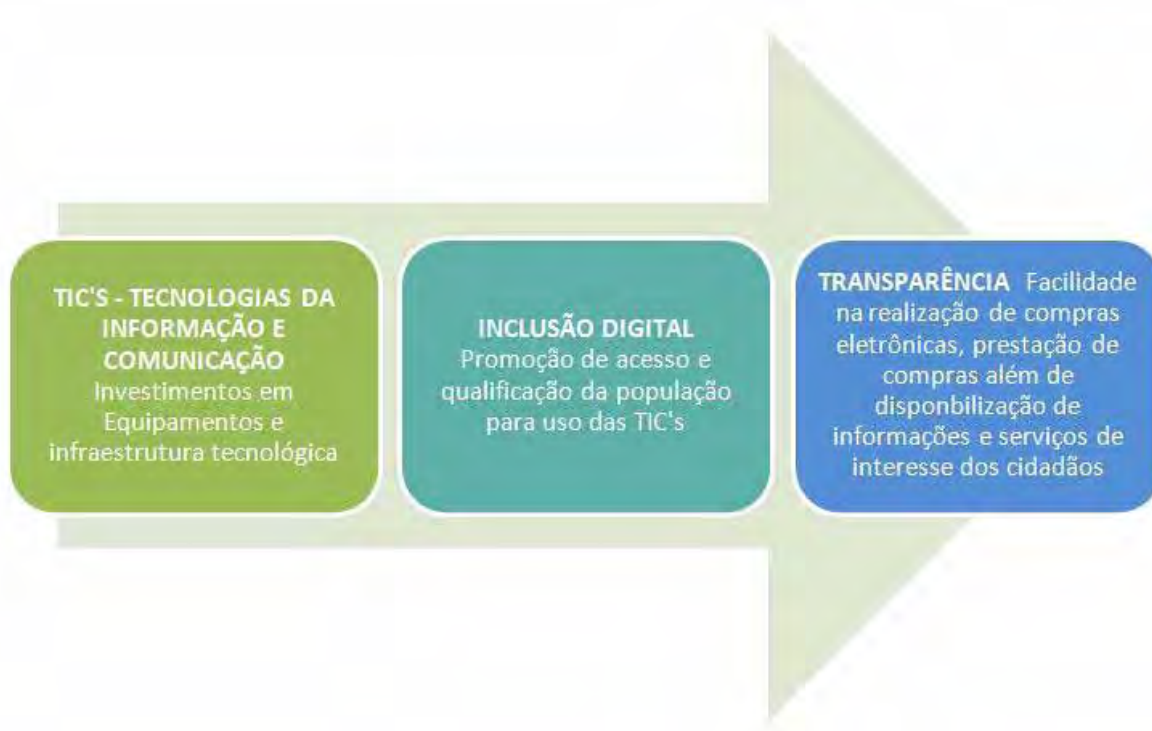


**Figura 3: Esquema de relações entre governo e cidadãos (consumidores)**  
(Fonte: Takahashi (2000, p. 44)).

Apesar da definição de Takahashi constar como “consumer” – consumidor, vários outros autores preferem empregar no governo eletrônico a definição de “citizen” – cidadão para fazer referência àquele que recebe o serviço de um órgão ou instituição pública. Além desta tipologia, pode-se discorrer sobre algumas ações básicas para se implementar o governo eletrônico. De acordo com a Confederação Nacional dos Municípios,

O Governo Eletrônico nos Municípios pressupõe a utilização de tecnologias para uma transformação do modelo atual de gestão municipal. Essa prática pode auxiliar e apoiar os gestores na organização da estrutura administrativa, na modernização da gestão e na consolidação de um governo eficaz (CNM, 2011, p. 2).

Uma estruturação básica em um município pode ser realizada se as etapas descritas na figura abaixo forem observadas:



**Figura 4: Estruturação do governo eletrônico no município**  
(Fonte: CNM (2011, p. 6)).

## 2.2 Benefícios do Governo Eletrônico

Os governos devem utilizar as TICs para aperfeiçoar seus processos, promover a transparência dos atos públicos, permitir participação social, buscar controles mais eficazes na gestão dos resultados dos serviços públicos. Estas iniciativas devem estar atreladas a políticas públicas integradas, planejadas e projetadas de acordo com os objetivos que se pretende alcançar.

Segundo Mascarenhas e Delamaro (2009, p. 3), a modernização administrativa do setor público tem como objetivo prestar serviços com qualidade e facilitar o acesso do cidadão aos serviços, capacitando e melhorando o nível de informações nas diversas portas de entrada, permitindo que o acesso se torne cada vez mais simples, eficiente e transparente, e que os *websites* dos governos se tornem um importante ponto de acesso no processo de modernização.

Observando alguns efeitos provocados pelo governo eletrônico, segundo a Confederação Nacional dos Municípios (CNM, 2011, p. 4), verifica-se que sua implantação pode promover o aprofundamento da relação “gestão-cidadão”, fortalecendo a aproximação

nesta comunicação, ofertando serviços públicos de qualidade alinhados às necessidades dos cidadãos, além de reforçar e consolidar o relacionamento entre gestores e munícipes. Por se tornar um captador de importantes informações dos cidadãos através dos recursos disponibilizados, possibilita maior facilidade ao processo de tomada de decisões, garantindo maior precisão e abrangência dos dados e informações necessárias à elaboração e implementação de políticas públicas.

Ainda segundo a CNM, as novas tecnologias possibilitaram a criação de sistemas informatizados que processam informações em curto espaço de tempo, oferecendo ao gestor uma visão real e clara do que está ocorrendo no município. Também se pode considerar que o governo eletrônico, por promover um gerenciamento mais racional e eficiente dos recursos do município, permite distribuição correta e planejada dos investimentos que podem garantir retorno e desenvolvimento para a localidade.

Outra possível e importante contribuição que o governo eletrônico pode proporcionar ou possibilitar é tornar a gestão mais transparente, efetiva e participativa, com a criação de canais de comunicação com o cidadão, que pode conhecer, participar e validar as ações que a gestão municipal vem desenvolvendo no mandato, potencializando a democracia digital, além de conferir-lhe percepção de modernidade e agilidade. O munícipe tem a possibilidade de exercer a democracia por vias digitais, reconhecendo e aprovando a transparência da gestão do seu município.

Quanto a apontar o governo eletrônico como tecnologia da informação para oferecimento de serviços à população, Vaz (2003, p. 51) enfatiza ser este muito mais que isso. Segundo ele, trata-se de recurso que permite interação de práticas de trabalho determinadas pelo uso intensivo de recursos de tecnologia da informação. Dentre os aspectos destacados pelo autor, observam-se alguns pontos importantes: a intermediação eletrônica entre governo e indivíduos, empresas, organizações e outras instâncias governamentais; o uso da internet como principal recurso para comunicação, interação e prestação de serviços pela gestão pública, não se restringindo a ela; a substituição da centralidade da departamentalização e das atividades-meio pela preocupação com oferta de serviços a partir das necessidades dos cidadãos, além da formação de redes colaborativas entre estes e por último, a promoção da prestação de serviços e informações de modo contínuo e remoto e a integração dos processos governamentais entre si e com outros atores envolvidos com o governo. Vaz (2003, p. 55) afirma ainda que para atingir seus objetivos, as ações de governo eletrônico devem contemplar, entre outros meios associados à internet, centrais de atendimento telefônico, postos de atendimento regionalizado operando em rede com sistemas centrais, quiosques



informatizados para autoatendimento, recursos que promovam ganho de tempo na operação de processos como leitura ótica, cadastros únicos, cartões magnéticos, leitores de dados, comunicação sem fio, equipamentos em rede.

Para entendermos os benefícios e o estágio atual do governo eletrônico no Brasil, é importante conhecermos seu histórico, as dimensões existentes e seu foco principal.

### **2.3 Histórico, Dimensões e Foco do Governo Eletrônico.**

Se considerarmos que sem computadores e equipamentos tecnológicos não há governo eletrônico, torna-se necessário realizarmos um retrospecto histórico do desenvolvimento do parque tecnológico nacional antes de verificarmos o *e-gov* propriamente dito. Assim, entenderemos porque temos a situação atual e de que forma chegamos até ela.

Até os anos 1990, o Brasil tinha o mercado fechado, com equipamentos tecnológicos obsoletos e caros. Em 1990, com a posse do Presidente Fernando Afonso Collor de Melo, promoveu-se a abertura do mercado nacional às importações. Com o início de um programa nacional de desestatização, as empresas e instituições, além da população, puderam ter acesso a equipamentos mais modernos e com preços acessíveis. Até então, o que se tinha eram mainframes enormes e caros, áreas tecnológicas pouco estruturadas e mão de obra insuficiente e não capacitada para expansão tecnológica.

Como resultado do isolamento que os Centros de Processamento de Dados (CPDs) viviam nas instituições, a formulação de projetos que viabilizassem ações de informática integradas à população ainda era comprometida pela escassez e falta de integração tecnológica. Os recursos humanos que trabalhavam nas áreas tecnológicas de empresas e instituições mantinham-se isolados em seus “aquários” com temperatura controlada, faltava interação com os demais funcionários ou servidores das instituições. Os bancos de dados e sistemas de informação não eram integrados, as redes estavam somente engatinhando e os microcomputadores eram caros e escassos, a população em geral não tinha acesso a tecnologias de modo que pudesse acessar os pouquíssimos recursos que a área pública disponibilizava.

Um dos resultados dessa dinâmica era a pequena utilização dos *websites* e aplicações até então implementados, refletindo a estanqueidade e verticalidade da estrutura da administração pública vigente. Outro aspecto mais formalista sobre os sistemas desenvolvidos era o enfoque no processamento e controle de transações específicas a cada setor, dificultando

a possibilidade de se atender às demandas extrasetoriais, integradas. Pela dificuldade de integração entre dados produzidos para cada setor específico, os processos de planejamento necessários para a gestão pública foram desenvolvidos apoiados no suprimento *ad hoc* de suas necessidades de informação (FRAGA *et al.*, 2000, p. 6).

Nesse sentido, Fraga *et al.* destaca:

A década de 90 marcou uma fase de diversas mudanças em relação ao quadro descrito. Entre elas é importante destacar a generalização do uso de microcomputadores interligados em redes, a disseminação da Internet para uso extra acadêmico, a pressão para a adoção, pelo setor público, de modelos gerenciais de administração e a colocação da discussão sobre a democracia, com impactos iniciais significativos em relação ao acesso à informação do setor público. Essas mudanças fizeram emergir a demanda pela agregação de valor às informações brutas, não apenas para apoio à administração e ao Governo na formulação das políticas públicas e efetiva prestação de contas, mas também tendo em vista torná-las disponíveis para acesso público. As instituições de informática pública carregam uma tradição, amplamente criticada, de isolamento e prepotência no estabelecimento de soluções de sistemas de informação e de sobrevalorização do conhecimento requerido para atuar com as tecnologias informacionais. Uma das consequências desse tipo de tradição é a excessiva importância atribuída ao componente inanimado dessa tecnologia, hoje sintetizada na *fetichização* das redes, particularmente a Internet, e dos aplicativos gerais. O setor público por sua vez, portador de uma tradição burocrática e organizado segundo uma estrutura funcional estanque e fragmentada, encontrava-se pressionado a adotar modelos gerenciais de administração, que são pautados por uma lógica diversa da anterior, tanto em termos da forma de organização, como em termos dos objetivos pretendidos (FRAGA *et al.*, 2000, p. 4).

Portanto, tornava-se necessário qualificar recursos humanos para o emprego dos recursos tecnológicos e a incorporação de novas tecnologias focadas nos cidadãos, intensificar o uso dos recursos direcionados para a disseminação de uma cultura informacional mais afinada com as mudanças da época, incorporar novas tecnologias a partir de parcerias com o setor privado e com instituições de ensino e pesquisa através do desenvolvimento de projetos voltados à sistemática das funções governamentais que promovem a cooperação entre as instituições públicas com o estabelecimento e desenvolvimento de sistemas com arquitetura aberta visando à integração com outros sistemas, aumentando a efetividade da informatização e seus resultados (FRAGA *et al.*, 2000).

Com a emergência das reformas governamentais e a busca de preceitos gerencialistas visando melhores resultados da gestão pública, ações foram desenvolvidas possibilitando serviços e informações aos cidadãos. O marco inicial do governo eletrônico no Brasil foi a implantação pela Secretaria da Receita Federal, em 1996, do Projeto *ReceitaNet* com o objetivo de facilitar a vida do contribuinte e estimular o cumprimento voluntário das obrigações com o fisco (VASCONCELOS, 2004).

A entrega das declarações anuais de imposto de renda é um bom exemplo do crescimento do uso do governo eletrônico. O Brasil foi o primeiro país a promover a entrega do Imposto de Renda pela Internet. Em 1996, apenas 6% das declarações foram enviadas através do *website* da Receita Federal; em 2004, este número chegou aos 97% do total; a partir de 2012 (ano referência 2011), 100% das declarações foram entregues pela internet ou por meio de disquete, cumprindo a obrigatoriedade disposta na Instrução Normativa RFB nº 1.246 de 3/2/2012 (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2012, p. 3). Apesar dos avanços, nem todas as regiões se desenvolveram da mesma forma. Alguns governos estaduais, como os de Tocantins, Amazonas e Roraima só criaram seus *websites* em 2004 (PRADO; LOUREIRO, 2006, p. 17). Os governos eram pressionados para que melhorassem seus sistemas de informação rumo à eficiência e transparência governamental; no entanto, se por um lado o setor público sofria forte pressão para melhorar suas condições de produção de informação, por outro, o fascínio exercido pela inovação tecnológica se sobrepunha à efetiva vontade política de estabelecer sistemas de informação pública que permitissem viabilizar recursos para melhorar os serviços públicos e possibilitar participação política e transparência governamental (FRAGA *et al.*, 2000). Visando uniformizar e traçar diretrizes sobre uso de recursos computacionais, em 2000 foi lançado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia o Livro Verde, com o objetivo de articular e coordenar o desenvolvimento e utilização de serviços de computação, comunicação e conteúdos, universalizando o acesso e a inclusão dos brasileiros na sociedade da informação, como uma política social (TAKAHASHI, 2000).

O lançamento deste documento representou um marco na implantação de políticas de governo eletrônico, buscando proporcionar à sociedade a inclusão digital e o acesso dos cidadãos a essas políticas. Tal processo de inclusão teve e tem limitações no que se refere à exclusão digital, que é a dificuldade dos países em universalizar o acesso dos cidadãos às novas tecnologias e seus benefícios. No caso do Brasil, como discorreremos neste trabalho, a abertura do mercado a partir dos anos 1990 buscou romper com tais dificuldades no sentido de barateamento de computadores, redes e demais recursos tecnológicos. Há também outros entraves e aspectos que serão discutidos no item “Limitações e Desafios do Governo Eletrônico”.

Sob o ponto de vista histórico, no que se refere ao emprego de Tecnologias da Informação e Comunicação no setor público, Reinhard e Dias (2005, p. 7) classificaram quatro grandes períodos: pioneirismo (1950 até meados dos anos 1960); centralização (de meados dos 1960 até o final dos 1970); terceirização (anos 1980) e governo eletrônico propriamente dito (a partir dos anos 1990). No Brasil, os períodos são um pouco diferentes

por conta da abertura do mercado nos anos 1990, quando as empresas e instituições puderam ter acesso às novas tecnologias. A divisão em períodos retrata bem o desenvolvimento da área tecnológica, culminando com ações de governo eletrônico se iniciando na década de 90. Verificando sob o prisma da área pública, Diniz *et al.* (2009, p. 3) identificou três fases principais, considerando o foco e o período de análise: Fase 1 (1970 a 1992) - gestão interna; Fase 2 (1993 a 1998) - serviço e informações ao cidadão; Fase 3 (a partir de 1999) – disponibilização dos serviços via internet. Percebe-se uma incongruência entre os autores: se Reinhard e Dias retratam o desenvolvimento de *e-gov* após os anos 1990, Diniz *et al.* consideram serviços aos cidadãos após 1999. Essa situação pode ter ocorrido porque os primórdios do *e-gov* focaram mais os processos internos e só em seguida serviços foram oferecidos, como, por exemplo, o “*ReceitaneT*” em 1996.

Outra definição de governo eletrônico é apresentada por Ribeiro (2005, p. 4): “pode-se avaliar o governo eletrônico sob diversas dimensões, tais como: recurso tecnológico; comunicacional; de prestação de serviços; como dispositivo informacional; democracia eletrônica e outras”. Todas estas dimensões demonstram a complexidade do tema que possui caráter transdisciplinar.

Além das dimensões e fases, outras questões também estão associadas às forças provenientes do próprio movimento de reforma do Estado, da modernização da gestão pública e da necessidade de maior eficiência do governo. Conseqüentemente, temas como desempenho, eficiência, eficácia, transparência, mecanismos de controle, qualidade do gasto público e prestação de contas, relacionados ao processo de modernização da gestão pública, foram associados ao processo de construção de programas de governo eletrônico. O desdobramento desses temas em políticas públicas e iniciativas concretas explicitadas nos programas de governo requerem o uso de tecnologia, tornando os programas de governo eletrônico elementos alavancadores de novos patamares de eficiência da administração pública (DINIZ *et al.*, 2009, p. 3).

É inviável imaginar que a simples implantação de programas de computador ou sistemas de informação irá solucionar todos os problemas. Antes de se implementar governo eletrônico, é importante a reorganização dos processos internos, a atualização do parque tecnológico, além do treinamento e da capacitação dos servidores públicos.

Marcelo Bauer em “A revolução dos Bytes” descreve bem esta questão com relação à importância das pessoas no processo de informatização de qualquer empresa ou instituição:

A resolução dos problemas tecnológicos não garante ao Brasil, nem às empresas um lugar no grupo de países e empresas de sucesso. Tudo isso não significará quase nada se nosso país e nossas empresas não dispuserem de material humano

qualificado. Em outras palavras, garantindo uma eficiente rede de telecomunicações e computadores modernos e baratos, teremos um bom campo de futebol e uma bola novinha. Mas é preciso jogadores treinados, entrosados, conhecedores das regras, sadios (BAUER, 1997, p. 18).

Neste trecho de seu livro, Bauer resume de forma bem clara e acena para um destino incerto àqueles que desconsiderarem o ser humano como parte principal de seus projetos e implementações tecnológicas. Em qualquer projeto de informatização, automatização ou uso de tecnologias, o ser humano não deve ser considerado como mero participante deste processo, mas sim como agente ativo das mudanças. Observa-se que empresas que consideram as pessoas apenas como participantes de seus projetos têm enfrentado problemas para implementá-los.

Nos projetos de governo eletrônico isso não é diferente. Deve-se buscar um balanceamento dos investimentos: Tecnologia (*softwares, hardwares, redes, dados*), processos, recursos humanos (treinamento, envolvimento). Qualquer iniciativa que desconsidere um destes recursos, ou o coloque em segundo plano, estará fadado ao insucesso. Desta maneira, não se pode considerar governo eletrônico ou *e-gov* como uma mera automação de processos, mas também, como uma alternativa de interação do governo com os cidadãos, empresas prestadores de serviços e outros atores que se relacionam com este.

Além das questões históricas, dimensão e foco do governo eletrônico, a implantação de um sistema de informação desta natureza tem características peculiares, já que se trata de um sistema específico voltado para a área pública. Tais diferenciais merecem etapas diferenciadas que serão discutidas em seguida.

## **2.4 Etapas do Governo Eletrônico**

A implementação de um programa de governo eletrônico é um processo de várias etapas e aspectos que envolvem questões políticas, técnicas e organizacionais. Isso perpassa pela concepção até implantação e avaliação. Tais etapas específicas para programas de *e-gov* são evidenciadas por Frey (2000) e Peters (1996). Estes autores destacam também a importância das políticas públicas no processo de elaboração e consolidação do governo eletrônico. Iniciativas neste sentido devem ser completas. Há em alguns casos, um equívoco de que o simples fato de se disponibilizar algum recurso interativo no *site* é o suficiente para o êxito do *e-gov*.

Vejamos um quadro proposto por (DINIZ *et al.*, 2009, p. 6), baseado nas ideias de Frey (2000, p. 17) e Peters (1996):

**Quadro 2: Etapas do processo de programas de *e-gov* de políticas públicas**  
(Fonte: Diniz et al. (2009, p. 7)).

<b>Etapas do processo de programas de <i>e-gov</i> de políticas públicas</b>		
<b>Etapas propostas por Peters (1996)</b>	<b>Etapas propostas por Frey (2000, p.17) – Ciclo de políticas públicas</b>	<b>Etapas propostas pelos autores para programas de <i>e-governo</i> (Diniz et al.,2009, p.6)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição do problema</li> <li>• Agenda Setting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção e definição de problemas</li> <li>• Agenda Setting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de políticas públicas de <i>e-gov</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulação</li> <li>• Legitimação</li> <li>• Conexão a recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de programas e decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepção de projetos de <i>e-gov</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de projetos de <i>e-gov</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de políticas e correção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação e controle</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operação de manutenção de programas de <i>e-gov</i></li> </ul>

Pelo que se percebe, as três propostas legitimam a necessidade de se planejar ações antes de implementá-las, tal qual um projeto qualquer no sentido de planejar, implementar e controlar. O que difere Frey, Diniz *et al.* de Peters é a presença de aspectos de políticas públicas, ou seja, estes, talvez pela evolução da gestão pública neste sentido, pregam a necessidade de inserção de propostas de *e-gov* juntamente com políticas públicas. Tal iniciativa vem ao encontro do que se percebe atualmente com a interseção de ações de informatização do serviço público de forma integrada. Portanto, governo eletrônico ou *e-gov*, ao contrário do que o nome pode a princípio sugerir, significa muito mais do que a intensificação do uso da tecnologia da informação pelo Poder Público. Ele deve ser encarado como a transição entre uma forma de governar fortemente segmentada, hierarquizada e burocrática, que ainda caracteriza o dia a dia da imensa maioria das organizações públicas e privadas, e um Estado mais horizontal, colaborativo, flexível e inovador, seguindo um

figurino mais coerente com a chegada da sociedade do conhecimento, fenômeno que começou a ganhar contornos mais visíveis no último quarto do século passado.

Ao contrário das experiências observadas nas nações líderes do século passado, o governo eletrônico no Brasil objetiva manter e aprimorar níveis de serviço público e está inserido em um ambiente mais complexo, marcado por uma perversa convivência entre burocracia ineficiente, legislação anacrônica e justiça morosa (AGUNE e CARLOS, 2005, p. 7). Desta forma, espera-se que o governo eletrônico possa contribuir para uma mudança considerável na postura das instituições públicas brasileiras, sobretudo nos municípios, onde os cidadãos são próximos e poderiam ser beneficiados de forma mais direta e imediata. Além disso, o governo eletrônico pode romper com os vícios do patrimonialismo, contribuir, através de ações modernizadoras e da agilidade da “boa burocracia”, para a promoção da eficiência no serviço público, corroborando com os resultados esperados no gerencialismo e, principalmente, promover a transparência e a participação popular.

A crescente popularização da internet nas duas últimas décadas propiciou uma revolução nos meios de informação. A rapidez, a facilidade de acesso e a enorme disponibilidade de informações deram início a uma verdadeira Era da Informação. Ao mesmo tempo, têm sido desenvolvidos sistemas de informações cada vez mais complexos, agregando banco de dados, informações espaciais, interligando processos, transações econômicas e serviços. Esses avanços tecnológicos atingem também os governos. Sistemas de informação são implantados por governos e configurados como portais na internet, permitindo o acesso a uma grande quantidade de serviços *on-line*, dados e informações de interesse público (PRADO; LOUREIRO, 2006).

Como exemplo de ações integradas ao governo eletrônico pode-se citar a disponibilização de Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU *on-line* no *website* de um município, se este estiver integrado a uma política pública de modernização da gestão no que se refere à atualização tecnológica de forma mais ampla com renovação do parque tecnológico, verificação da rede interna e externa, treinamento dos servidores públicos, integração de processos. Tem-se percebido que ações isoladas podem ter efeito contrário; ao invés de possibilitar uma visão de modernidade e agilidade, caso não funcione pode denotar falta de planejamento, integração e competência na gestão pública. Uma alternativa é a integração de projetos ou ações de governo eletrônico em projetos definidos anteriormente, com detalhamento técnico, com previsão de recursos e objetivos a serem alcançados. Realizar iniciativas fragmentadas é algo arriscado e inadequado que, ao contrário de denotar

modernidade, agilidade e recursos diferenciados, pode dar a impressão de recurso estanque, sem uma integração entre tecnologia, política pública e recursos humanos.

Estando o município com o governo eletrônico em processo de implantação, é possível identificar, sobretudo pelos *websites*, o estágio de desenvolvimento e as fases de maturação em que este se encontra no *e-gov*. Os estágios foram objeto de estudo da Organização das Nações Unidas (ONU), a qual publicou uma pesquisa e um relatório que pode delinear-los e avaliá-los. Estes estágios seguem abordados para entendimento e análise.

## 2.5 Tipos e Estágios do *e-gov*

Em 2008, as Nações Unidas (UNITED NATIONS, 2008, p. 36) publicaram uma pesquisa sobre governo eletrônico. Neste relatório, foi apresentado um modelo composto de quatro fases de maturidade de recursos tecnológicos nos países, que pode facilmente ser adaptado e empregado aos municípios. O documento identificou quatro estágios de evolução:

**1 - Presença na Internet / Informação:** *Websites* que disponibilizam informação básica para o público e para outros órgãos. A forma dos primeiros *websites* governamentais é idêntica a de livretos informativos, cuja extensão pode variar de apenas uma página até todo o conteúdo pertinente ao governo.

**2 - Interação:** Disponibilização de informação crítica e formulários, em que é possível os interessados contatarem a entidade por meio do correio eletrônico, utilizar mecanismos de procura por informação. Internamente, o governo utiliza redes, intranets e correio eletrônico para se comunicar e trocar informações. No entanto, a finalização das transações ainda é feita por meios físicos, como a entrega de documentos em escritórios.

**3 - Transação bidirecional:** *Sites* com aplicações informatizadas que os usuários operam sem assistência. As transações são realizadas completamente *on-line*, o que torna esta fase complexa, pois há necessidade de segurança e personalização para efetuar as transações. Internamente, os processos devem ser redesenhados para oferecer serviços de qualidade. É necessário que o governo crie a legislação regulamentando as transações “online” e os certificados digitais.

**4 – Transformação:** A prestação de serviços públicos e as operações do próprio Estado são redefinidas. O governo eletrônico revolucionará as relações entre governo, administração pública, cidadãos e empresas. O objetivo final é oferecer um ponto de contato único para todos os serviços. Há uma necessidade de mudança drástica de cultura, processos e responsabilidades nas relações internas governamentais.



Podemos observar que os estágios sugeridos acima pelas Nações Unidas são identificáveis nos municípios. Há desenvolvimento neste sentido, ou seja, inicialmente há informações institucionais básicas, depois se avança para formulários estáticos nos quais se pode preencher um questionamento e posteriormente receber a resposta. Nos estágios de transação bidirecional e transformação, há maior interação e integração entre municípios e governo, a prestação de serviços e informações mais relevantes são disponibilizadas. É um grande desafio aos municípios brasileiros, sobretudo os do sul de Minas, o avanço aos estágios mais complexos, seja por sua “juventude tecnológica”, seja por limitações orçamentárias, políticas ou de maturidade democrática. No documento consta também a evolução do *e-gov* em cinco fases divididas em formato de pirâmide, na qual a evolução do governo eletrônico tem sentido ascendente.



**Figura 5: Fases de evolução do governo eletrônico**  
(Fonte: Nações Unidas (2008, p. 37)).

De acordo com a proposta do relatório, à medida que uma nação avança para um nível superior da pirâmide, ela deverá romper limites rumo ao desenvolvimento de infraestrutura, conteúdo disponibilizado, gerenciamento de dados, segurança e gerenciamento dos cidadãos. Adiantando-se na pirâmide, maiores são os desafios. Vejamos como são descritos os estágios e as exigências para suplantá-los:

**Estágio I - Emergente:** A presença *on-line* do governo é composta principalmente por um *website*. Podem existir “links” para *websites* de outros órgãos governamentais. As informações são estáticas e há pouca interação com a sociedade.

**Estágio II - Reforçado:** Os governos disponibilizam mais informações sobre políticas públicas e governança. Há “links” para informações, como documentos, formulários, leis, relatórios e notícias facilmente acessíveis ao público.

**Estágio III - Interativo:** Os governos disponibilizam formulários *on-line* para pagamentos e renovação de licenças. É possível observar a existência incipiente de um portal de comunicação com a sociedade.

**Estágio IV - Transacional:** Há a introdução de interação bidirecional entre os cidadãos e o governo. Inclui opções *on-line* para pagamento de taxas, requisições de documentos, emissão de passaportes e outras interações G2C (*Govern to Citizen* (Governo para cidadão)) que possibilitam o acesso da sociedade 24 horas por dia.

**Estágio V - Conectado:** Os governos se transformam em entidades que, ao desenvolver uma estrutura integrada, satisfazem a diversas necessidades dos cidadãos. É o nível mais sofisticado de *e-governo*, caracterizando-se por apresentar conexões horizontais entre órgãos governamentais, conexões verticais entre o governo central (normalmente federal) e o local (município), conexões de infraestrutura para promover a interoperabilidade, conexões entre governo e cidadãos, além das relações entre todos os “stakeholders” (atores envolvidos): governo, setor privado, sociedade civil, instituições acadêmicas e Organizações Não Governamentais (ONGs). Além disso, os governos encorajam a participação eletrônica e o comprometimento dos cidadãos nos processos de decisão.

Assim como nas fases do diagrama anterior, tal pirâmide, apesar de focar o governo federal, pode ser adaptada aos municípios, onde a cada estágio evolutivo ou de maturação, mais recursos, informações e dispositivos para interação são inseridos.

## 2.6 Boas Práticas de Governo Eletrônico

### 2.6.1 Boas Práticas de Governo Eletrônico no Âmbito Federal

Buscando identificar a efetividade e a viabilidade do governo eletrônico, buscou-se ações inovadoras e importantes sob o aspecto do *e-gov* que já tivessem sido implantadas. Várias foram as ações e projetos estabelecidos no âmbito federal ou no municipal. Por julgar

pertinente reforçar o caráter de viabilidade e os resultados do governo eletrônico, algumas ações foram selecionadas e serão explanadas de forma sucinta, a seguir.

No âmbito da administração pública federal, várias ações de governo eletrônico têm sido realizadas, sejam elas de cunho interno visando à melhoria dos processos, beneficiando indiretamente a população ou de impacto externo, afetando diretamente os cidadãos. Estas ações foram premiadas no concurso de inovação na gestão pública federal entre 2007 e 2011, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública:

- **Censo Previdenciário: soluções inovadoras para a atualização cadastral**

Esta atividade de âmbito interno objetivamente tratou-se da atualização do cadastro e comprovação de vida de 17,2 milhões de beneficiários da Previdência Social do Brasil. As inconsistências prejudicavam o controle da manutenção correta do pagamento dos benefícios. O Censo possibilitou atualizar a base de dados, representando economia para a Previdência e, principalmente, provocando melhora da qualidade do atendimento, aperfeiçoando os processos internos e ajustando-os às necessidades dos beneficiários. Essa ação foi concluída em 2007 (ENAP, 2007, p. 20).

- **Processos de qualificação do Cadastro Único de políticas sociais do Governo Federal**

Entre 2005 e 2006, a Secretaria Nacional de Renda de Cidadania promoveu várias ações com o intuito de aprimorar os procedimentos envolvidos na gestão do Cadastro Único dos beneficiários das políticas sociais do governo federal, contribuindo assim para a melhoria da fidedignidade e qualidade dos dados cadastrais, assim como dos mecanismos de seleção e acompanhamento dos programas que usam tal cadastro beneficiando todo público alvo dos programas, em especial do Programa Bolsa Família. O cadastro único é composto de dados de 16 milhões de famílias, tendo impacto direto sobre 64 milhões de pessoas em situação de pobreza no Brasil. Tal atividade teve impacto positivo na gestão dos dados dos beneficiários e dos cidadãos envolvidos, já que se alcançou com esta medida, combate a irregularidades, podendo-se direcionar os benefícios a quem realmente deles necessitava (ENAP, 2007, p. 51).

- **Cartão do Cidadão**

A necessidade de aperfeiçoar e integrar os processos de atendimento e pagamento dos produtos sociais levou à criação do Cartão do Cidadão, que proporcionou melhoria significativa na qualidade do atendimento ao cidadão e minimizou os custos operacionais. Antes desse recurso, o pagamento de benefícios sociais era realizado através de filas enormes em bancos oficiais (ENAPE, 2007, p. 80).

- **Portal da Transparência**

A criação do Portal da Transparência em 2004 teve como objetivo promover a transparência da gestão pública e estimular a participação e o controle social. Talvez seja um dos recursos mais completos na promoção da publicidade das contas públicas. O Portal viabiliza o acompanhamento efetivo da execução financeira de todos os programas e ações do governo federal em linguagem simples, navegação amigável e sem necessidade de senhas, de modo que qualquer pessoa pode ter ampla noção sobre como é aplicado o dinheiro público (ENAPE, 2007, p. 96).



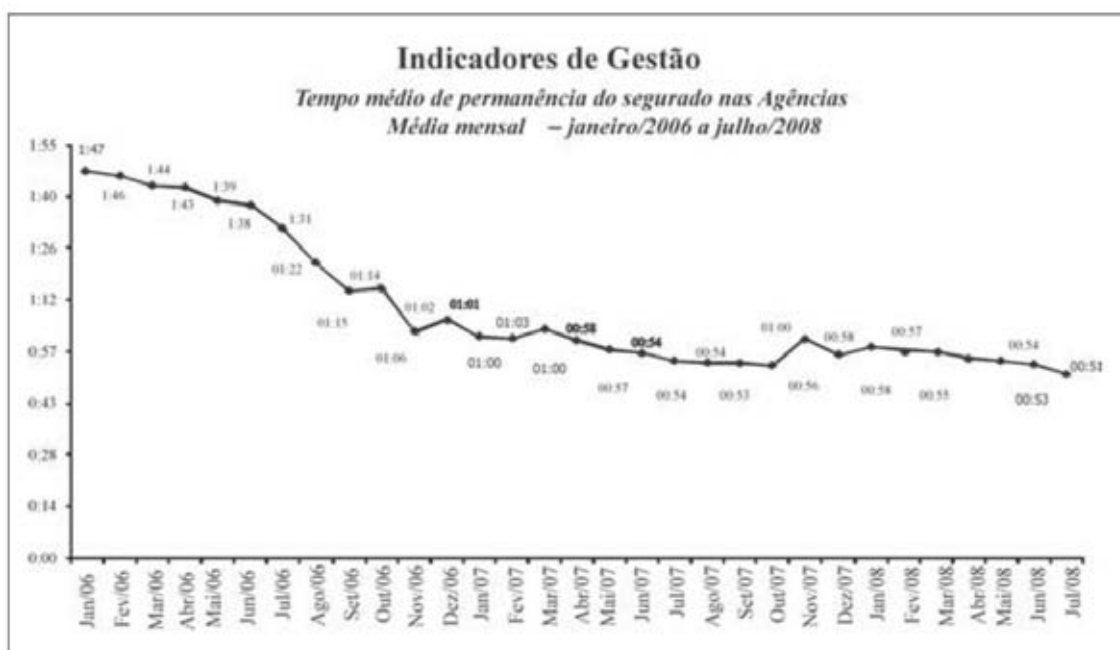
**Figura 6: Portal da transparência**  
(Fonte: [www.portaldatransparencia.gov.br](http://www.portaldatransparencia.gov.br)).

- **Coleta de dados por computadores de mão para censos de proporções continentais**

Para tornar os censos mais ágeis, baratos e confiáveis, a partir de 2007, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) passou a utilizar computadores de mão (*palm top*) para a contagem da população. Feita dessa forma, a Coleta tem impacto mais ágil na elaboração e implementação das políticas públicas, beneficiando diretamente a população (ENAPE, 2007, p. 126).

- **Atendimento programado do Instituto Nacional do Seguro Social**

Como o tempo de atendimento nas agências do Instituto Nacional de Previdência Social era muito alto, foi criado o atendimento programado através da internet. Nesta modalidade, com agendamento prévio, além de melhor gestão de vagas pelo Instituto e uso mais racional dos recursos humanos nas agências, o tempo de permanência, de espera e de atendimento ao cidadão reduziu drasticamente (ENAPE, 2008, p. 85). Vejamos um gráfico demonstrativo:



**Figura 7: Tempo de permanência do segurado nas agências do INSS**  
 (Fonte: ENAP, 2008, p. 94).

- **Sisbio – Sistema de Autorização e Informação em Biodiversidade**

Este sistema informatizado objetiva melhorar o atendimento a pesquisadores cujos estudos envolvem coleta de material biológico ou são desenvolvidos em unidades de conservação da natureza ou cavernas. Por meio de formulários na internet, pesquisadores solicitam autorizações aos órgãos competentes (ENAP, 2008, p. 111).

- **Sistema e-MEC: reinvenção processual da educação superior em três dimensões da gestão pública: jurídica, organizacional e tecnológica.**

O Sistema e-MEC tem como foco principal as Instituições de Ensino Superior e busca integrar as dimensões da gestão pública, jurídica, organizacional e tecnológica no âmbito dos documentos, processos e desenvolvimento da educação superior no país. Se analisarmos objetivamente, os cidadãos não foram contemplados diretamente com essa ação, mas o foram indiretamente com a melhor gestão da educação, o aperfeiçoamento do controle, a

fiscalização e a organização dos cursos superiores ofertados por todas as Instituições do país (ENAP, 2009, p. 143).

- **Aposentadoria em até 30 minutos**

Anteriormente, cabia ao segurado a comprovação de seu direito à aposentadoria, tendo este que comprovar o direito através de documentos. A partir de profunda informatização nos processos internos do Instituto Nacional de Seguro Social e da inversão do “ônus da prova”, as aposentadorias puderam ser concedidas com até 30 minutos, beneficiando sem precedentes o cidadão (ENAP, 2010, p. 99).

- **Programa Banda Larga nas Escolas**

Não há sucesso em ações e governo eletrônico sem uma população preparada para tal. Este programa tem como objetivo a inclusão das tecnologias da informação e comunicação nas escolas públicas urbanas nacionais, sem ônus para estados e municípios, com duração dos serviços até 2025, através de parceria público-privada. Visa se tornar um programa de Estado e não de governo com a perenidade deste (ENAP, 2010, p. 115).

- **Portal de Periódicos da Capes**

Este portal tem como finalidade oferecer às universidades e institutos de pesquisa conteúdo atualizado sobre a produção científica, permitindo consultas e acesso aos textos de artigos publicados em 23.925 revistas internacionais e em 124 bases de dados com resumos de documentos das mais diversas áreas do conhecimento (dados de 2009). A importância está em ofertar às instituições de ensino e pesquisadores informação científica necessária à formação de recursos humanos de alto nível e desenvolvimento do conhecimento, tecnologia e inovação (ENAP, 2010, p. 131).

- **Sistema de coleta *on-line* do Censo Escolar da Educação Básica**

Este sistema é o mais completo cadastro de escolas, alunos e docentes do país. Trata-se de um sistema eletrônico de coleta de informações educacionais composto por aplicativo *web* que permite coleta, migração e alteração dos dados educacionais das escolas em todo território nacional. Representa um avanço, pois subsidia gestores de políticas públicas no direcionamento de recursos para a educação (ENAP, 2010, p. 145).

- **Aviso para Requerimento de Benefício**

O Instituto Nacional do Seguro Social não mantinha uma relação próxima com seus segurados no que diz respeito à informação, sobretudo no caso da aposentadoria urbana por idade. A implantação de tal sistema promoveu ação proativa de gestão no sentido de informar ao segurado sobre a aquisição do direito. Um aviso de requerimento de benefício contendo

informações cadastrais, renda mensal estimada e orientação para agendamento do atendimento é enviado ao interessado. Em 2011, foram encaminhados 36.698 avisos e requeridos 29.274 benefícios, o que demonstra o sucesso da iniciativa (ENAP, 2011, p. 71).

- **O Censo Suas como processo de aprimoramento e institucionalização da Política de Assistência Social no Brasil**

O Censo Suas é um processo de monitoramento que coleta dados por meio de um formulário eletrônico preenchido pelas secretarias e conselhos de assistência social. Em 2010, 99,2% dos municípios preencheram 28.519 questionários. Assim, a Assistência Social aprimorou seu processo de tomada de decisão, expandindo a rede e a cobertura dos serviços, beneficiando milhares de cidadãos através do processo desta ação de *e-gov* (ENAP, 2011, p. 89).

- ***e*-Processo – Processo Administrativo Digital**

A iniciativa visa à extinção do uso de papel nos processos dentro do órgão público mediante a criação do Processo Administrativo Digital (*e*-Processo). A promoção da transparência dos atos públicos, com gestão do conhecimento, maior autonomia e descentralização administrativa, fortalece a democracia, melhora o ambiente de negócio e a confiança no governo. O *e*-Processo possibilitou a redução de gastos com papéis, além de promover transparência à gestão pública e oportunizar a participação dos interessados (ENAP, 2011, p. 165).

## **2.6.2 Boas práticas de *e-gov* nos municípios**

Se nos âmbitos estadual e federal o governo eletrônico tem alcançado bons resultados através de boas práticas de governo eletrônico, os municípios também buscam implementar alternativas para aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Dentre as boas práticas municipais, pode-se citar:

- **Portal do Cidadão ou “Governo Digital”**

Nos municípios, sobretudo nos do sul de Minas Gerais, percebe-se recursos voltados aos cidadãos dispersos no *site* do município apresentando dificuldades aos usuários do *website* para encontrar informações, serviços e recursos que facilitem a operação e o atendimento de suas necessidades. A presença de um “Portal do Cidadão”, *link* objetivo, “Governo Digital” ou ainda “Governo Eletrônico” vem, de certa forma, facilitar a vida do munícipe, além de proporcionar melhores resultados no atendimento de suas demandas. Vejamos um exemplo de um *website* deste tipo na figura a seguir:



**Figura 8: Menu apresentando “Governo Digital”**  
(Fonte: [www.guaxupe.mg.gov.br](http://www.guaxupe.mg.gov.br))

- **Emissão de certidões diversas pela *web***

A emissão de certidões diversas pela *web* pode trazer grandes benefícios tanto para o governo quanto para o munícipe, já que o serviço trará agilidade, redução de custos no atendimento e emissão das guias, além de satisfação ao cidadão por resolver seu problema sem necessidade de se deslocar até a sede da prefeitura.

- **Emissão de guias diversas de impostos**

A emissão de guias de impostos diversos também traz as vantagens descritas na emissão de certidões e, além disso, pela facilidade e agilidade, poderá promover o aumento da arrecadação municipal.

- **Acompanhamento de processos *on-line***

O acompanhamento de processos *on-line* pode dar a conotação de transparência, agilidade, modernidade e reduzir custos por conta do atendimento e dos materiais que deixariam de ser consumidos.

- **Licitações diversas disponíveis *on-line***

Desde novembro de 2011, com a publicação da Lei nº 12.527, a publicação das licitações se tornou obrigatória. Com tal instrumento legal, empresas de todo país podem tomar conhecimento e participar dos processos licitatórios, democratizando-os, além de possibilitar que os municípios consigam preços mais baixos com o aumento da concorrência.

- **Contas públicas disponíveis *on-line***



Apesar de nem todos os municípios cumprirem, a Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998, obriga União, Estados e Municípios a divulgarem os recursos recebidos, valores de ordem tributária entregues e a entregar através de *website*. A divulgação contribui para a transparência governamental.

- **Agendas do prefeito e secretários disponíveis *on-line***

Tornar disponível as agendas do prefeito municipal e as de seus secretários é sinal de transparência governamental e possibilita ao munícipe conhecer ou fiscalizar os atos e atividades do chefe do Executivo e seus assessores mais próximos.

- **Cronograma e custos de obras públicas disponíveis *on-line***

Caso a gestão pública municipal tenha realmente interesse em possibilitar a transparência pública em sua gestão, uma das alternativas é disponibilizar nos informativos oficiais e *website* cronograma, custos e andamento das obras públicas. Tal medida, com certeza, elevará o conceito da gestão pública no sentido de transparência e credibilidade perante os munícipes.

- **Plano Diretor**

A Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001, que regulamenta os artigos 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece as diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. A referida Lei, que regulamentou o capítulo “Política Urbana” da Carta Magna, estabeleceu também a criação do “Estatuto das Cidades”. Dentre as normas, está a obrigatoriedade de se criar o “Plano Diretor” nas cidades que se enquadram nos seguintes casos:

- com mais de vinte mil habitantes;
- integrantes de área de especial interesse turístico ou área em que haja atividades com significativo impacto ambiental;
- que queiram utilizar de parcelamento, edificação ou utilização compulsória de imóvel.

De acordo com a Lei, o Plano Diretor é o instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana. Portanto, disponibilizar o Plano Diretor no *website* da prefeitura é proporcionar o conhecimento das normas de ocupação urbana dos municípios.

- **Atas e cronograma de reuniões dos conselhos comunitários disponíveis *on-line***

Os conselhos comunitários são instrumentos de participação popular com reuniões periódicas e decisões importantes. Alguns municípios disponibilizam em seus *sites* as atas e o cronograma das reuniões com a intenção de oportunizar aos munícipes a participação e de publicar as decisões tomadas.

- **Atendimento “on-line”.**

Alguns municípios até disponibilizam um *link* “atendimento *on-line*”, mas na verdade trata-se simplesmente de um formulário estático com alguns campos para preenchimento de dúvida ou solicitação. Disponibilizar um atendimento “on-line” de fato viria proporcionar melhor atendimento, agilidade e rapidez.

Embora se julgue o governo eletrônico viável, como pode-se comprovar por meio dos projetos implantados e premiados que foram descritos, há muitos desafios que devem ser suplantados antes de sua efetivação.

### **2.6.3 Governo Eletrônico – Desafios**

A implantação do governo eletrônico é um grande desafio, seja pela ausência dos recursos tecnológicos ou por falta de habilidades para utilizá-los. A necessidade de investimento tecnológico e a exclusão digital são desafios a serem superados, apesar das várias iniciativas já tomadas para promover a inclusão. Apesar do barateamento e popularização de equipamentos, acesso à internet, “lanhouses” e da criação de telessalas com acesso à *web* disponibilizadas por vários municípios do país, a exclusão digital ainda atinge grande parte da população brasileira. Cunha e Reinhard (2004) afirmam que o grande desafio do poder público é a inclusão do conjunto da população aos ganhos obtidos com o uso da tecnologia, não somente pela possibilidade de melhor prestação de serviços, mas principalmente pela inclusão dos cidadãos neste ambiente no qual não ter acesso pode vir a representar exclusão ou limitação do exercício da cidadania. Dentre outros aspectos que devem ser destacados como desafios a serem superados, podemos citar a inércia dos cidadãos no que se refere à gestão pública, a falta ou dificuldade de integração dos sistemas de informação públicos e a necessidade de grande investimento em equipamentos, *softwares*, capacitação.

Outros aspectos relevantes podem ser considerados como desafios para a consolidação do governo eletrônico: o investimento tecnológico insuficiente para o desenvolvimento de ações que não resultem em “exclusão digital governamental”, a resistência interna quanto à implantação dos recursos tecnológicos, seja por parte dos governantes, seja pelos servidores dos municípios; ausência de planejamento e políticas públicas que orientem ou incentivem a prestação de serviços e informações através dos portais municipais; falta de integração entre os sistemas de informação dos municípios dificultando o acesso, a integração, a prestação dos

serviços, o controle social e a disseminação das informações através de meios eletrônicos; limitação orçamentária para se implementar, manter e desenvolver ações de governo eletrônico.

O governo eletrônico pode trazer inúmeros benefícios à gestão pública municipal, aos parceiros do governo, aos cidadãos de modo geral, além de possibilitar através de seus instrumentos participação popular, eficiência, redução de custos, controle social e transparência. Sua implantação, desenvolvimento e consolidação dependem de planejamento e vontade política para ocorrer, mas percebe-se, sobretudo na região pesquisada, ações gerais direcionadas para a concretização deste objetivo.

### **3 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A administração pública brasileira desde o descobrimento do Brasil vem passando por transformações e adequações. Isso graças à nova dinâmica pela própria evolução do país ou pelas conjunturas política e econômica que têm exigido dos governantes, nova estrutura, postura e dinamização. Historicamente, após o descobrimento e passando pela independência, pelos momentos importantes do país, culminando com as profundas transformações ocorridas no final do século XX e início deste século, tem-se percebido o emprego de inovações e alterações na forma de gerir a nação, os estados e municípios. Tais mudanças sempre vêm acompanhadas por novos modelos de gestão, os quais se destacam aqui, visando facilitar o enquadramento das ações de governo eletrônico sob o âmbito da transparência governamental e participação popular. Traçar-se-á um panorama histórico dos modelos até que se atinja um estágio no qual participação popular e transparência tornem-se evidentes.

#### **3.1 Patrimonialismo**

Segundo Campante (2003), na dominação patrimonial, a reverência a um senhor garante a legitimidade das regras instituídas por ele. Além disso, os dominados creem que a autoridade do senhor não é limitada por estatutos ou forças concorrentes. Este fato possibilita o exercício pessoal do poder:

- a gestão personalista, que ignora leis e estatutos;
- a apropriação de recursos estatais por funcionários públicos, grupos políticos ou segmentos particulares;
- a indistinção entre o público e o privado.

Dentre as limitações do patrimonialismo, o autor cita: dispor de cargos, terras, utensílios como um direito individual, indistinção entre o público e o privado, conduta arbitrária do gestor público, imprevisibilidade da esfera oficial (estatal). As características citadas tornam a gestão pública imprevisível.

#### **3.2 Burocracia**

A burocracia apoia-se em competências oficiais fixas, ordenadas por leis ou regulamentos administrativos que são instituídos por autoridades ou organizações burocráticas

(WEBER, 1999). Este autor acreditava que não havia obediência sem haver dominação e classificava a dominação em três tipos.

A dominação de caráter tradicional baseia-se em costumes e tradições de uma cultura. A autoridade é representada por patriarcas e anciãos em sociedades antigas. Mitos, costumes e tradições servem às bases para legitimar este tipo de autoridade.

A dominação de caráter carismática apoia-se nas características pessoais de um indivíduo. Profetas, heróis, líderes, guerreiros são reconhecidos por este tipo de autoridade. As qualidades de ordem pessoal e a percepção das qualidades por grupos sociais servem como base de legitimação.

A dominação de caráter racional-legal fundamenta-se nas normas e regras estabelecidas por um regulamento reconhecido e aceito por todos os membros de uma comunidade. A legitimidade decorre da aceitação da regra impessoal.

Em modelos burocráticos, é possível observar ações racionais orientadas a fins, uma hierarquia de cargos e instâncias que ordenam o sistema de mando e subordinação. O que prevalece em uma organização atual é a dominação racional-legal, na qual as normas, procedimentos, regulamentos são de conhecimento geral. Há subordinação estabelecida e hierarquia estruturada.

A burocracia surgiu em detrimento do patrimonialismo que foi perdendo espaço em função da imprevisibilidade estatal, assim como, da arbitrariedade dos governantes.

Ela pode prover a uma organização: agilidade, univocidade, continuidade, uniformidade, meritocracia, otimização de recursos e previsibilidade.

A burocracia se desenvolveu e apresentou fragilidades denominadas “disfunções da burocracia”: apego exagerado aos regulamentos, excesso de formalismo, resistência a mudanças, atendimento despersonalizado, categorização do processo decisório, excesso de conformidade das rotinas e procedimentos, valor excessivo das atividades meio em detrimento das atividades fins (CHIAVENATO, 2000).

O governo eletrônico pode servir para minimizar os efeitos nefastos da má burocracia, ofertando ao munícipe a liberdade de ações quando este pode solicitar ou obter os serviços de que precisa de forma independente, à distância, sem grande interferência do agente público.

### **3.3 Modelo Gerencial**

As iniciativas de reforma e modernização do setor público e do Estado se intensificaram não apenas como consequência da crise fiscal dos anos 1980, mas também como resultado do esgotamento do modelo de gestão burocrática e do modo de

intervenção estatal. O movimento conhecido por reforma da gestão pública (BRESSER PEREIRA, 2002) teve como cerne a busca da excelência e a orientação dos serviços ao cidadão.

Concomitantemente, os governos enfrentam também o desafio de dar suporte ao desenvolvimento de políticas públicas voltadas a tecnologias que promovam um salto qualitativo, exigido na prestação dos serviços públicos que atendam as demandas da sociedade contemporânea (BARBOSA *et al.*, 2005).

Pretende-se transcrever as principais características do gerencialismo, seus primórdios, vantagens e limitações, assim como de enumerar de forma sucinta a experiência brasileira neste modelo de gestão pública. Espera-se desta forma, clarificar ao leitor a relação que pode ocorrer entre o presente modelo e as ações de governo eletrônico como possível instrumento ou ferramenta de apoio às melhores práticas de gestão pública e eficácia nos serviços públicos.

O modelo gerencial vem como resposta à ineficiência do modelo burocrático, em busca de eficácia, assim como da promoção de resultados mais satisfatórios na gestão pública, com uso de técnicas e instrumentos da administração privada.

No tocante ao governo eletrônico, este recurso tecnológico tem muito a contribuir com o modelo gerencial; se aplicado à risca, pode conceder eficácia e melhores serviços à gestão pública. Pode, até mesmo, ao prestar melhor serviço à população, tornar-se de forma indireta uma alternativa para aumentar a arrecadação, à medida que oferta ao cidadão outra forma de acesso ao serviço que necessita. O IPTU e o ISS são exemplos disso, pois ao se tornar possível seu acesso e a geração de boletos na forma *on-line*, o contribuinte terá um serviço de melhor qualidade, o que lhe proporcionará facilidades para o pagamento, indiretamente, aumentando a arrecadação.

Paes de Paula (2005) ainda discorre que apesar de se declarar como alternativa de eficácia para a gestão, a reforma administrativa gerencial não permite participação popular de fato, tendo o governo continuado na mesma forma autocrática de gestão, cujas decisões estratégicas não se parametrizam por procedimentos democráticos. Segundo a autora, não há canais que permitam uma participação popular de fato que lhes permita o atendimento de suas demandas e a abertura para participação efetiva nos governos. Desta forma, emerge o movimento societal que discutiremos em seguida.

### 3.4 Administração Societal

A origem da vertente da qual deriva uma administração pública societal está ligada à tradição mobilizatória brasileira, que alcançou o seu auge na década de sessenta, quando a sociedade se organizou pelas reformas no país.

Após o golpe de 1964, essas mobilizações retornaram na década de setenta do mesmo século, período no qual a Igreja Católica catalisou a discussão de problemas coletivos nas Comunidades Eclesiásticas de Base, as quais se consolidaram como um espaço alternativo para a mobilização política ao estimular a participação popular no debate das dificuldades cotidianas, contribuindo para a formação de lideranças populares (PAES DE PAULA, 2005).

Na esteira desses movimentos, segundo Paes de Paula (2005), surgiram as primeiras experiências que tentaram romper com a forma centralizada e autoritária de exercício do poder político, como por exemplo, os mutirões de casas populares e hortas comunitárias de Lages, em Santa Catarina, as iniciativas de participação ocorridas no governo Franco Montoro (1983-1987), em São Paulo, e na Administração de José Richa (1983-1987), no Paraná.

Segundo a autora, a administração societal surgiu das experiências alternativas de gestão pública, como os Conselhos Gestores e o Orçamento Participativo, e possui suas raízes no ideário dos herdeiros políticos das mobilizações populares contra a ditadura e pela redemocratização do país, com destaque para os movimentos sociais, os partidos políticos de esquerda e centro-esquerda, e as organizações não governamentais.

Quanto à abordagem societal, a vitória de Luís Inácio Lula da Silva gerou uma expectativa de que ela se tornasse a marca do governo federal. No entanto, o que se observa é uma continuidade das práticas gerencialistas em todos os campos, inclusive no que se refere às políticas sociais.

Paes de Paula (2005) descreve a relação entre o modelo societal e o projeto político:

A vertente societal enfatiza principalmente a dimensão social e procura e estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho do Estado e o paradigma de gestão.

É justamente neste modelo que a participação popular encontra seu espaço. O gestor público pode disponibilizar recursos e meios para promover a participação da população na gestão pública.

Como objetivos centrais deste trabalho, a participação popular e a transparência governamental serão discutidas de modo a promover o entendimento de seus conceitos, alternativas e formas de execução na administração pública municipal.

## 4 TRANSPARÊNCIA

Desde o descobrimento do país em 1500, passando pelo Império, período histórico no qual o patrimonialismo era o modelo dominante, seguindo pelo modelo burocrático que pregava a impessoalidade nos atos do governo até chegarmos ao gerencialismo nos anos 1990, a população busca maior transparência governamental. Desta forma, várias iniciativas têm sido tomadas no sentido de prover de maior transparência os atos públicos no país. Algumas leis, como as mencionadas a seguir, foram criadas visando a dar maior transparência à gestão pública.

Em 16 de dezembro de 1998, foi promulgada a Lei nº 9.755, que dispõe sobre a criação de "homepage" na "Internet", pelo Tribunal de Contas da União, para divulgação de dados e informações. Esta norma obriga a União (Governo Federal), Estados e Municípios a divulgarem os recursos recebidos, os valores de origem tributária, dentre outras obrigações com título "contas públicas". A referida Lei foi um marco na gestão pública brasileira sob o ponto de vista da transparência governamental, pois os municípios se veem pressionados a divulgar suas informações relativas à arrecadação.

Outro importante instrumento brasileiro relativo à transparência é a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios a fim de garantirem o acesso a informações. No seu quinto artigo, está descrito que é dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão (BRASIL, 2011). Dentre outros aspectos explícitos, o quarto artigo traz algumas características importantes: a) disponibilidade: qualidade da informação que pode ser conhecida e utilizada por indivíduos, equipamentos ou sistemas autorizados. Esta característica diz respeito à qualidade da informação disponibilizada. b) Autenticidade: qualidade da informação que tenha sido produzida, expedida, recebida ou modificada por determinado indivíduo, equipamento ou sistema. Aponta aspectos sobre a qualidade da informação produzida. c) Integridade: qualidade da informação não modificada, inclusive quanto à origem, trânsito e destino. Refere-se à qualidade no que diz respeito ao aspecto original da informação, em seu rastreamento. d) Primariedade: qualidade da informação coletada na fonte, com o máximo de detalhamento possível, sem modificações. Esta questão aponta para a fonte primária da informação, sem intermediários, o mais detalhada possível.



Também atuando na seara da transparência, a Lei nº 8.666/93 estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Uma modalidade diferenciada de licitações é o pregão eletrônico, (instituído pela Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 e regulamentado pelo Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005) que se destina a aquisição de bens e serviços comuns, sem estabelecer qualquer definição sobre o valor da contratação, já que as propostas são conhecidas através de sessão pública (PALMIERE, 2000). Esta modalidade de pregão (eletrônico) segue as mesmas regras e dinâmica do pregão presencial; a diferença básica é não contar com a presença física do pregoeiro e dos licitantes, já que a negociação é realizada através de sistema eletrônico de comunicação. Além disso, no caso dos pregões eletrônicos, a sua publicação no Diário Oficial é obrigatória, assim como a disponibilização em página da internet.

Esse instrumento vem de certa forma colaborar também para a transparência dos atos públicos, tanto do ponto de vista dos cidadãos, quanto das empresas prestadoras ou comercializadoras de produtos e serviços que podem, a qualquer tempo, verificar os processos licitatórios de qualquer local onde se possa acessar a “grande rede”.

Sendo assim, buscando atender às necessidades da gestão pública moderna aliada aos avanços tecnológicos, tal modalidade de licitação possibilita a negociação entre o órgão público e os licitantes fornecedores de forma que todos possam ter acesso e dar transparência ao ato da “compra”, acompanhando os procedimentos executados, desde a abertura até o encerramento do ato licitatório. Sem dúvida alguma, o pregão eletrônico é um grande avanço no sentido da modernização e da transparência que a tecnologia da informação nos proporciona, atendendo as necessidades da instituição pública, além de publicitar os processos licitatórios ocorridos. Esse instrumento possibilitou a economia de muitos recursos com a transparência, a democratização dos processos licitatórios e o combate às fraudes.

Através das leis, o Governo pode obrigar os governantes a promoverem a transparência de seus atos, independente de quem ocupar o cargo, e possibilitar maior interesse da população pelos atos de seus governantes. O ideal seria se tal situação ocorresse sem obrigações legais, mas ainda assim, torna-se um passo a frente rumo à transparência governamental.

Além dos instrumentos legais, o governo eletrônico pode se tornar um aliado rumo à transparência governamental. West (2003) retrata que o *e-gov* deve potencializar também o surgimento de novos paradigmas de funcionamento das instituições públicas baseado na oferta *on-line* de serviços e informações anteriormente apenas disponibilizados de forma

presencial (ROCHE *et al.*, 2005, p. 1). Com a adoção desta estratégia, o Governo tem condições de se organizar criando uma opção de atendimento às necessidades dos cidadãos, possibilitando, por exemplo, que se criem centrais de atendimento com múltiplos canais: atendimento *on-line*, *call-centers*, atendimento presencial, dentre outros. É importante salientar que o governo eletrônico não deve se tornar o único meio de interação entre órgão público e população, pois se tornaria excludente e inviável já que atualmente ainda há uma parcela da população que não tem acesso à internet ou não possui habilidades tecnológicas suficientes para utilizar esses recursos.

Apesar de forte pressão da sociedade para que sejam melhoradas as condições de produção de informações visando a aumentar a eficiência e a transparência da gestão pública, o fascínio exercido pela inovação tecnológica não é suficiente para garantir tais qualidades, já que vontade política e estratégias adequadas são necessárias para o estabelecimento de sistemas de informação pública que permitam de fato viabilizar recursos para a melhor prestação dos serviços e a promoção da participação política e transparência governamental a serviço dos cidadãos.

Desde os anos 1990, com a abertura do mercado para produtos tecnológicos tornando-os mais baratos e acessíveis para grande parte da população, outros meios de interação foram sendo desenvolvidos: a internet com acesso às informações em tempo real, *e-mails*, *chats* e por último, as redes sociais. Recursos como estes têm modificado o relacionamento entre as pessoas e proporcionado meios para a mudança da relação entre as instituições públicas e os cidadãos.

Os recursos mencionados podem proporcionar meios alternativos de participação popular e interação na gestão pública. Vários autores se posicionam de forma entusiasmada, e outros nem tanto, quando se trata de participação popular através dos recursos tecnológicos. Segundo Lévy (1999, p. 35), o grande atributo do ciberespaço não consiste na possibilidade da oferta e procura de informações e de serviços de interatividade, mas na viabilidade de alcançar um processo social de inteligência coletiva.

Apesar dos recursos tecnológicos poderem ser adquiridos, isso não basta simplesmente para que se utilize o governo eletrônico como instrumento para promover a transparência governamental. Se no meio tecnológico existe viabilidade para atingir tais objetivos, quando se migra para a esfera governamental ou política, alcançá-los fica bem mais complexo e difícil. A abertura por parte dos governos para a transparência e participação social depende de todo um processo histórico e do balanço de forças políticas existentes na sociedade, não ficando restrito a uma questão de tecnologia (PINHO, 2008). Pinho ainda enfatiza que o

governo eletrônico não deve ser visto apenas por meio da disponibilização de serviços *online*, mas também pela vasta gama de possibilidades de interação e participação entre governo e sociedade e pelo compromisso de transparência por parte dos governos. De outra forma, as TICs contêm um enorme potencial democrático, desde que haja definição e vontade política no sentido da participação popular e da transparência, pois o governo pode optar por mostrar e não mostrar.

Pierre Lévy (1999) afirma que o avanço para o governo eletrônico visa a reforçar as capacidades de ação das populações administradas, mais do que sujeitá-las a um poder, ou seja, o governo eletrônico pode se tornar instrumento de reforço da cidadania rumo à transparência. No mesmo sentido, Ruediger (2002) entende o governo eletrônico como um “potencializador de boas práticas de governança e catalisador de uma mudança profunda nas estruturas de governo, proporcionando mais eficiência, transparência e desenvolvimento, além do provimento democrático de informações para decisão” (RUEDIGER, 2002). O governo eletrônico, “mais do que um provedor de serviços *online*, poderá ser, sobretudo, uma ferramenta de capacitação política da sociedade” (Ruediger, 2002).

Já Lévy e Castells em outro “insight” se posicionam de forma mais descrente. Lévy (1999) afirma que a internet e as TICs podem promover transformações efetivas, mas que devem ser relativizadas por conta do contexto das forças de dominação que podem fazer uso dessas próprias informações e tecnologias para manter seus “status” de dominação, seja por divulgação seletiva de informações ou por ofertar serviços e recursos de acordo com suas pretensões e interesses. Na mesma linha, Manuel Castells se posiciona: “Esperava-se que a internet fosse um instrumento ideal para promover a democracia — e ainda se espera. Como dá fácil acesso à informação política, permite aos cidadãos serem quase tão bem informados quanto seus líderes” (CASTELLS, 2003). Nesta mesma obra, Castells ainda aprofunda sua descrença ao afirmar que os governos empregam a internet e seus *websites* como um grande quadro de avisos, sem se preocupar na interação real que tal recurso poderia proporcionar.

Segundo Pinho (2008, p. 7), o governo eletrônico passa a considerar duas frentes interconectadas: por um lado, um Estado mais responsivo, aberto à participação da sociedade e transparente e, por outro, considera um papel protagonista da sociedade civil, atribuindo a estas possibilidades, por intermédio dos cidadãos e/ou de movimentos sociais, de checar, aferir, controlar o governo e, ainda, de assumir um papel propositivo. Tais considerações estão profundamente imbricadas à questão da transparência, o que demanda não só um papel democrático do governo, mas, também, uma capacidade política da sociedade civil.

É claro que se não houvesse desenvolvimento tecnológico como ocorreu nos últimos anos, provavelmente não estaríamos discutindo participação popular com o emprego de tais recursos. Se houve tal avanço, as TICs podem e devem ser consideradas. Neste contexto, a internet pode se tornar um instrumento facilitador da participação da sociedade no governo e no exercício do controle social. Não é por meio da tecnologia que se criará a participação nem o controle social, mas se estes existem, então ela pode facilitar sua concretização (CHAHIN *et al.*, 2004).

Outro termo bastante em evidência quando se trata de participação é *accountability*. Se por um lado é traduzido literalmente como “responsabilidade”, por outro, no senso comum, é interpretado como “prestação de contas”. Pinho (2008) afirma que *accountability* pode ser pensada como a transparência, o engajamento dos governantes com a prestação de contas, e também a responsabilização dos governantes pelos seus atos. Somente a partir da organização de cidadãos vigilantes e conscientes de seus direitos haverá condição para a *accountability*. Isto não se efetivará enquanto o povo se definir como tutelado (controlado) e o Estado como tutor (controlador) (CAMPOS, 1990).

A falta de *accountability* pode estar associada à democracia delegativa na qual o povo (tutelado) delega plenos poderes ao governante, enquanto nas democracias representativas os governantes estão amarrados às suas propostas de campanha, devendo prestar contas de seus atos. Quando a democracia delegativa se sobrepõe à democracia representativa, observa-se *accountability* (responsabilização ou prestação de contas) fraca ou inexistente. Quanto mais representativa a democracia, maior será a prestação de contas ou a responsabilização do Estado (PINHO, 2008).

A *accountability* e a transparência governamental são processos em desenvolvimento na gestão pública brasileira. Há que se ter consciência política aberta a essas “inovações”. As TICs podem e devem ser instrumento facilitador da transparência governamental através do governo eletrônico. Outro fator importante neste sentido é a vontade da sociedade em participar do governo, se interessar pela gestão e pelas informações que a compõe. Enquanto a sociedade não se posicionar e exigir dos governantes seu espaço no governo, nada disso ocorrerá. Aliado a isso, os governantes devem estar abertos e disponíveis a tornar a administração pública transparente de fato, com o emprego de tecnologias ou não.

Percebe-se, portanto, que a *accountability* é um processo em construção na sociedade brasileira, não se deve esperar da noite para o dia uma mudança radical nos processos e na cultura política. No Brasil, como se pode observar, seja por meios espontâneos ou por

exigências legais, aos poucos, tem-se criado mecanismos rumo à transparência governamental.

## 5 PARTICIPAÇÃO POPULAR

A participação popular tem alcançado avanços nos últimos anos no Brasil. Se voltarmos um pouco na história, desde o descobrimento, passando pela fundação da vila de São Vicente em 1532, primeiro município brasileiro, até a abertura democrática proporcionada pela Constituição Federal de 1988, tal direito sofreu várias restrições e avanços. Havia direito ao voto por renda mínima, diferenciação por gênero, com a exclusão feminina do acesso ao voto. Até a conquista do voto direto em 1989, o país percorreu um longo caminho rumo à participação popular na eleição de seus representantes nas instâncias públicas.

Na reforma constitucional de 1988, várias mudanças nas práticas de políticas públicas e no significado das ações sociais e coletivas foram propostas para compor o novo texto. A constituição abriu espaço, por meio de legislação específica, para práticas participativas nas áreas de políticas públicas, em particular na saúde, na assistência social, nas políticas urbanas e nas de meio ambiente. Em vários artigos, há aspectos que denotam ou asseguram a participação popular na gestão pública brasileira (BRASIL, 1988).

Em seu artigo 14, que trata dos direitos políticos, a Carta Constitucional assegura que “a soberania popular será exercida pelo sufrágio universal e pelo voto direto e secreto, com valor igual para todos e, nos termos da lei, mediante: plebiscito, referendo e iniciativa popular”. Já no artigo 27, sobre estados federados, estabelece que a “lei disporá sobre a iniciativa popular no processo legislativo estadual”. No âmbito dos municípios, em seu artigo 29, dispõe que o “município reger-se-á por lei orgânica [...] atendidos os princípios estabelecidos nesta Constituição, na Constituição do respectivo Estado e os seguintes preceitos: [...] cooperação das associações representativas no planejamento municipal e iniciativa popular de projetos de lei de interesse específico do Município, da cidade ou de bairros, através de manifestação de, pelo menos, cinco por cento do eleitorado. No artigo 61, a Constituição assegura iniciativa das leis complementares e ordinárias a qualquer membro ou Comissão da Câmara dos Deputados do Senado Federal ou Congresso Nacional, ao Presidente da República, ao Supremo Tribunal Federal, aos Tribunais Superiores, ao Procurador Geral da República e aos cidadãos [...]. No parágrafo segundo do mesmo artigo, ainda estabelece que a iniciativa popular pode ser exercida pela apresentação à Câmara dos Deputados de projeto de lei subscrito por, no mínimo, um por cento do eleitorado nacional, distribuído pelo menos por cinco estados, com não menos de três décimos por cento dos eleitores de cada um deles.

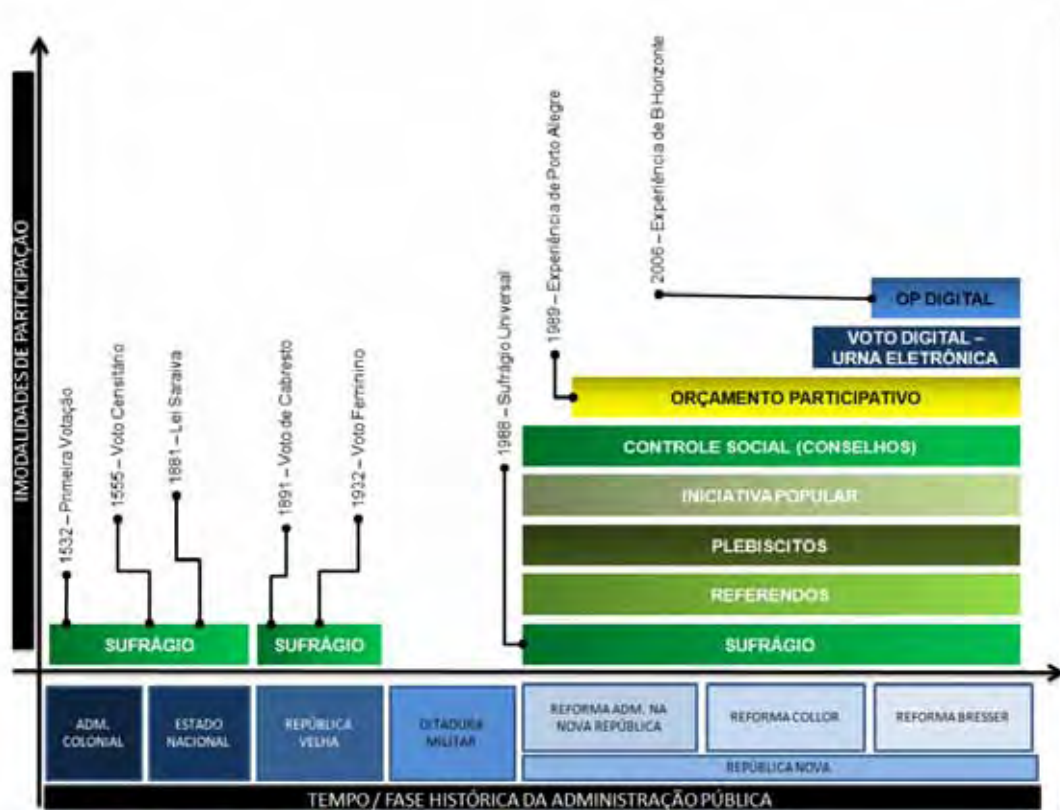
No artigo 194, sobre a seguridade social, a Constituição Federal assegura descentralização da administração mediante gestão quadripartite, com participação dos

trabalhadores, dos empregadores, empregados, dos aposentados e do Governo nos órgãos colegiados que discutem aspectos sobre seguridade. Também está prevista participação popular na Constituição em seu artigo 204, que descreve a participação popular por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis, no que tange à assistência social. Também no artigo 227, a lei magna trata da família, da criança, do adolescente, do idoso e dispõe que o Estado promoverá programas de assistência integral à saúde da criança e do adolescente, admitida a participação de entidades não governamentais – ONGs (BRASIL, 1988).

Com o processo de redemocratização do Brasil após o período da ditadura que se encerrou nos anos 1980, buscou-se algumas experiências de abertura governamental à participação popular com destaque para o orçamento participativo, a cargo, fundamentalmente, do Partido dos Trabalhadores (PT) municipalista. Porém, o que se observa, após mais de vinte anos de reconstrução democrática, é que o “desenho autoritário” da estrutura estatal permanece praticamente intocado e resistente aos impulsos participativos (DAGNINO, 2002). Desta forma, ainda que algumas experiências de participação popular tenham sido bem sucedidas, nas estruturas do governo não se vê mudanças substanciais. Não se verifica uma mudança de cultura rumo à participação, permanece forte o tom autoritário e conservador no estilo governamental. Outro instrumento de participação popular que tem relação com o orçamento participativo são os conselhos comunitários. Os conselhos comunitários são grupos representativos da comunidade que normalmente instrumentalizam o orçamento participativo. O problema de tais conselhos é a representação direcionada a interesses particulares ou através de indicação direcionada dos membros destes conselhos, acabando por não servir de fato ao fim proposto, que seria a participação buscando a representação dos interesses de uma coletividade.

Pelo que se vê nessas observações, muitas vezes a falta de instrumentos de participação não reside por si só na falta de recursos tecnológicos, *websites* ou implantação de governo eletrônico, mas sim na representação artificial, em instrumentos de participação “formais” ou falta de interesse da população em fazer parte dos meios que lhe são disponibilizados.

Vejamos na figura 9, onde é possível identificar a evolução dos instrumentos de participação no Brasil:



**Figura 9: Histórico dos instrumentos de participação no Brasil**  
(Fonte: Abreu (2012, p.40)).

Como percebemos, há uma nítida, porém lenta, evolução dos instrumentos de participação popular na gestão pública brasileira. Aos poucos, a população tem acesso à instrumentos mais modernos e abertos à gestão colaborativa e interativa.

Desta maneira, iremos discutir as definições, alternativas e formas possíveis de participação popular através dos meios eletrônicos, especificamente, através da internet e suas implicações na gestão pública, sobretudo na administração pública municipal. O governo eletrônico, em algumas de suas modalidades e alternativas, abre espaço para a participação popular, interação e interferências nos processos públicos de gestão disponibilizados através da internet.

Antes de partirmos para tais discussões, é importante apresentarmos as diferentes formas de participação na gestão pública. Segundo Sani (2004, p. 12), diferentes interpretações podem ser aplicadas ao termo participação, pois a maneira como um simples espectador participa difere da atuação do protagonista.

Há pelo menos três formas de participação: a) participação que equivale ao termo presença; por exemplo, participar de uma reunião passivamente; b) participação no sentido de ativação, como a participação em manifestação de protesto; c) participação em sentido estrito, aquela em que há uma contribuição individual, direta ou indireta, para uma decisão política.



Iremos nos ater principalmente à terceira forma de participação que é a colaboração individual via governo eletrônico, que pode alterar uma decisão ou ação política, já que acredita-se que estes meios podem promover reflexões no gestor público através das informações e opiniões coletadas.

Após a promulgação da Constituição de 1988, denominada “Constituição Cidadã” por conta das conquistas populares inseridas, novos debates foram fomentados rumo à representatividade e maior participação no governo pelos cidadãos.

Apesar das conquistas rumo à representatividade, em busca de formas diferenciadas de participação e representatividade, esta despertou a necessidade de um grau maior de envolvimento do povo na produção das decisões políticas, levando à elaboração de instrumentos complementares de participação popular, não mais restrita aos limites eleitorais (CASTANHO, 2012, p. 8).

Desta forma, a gestão pública visando efetivamente democratizar a participação popular, deve buscar meios alternativos ao voto. Não se deve limitar a participação popular ao ato do voto em processos eleitorais. Segundo Marques e Campos (2006, p. 1), o governo eletrônico se apresenta como um vetor estratégico de intervenção do Estado, dinamizador da relação entre os cidadãos e a administração pública. Dessa forma, sugere-se que seja apresentado um planejamento que possa ir além da simples expansão de infraestrutura e equipamentos de acesso, que promova o desenvolvimento de novos serviços que aproximem os cidadãos da administração pública.

Segundo Milon (2010, p. 63), a participação popular se divide em “instrumentos de controle e fiscalização” e “instrumentos de participação”. Di Pietro (2005) afirma que a finalidade do controle é assegurar que a Administração atue em consonância com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico, como os da legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação e impessoalidade. Enfatiza ainda que apesar do controle ser atribuição do Estado, o administrado participa dele à medida que pode e deve provocar o procedimento de controle, não apenas na defesa de seus interesses individuais, mas também na proteção do interesse coletivo.

Dentre os mecanismos de participação popular que se evidenciam, uma característica fundamental é que permitem ao povo uma parcela de responsabilidade nas tomadas de decisões estatais, como acontece nos casos de orçamento participativo, conselhos deliberativos com representação popular, audiências públicas, entre outras formas possíveis (MILION, 2010, p. 6).

Vejamos um pouco sobre cada uma delas:

## **5.1 Formas de Participação**

### **5.1.1 Audiência Pública**

A audiência pública é um útil instrumento de informação, esclarecimento e participação dos membros da sociedade local no contexto político. Este instrumento está previsto no Estatuto da Cidade (Lei nº 10.257/01), inclusive sendo obrigatória a sua realização para aprovação de relatório de impactos ambientais do Conselho Nacional do Meio Ambiente, tornando-se forte instrumento de participação popular nos casos em que obras ou instalações de indústrias têm impacto ambiental. Normalmente, as audiências públicas são usadas pelo Poder Legislativo, mas podem ser incorporadas à gestão municipal para ouvir e consultar a população local. Além de projetos que envolvem impacto ambiental, esta modalidade também é empregada em casos nos quais serviços públicos são privatizados (água, energia elétrica, esgoto) (MILION, 2010, p. 8).

### **5.1.2 Conselhos Deliberativos Comunitários**

Os conselhos deliberativos ou comunitários são órgãos colegiados que atuam na tomada de decisões da gestão pública, especialmente ligados ao Poder Executivo, criados pelo Estado para exercício de funções públicas, mas que nem sempre são compostos por membros da comunidade. Apesar disso, em tais conselhos se identifica a participação popular e a obrigatoriedade de acatamento das decisões pela autoridade pública. Alguns conselhos são apenas consultivos. Outros são compostos por membros representativos da sociedade, oportunizando, representativamente, a participação popular (MILION, 2010). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2011 existiam 15.719 conselhos municipais no Brasil. Os conselhos comunitários se tornaram instrumentos para distribuição de recursos de emendas de parlamentares em várias áreas, tais como saúde e assistência social (IBGE, 2013).

### **5.1.3 Orçamento Participativo**

Para Sampaio (2008), o Orçamento Participativo (OP) é uma política que procura devolver aos atores da sociedade civil o poder de decisão sobre questões que envolvem diretamente suas vidas. Se por um lado estes atores realizam discussões e negociações buscando identificar suas necessidades, por outro, para que o processo seja bem sucedido, o Estado deve ceder um espaço decisório que incentive a participação e deliberação dos cidadãos, objetivando-se alcançar resultados políticos mais justos e próximos.

### **5.1.3.1 Tipos de Democracia**

Ao discutirmos instrumentos de participação, sendo o governo eletrônico um instrumento da democracia digital, é inevitável não resgatarmos os conceitos dos tipos de democracia para que se possa entender melhor tal recurso.

Siroque (2005, p. 112) afirma que a participação popular é a partilha do poder político entre as autoridades constituídas e as pessoas estranhas ao ente estatal. Ao refletir sobre participação popular e representatividade, remetemo-nos conseqüentemente aos conceitos de democracia.

### **5.1.3.2 Democracia**

Segundo Brito *et al.* (2007, p. 7), democracia é uma modalidade de forma de governo. Etimologicamente, o termo democracia provém do grego *demos* – povo – e *kratein*– governo. A democracia teve sua origem na Grécia, no século V a. C. Era entendida como uma forma de governo fundamentada em três direitos essenciais dos cidadãos atenienses: igualdade, liberdade e participação no poder. Da democracia ateniense – cujo exercício se dava por meio das assembleias de cidadãos – passa-se às modernas democracias representativas e participativas. Democracia é termo plurívoco, de difícil conceituação, e por vezes utilizado para justificar ideologicamente a prática de atitudes totalitárias, ou seja, o oposto de seu autêntico significado. Daí se conclui que as democracias são diversificadas porque refletem a vida política, social e cultural de cada país, podendo o conceito de democracia sofrer perversão em sua essência.

### **5.1.3.3 Democracia Representativa**

Britto *et al.* (2007, p. 9) define democracia representativa como a modalidade de democracia em que representantes são eleitos diretamente ou indiretamente pela população para que decidam sobre os rumos do governo; baseia-se no processo eleitoral, pelo qual se confere poder de governo aos representantes ou delegados da comunidade. Nesta acepção de democracia, o poder público se concentra nas mãos de magistrados eleitos, com investidura temporária e atribuições pré-determinadas. A democracia representativa, no entanto, só veio a se desenvolver plenamente com o surgimento do sufrágio universal e da garantia de que qualquer cidadão pudesse se candidatar a representante.

#### **5.1.3.4 Democracia Participativa**

A democracia participativa consiste em restringir o poder da assembleia representativa, reservando-se ao pronunciamento direto da assembleia geral dos cidadãos os assuntos de maior importância, particularmente os de ordem constitucional. Essa forma de participação é adotada atualmente na Suíça e em alguns Estados da federação norte americana.

A delegação de poderes é feita com as devidas restrições, de tal modo que os problemas considerados de vital importância são decididos pela própria população por processos típicos de democracia direta, como o *referendum*, a iniciativa popular, o veto popular etc (BRITO, 2007, p. 10).

Segundo Santos (2002, p. 71), a democracia participativa, alternativa que se coloca no campo das teorias não hegemônicas e no espaço da emancipação social pela transformação das relações de poder em relações de autoridade compartilhada, têm experimentado inovações que parecem bem sucedidas, as quais possibilitam a instauração de uma nova determinação política baseada na criatividade dos atores sociais. As mudanças mais significativas no formato democrático têm suas origens em movimentos sociais que questionaram práticas sociais excludentes, por meio de ações que geraram novas formas de controle do governo pelos cidadãos, surgindo a partir de mudanças em práticas societárias introduzidas pelos atores sociais e resgatando tradições democráticas locais, ignoradas pelas formas de democracia representativas hegemônicas. O autor prossegue afirmando que a democracia participativa constitui-se em um dos grandes campos sociais e políticos, nos quais, a emancipação social está sendo reinventada, ligada aos processos de redemocratização que redefiniram o significado cultural e a gramática social, incorporando novos atores sociais e

novos temas à democracia. Desta maneira, os diferentes formatos de democratização, construídos pela participação ampliada de atores sociais em processos de decisões, alargam a possibilidade de procedimentos inovadores e o aumento da participação em nível local. Assim, a busca por maior participação procura aprofundar e intensificar a democracia, seja reivindicando a legitimidade da democracia participativa ou pressionando as instituições democráticas para torná-las mais inclusivas, visando complementar a relação entre representativa e participativa.

Sendo assim, Marques (2006, p. 18) relata que as experiências de democracia participativa resgatam a dimensão pública e cidadã da política, na medida em que mobilizam setores sociais interessados em determinadas políticas públicas, bem como apontam formas alternativas de organização do sistema político, realizando uma repolitização global da vida coletiva.

Portanto, pelo que se percebe, está havendo uma mudança nas formas de participação popular no Brasil, seja por mudanças sociais, pela conscientização (ainda que pequena) da população da necessidade de sua participação ativa nas decisões governamentais, ou por uma percepção dos governantes de que a participação da população de forma efetiva na gestão irá conferir mais legitimidade à gestão. Enquanto se observa uma tendência ao enfraquecimento dos movimentos populares em função do aumento das incertezas sociais, do enxugamento dos sistemas de seguridade social, da fragmentação social, particularmente no âmbito comunitário, os governos, carecendo de legitimidade democrática, abrem-se para a sociedade civil, criando novas formas de articulação sociopolítica, como o orçamento participativo, conselhos-gestores ou participação comunitária, visando a conciliar o objetivo da legitimidade democrática com o aumento da eficiência. Frey (2004). À medida que os governos se abrem para a participação da população, torna-se necessária uma nova postura dos cidadãos no intuito de assumir seu papel na gestão, promovendo uma nova dimensão na relação sociopolítica.

Complementarmente aos tipos de democracia, com o desenvolvimento e popularização das TICs, além do surgimento e desenvolvimento do *e-gov*, emerge um novo tipo de democracia: a democracia digital.

#### **5.1.3.5 Democracia Digital**

Diante da evolução da democracia, com o avanço dos recursos tecnológicos em áreas antes não “habitadas” pelas inovações, surge uma nova modalidade de democracia, a

democracia digital. A democracia direta eletrônica pode ser definida como um espaço ou sistema no qual os cidadãos se encontrariam em um ambiente virtual de deliberação ou discussão de temas de interesse comum.

Alguns pesquisadores veem as Tecnologias da Informação e Comunicação como a possibilidade de emergência de uma "democracia direta eletrônica" ou de uma "democracia deliberativa", na qual todos ou pelo menos a maior parte dos cidadãos, poderiam usar a Internet para deliberar sobre os temas públicos. Tal abordagem é influenciada, direta ou indiretamente, por uma corrente de pensamento inspirada na obra do filósofo alemão Jürgen Habermas, que preconiza a necessidade das decisões políticas serem tomadas a partir de discussões com ampla participação, em detrimento do modelo de democracia representativa tradicional (FRANCA *et al.*, 2006).

Segundo Candido (1997), os recursos de comunicação proporcionados pela Internet permitirão a criação de um espaço público deliberativo eletrônico: a "Ágora Virtual", onde todos os cidadãos poderão se encontrar virtualmente para deliberar a respeito de assuntos públicos. Para este autor, a Internet levará à emergência de uma nova forma de democracia direta, preferível à atual democracia representativa. Os meios eletrônicos de comunicação libertariam a democracia da necessidade da representação presencial, uma exigência imposta pela extensão territorial dos estados modernos e pela impossibilidade de haver uma assembleia de todos os cidadãos em um mesmo espaço físico. Franca *et al.* (2006, p. 3) afirma que a aproximação entre Estado e sociedade já é evidenciada por meio do governo eletrônico, *e-government* ou *e-gov*; seria mais um passo a ser galgado no alcance de uma democracia digital.

Segundo (CASTANHO, 2012, p. 10), o desenvolvimento dos meios de comunicação é positivo para a democracia, pois aumenta o acesso à informação, possibilitando participação consciente no processo democrático. Cada época confere às instituições jurídicas e políticas em que operam um perfil característico. Desta forma, o governo eletrônico desponta como uma alternativa à participação popular dispondo para a população de instrumentos efetivos de interação da comunidade com os governos através de ouvidoria "on-line", orçamento participativo digital, enquetes sobre obras e recursos, dentre outros que podem potencializar a ação dos cidadãos na gestão.

Meios de participação popular devem ser discutidos, implementados e efetivados pelos gestores públicos de modo a possibilitar a democracia no seu sentido pleno, ativo e consistente. Dentre os aspectos limitados e descontínuos de participação popular, Pierre Lévy (1998, p. 64) discute a problemática do voto afirmando que "[...] além das atividades

associativas, a participação efetiva dos cidadãos na vida da cidade assume essencialmente a forma do voto”, sendo este um instrumento descontínuo e de pouca iniciativa por parte dos cidadãos: as eleições importantes só ocorrem a cada quatro ou cinco anos”. Dessa maneira, percebe-se a importância das ações de governo eletrônico e as alternativas de participação popular além do momento eleitoral no sentido de promover a inserção da população no governo através de serviços e/ou formas de participação. Uma destas opções bastante louvável é o Orçamento Participativo Digital (OPD).

#### **5.1.3.6 Orçamento Participativo Digital**

O Orçamento Participativo (OP) é realizado por meio de reuniões em que a população pode decidir, dentre outras questões, quais obras ou necessidades serão atendidas pelo Governo de acordo com prioridades estabelecidas pela população. O Governo, dessa forma, buscará executar as ações discutidas e deliberadas pela população por meio de orçamento designado para esse fim.

No Brasil, o Orçamento Participativo foi criado em 1989 na cidade de Porto Alegre, como resultado da ação dos movimentos sociais organizados que clamavam por maior participação popular. Seguindo os princípios da Constituição Federal de 1988, que privilegia a participação popular nas decisões municipais, aquela cidade, com o Partido dos Trabalhadores assumindo o governo municipal, montou sua plataforma política oportunizando maior abertura da Prefeitura a uma participação popular (AVRITZER, 2005, p. 25).

A introdução da Internet é uma possibilidade de aumentar e melhorar a participação nesse processo, que expande potencialmente a capacidade dos indivíduos de participarem e trocarem argumentos num ambiente livre de coerções.

Como alternativa ao Orçamento Participativo, visando oportunizar aumento da participação, em 2001 surge uma nova modalidade de orçamento participativo, o Orçamento Participativo Digital (OPD) que introduziria sugestões de obras por intermédio da internet. O objetivo do Orçamento Participativo Digital não era substituir o processo presencial, mas sim, apresentar mais um meio para participação popular (PESSI, 2003, p. 14).

A grande inovação do OPD é que ele permite à população votar diretamente nas obras a serem realizadas. A votação é realizada integralmente pela internet, sendo apenas necessário usar o título de eleitor para participar do processo. No caso da cidade de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais, visando reduzir as barreiras digitais, foram disponibilizados

quiosques de votação pela cidade com agentes da Prefeitura treinados para orientar o cidadão a votar nas obras. Também foram disponibilizados locais de votação com acesso público à internet, tais como: escolas, bibliotecas, secretarias municipais e outros órgãos ligados à Prefeitura. Além da votação em obras a serem desenvolvidas, outras ferramentas podem ser implementadas através do orçamento participativo digital - *chat*, fóruns, murais virtuais - objetivando aumentar a participação popular e a efetividade democrática (CHADWICK, 2003, p. 18).

Os recursos tecnológicos devem ser considerados como estratégias ou subsídios para reforma, participação política ou desenvolvimento urbano (FREY; REZENDE, 2005, p. 10). O emprego das novas tecnologias na gestão pública traz inovação e cria outros mecanismos de participação popular, diferentes do atendimento presencial.

### 5.1.3.7 Organizações Não Governamentais

Segundo Avritzer (2009, p. 30), um outro fenômeno merece ser destacado quando o assunto é sociedade civil: a proliferação de Organizações Não Governamentais no Brasil a partir dos anos 1990. Segundo o Banco Mundial, a definição das ONGs é a seguinte: “ONGs incluem uma variedade ampla de grupos e instituições que são inteiramente ou largamente independentes do governo, e, caracterizadas por serem mais humanitárias ou cooperativas do que por serem comerciais e objetivas”. O elemento central de tal definição é não fazer parte do governo. No Brasil, dois fenômenos importantes marcaram a atuação das ONGs: 1) forte reivindicação de autonomia da sociedade civil por parte dos atores sociais. O que caracteriza as ONGs é a luta contra o autoritarismo, centrada na autonomia dos sujeitos sociais. Segundo a ABONG – Associação Brasileira das Organizações Não Governamentais, em 2010 existiam 290,7 mil ONGs no Brasil, sendo este o perfil, de acordo com área de atuação:

**Quadro 3: ONGs por área de atuação**  
(Fonte: [www.abong.org.br](http://www.abong.org.br) (2013)).

Área de atuação	Percentual
Religião	28,5%
Associações patronais e profissionais	15,5%
Desenvolvimento e defesa de direitos	14,6%
Implementação de políticas governamentais (saúde, educação, pesquisa e assistência social).	18,6%
Assistência social	10,5%
Educação e pesquisa	6,1%
Saúde	2,1
Preservação ambiental e proteção animal	0,8%



2) Outro fato importante descrito no site da ABONG é que 72,2% das entidades não possuíam sequer um empregado formalizado, sendo que as atividades eram desenvolvidas por voluntários ou prestadores de serviços autônomos. Portanto, há um percentual considerável de ONGs atuando em áreas através das quais é possível participar da gestão pública.

### **5.1.3.8 Impactos da participação popular na gestão pública brasileira**

A participação popular no Brasil se apresenta principalmente em três grandes tendências: 1ª) Gestão participativa através do orçamento participativo: grandes exemplos são as cidades de Belo Horizonte, Recife e Porto Alegre. Nestes municípios, o orçamento participativo teve grande êxito, o que provocou a reeleição de seus Prefeitos a partir da implantação de tal instrumento. 2ª) As ações participativas sob o aspecto regional. Avritzer (2009) afirma que as gestões participativas produzem maior eficiência administrativa. Segundo o autor, existem limites políticos claros às experiências de participação no Brasil atualmente. Um desses limites é o regional. Até 2004, a maioria das experiências participativas estava concentrada nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais; poucas experiências foram notadas na região Nordeste, com exceção de Pernambuco. Um dos aspectos ressaltados por Avritzer é verificar, com o tempo, se as experiências do orçamento participativo terão o mesmo efeito à medida que o perfil das cidades onde ele for implantado se modificar. 3ª) Uma terceira tendência seria a pluralização dos formatos participativos no Brasil e que estes não se restringem aos orçamentos participativos e aos conselhos comunitários. Há audiências públicas de diversos tipos ligadas a políticas desenvolvidas nos âmbitos estadual e federal com maior participação das ONGs do que de cidadãos “comuns” (AVRITZER, 2009, p. 40).

### **5.1.3.9 Instrumentos de participação popular na Europa**

Na Europa, depois da modernização administrativa dos anos 1990, foram desenvolvidos novos modelos de gestão pública considerados como “terceira geração”, como o modelo CAF – *Common Assessment Framework*, que é um modelo de auto avaliação de desempenho organizacional específico para a área pública implantado nos países da União Europeia a partir de 2000 visando ajudar as organizações do setor público dos países europeus a aplicar as técnicas de Gestão da Qualidade Total, melhorando seu nível de desempenho e de prestação de serviços (SILVA e CUNHA, 2010, p. 19; CAF, 2013).

O modelo foi impulsionado por administrações públicas da União Europeia. Sua característica marcante é a aposta na confluência da participação do cidadão com a eficiência administrativa, incorporando a integralidade da gestão e a relação com o ambiente como variáveis centrais dos modelos de avaliação. De alguma forma, os cidadãos tornam-se o ponto de referência na gestão pública, ampliando a usual interpretação do cidadão como cliente a um composto híbrido no qual tem espaço uma concepção política de cidadão (REICHARD, 2002). A construção do modelo CAF foi inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM) e no modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, em Speyer (CAF, 2013).

Na Europa, a preocupação com a participação cidadã pode ser observada a partir de três dimensões diferentes que confluem para a importância da participação na gestão pública (SILVA e CUNHA, 2010): a) política: a baixa confiança dos cidadãos no desempenho do trabalho institucional e não nas instituições democráticas europeias abriram espaço para reflexão, destinando implementar um modelo diferente do monopólio governamental, com a participação da sociedade e a cidadania; b) administrativa: o aumento da complexidade dos problemas, a interdependência das soluções, assim como problemas de articulação requerem planos estratégicos e modelos de gestão diferenciados que privilegiem a participação popular, tais como o modelo CAF – *Common Assesment Framework*, modelo OCSP (*On-line Certificate Status Protocol*) adotado na Espanha e o modelo KGSt (Rede de municípios que concorrem entre si quanto à qualidade de seu desempenho) adotado na Alemanha; c) social: progressivo incremento da importância que adquire socialmente a autonomia individual, sobretudo nos manifestos e nas pesquisas de opinião pública.

Um instrumento de participação bastante utilizado são os “júris cidadãos” que tiveram origem na Alemanha e Estados Unidos. Através de uma plenária, um especialista apresenta temáticas e os participantes (cidadãos) expõem seus pontos de vista de modo a fazer-lhes recomendações e propor alternativas. Outro instrumento é o brasileiro orçamento participativo, que surgiu no final dos anos 1980 em Porto Alegre e é muito utilizado na Espanha, Itália, França e Alemanha.

Portanto, o movimento europeu por maior participação tem encontrado alternativas em diversos modelos para promover maior inserção da sociedade na gestão pública.

#### **5.1.3.10 E-gov como Instrumento de Participação Popular**

O governo eletrônico deve ser empregado como mais um instrumento de participação popular, pois a partir deste recurso, pode-se planejar e elaborar um projeto para a inclusão de percepções diversas, que organizadas, possam ampliar e alterar a relação entre governos e população no sentido de promoção de mecanismos de participação nos processos de reformulação e “feedback” da administração pública (RUEDIGER, 2002, p. 22).

Os recursos tecnológicos devem ser considerados como estratégias ou subsídios para reforma, participação política ou desenvolvimento urbano (FREY; REZENDE, 2005, p. 10). O emprego das novas tecnologias na gestão pública traz inovação e cria outros mecanismos de participação popular, diferentes do atendimento presencial.

A internet tem potencialidades democráticas e pode ser empregada para renovar as formas de participação popular e auxiliar na tomada de decisões governamentais (FREY, 2000). Desta forma, com uso do *e-gov*, os municípios do sul de Minas Gerais poderiam empregá-la de modo a ampliar a participação do cidadão, promover transparência dos atos públicos, sejam eles por força legal ou não, além de prover serviços, informações e recursos para a população. Possibilitariam, dessa forma, subsídios aos governantes para planejar suas ações com informações mais consistentes e atualizadas de modo a aumentar a qualidade e a efetividade de sua gestão no sentido da excelência dos serviços públicos.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados nas entrevistas através de gravações e anotações e a avaliação dos *websites* realizada com apoio de instrumento de pesquisa foram analisados. Desta forma, chegou-se ao diagnóstico das ações de governo eletrônico praticadas nos municípios pesquisados, assim como dos propósitos dos gestores com sua implementação. Através deste trabalho, várias constatações importantes sobre os serviços e informações disponibilizados aos municípios através dos *websites* dos 30 municípios foram concluídas.

### 6.1 Análise Intracazos

Dos trinta municípios pesquisados, antes das entrevistas, foi realizada uma análise preliminar para que se pudesse identificar se os municípios possuíam ações mínimas de governo eletrônico que viabilizassem o aprofundamento da pesquisa entrevistando os gestores municipais: Governo e Tecnologia. Dos trinta municípios investigados, chegou-se ao número de doze cidades que tinham em seus *websites* pelo menos ações mínimas de *e-gov*. Desta forma, deu-se o prosseguimento da coleta de dados nesta nova segmentação da amostra inicial.

Na análise intracazos, será realizada uma caracterização geral de cada município pesquisado, considerando dados demográficos, de área territorial, socioeconômicos e históricos, de modo a se identificar o município antes da exposição das informações coletadas. Primeiramente, será descrita a entrevista com o gestor municipal, em segundo lugar, com o gestor de tecnologia da informação do município e por último, serão apontadas as observações constatadas no *website*, confrontando-as com a entrevista dos gestores.

#### Poços de Caldas

Poços de Caldas é o município do sul de Minas que possui o maior número de habitantes. Segundo o IBGE (2013), a região onde se localiza o atual município de Poços de Caldas foi inicialmente habitada pelos índios Cataguases que, em 1675, ofereceram combate e venceram a célebre bandeira de Lourenço Castanho, cognominado "O Velho". A Lei estadual nº 2, de 14 de setembro de 1891, confirmou a criação do distrito-sede do município de Poços de Caldas. Na análise de cada município, há um Quadro com algumas características importantes para que possamos caracterizá-lo e possibilitar uma relação entre população, área territorial, densidade demográfica, PIB - Produto Interno Bruto, além do IDH - Índice de

Desenvolvimento Humano. A apresentação de tais índices poderão auxiliar uma correlação ou não entre as características e a disponibilidade de ações de governo eletrônico.

Seguem no Quadro 4 características do município de Poços de Caldas:

Quadro 4: Informações socioeconômicas do município de Poços de Caldas.

(Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013))

<b>Característica</b>	<b>Valor</b>
População	152.435 habitantes
Área Territorial	547.260 km <sup>2</sup>
Densidade Demográfica	278,54 hab/km <sup>2</sup>
PIB (per capita)	R\$ 24.634,06
IDH	0,841 (2000)

Segundo o *website* municipal, o município de Poços de Caldas é reconhecido como uma das melhores estâncias hidrominerais do país. Além disso, conta com uma série de pontos turísticos de grande beleza natural e monumentos de expressiva qualidade arquitetônica que lhe conferem uma situação ímpar de destaque e que constituem importante fator para o seu desenvolvimento turístico. É de considerável porte a rede de equipamentos e espaços voltados ao atendimento das atividades de turismo e lazer. Os antigos cassinos restaurados e transformados em centros de convenções e cultura dotam a cidade da mais expressiva estrutura de eventos de todo sul de Minas (Poços de Caldas, 2013).

Além de se tratar de cidade turística, o município possui parque industrial relevante, com empresas na área de mineração, refratários, laticínios e alumínio. Na área de ensino superior, conta com várias instituições de ensino superior, tais como o *Campus* Avançado da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), Pontifícia Universidade Católica (PUC) e Universidade José do Rosário Velano (UNIFENAS).

No processo de coleta de dados, o primeiro entrevistado foi o secretário de governo, que deu informações sobre o plano de investimentos em tecnologia do município, além de programas dos quais o município tem participado para captar recursos, tal como o Programa de Modernização da Administração (PMAT). O secretário afirmou ainda que o município

aderiu ao programa visando aperfeiçoar a gestão interna com vistas à melhoria da arrecadação, limpeza urbana e para fins sanitários (aterro sanitário). Um exemplo disso é o programa Cidade Digital que busca integrar a população aos recursos computacionais, além de oportunizar-lhe acesso às informações e recursos disponibilizados pelo município aos munícipes. O secretário destacou a importância da disponibilização das informações para a democracia e acesso da população às informações da gestão pública municipal. Destacou que com a informatização, os munícipes terão as informações disponíveis “on-line”, sem precisarem se dirigir à prefeitura, reduzindo tempo para resolução de seu problema. Segundo ele, o foco é o cidadão. Um dos pilares da gestão é a qualidade do serviço prestado e a eficácia, segundo o entrevistado. Demonstrou em sua fala a preocupação com disseminação das informações, além da democratização do acesso às informações da gestão pública. Há, segundo o secretário, mais de cinquenta conselhos municipais atuantes, sistemas integrados e informações atualizadas automaticamente. Com relação aos aspectos identificados na entrevista com o secretário que oportunizam participação ou transparência, o que ficou em destaque foi o discurso democrático do secretário e da preocupação com a democratização das informações através do *website*, além da participação da população através dos conselhos municipais, sendo possível sua interação na gestão através dos instrumentos a serem implantados com o programa “cidade digital”, que oportunizará acesso à internet a uma parcela da população até então excluída.

O gestor de tecnologia da informação aponta que, com a implantação de recursos de *e-gov*, sobretudo a nota fiscal eletrônica, a arrecadação aumentou muito e que o acesso à internet será disponibilizado a todos. Segundo ele, há alguma integração entre os sistemas, mas alguns ainda estão independentes. Há uma solução terceirizada em implantação para se prover mais serviços de *e-gov*. A ouvidoria municipal é de responsabilidade da área de comunicação social da prefeitura. Apontou como instrumentos de participação, a ouvidoria “on-line”, além dos serviços disponíveis virtualmente.

No processo de avaliação do *website*, foi possível detectar que há bons recursos disponíveis, o visual é agradável e o “portal do cidadão” que está em implantação traz bons recursos que permitem observação de processos e emissão de guias. Há boa usabilidade e performance aceitável. A limitação se dá por conta de vários “links” quebrados ou inoperantes. Retornando consulta à área de Tecnologia da Informação sobre as questões dos “links” inoperantes, esta informou que a área de comunicação, responsável pelo *website* optou por inserir o termo “em manutenção” nos *links* inoperantes. Há outros aspectos positivos, tais como informações consistentes sobre obras, planejamento, plano de governo dentre outros

meios de transparência. Há transparência exigida por lei, mas faltam outras informações não exigidas por lei. A participação popular também é limitada, somente pelo “fala cidadão” que funciona parcialmente e com usabilidade prejudicada. Há um portal do cidadão que "carrega" com dificuldade. Neste, há vários serviços e certidões à disposição do cidadão. Uma questão a ser destacada é o discurso democrático do secretário em dissonância com o apresentado pelo *website*. Uma questão a ser relevada é o novo sistema que está sendo implantado, disponibilizando recursos interessantes no que tange à participação e à transparência, o que poderá melhorar a avaliação do município nestes quesitos. Isso também foi relevado pelo responsável pela área tecnológica.

### **Pouso Alegre**

O município de Pouso Alegre fica às margens da Rodovia Fernão Dias e no entroncamento da BR-459 com a BR-381. Dista cerca de quatrocentos quilômetros de Belo Horizonte, 209 km de São Paulo e 186 km de Campinas. Tem se desenvolvido pela posição geográfica privilegiada; é uma das cidades polo do sul de Minas Gerais. O Distrito de Pouso Alegre foi criado por Alvará Régio de 6 de novembro de 1810 e o Município com território desanexado do Município de Campanha, por Decreto de 13 de outubro de 1831, instalando-se a 7 de maio do ano seguinte (IBGE, 2013). Pouso Alegre possui instituições de ensino superior que a tornam polo educacional em sua microrregião, possuindo um *campus* e sediando a Reitoria do Instituto Federal de Ensino, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas. Além deste, há outras instituições privadas com cursos nas mais diversas áreas do saber, como por exemplo, Direito e Medicina.

Seguem no Quadro 5 características do município de Pouso Alegre:

Quadro 5: Informações socioeconômicas do município de Pouso Alegre.

(Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013))

<b>Característica</b>	<b>Valor</b>
População	130.615 habitantes
Área Territorial	543.068 km <sup>2</sup>
Densidade Demográfica	240,51 hab/km <sup>2</sup>

PIB (per capita)	R\$ 23.289,74
IDH	0,826 (2000)

Pouso Alegre tem atraído indústrias de diversas áreas, com destaque para a área de autopeças, eletrônica e alimentícia, dentre outras.

O secretário de governo demonstrou lucidez no que se refere à necessidade de aperfeiçoar os recursos tecnológicos. Há, segundo ele, um planejamento para interligação dos sistemas e dos órgãos públicos municipais visando prestar melhores serviços à população. Uma empresa terceirizada foi contratada para realizar a interligação física via fibra ótica. No que tange à transparência e participação popular, foi contratada uma empresa para realizar entrevistas em todas as residências de Pouso Alegre no sentido de ouvir os cidadãos com relação à gestão atual e as necessidades de melhoria. Todo o parque tecnológico do município está sendo reestruturado. Segundo o entrevistado, os investimentos têm sido realizados no sentido de se organizar a Prefeitura para gerir melhor. Ainda na linha de participação popular, algumas conferências foram realizadas com o intuito de aperfeiçoar o orçamento participativo. Cerca de 2% do orçamento municipal foi destinado para este fim em 2011. As conferências realizadas, segundo o entrevistado, se valem fundamentalmente de definição de priorização de obras e serviços públicos. Há conselhos comunitários ligados às secretarias municipais. Os representantes da Prefeitura vão às associações de moradores, e não o contrário. Ele acredita que a informatização poderá melhorar a vida do cidadão, com melhores serviços prestados e aumento da arrecadação. Com relação a serviços de *e-gov*, há os editais de licitação que a lei obriga, IPTU e ITBI. Um *notebook* foi doado a cada professor de escola pública, no sentido de se aperfeiçoar as atividades em sala de aula. Além disso, há a “TV Cidadã” que funciona em alguns órgãos públicos no sentido de se divulgar as informações sobre o município, obras, dentre outros.

Na coleta de dados com o responsável pela área tecnológica, observou-se que este é servidor de carreira recente e possui ainda pouco envolvimento com os serviços. Uma empresa terceirizada foi contratada para implementar os serviços de *e-gov*. A ouvidoria e “fale conosco” do *website* são enviadas ao setor de comunicação. Poucas informações foram obtidas com o entrevistado, até porque é servidor há menos de um ano.

Na avaliação do *website*, este se apresenta como boa alternativa ao atendimento presencial. Há uma riqueza de informações e ações que podem ser obtidas "on-line", bem diferente do que foi constatado na estrutura de TI desta cidade. Constatou-se boa usabilidade e



aspecto agradável, inclusive apresentando algumas inovações e recursos não presentes normalmente nos *sites* municipais. Os instrumentos de participação popular e de transparência se sobressaem. A agenda do prefeito e dos conselhos está disponível, assim como uma agenda de visita dos secretários em reuniões de bairros. No quesito serviços, só identificou-se no momento da pesquisa serviços que remetem à arrecadação, tais como IPTU – Imposto Predial Territorial Urbano “on-line” e ITBI – Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis.

### Varginha

Varginha fica localizada equidistante em trezentos quilômetros de Belo Horizonte, São Paulo, e Campinas e há 380 km do Rio de Janeiro. Por se tratar de município localizado mais centralizado geograficamente na região do sul de Minas, sedia as regionais dos principais órgãos públicos, tais como: Receita Federal, Polícia Federal, Unidade Administrativa Estadual Regional, Receita Estadual, Correios, Instituto Estadual de Florestas, além de outros. A cidade foi emancipada em 1888, tendo recebido anteriormente as denominações de “Catanduvas”, “Espírito Santo de Varginha”, “Divino Espírito Santo das Catanduvas” e finalmente, Varginha (VARGINHA, 2013). Possui os seguintes índices socioeconômicos que serão apresentados no Quadro 6:

Quadro 6: Informações socioeconômicas do município de Varginha.

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

<b>Característica</b>	<b>Valor</b>
População	123.081 habitantes
Área Territorial	395.396 km <sup>2</sup>
Densidade Demográfica	311,29 hab/km <sup>2</sup>
PIB (per capita)	R\$ 32.133,82
IDH	0,824 (2000)

Em entrevista, o secretário de governo, questionado sobre plano de investimentos em tecnologia, afirmou que o município faz parte do Programa Nacional de Apoio à Modernização Administrativa e Fiscal (PNAFM). Segundo o secretário, tal plano

proporcionará modernização administrativa no sentido de se organizar internamente a gestão, otimizando os serviços prestados. Tal adesão tem como foco principal aperfeiçoar aspectos gerenciais e tecnológicos, promover organização da ocupação do solo por meio de geoprocessamento (IPTU), beneficiando o atendimento aos cidadãos e indiretamente a saúde e a educação. Havia, no ato da entrevista, segundo o entrevistado, uma proposta de se interligar a prefeitura com todas as escolas públicas, além de se oportunizar o uso de computadores nas salas de aula em todas as escolas públicas municipais. No que tange à limitação da atuação como gestor que a tecnologia proporciona, o secretário afirmou que a tecnologia pode limitar a atuação política por “retirar” poder dos gestores, mas não limita a atuação administrativa. Foi implantada na gestão do entrevistado a secretaria de controle interno, cuja atribuição principal seria a fiscalização dos atos dos secretários. Sob o ponto de vista gerencial, foi implantado o “chat” visando aperfeiçoar a comunicação e reduzir custos com telefone, além do plano de telefones celulares corporativos. Sobre a participação popular, afirmou-se que foi criada a coordenação de relações com a comunidade, visando ampliar a ação do orçamento participativo. Havia, segundo o secretário, 53 conselhos participativos e 2,5 % do orçamento municipal era destinado ao orçamento participativo. No que se refere à ouvidoria municipal, as mensagens são enviadas às secretarias interessadas no questionamento, dúvida, sugestão ou elogio e 80% das postagens são respondidas.

Na entrevista com o gestor de tecnologia de informação de Varginha, foram colhidas algumas informações, dentre as quais pode-se identificar que não havia um planejamento de governo eletrônico para a gestão, somente alguns aspectos mais pontuais, tais como a nota fiscal eletrônica e a implantação do portal da transparência com as contas públicas municipais para atendimento da lei. Novos recursos devem ser incorporados sob demanda. Segundo o entrevistado, a intenção com a implantação dos novos recursos seria a agilidade, transparência e aperfeiçoamento da arrecadação com a nota fiscal eletrônica.

O *website* municipal é mantido por equipe própria. As postagens inseridas pela ouvidoria são enviadas diretamente aos interessados. A ouvidoria, orçamento participativo, agendas e informações da secretaria de esportes são informações disponibilizadas no *website*, segundo o gestor. Também há prestação de contas no “portal da transparência” e a interligação com o sistema de gestão são ações de planejamento de implantação de novos sistemas visando a melhoria dos processos internos. As iniciativas de governo eletrônico partem da área tecnológica, da área de comunicação e da secretaria de governo. O gestor afirmou ainda que entre aspectos de controle, eficiência e transparência, acredita que a transparência se sobressaia no que tange às soluções tecnológicas. Houve a afirmação que a

implantação tecnológica promoveu a redução de ações no sentido de impedir privilégios. O controle da qualidade do *website* é realizado apenas pelas reclamações inseridas através da ouvidoria municipal e que a participação da população ainda é ínfima.

Em contraponto às entrevistas do secretário de governo e gestor de tecnologia da informação, avaliou-se o *website* e identificou-se que há transparência nas contas públicas de forma detalhada no que exige a lei. Existe uma ouvidoria municipal que exige que se cadastre e se identifique para "postar" a solicitação. O diário oficial do município com atos do executivo está disponível "on-line". Há um *link* do orçamento participativo, porém, só com propaganda institucional, nenhuma informação relevante além disso. No que se refere às contas públicas, só há informações até o ano de 2009. Há uma tela para consulta dos recursos humanos, inclusive sobre seus vencimentos, porém isso não funciona. Há uma tela de "Cidadão" e outra de "serviços" o que dificulta encontrar o que se procura. Alguns serviços estão disponíveis "on-line", mas todos se referem à arrecadação. O *site* apresenta três menus principais, cidadão, serviços e Varginha, além de notícias institucionais no centro. Há poucos serviços, principalmente visando arrecadação e alguns itens de transparência (exigência legal), bem diferente (pior) do que foi falado pelo secretário e responsável pela TI na entrevista, quando pregaram a transparência e a participação popular. O que se evidenciou, inclusive, nas entrevistas, foi uma preocupação com o cumprimento da lei e a arrecadação, com a implantação de um novo sistema de geoprocessamento visando atualizar dados para o IPTU, além da nota fiscal eletrônica.

### **Passos**

O primeiro nome do hoje importante município sul mineiro foi Capoeiras, por estar, naquela época, situada a povoação dentro de uma densa capoeira. Em seguida, foi denominada "Vila Formosa do Senhor Bom Jesus dos Passos" e em virtude da Lei provincial nº 854, de 14 de maio de 1858, foi elevada à categoria de cidade com a atual denominação "Passos". O município fica a 348 km de Belo Horizonte. É um polo das indústria do vestuário. Há, no município, a Fundação de Ensino Superior de Passos, que se trata de um *campus* da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), contando com vários cursos de graduação e pós-graduação "Lato-sensu". Algumas informações socioeconômicas podem ser obtidas no Quadro 7:

Quadro 7: Informações socioeconômicas do município de Passos.

(Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013))

<b>Característica</b>	<b>Valor</b>
População	106.290 habitantes
Área Territorial	1.338,070km <sup>2</sup>
Densidade Demográfica	79,44 hab/km <sup>2</sup>
PIB (per capita)	R\$ 13.601,13
IDH	0,797 (2000)

O município foi visitado em função de se tratar de um dos principais municípios da região, apresentando a quarta maior população. Em entrevista com o secretário de governo, este afirmou que a gestão municipal estava em processo de reorganização e que o *website*, assim como os recursos tecnológicos estavam em processo de implantação no município.

O gestor de tecnologia corroborou com o secretário de governo, afirmando que a área tecnológica estava em processo de implantação de vários recursos e que o *website* seria reformulado.

Na análise do *website*, identificou-se que este apresentou menos que o razoável. O *layout* estava com problemas de apresentação, não possuía recursos para os cidadãos e vários *links* estavam quebrados ou com erros de conexão (no caso dos serviços externos).

Após a conclusão da pesquisa com os outros municípios, retornou-se ao *website* para verificar se algo havia sido alterado. Realmente, o *layout* foi modificado positivamente, mas os serviços presentes se limitavam à segunda via do IPTU e a nota fiscal eletrônica. Sob o âmbito da transparência, o *website* contava, na segunda análise, com as contas públicas publicadas, mas nenhum recurso adicional que fosse considerado um diferencial. Um recurso “fala cidadão” foi incorporado ao *website*. Ao se acessar esta opção, só um *e-mail* para envio de sugestões foi informado.

### **Itajubá**

Itajubá foi fundada em 19 de março de 1819 e em 27 de setembro de 1848 foi emancipada e, conforme a Lei nº 355, de 27 de setembro de 1848, a abrangência dos seguintes territórios: a “freguesia de mesmo nome” (que abrangia o atual município e Piranguçu), Cristina (Espírito Santo do Cumquibus), Pedralva (São Sebastião da Capituba), Brasópolis

(São Caetano da Vargem Grande) e Delfim Moreira (Soledade de Itajubá). Pouco tempo depois, esses territórios foram se desmembrando de Itajubá (Itajubá, 2013). O município de Itajubá conta com a sede da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), que tem origem na Escola Federal de Engenharia de Itajubá (EFEI), fundada em 1913. Além da Universidade Federal, a cidade conta com outras instituições de ensino superior particulares. Há, no município, várias indústrias da área eletrônica, de autopeças, além da Helicópteros do Brasil S/A (Helibras). A cidade fica a 445 km da capital mineira. Algumas informações socioeconômicas foram disponibilizadas no Quadro 8X:

Quadro 8: Informações socioeconômicas do município de Itajubá.

(Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013))

<b>Característica</b>	<b>Valor</b>
População	90.658 habitantes
Área Territorial	294.835km <sup>2</sup>
Densidade Demográfica	307.49 hab/km <sup>2</sup>
PIB	R\$ 18.615,33
IDH	0,815 (2000)

Ao visitar o município de Itajubá para entrevistas com os gestores do município, no encontro com o secretário municipal, este afirmou que há muitos recursos disponíveis no *site* e outros devem ser implantados. Não crê que a tecnologia possa limitar a atuação do gestor. Sobre aspectos de controle, cita, por exemplo, o monitoramento do Rio Sapucaí, além da agenda do Prefeito e Vice-prefeito. Sobre serviços disponíveis, destacou o IPTU e nota fiscal eletrônica. Com relação à transparência, o secretário afirmou que há um recurso “fala cidadão”, além de outro *link* para “obras realizadas” disponíveis no *site*, além das contas públicas.

O gestor de tecnologia destacou que há um planejamento de novos recursos e investimento no *website* municipal. Segundo este, um novo sistema para ações de *e-gov* está sendo negociado e deve ser implementado em breve. Afirmou ainda que as solicitações do

“fala cidadão” são encaminhadas à assessoria de comunicação. Não há controle de quantas mensagens são respondidas. Segundo este, sobre a participação, o fala cidadão é o instrumento “oficial” para este fim. Com relação à transparência, as contas públicas são disponibilizadas, mas outros recursos devem ser implantados com o novo sistema.

O site apresenta algumas inovações como: cronograma de obras, agendas, nível do rio (enchentes). Mas, se avança em alguns pontos, é limitado em outros, como serviços aos cidadãos. Só apresenta informações exigidas por lei ou arrecadação como nota fiscal eletrônica e IPTU. Não há instrumento efetivo de participação popular. Só um formulário que dá erros (obrigatório preenchimento completo). A participação popular e a transparência se encontram restritas neste município, avaliando-se o que está disponível no *website* no ato da pesquisa.

### **Alfenas**

Com a criação da vila, em 1860, passou a denominar-se Vila Formosa, sendo elevada à categoria de cidade em 1869 como Vila Formosa de Alfenas. A partir de 1871, chamou-se apenas Alfenas, por força de Legislação que proíbe a duplicidade de topônimos. A designação do município, originou-se da expressão "Vamos nos Alfenas", usada pelos habitantes da região ao se dirigirem ao povoado, em virtude dos membros da família Martins Alfenas serem os moradores mais próximos.

O município fica a 344 km de Belo Horizonte. No âmbito educacional, possui a sede da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), originária da antiga Escola Federal de Odontologia de Alfenas (EFOA), fundada em 1914. Também fica localizada no município a sede da Universidade José do Rosário Velano (UNIFENAS).

Seguem no Quadro 9 características do município de Alfenas:

Quadro 9: Informações socioeconômicas do município de Alfenas.

(Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013))

<b>Característica</b>	<b>Valor</b>
População	73.774 habitantes
Área Territorial	850.446km <sup>2</sup>

Densidade Demográfica	86,75hab/km <sup>2</sup>
PIB (per capita)	R\$ 17.400,91
IDH	0,829 (2000)

Em entrevista com o secretário de governo do município, foi constatado que em 2005, segundo este, não havia computadores na sede da Prefeitura Municipal e muitos investimentos estão sendo realizados nesta área. No planejamento de informatização, constam ações para integrar secretarias, informatizar as atividades e estender o serviço para a população. Já havia uma central de atendimento com computadores disponíveis à população. Há um projeto de internet gratuita em processo de implantação. Todos munícipes que estiverem com o IPTU em dia poderão acessar a internet gratuita, segundo o secretário. Todas as escolas municipais e estaduais possuem acesso à *web*. A internet gratuita se iniciará nos bairros mais carentes. Segundo o entrevistado, a premissa de estar com o imposto em dia para ter acesso à *web* é a contrapartida do munícipe. Segundo ele, o recurso arrecadado será reinvestido no projeto. “Há interesse que a população tenha acesso à informação. Ofertando acesso, possibilitará que os cidadãos façam cursos *on-line*, promovendo a inclusão digital”.

As diretrizes gerenciais do governo buscam melhor prestação de serviços à população, melhoria da qualidade e menor burocracia. Não havia diretrizes de governo eletrônico no plano de governo porque a Prefeitura não era informatizada. O secretário crê que a tecnologia libera os gestores para outras atividades. Em sua gestão, foi implementado o controle de ações sociais. Dentre os instrumentos de controle, foram implantados o porto digital (para os servidores), controle de horas extras e horários, controle de consumo de combustível dos veículos do município e relatórios atualizados dos gastos públicos. Dentre os controles com gastos públicos, o secretário destacou a implantação do novo sistema de geoprocessamento para atualização do IPTU. Sobre a participação popular, foi implantada a ouvidoria, na qual os cidadãos realizam o cadastro e acompanham a solicitação pela internet. As solicitações são enviadas ao setor de comunicação e este encaminha aos setores. Segundo o entrevistado, a utilidade da ouvidoria é a qualidade do serviço prestado para a população e uma ação mais rápida e eficiente. Sobre a questão da transparência, destacou as contas públicas disponíveis.

A entrevista com o gestor de tecnologia da informação foi bastante direcionada para aspectos técnicos. Segundo ele, há um planejamento para investimento em tecnologia, mas não descreveu aspectos mais específicos. Há sistemas integrados na Prefeitura e não havia

integração entre o *website* e os sistemas internos. A manutenção do *website* é terceirizada e a Prefeitura conta com *link* de internet dedicado. Com relação aos instrumentos de participação popular, o entrevistado destacou as redes sociais e a ouvidoria “on-line”. Sobre a transparência, destacou as contas públicas e licitações. As iniciativas de *e-gov* partem da área tecnológica e não há predominância entre burocracia, gerencialismo ou participação no que tange às soluções tecnológicas. Os questionamentos da ouvidoria são respondidos em até 24 horas, mas não informou sobre o controle efetivo disso.

Na análise do *website*, há aspectos inadequados sob o aspecto da usabilidade. Há uma tela de abertura que sobrepõe a opção do menu "Serviços On-line". Há transparência nas contas públicas através de uma solução terceirizada. Há *links* para os aplicativos *twitter* e *facebook*, mas estes não remetem à conta da prefeitura. Também há algumas informações no *site* que estão espalhadas (o programa Cidade-Escola, por exemplo). Há muita informação disponível no *site*, porém, poucas ações que remetem ao governo eletrônico, com exceção o ISS e NFE. A participação popular é realizada somente por um formulário estático preenchido, além de uma página no *facebook*, que segundo o gestor de TI, é o próprio prefeito que gerencia. O *layout* é agradável, porém um pouco "poluído" pelo excesso de informações. Há uma dicotomia entre o secretário de governo e o gestor de tecnologia já que, enquanto um tem um discurso muito democrático, pensando em aspectos da população, outro está distante, em questões mais técnicas. Percebeu-se que há um hiato entre os dois discursos, dificultando, de fato, a participação e a transparência, atendendo somente a lei, mesmo que de forma precária.

### **Três Corações**

Dentre os fatos históricos relevantes do município, destaca-se a ocorrência em 1884, quando a Vila recebe a visita do Imperador D. Pedro II e da Família Imperial para a inauguração da estrada de ferro Minas & Rio. Inaugurada oficialmente em 22 de junho daquele ano, fazia a conjunção entre a Vila e a cidade de Cruzeiro, no estado de São Paulo. A repercussão da visita foi de tamanha relevância que, três meses depois, em 23 de setembro de 1884, a Vila seria emancipada, sendo elevada à categoria de cidade.

Três versões correm sobre a origem toponímica. A primeira, segundo o historiador mineiro Alfredo Valadão, "o nome da localidade originou-se das voltas que o Rio Verde fez, ao se aproximar da mesma, nas quais se pretendiam ver desenhadas as figuras dos três corações"; a segunda, de acordo com o Cônego Raimundo Trindade, "foi o Bispo de Mariana



o primeiro a querer, em terras mineiras, fossem tributadas honras especiais ao Sagrado Coração de Jesus, associando-se aos corações de Maria e José" finalmente, a terceira, mais de ficção, segundo a qual três boiadeiros, a fim de rever suas amadas, pernoitavam na localidade e a denominavam "Três Corações" (IBGE, 2013).

No município de Três Corações, está sediada a Escola de Sargentos das Armas. Tal escola tem a finalidade de formar sargentos para o Exército Brasileiro. Sob o âmbito universitário, a Universidade Vale do Rio Verde (UNINCOR) é uma Instituição cuja mantenedora é a Fundação Comunitária Tricordiana de Educação. Esta Universidade possui vários cursos superiores em diversas áreas do saber.

A cidade de Três Corações fica às margens da Rodovia Fernão Dias (BR-491), possuindo parque industrial relevante, com destaque para área de autopeças, botijão de gás e fertilizantes, estando distante 292 km da capital Belo Horizonte. Uma personalidade importante nascida em Três Corações é Edson Arantes do Nascimento – Pelé. Seguem no Quadro 10 características do município de Três Corações:

Quadro 10: Informações socioeconômicas do município de Três Corações.

(Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013))

<b>Característica</b>	<b>Valor</b>
População	72.765 habitantes
Área Territorial	828.038km <sup>2</sup>
Densidade Demográfica	87,88hab/km <sup>2</sup>
PIB (per capita)	R\$ 24.152,88
IDH	0,780(2000)

Em entrevista com o secretário de governo, este afirmou existir um planejamento de investimento em tecnologia, que, inclusive, está em andamento na renovação do parque tecnológico. Toda a sede da Prefeitura foi interligada em rede. Também está em andamento um projeto de geoprocessamento com vistas a atualizar o cadastro imobiliário do município. Outro projeto relacionado às tecnologias da informação é o Programa de Monitoramento por

Câmeras que será implantado em breve. Segundo o entrevistado, até a gestão anterior, as atividades do setor de compras eram todas realizadas manualmente. As novas tecnologias estão sendo empregadas para dar mais publicidade à gestão, cronograma de obras e um menu de informação à população estão disponíveis aos cidadãos.

Com relação a recursos e serviços à população, há a nota fiscal eletrônica e a certidão negativa de débitos será implantada em breve. Questionado sobre instrumentos de controle implantados na gestão, o secretário descreveu o controle de exames realizados por dia na saúde. Todos os postos de saúde estarão interligados para controle de agendamentos de consulta. Na educação, as escolas foram informatizadas e o controle de frota foi implantado com o controle de itinerário. Com objetivos de redução de custos, as licitações e pregões eletrônicos foram implantados, assim como as requisições de produtos *on-line* e a emissão de contracheques nos caixas eletrônicos.

O recurso “Fale com o Prefeito” e a ouvidoria municipal foram implantados visando promover a participação popular. Todos os questionamentos são respondidos em até 15 dias, segundo o secretário. Não há integração entre os sistemas municipais. Há uma proposta de cidade digital para prover internet gratuita, porém, está aguardando recursos.

Em entrevista com o gestor de tecnologia da informação, este afirmou que a intenção do prefeito municipal com o *site* municipal era de prover comunicação de forma geral, visando modernização da gestão, integração de secretarias, redes sociais, servidores, prestação de serviços para os cidadãos (nota fiscal eletrônica, licitações e certidões negativas). O gestor afirmou ainda que todos os sistemas do município são integrados por redes e há sistemas integrados parcialmente. O *website* é mantido por equipe interna. Há instrumentos de participação popular, como o “Fale com o Prefeito”, no qual todas as solicitações são enviadas à chefia de gabinete e depois distribuídas às secretarias envolvidas. Há um *link* de internet dedicado de 4 Mb que passará para 8 Mb. em breve. As iniciativas de *e-gov* são desenvolvidas de forma compartilhada entre o governo e a equipe técnica. Segundo o entrevistado, o processo de compras foi descentralizado, reduzindo a margem de atuação dos secretários. Não há avaliação de satisfação quanto ao *website*. Não se sabe quantas respostas enviadas à ouvidoria são respondidas, mas é possível mensurar. Há um projeto de “cidade digital” que visará a interligação entre os órgãos e prédios públicos, além de acesso à internet por parte da população em lugares específicos. O projeto depende de captação de recursos. Além destes, também será implantado o sistema de geoprocessamento, visando captação de recursos, IPTU e ISS.

Quanto à análise do *website*, este em primeiro momento se apresenta bem completo. Em uma análise mais profunda, percebe-se que ele é bastante superficial. Muito mais informativo que interativo. Somente há ISS e NFE disponíveis para se executar. Mesmo assim, estão em um canto do site, estranhamente não estão junto da opção "serviços" do *site*. Há um plano diretor geral, mas não exhibe nada sobre cronograma de obras e orçamento detalhado. A interação com os órgãos é prejudicada por um formulário estático, o que desencoraja o contato. Sobre o ISS, na opção serviços, mostra a fiscalização (notificações), mas não consta para imprimir guias em "serviços". Há muitas informações de editais e licitações. Sobre o ponto de vista de transparência, prevalece o que rege a lei: Licitações e gastos públicos. O quesito "participação popular" através do *site*, se resume a um formulário muito "pobre".

Há poucos serviços e estes, normalmente, são voltados para o cumprimento da lei e tributos. Além disso, há muitos projetos, mas poucos recursos em funcionamento efetivo. O gestor de tecnologia demonstrou equívocos com relação a aspectos técnicos mais específicos.

### **São Sebastião do Paraíso**

A Lei Provincial n.º 2042, de 1º de dezembro de 1873, a elevou à condição de cidade, sede de um vasto município, reconhecimento do Governo Provincial do Dr. Venâncio José Oliveira Lisboa, do franco desenvolvimento e da influência liderativa da cidade dedicada a São Sebastião do Paraíso. Nos últimos anos, São Sebastião do Paraíso tem se destacado como polo industrial principalmente em três setores:

- material cirúrgico;
- confecção (principalmente lingerie);
- setor de couros, desde curtumes até as fábricas de calçados, empregando milhares de pessoas que geram desenvolvimento maior do comércio.

O município fica a 398 km de Belo Horizonte (São Sebastião do Paraíso, 2013).

Seguem no Quadro 11 características do município de São Sebastião do Paraíso:

Quadro 11: Informações socioeconômicas do município de São Sebastião do Paraíso.

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Característica	Valor

População	64.980 habitantes
Área Territorial	814.925km <sup>2</sup>
Densidade Demográfica	79,74 hab/km <sup>2</sup>
PIB (per capita)	R\$ 17.030,51
IDH	0,812 (2000)

O secretário de governo informou que vários investimentos em tecnologia estão sendo realizados. Com relação aos recursos disponíveis, este informou que já está disponível a nota fiscal eletrônica, IPTU “on-line” e o extrato para fornecedores da Prefeitura. Alegou que há um planejamento de investimentos em tecnologia, mas não explicitou detalhes. Com relação à participação popular, afirmou que há um *link* “Fale com a Prefeitura” disponibilizando os contatos com a Prefeitura.

O gestor de tecnologia também afirmou que um projeto de implantação de novos recursos está sendo desenvolvido. Não deixou claro os novos recursos que serão implantados, nem em que prazo. Sobre a participação, não soube dizer os recursos disponíveis. Sobre a transparência, informou que as contas públicas e licitações estão disponíveis e outros serviços devem ser implantados em breve.

O *site* é rico em informações institucionais, porém, peca em questões de transparência (além da legal) e participação popular. O que chama a atenção são as informações sobre secretarias. Além disso, somente IPTU e NFE estão disponíveis "on-line", ou seja, visando arrecadação. O item “Fale com a Prefeitura” se limita a uma tela constando todos os telefones da Prefeitura por setor. Não há recursos de participação e a transparência se limita a observar o que a lei exige.

### **Três Pontas**

Segundo o IBGE (2013), em 14 de julho de 1832, foi criada a freguesia. Com a elevação do curato de Nossa Senhora da Ajuda à categoria de paróquia, Três Pontas experimentou um surto de progresso, retomado posteriormente quando da construção da antiga Estrada de Ferro Trespontana, graças ao trabalho do povo. Dai em diante, o desenvolvimento econômico da região foi contínuo. Duas raízes importantes destacam-se na história do município: o Barão da Boa Esperança, político de influência, de visão

desenvolvimentista e grande benfeitor e Padre Vitor (Francisco de Paula Vitor) que foi pároco da cidade e era exemplo vivo de cristão. Fundou o Colégio Sagrada Família - a Escola Normal. Prestava assistência à população e a todos que a ele recorriam. Três Pontas é hoje importante centro de peregrinação dos devotos do "Santo" Padre Vitor.

O Distrito foi criado por Decreto de 14 de julho de 1832. O município, com território desmembrado do de Lavras pela Lei Provincial n.º 202, de 1.º de abril de 1841. Pela Lei Provincial n.º 801, de 3 de julho de 1857, a Vila foi elevada à categoria de cidade.

Há, em Três Pontas, uma Faculdade de Ensino Superior – Faculdade de Três Pontas que faz parte do Grupo Educacional UNIS com sede em Varginha. Uma personalidade que nasceu no Rio de Janeiro, mas adotou Três Pontas como sua cidade do coração é o cantor Milton Nascimento.

O município se destaca por ser um dos maiores produtores de café do país e fica localizado a 289 km da capital Belo Horizonte.

Seguem no Quadro 12 características do município de Três Pontas:

Quadro 12: Informações socioeconômicas do município de Três Pontas.

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

<b>Característica</b>	<b>Valor</b>
População	53.860 habitantes
Área Territorial	689.794km <sup>2</sup>
Densidade Demográfica	78.08hab/km <sup>2</sup>
PIB (per capta)	R\$ 13.713,79
IDH	0,773 (2000)

Buscando informações acerca dos recursos tecnológicos do município, o secretário de administração afirmou existir um projeto de investimento tecnológico que visa a atualização do parque tecnológico. Afirmou ainda que os investimentos tecnológicos têm como objetivos principais a agilidade, melhoria na educação, saúde, processos internos e melhoria no atendimento dos cidadãos. Não havia propostas referentes ao governo eletrônico em seu

programa de governo e acredita que a tecnologia não limita a atuação como gestor. Não enumerou nenhum instrumento de controle implantado em sua gestão. Segundo o entrevistado, a redução de gastos e controle de consumo de papel foram controles voltados para a redução de gastos implantados em sua gestão. Não há conselhos comunitários nem instrumentos de participação popular. Sobre serviços disponíveis “on-line”, há licitações e contas públicas disponíveis.

A gestora de tecnologia da informação informou que o *site* da prefeitura municipal tem como objetivo principal a ligação do governo com a população. Também foi informado que a prefeitura utiliza sistemas integrados e que o *website* não é integrado com os sistemas do município. O *website* é mantido por cada secretaria, cada uma dá manutenção em sua parte. As mensagens enviadas via ouvidoria são encaminhadas para o *e-mail* do prefeito e este encaminha para cada uma das secretarias. Há um *link* de internet dedicado na sede da prefeitura municipal. Os instrumentos de participação popular, segundo a entrevistada, são a ouvidoria municipal e o “Fale com o Prefeito”. Sob o ponto de vista da transparência, destacou as licitações e as contas públicas. As iniciativas de *e-gov*, segundo a entrevistada, partem do prefeito municipal. Ela acredita que predomina o controle nas soluções tecnológicas. Acredita também que as soluções tecnológicas não limitam a atuação política, mas sim, aumentam o controle e a segurança. Há controle de reclamações do *site* via telefone. Não há controle das respostas da ouvidoria, nem em quanto tempo estas são respondidas.

Na avaliação do *site*, identificou-se que este possui poucos recursos, mas com visual agradável. A comunicação com o governante é ineficaz, feita somente por formulário. Poucos recursos importantes são apresentados. Descumprem a lei não informando os pregões detalhadamente. Só há serviços de arrecadação disponíveis (ISS e IPTU). A transparência é bem limitada, exceto em obras, em que há um “rol” de obras bem descrito. A participação popular é nula. Há uma discordância ou limitação de confluência entre o gestor municipal entrevistado e a gestora de tecnologia. A participação popular e a transparência são muito restritas nesse município, pelo que se pode constatar nas entrevistas e avaliação do *website*.

## **Guaxupé**

O município de Guaxupé foi instigado pela Lei nº 556, de 30 de agosto de 1911, com território desmembrado de Muzambinho, e instalado solenemente em 1º de junho de 1912 (IBGE, 2013). A cidade fica 471 km distante de Belo Horizonte. Sua economia se baseia no café. Possui a Fundação Educacional de Guaxupé, instituição de educação superior que possui vários cursos de graduação.

Seguem alguns dados socioeconômicos no Quadro 13:

Quadro 13: Informações socioeconômicas do município de Guaxupé.

(Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013))

<b>Característica</b>	<b>Valor</b>
População	49.430 habitantes
Área Territorial	286.398km <sup>2</sup>
Densidade Demográfica	172,59hab/km <sup>2</sup>
PIB (per capita)	R\$ 24.052,04
IDH	0,796 (2000)

O secretário de governo foi entrevistado e afirmou que há havia um planejamento para investimentos em tecnologia. Está implementando o planejamento e buscando cumprir o que exige o Tribunal de Contas da União, visando se espelhar no portal da transparência. Implementou as licitações “on-line” visando dar publicidade ao processo e atrair mais licitantes na busca por melhor preço. Os questionamentos enviados à ouvidoria são recebidos pela secretaria de governo e encaminhados às instâncias competentes para resposta. A secretaria de finanças está integrada ao *site*, as demais não. Dentre as diretrizes sociais que norteiam as ações, pode-se destacar a integração dos sistemas visando melhores gastos e a presença do servidor. Com os sistemas integrados, tem-se melhor controle do que ocorre. A prefeitura teve que renovar todo o parque tecnológico por conta dos novos sistemas. Havia, no plano de gestão, metas para implantação de internet gratuita para a população com a intenção de estimular a participação popular. Não crê que o investimento em tecnologia limita a atuação política. Houve implementação de controle de gastos e veículos na atual gestão. Foi implementado o pregão eletrônico com o intuito de baratear os preços dos produtos pela inserção de fornecedores distantes. Há dificuldades em estimular a participação popular, estão buscando o estímulo pela oferta de internet gratuita, visando democratizar a gestão.

Em entrevista com o gestor de tecnologia, este afirmou que as intenções com as tecnologias são integrar os sistemas, licitações *on-line*, sistemas para prestar contas e

promover maior arrecadação através da nota fiscal eletrônica. Afirmou existir um projeto de “cidade digital” que visa realizar a inclusão digital. Uma ideia é exigir o imposto em dia para que se tenha acesso. Está em implantação, para atender a lei, a parte do *website* que disponibilizar as contas públicas no formato “on-line”. Por enquanto, só há ouvidoria em papel. No recurso “fale com o Prefeito”, poucas sugestões são enviadas. Há um portal do cidadão em implantação que possibilitará transparência e participação popular.

Na avaliação do *website*, foi possível identificar que no menu principal já pode-se verificar uma opção "Governo Digital", o que é um bom indício. Neste menu, há três opções principais: NFE - Nota Fiscal Eletrônica, manuais e *layouts* e portal do cidadão. Em NFE há várias opções para consulta e impressão de NFE. Em manuais e *layouts* há detalhes sobre *layouts* e manuais referentes à NFE. Em portal do cidadão, há um opção serviços com tributos, protocolos, licitações, transparência governamental, leis e contratos, além de uma opção "serviços mais usados". Há uma vasta lista de certidões, contas públicas, licitações e outros serviços que podem ser solicitados e acompanhados pelo *site*. Os pontos desfavoráveis são a falta de mapa do *site*, de um canal de comunicação com a administração, alguns itens repetidos (licitações, serviços), as agendas e dados mais completos sobre obras e planejamento, além do plano diretor.

Há dicotomia entre o gestor municipal e gestor de tecnologia, o primeiro prega democracia pela tecnologia e o segundo, arrecadação. De qualquer forma, há um portal do cidadão bem completo que possibilita participação e transparência governamental.

### **Boa Esperança**

Boa Esperança, como muitas localidades do interior de Minas Gerais, nasceu da busca pelo ouro que os bandeirantes realizavam no século XVIII. Em 1938, deixa de se chamar “Dores da Boa Esperança” para denominar-se “Boa Esperança”. Boa Esperança tornou-se município em 1866 (IBGE, 2013). Alguns dados de Boa Esperança estão disponíveis no Quadro 14 apresentado em seguida:

Quadro 14: Informações socioeconômicas do município de Boa Esperança.

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

<b>Característica</b>	<b>Valor</b>



População	38.516 habitantes
Área Territorial	860.669km <sup>2</sup>
Densidade Demográfica	44,75hab/km <sup>2</sup>
PIB (per capita)	R\$ 13.120,00
IDH	0,783 (2000)

O secretário de administração afirmou que havia planejamento de investimento tecnológico no plano de governo que visava implementar maior interação com o cidadão e melhoria dos processos para prover melhor atendimento. Afirmou ainda que há diretrizes sociais, tais como o plano de inclusão digital, criação de telecentros para que a população possa usar as ferramentas do site. Com relação à diretrizes gerenciais, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação contempla melhores práticas de tecnologia visando melhorar a gestão, promovendo treinamentos internos. A administração atual prioriza investimentos em tecnologia e tem intenção de promover a cidade digital com integração dos prédios públicos. Não crê que a tecnologia limita a atuação do gestor. Dentre os instrumentos de controle implementados, destaca o controle de receitas e despesas, do atendimento aos cidadãos, a implantação do sistema integrado. Sobre aspectos de eficiência, implantou sistema de compras e licitações. Para promover a participação popular, foi criado um perfil no *facebook*. O recurso “fale com o Prefeito” foi retirado do *site* por conta da criação da conta no *facebook*. Foi implantado o programa “presença”, visando visitas aos bairros, com forró e exibição de filmes com líderes comunitários. O sistema é integrado como *website*. Há IPTU “on-line” e demais certidões. Não há controle dos questionamentos enviados via *website*.

O gestor de tecnologia entrevistado afirmou que havia no plano de governo ações de investimento em tecnologia, como por exemplo, o portal da transparência. Tal portal tem como objetivos a melhora de serviços à população, melhor atendimento, aumento da arrecadação pelo ISS – Imposto sobre serviços “on-line” e IPTU “on-line”. O *website* é integrado com o sistema interno da Prefeitura. Há sistemas integrados na Prefeitura Municipal. A própria área de tecnologia dá manutenção ao *website*. As solicitações de serviços “on-line” são enviadas por *e-mail* e um responsável da secretaria de governo faz a triagem e as encaminha ao prefeito. Este envia para cada secretaria envolvida. Sobre as iniciativas de transparência, as contas públicas, licitações e obras estão disponíveis no “portal

da transparência”. As ações de *e-gov* são discutidas e implementadas em conjunto: governo e tecnologia discutem juntos e as implementam. O gestor crê que entre burocracia, eficiência e participação, predomina a eficiência nos recursos tecnológicos disponíveis. O entrevistado afirmou que não há um controle das respostas na ouvidoria; nem há um controle de satisfação com relação à qualidade do *website*.

O *site* destoa do planejamento interno de TI. É "pobre" e com vários erros. Alguns recursos só funcionam em determinado navegador. Não há nenhum instrumento de contato no *site*. Há um "e-mail" estranho, sem utilidade para o cidadão. Infelizmente, o que se viu presencialmente não foi replicado no *site*. Só há serviços *on-line* para impostos. Transparência só as que são obrigadas legalmente.

### **Elói Mendes**

A Lei n.º 556, de 30 de agosto de 1.911, criou o município com o nome de Elói Mendes e território desmembrado do município de Varginha. A instalação do município ocorreu em 1º de junho de 1.912.

Em razão da Lei estadual n.º 893, de 10 de setembro de 1.925, a sede municipal foi elevada à categoria de cidade. Inicialmente o município se denominava “Espírito Santo da Mutuca”. A denominação “Elói Mendes” se deve aos irmãos capitão Joaquim Elói Mendes (mais tarde Barão de Varginha) e João Pedro Mendes, empreendedores do local que acabaram por emprestar seu sobrenome ao município.

No município, há grande atividade agrícola, com destaque para o café, sediando alguns armazéns para esta finalidade. Também há no município laticínios e fábrica de móveis e colchões (IBGE, 2013). No Quadro 15, há dados socioeconômicos da localidade:

Quadro 15: Informações socioeconômicas do município de Elói Mendes

(Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2013))

<b>Característica</b>	<b>Valor</b>
População	25.220 habitantes
Área Territorial	499.537km <sup>2</sup>

Densidade Demográfica	50,49hab/km <sup>2</sup>
PIB (per capita)	R\$ 13.060,24
IDH	0,768 (2000)

O secretário de governo afirmou que há um projeto de informatização das dependências municipais para a melhoria do atendimento à população. O propósito é melhorar o atendimento, prestar melhores serviços e promover a transparência. Sob o ponto de vista gerencial, a intenção do governo é promover gerenciamento mais dirigido, promover maior controle da “máquina” pública através da informática. Estavam contempladas na proposta de governo a implantação de ISS eletrônico, as licitações e a ouvidoria municipal. O entrevistado não crê que as novas tecnologias limitam a atuação do gestor, pelo contrário, dão mais abrangência e informações para decisão. Sobre a implementação de recursos para a redução de custos, este citou o controle de recebimentos de impostos via banco. Como instrumentos de participação popular, descreveu que a ouvidoria municipal é o instrumento para este fim. Todos os questionamentos enviados à ouvidoria que não têm tom agressivo são respondidos em até 24 horas.

O gestor de tecnologia afirmou existir um planejamento de investimento tecnológico com o intuito de melhorar os serviços prestados aos munícipes. O *website* é mantido por equipe própria e alguns recursos que visam transparência e participação já estão disponíveis, como, por exemplo, o “plano diretor”, “licitações” e “contas públicas”. Também alguns serviços, tais como o ISS e IPTU “on-line”, já podem ser acessados. Disse que há um planejamento de mais serviços, mas não afirmou quando serão implantados.

Na *website*, identificou-se que há no *site* um Plano Diretor Participativo, documento este que traça diretrizes para participação popular na gestão municipal. Um informativo municipal está disponível, porém, o conteúdo é “pobre” somente com informações institucionais. Um “destaque” é a disponibilização das informações dos devedores de IPTU aberto a todos os munícipes, constando nome, inscrição municipal e valor devido. A emissão de IPTU e ISS *on-line* é obtida através de solução terceirizada. O *site* apresenta algumas informações e iniciativas com o objetivo de criar um “turismo religioso”, mas com limitações. Até por se tratar de uma pequena cidade, o visual e a estrutura do *site* são agradáveis, mas com conteúdo limitado. O contato e a participação são limitados a um formulário para o qual é obrigatório se identificar.

Pode-se constatar que há um privilégio para emissão de guias de impostos e a participação se limita a um formulário. Um “destaque” são os devedores de IPTU disponíveis para todos, inclusive constando nome e valor da dívida, o que pode ser caracterizado como transparência invertida, coação, estando sujeito a processos na justiça.

## **6.2 Análise Final Intracazos:**

Na análise final que podemos realizar, foi possível identificar que prevalece o atendimento às exigências legais. Poucos serviços estão disponíveis e na maioria das vezes, estes privilegiam a arrecadação, em detrimento ao atendimento das necessidades do cidadão. Uma constatação na análise intracazos é que não há relação entre desenvolvimento de ações de governo eletrônico com o porte do município sob o ponto de vista populacional e Produto Interno Bruto. O que percebeu-se nas entrevistas é que o perfil (evidenciado no ato da entrevista) é relevante para o desenvolvimento e implementação de tais soluções.

## **6.3 Aspectos secundários**

Sob o aspecto técnico, o governo eletrônico é um sistema de informação formado por *hardware*, *software*, redes, procedimentos, banco de dados e recursos humanos. Percebeu-se na pesquisa que várias prefeituras terceirizam (como é possível identificar na análise intracazos)<sup>2</sup> o desenvolvimento do *software* ou o adquirem pronto. Identificou-se também que algumas destas soluções possuem boas opções de serviços, certidões, serviços e informações sobre contas públicas, além de possibilitar acompanhamento de processos e licitações (figura a seguir).

---

<sup>2</sup> Soluções terceirizadas são sistemas de informação desenvolvidos por empresas contratadas pelas prefeituras para este fim.

**BETHA**  
Simplicidade

Contas Públicas

Página Inicial | Lei nº 9.755/98 | LRF | Instrução Normativa | Manual CP | Clientes | Contato

Prefeitura Municipal de Alfenas

- Tributos Arrecadados
- Recursos Recebidos e Repassados
- Compras
- Contratos e Seus Aditivos
- Execução dos Orçamentos
- Orçamentos Anuais
- Balanços Orçamentários
- Demonstrativos de Receitas e Despesas
- Lei de Responsabilidade Fiscal

Estado de Minas Gerais

Para visualizar os relatórios no site de Contas Públicas, é necessário que o software gratuito Adobe Acrobat Reader 5.0 (ou superior) esteja devidamente instalado em sua máquina; caso contrário o relatório não será exibido e uma mensagem de erro será apresentada. Você pode baixar o Adobe por meio da página ([www.adobe.com](http://www.adobe.com)).



Criciúma SC - Rua João Pessoa, 134 1º andar - Centro - 88801-530 - Fone:  (48) 3431-0733  - Fax: (48) 3431-0799

2012 BETHA Sistemas Ltda. Todos os direitos reservados.

**Figura 10: Solução terceirizada com vários recursos disponíveis.**  
(Fonte: Website do município de Alfenas).

A adoção de soluções terceirizadas é uma boa alternativa para os municípios que não tem condições de condições de investir em um grande parque tecnológico e em recursos humanos para o desenvolvimento e manutenção do *website* em suas instalações. Além disso, outra alegação relevante foi a de que os fornecedores das soluções tinham a “expertise” necessária na prestação dos serviços, não tendo o município que contratar e capacitar seus servidores para tal.



**Figura 11: Website inoperante.**  
(Fonte: *Website da Prefeitura Municipal de Alfenas*).



Se em alguns casos as soluções terceirizadas trazem benefícios como os alegados anteriormente, em outros, tais soluções ficam inoperantes, sobretudo nos finais de semana (vide figura a seguir). Essa situação pode comprometer o funcionamento dos recursos, assim como, provocar o descrédito dos usuários quanto ao recurso, aos serviços e às informações disponibilizadas, provocando desinteresse pelo *website*. Questionando os gestores no momento da pesquisa sobre tal problema, estes alegaram que isso poderia ocorrer porque o *software* ainda estava em processo de estabilização, após a implantação.

Nas entrevistas, durante a realização da pesquisa, percebeu-se que todos os municípios pesquisados estão investindo em tecnologia da informação. Enquanto alguns estão em estágio mais avançado, se preocupando em disponibilizar mais recursos para os munícipes, outros ainda estão buscando se organizar internamente. Destes que estão em estágio mais atrasado, três fizeram uma escolha tecnicamente mais ágil no sentido de atender às leis e disponibilizar informações e serviços aos cidadãos: contrataram de uma empresa uma solução pronta. Desta maneira, conseguiram atender à lei e ao mesmo tempo não ficam tão desatualizados, dispendo de tempo para se organizarem tecnologicamente internamente. De modo geral, tanto gestores de tecnologia, quanto secretários de governo entrevistados, demonstraram preocupação e empenho no sentido de investimentos em tecnologia.

#### 6.4 Ouvidoria virtual

Um dos canais para instrumentalizar participação popular são as ouvidorias ou em alguns casos, canais com a mesma natureza, mas nomeados “fale cidadão”, “fale com o prefeito”, “ouvidoria virtual”, “canal do cidadão”. Dos trinta municípios pesquisados, em 27

deles foi encontrado este instrumento. Normalmente, trata-se de um formulário para se inserir questionamentos, dúvidas ou sugestões sobre a gestão. No caso das ouvidorias, dostrinta questionamentos de teste enviados, só foram recebidas 22 respostas, sendo que destas, sete eram respostas automáticas enviadas pelos servidores de *e-mails*. As outras 15 eram respostas que tinham relação com a pergunta ou questionamento realizado através da ouvidoria virtual. Outro aspecto importante da ouvidoria virtual é o encaminhamento das mensagens enviadas. Em oito municípios, há opções para se escolher para quem enviar as mensagens, como por exemplo: secretaria de obras, prefeito, assessoria de comunicação, dentre outros. Na maioria dos casos, o envio é genérico e não há um direcionamento a quem enviar a mensagem. Além disso, outra questão importante quanto à ouvidoria virtual é a do receptor das mensagens. Em algumas prefeituras, quando o envio é direcionado, tal questionamento ou sugestão é enviado ao destinatário escolhido. Nos outros casos, na maioria dos casos as mensagens são enviadas à assessoria de comunicação e em alguns casos para a secretaria de governo, de onde são encaminhadas para as áreas de interesse. Das trinta prefeituras pesquisadas, 21 afirmaram que tem controle de quantas mensagens são enviadas mensalmente e quantas são respondidas. Destas 21, em 12 houve a afirmação que o Prefeito controla quantas são respondidas e com que prazo. Inclusive, na pesquisa identificou-se um caso pitoresco. Uma mensagem com origem da ouvidoria de uma prefeitura retornou três vezes com o mesmo questionamento, sem resolução. Na terceira vez, o próprio prefeito solicitou ferramentas e foi às ruas realizar o serviço solicitado. Em algumas prefeituras, aparece a auditoria como “auditoria on-line”, porém, não se trata de auditoria “on-line”, já que não há atendentes efetivamente “on-line” disponíveis para atendimento síncrono. Nestes casos, abre-se também um formulário estático para preenchimento das informações. Dos trinta municípios que possuem a ouvidoria virtual, apenas em seis deles havia meios para acompanhamento da solicitação realizada (vide Figura 12).

**Portal do Cidadão**  
GUAXUPE - MG

Início > Acompanhamento de Processos

**Processo: 12/2013** [Imprimir](#) [Nova consulta](#) [Fechar](#)

**Assunto:** 1 - CND - CERTIDAO NEGATIVA DE DEBITO  
**Solicitante:**  
**Documento:** 121.642.676-72  
**Endereço:** DR. ESMERINO RIBEIRO DO VALLE FILHO, 454, RESIDENCIAL NOVA FLORESTA, GUAXUPE, MG, 37800-000  
**Abertura:** 03-01-2013 14:41:59  
**Origem:** (P-01) Seção de Cadastro

**Movimentações**

Recebimento	Número	Descrição	Situação
03-01-2013 14:42:18	1	ABERTURA	Aceito

**Local:** IP-011 Seção de Protocolo  
**Recebido em:** 03-01-2013 14:42:18  
**Término:** 16-01-2013 13:06:29

[Imprimir](#) [Nova consulta](#) [Fechar](#)

Município de Guaxupé  
 Av. Cond. Nereu do Valle - Centro - Cep. 37800000 - Tel. 3509-3311  
 Conectar ao portal

**Figura 12: Tela de acompanhamento de processos (Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Guaxupé).**

Uma última observação quanto às ouvidorias é sobre a exigência de identificação para postagem das mensagens. Dos trinta municípios que possuem ouvidoria virtual, em 25 deles é obrigatória a identificação do emissor (vide Figura 13) e em cinco, apenas dados básicos como nome e *e-mail* são solicitados, podendo-se, inclusive, incluir qualquer nome ou *e-mail* que isso não é validado, caso o emissor não deseje que sua sugestão ou denúncia seja identificada (vide Figura 13). Se em alguns casos tal ato é necessário, já que pode se tratar de alguma solicitação mais pessoal, em outros, o cidadão não gostaria de ser identificado por se tratar de denúncia ou algo particular. Sendo assim, com a obrigatoriedade da identificação, alguns cidadãos podem não inserir suas mensagens por causa desta exigência. Segue um exemplo:



**Prefeitura de Varginha**

Página Inicial | Contato | Links | Mapa do Site | Login/Logout

**VARGINHA**

- História
- Informações Estatísticas
- Galeria de Imagens
- Vídeos Institucionais
- Educação
- Unidades de Saúde
- Empresas Instaladas
- Patrimônio Cultural
- Esporte
- Feriados Municipais
- Cartilha do Turismo

**CIDADÃO**

- Portal da Transparência
- Ouvidoria Municipal**
- Orçamento Participativo
- Programas Sociais
- TV Princesa
- Rádio Melodia
- Rádio Melodia Online

Página Inicial | Ouvidoria Municipal

## Ouvidoria Municipal

### CADASTRAR SOLICITAÇÃO

Nome: \*

Endereço: \*

Número: \*

Complemento:

CEP:  (apenas números)

Bairro: \*

Cidade: \*

UF: \*

Telefone: \*  (apenas números)

E-mail:

Tipo: \*

Descrição: \*

\* Preenchimento obrigatório

**Figura 13: Formulário de ouvidoria municipal para inserção de mensagem.**  
(Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Varginha<sup>3</sup>).

Na Figura 14 é possível observar uma tela de ouvidoria onde não é necessário identificar-se.

<sup>3</sup> Disponível em: [www.varginha.mg.gov.br](http://www.varginha.mg.gov.br). Acesso em 10/07/2011

**Figura 14: Tela para inserção de mensagem para ouvidoria sem necessidade de identificação (Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas<sup>4</sup>).**

De modo geral, dos trinta municípios onde há ouvidoria virtual, este instrumento é um importante canal de comunicação entre a gestão pública municipal e os munícipes. Percebeu-se neste quesito que as ouvidorias poderiam, no sul de Minas, ter avançado muito mais no que tange à participação popular com maior controle sobre o retorno de cada solicitação, a qualidade e o tempo da resposta enviada ao cidadão, encorajando-o a buscar tal recurso para se comunicar com o gestor público.

## 6.5 Informações Institucionais

Diante da análise das informações coletadas através da pesquisa, identificou-se que os gestores públicos municipais priorizam mais a divulgação no *website* de informações corriqueiras do Poder Executivo ou institucionais do município do que a utilização como

<sup>4</sup> Disponível em: [www.pocosdecaldas.mg.gov.br](http://www.pocosdecaldas.mg.gov.br) acesso em 20/11/2011.

instrumento para comunicação síncrona entre município e cidadãos, além de meio para ofertar-lhes serviços e informações sobre a gestão pública. Tal constatação pode ser verificada na Figura 15.



**Figura 15: Website com informações institucionais (Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Alfenas<sup>5</sup>).**

Esta constatação torna-se relevante porque demonstra que o gestor emprega o *website* mais como um mural de recados ou de notícias, como disse Castells (2003), do que como um instrumento de promoção da participação social; acaba por torná-lo um instrumento de transparência do gestor público, mas não da gestão, já que as informações que são divulgadas no *site* são selecionadas pelos mandatários e emprega-se, desta forma, tal recurso para fins de “divulgação” e não como meio de interação pública.

## 6.6 Transparência ou Coação, Cidadania ou Arrecadação.

Em três dos municípios pesquisados, foram encontrados casos, no mínimo, curiosos por suas características. Em um destes, a Prefeitura publicou a lista de devedores do Imposto Predial Territorial Urbano de forma nominal, ou seja, descrevendo os nomes dos devedores e sua dívida (Figura 16). Se por um lado pode se realizar discurso no sentido de dar transparência à gestão, por outro pode significar coação e ilegalidade por provocar constrangimento nos munícipes:

<sup>5</sup> Disponível em: [www.alfenas.mg.gov.br](http://www.alfenas.mg.gov.br) Acesso em 22/10/2011.

Original	Teto Min.:	Valor	Vencimento	CD R	Teto Max.	Processo Adm. Inicial/P/Incl.
002 2010	0,00	51,26	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	116,30	01/00	00	19999,999,99	
002 2010	0,00	99,84	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	133,15	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	152,25	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	113,75	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	140,90	01/00	00	19999,999,99	
011 2010	0,00	30,87	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	45,12	01/00	00	19999,999,99	
002 2010	0,00	02,54	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	178,20	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	96,21	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	172,00	01/00	00	19999,999,99	
003 2010	0,00	84,23	01/00	00	19999,999,99	
004 2010	0,00	35,48	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	497,10	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	324,25	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	107,13	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	109,49	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	129,00	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	187,43	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	141,00	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	201,99	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	271,10	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	279,10	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	224,30	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	96,24	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	106,75	01/00	00	19999,999,99	
004 2010	0,00	82,96	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	94,79	01/00	00	19999,999,99	
004 2010	0,00	91,52	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	121,79	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	121,75	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	100,79	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	101,05	01/00	00	19999,999,99	
000 2010	0,00	111,90	01/00	00	19999,999,99	
004 2010	0,00	99,00	01/00	00	19999,999,99	
004 2010	0,00	90,54	01/00	00	19999,999,99	
001 2010	0,00	90,14	01/00	00	19999,999,99	

Figura 16: Lista de devedores de IPTU  
(Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Elói Mendes<sup>6</sup>).

Na imagem seguinte, é possível identificar claramente o título do relatório demonstrado na figura anterior.

DIVIDAS EM ORDEM ALFABETICA - I.P.T.U.						
(Original)	Teto Min.:		0,00	Teto Max.		
PP	Ano		Valor	Vencimento	CD R	

Figura 17: Título de relatório de devedores de IPTU  
(Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Elói Mendes<sup>7</sup>).

No caso do município citado nas figuras acima, vale a pena ressaltar é o confronto do “discurso” de secretário de governo quando este trata dos aspectos da informatização e governo eletrônico na gestão pública com a entrevista de seu par, gestor da tecnologia da informação, além dos dados coletados no *website* deste município. Percebe-se uma grande dissonância entre discurso e prática. Em seguida, podemos observar tal exemplo:

**Pesquisador:** Qual é a intenção de sua gestão com a implantação das tecnologias de informação e governo eletrônico?

<sup>6</sup> Disponível em: [www.eloimendes.mg.gov.br](http://www.eloimendes.mg.gov.br). Acesso em: 25/11/2011.

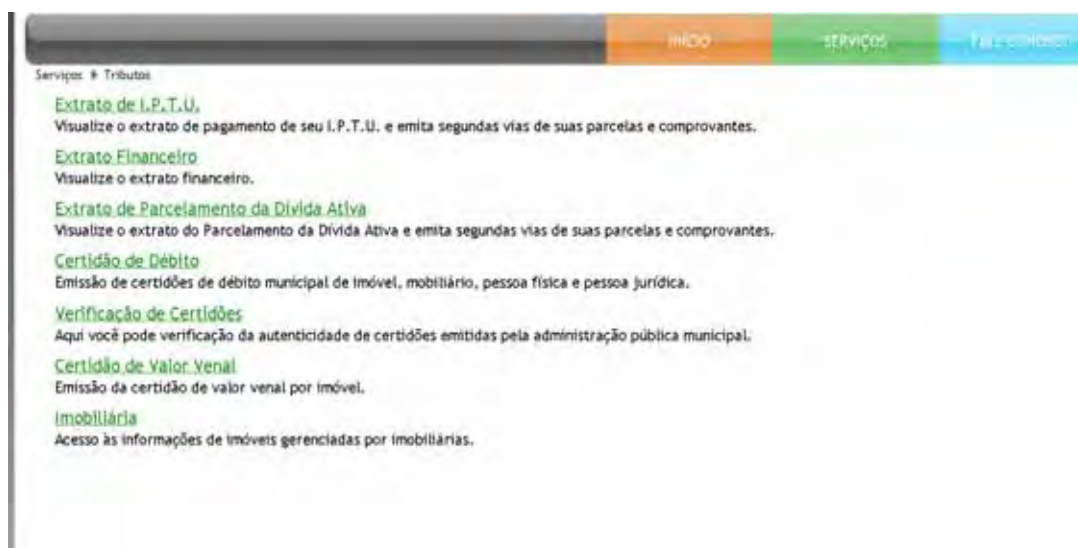
<sup>7</sup>

**Secretário de Governo:** “A implantação da tecnologia da informação no município busca maior participação popular, ampliar a democracia e promover mais transparência ao nosso governo”.

**Gestor de Tecnologia da informação:** “A implantação de novos recursos tecnológicos no município visa aumentar a arrecadação através das notas fiscais eletrônicas, IPTU – Imposto Predial Territorial Urbano *on-line*, ISS – Imposto Sobre Serviços *on-line* e outros meios que facilitem o munícipe a pagar seus impostos ou quitar suas dívidas com o município”.

Se no discurso do secretário de governo há uma preocupação com o cidadão, com a democracia, com a participação popular e com a eficácia no setor público, quando se analisa a fala do gestor de tecnologia e os recursos disponíveis no website, identifica-se a real intenção do governo: dispor novos serviços aos munícipes que tragam mais arrecadação para o município.

Trazer novos meios de arrecadação talvez não seja o principal problema. A questão é focar seus esforços e recursos visando implementar somente meios para promover maior arrecadação: este é o ponto principal. Confrontando os dois depoimentos com o *website*, realmente se percebe uma ênfase em recursos arrecadatórios como podemos perceber na Figura 18:



**Figura 18: Tela de recursos para arrecadação de tributos**  
(Fonte: Prefeitura Municipal de Guaxupé<sup>8</sup>).

Se por um lado o município adota uma boa solução terceirizada, por outro, o discurso e os recursos disponíveis demonstram uma forte tendência para o atendimento de exigências legais e de arrecadação.

<sup>8</sup> Disponível em: [www.guaxupe.mg.gov.br](http://www.guaxupe.mg.gov.br). Acesso em 02/11/2011.

Apesar de não se tratar do objetivo principal deste trabalho, foi incluída no instrumento de pesquisa que trata da avaliação dos *websites* uma categoria de análise: “estética/visual do *site*/facilidade de utilização” na qual foram empregados os critérios descritos por Nielsen (1993), além de aspectos mais elementares da ISO9126-1. Foram criados nove itens de avaliação que constam no instrumento de pesquisa de avaliação do *website* disponível no apêndice.

Desta avaliação, identificou-se que cerca de 40% dos sites, no momento da avaliação não atendiam aos preceitos básicos de usabilidade citados anteriormente. Apresentam problemas de usabilidade e estética, aparência amadora, segmentação.

Não há, em vários casos, percepção de planejamento, de preocupação com a integridade no sentido visual, mas sim, segmentação e falta de uniformidade. Em seguida, podemos verificar alguns exemplos encontrados:

Observa-se no exemplo observado na Figura 19, um erro crasso de usabilidade em que um menu (no destaque) esconde-se atrás de um *banner* (no destaque):



Figura 19: Site sem usabilidade  
(Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Alfenas<sup>9</sup>)

<sup>9</sup> Disponível em: [www.alfenas.mg.gov.br](http://www.alfenas.mg.gov.br). Acesso em 27/11/2011.

No exemplo da Figura 19, o *website* é simplesmente um *banner* com poucos *links* para informações gerais.



**Figura 20: Exemplo de site sem usabilidade**  
(Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Elói Mendes<sup>10</sup>).

#### Atendimentos à Legislação Pertinente

Quase todos os municípios pesquisados atendem o que determina a Lei nº 9.755/1998 que trata, de forma geral, das contas públicas. O fator limitador deste atendimento é que em apenas um dos 30 municípios havia um detalhamento destas contas com relação ao planejamento da gestão, obras públicas e detalhamento dos recursos financeiros. Além disso, alguns arquivos das contas públicas apresentaram erros em sua abertura.

Sobre a Lei nº 8.666/93, que discorre sobre a obrigatoriedade da publicação dos pregões eletrônicos, todos os municípios atenderam às exigências legais, inclusive com detalhamento dos processos licitatórios.

#### 6.7 Plano Diretor

Dos trinta municípios avaliados, somente nove apresentaram Plano Diretor em seu *website*; vinte e um não apresentaram nenhum documento que denote plano diretor ou plurianual e um disponibilizou um texto que apresentava em linhas gerais o planejamento geral da gestão, sem muitos detalhes.

<sup>10</sup> Disponível em: [www.eloimendes.mg.gov.br](http://www.eloimendes.mg.gov.br). Acesso em 28/11/2011.

## **6.8 Avaliação por Categorias de Análise do Website**

O instrumento de avaliação dos *websites*, assim como os outros instrumentos, foi dividido em categorias. Percebeu-se na avaliação dos *websites* os seguintes resultados por categoria:

### **6.8.1 Confiabilidade da informação**

Sobre a confiabilidade das informações, dois *sites* apresentaram erros, outros dois disponibilizaram recursos diversos, mas continham erros, aparentando estarem armazenados em servidor externo ao do *site*. Em um dos municípios, onde havia dados do orçamento participativo, os referidos dados estavam muito desatualizados. Havia erros na operação, além de várias telas com erros ou informações incompletas. Um município apresentava *link* de contas públicas com erros, além de um grande *banner* transcrito como “portal da transparência” que está inoperante. Diversos municípios apresentavam dados de contas públicas com mais de três anos, erros e opções inoperantes “em construção”. Dos trinta municípios avaliados, somente 10 não apresentaram erros ou inconsistências nesta categoria.

### **6.8.2 Confiabilidade dos Serviços**

Quanto à categoria “confiabilidade dos serviços”, após a avaliação dos *websites*, concluiu-se o seguinte: em um município há informações ausentes no portal da transparência; só há, em vários municípios, opções de emissão de guias de impostos; em alguns casos não foi possível obter o retorno, já que teríamos que abrir um processo real para testar o recurso; não há muitos serviços disponíveis e *links* quebrados.

### **6.8.3 Atendimento das Necessidades / Opções e Serviços**

Nenhum município apresenta atendimento “on-line” real, ou seja, com comunicação síncrona entre atendente e cidadão; somente três municípios apresentaram a agenda do Prefeito e secretários, assim como do cronograma de obras; quase a totalidade dos municípios só apresenta serviços que tem relação com a arrecadação; o instrumento de participação “on-



line” disponível se resume à um formulário estático para ser preenchido e em um dos casos, ao se solicitar o preenchimento é aberta uma tela para envio de *e-mail*.

#### **6.8.4 Interação com o Governo**

Foram enviadas trinta mensagens de teste questionando sobre calendário de festas municipais. Foram recebidas 22 respostas, sendo que destas, sete eram respostas automáticas, como por exemplo: “agradecemos o envio de sua mensagem e já a encaminhamos para o setor responsável para resposta”. As quinze restantes vieram com respostas relacionadas ao questionamento. Em todos os municípios, só há um formulário estático, não existe nenhum outro instrumento virtual de participação ou interação com o governo.

#### **6.8.5 Relacionamento e Participação Democrática**

Como no item anterior, “Interação com o Governo”, o relacionamento dos cidadãos com o governo só conta com um único canal já evidenciado anteriormente. O relacionamento de forma virtual é muito limitado e não permite participação efetiva e interativa com os gestores em todos os municípios pesquisados. Há outros mecanismos identificados na entrevista, mas estes não fazem parte do escopo deste trabalho, como por exemplo: Prefeito nos bairros (reuniões presenciais do prefeito nos bairros e conselhos comunitários), conselhos comunitários (todos os municípios têm conselhos, alguns mais completos e ativos e outros menos), orçamento participativo (o fator limitador neste caso é o baixo percentual destinado ao instrumento, pelo que se identificou, entre 3 e 5% do orçamento destinado a investimentos em obras e infraestrutura).

#### **6.8.6 Facilidade de uso e operação / Estética / Visual do Site**

Estes itens já foram detalhados em “Usabilidade dos *Websites*”. De modo geral, 40% dos *websites* não atendem aos preceitos de usabilidade, estética e visual. Há alguns problemas com “links quebrados” ou inoperantes, além de que estes não apresentam nenhuma característica inovadora.

### 6.8.7 Rapidez

Todos os trinta *sites* pesquisados apresentam velocidade aceitável em sua utilização.

### 6.8.8 Segurança e privacidade

Todos os trinta sites apresentam, de modo geral, informações confiáveis. O problema em todos que possuem acompanhamento de processos por protocolo é que estes não exigem nenhuma informação adicional além do número do protocolo para consulta ao processo, perdendo a privacidade do cidadão em suas solicitações, conforme podemos verificar na Figura 21.

**Portal do Cidadão**  
POÇOS DE CALDAS - MG

Serviço: [Início](#) [Entrada](#) [Acompanhamento de Processos](#)

Inserir: [Novo conteúdo](#) [Excluir](#)

**Processo: 312/2013**

Assunto: 264 - IMBUCOMPRANHOS FISCAIS (PRESTADORES)

Solicitante: [REDACTED]

Documento: 04.822.8230001-63

Endereço: AV FRANCISCO GALLES, 1609, CENTRO, POÇOS DE CALDAS, MG, 37761-073

Abertura: 03-01-2013 14:45:02

Origem: [REDACTED]

**TRANITANDO**

**Movimentações:**

Nº	Data	Descrição	Situação
03-01-2013 15:14:46	2	TRAMITE	Abtido
<p>Local: DIVISÃO DE SUPRIMENTO</p> <p>Recebido: HENRIK</p> <p>Remetido: Patrícia Guimarães</p> <p>Observação:</p> <p>Resultado em: Não recebido</p> <p>Término: 04-01-2013 15:18:06</p>			
03-01-2013 14:46:27	1	ABERTURA	Abtido
<p>Local: SECRETARIA MUNICIPAL DA SAÚDE</p> <p>Recebido: Patrícia Guimarães</p> <p>Remetido: Patrícia Guimarães</p> <p>Observação:</p> <p>Resultado em: 03-01-2013 14:46:27</p> <p>Término: 03-01-2013 15:14:46</p>			

Inserir: [Novo conteúdo](#) [Excluir](#)

Prefeitura Municipal de Poços de Caldas  
 Av. Francisco Galles - Centro - Cep: 37761-073 - Tel.: 03770-0100  
 Contato: 03770-0100

**Figura 21: Processo em andamento**  
(Fonte: Website da Prefeitura Municipal de Poços de Caldas<sup>11</sup>).

Como é possível perceber, os dados do solicitante, assim como de sua solicitação, estão disponíveis, bastando digitar um número de protocolo aleatório para que sejam mostrados.

<sup>11</sup> Disponível em: [www.pocosdecaldas.mg.gov.br](http://www.pocosdecaldas.mg.gov.br) . Acesso em 29/11/2011.

### 6.8.9 Personalização / Custos

Todos os serviços disponíveis nos *sites* são gratuitos. Não há opções para personalização do *site*; o nível de detalhamento é muito heterogêneo; em alguns *sites*, as informações são bem detalhadas, em outros, há somente dados de endereço e telefone, sobretudo nas secretárias.

### 6.8.10 Qualidade da Informação

Dos trinta *websites* avaliados, onze apresentam boa qualidade da informação com detalhamento, informações completas. Dezenove apresentam informações muito superficiais, erros em informações ou informações incompletas.

### 6.8.11 Governo Eletrônico

Foi incluída uma categoria de análise referente ao *e-gov* com algumas questões importantes que serão detalhadas no quadro abaixo:

**Quadro 16: Categorias de análise *e-gov*  
(Fonte: Elaboração Própria).**

Pergunta	% de atendimento	% de não atendimento
Há serviços relevantes no site que podem solicitados/realizados “on-line”?	10% (3)	90% (27)
Há prestação de contas “on-line” (Receitas, despesas, orçamento)?	65% (19)	20% (6) Além de 5 que apresentaram dados parciais.
Há agenda do Prefeito e secretários “on-line”?	6,7% (2)	93,3% (28)
É possível consultar licitações abertas no site?	86,7% (26)	13,3% (4)
Há impostos disponíveis no site para emissão de boletos? (ISS, IPTU).	53% (16)	47% (14)
Há no site recursos para acompanhamento de processos?	26,6% (8)	73,4% (22)
Há recursos adicionais para os cidadãos “on-line”? Se sim, quais?	10% (3)	90% (27)
As solicitações de serviços realizadas no site são completadas?	Neste quesito, onde foi possível solicitar algum serviço, todas foram completas.	
Há plano ou diretrizes de governo disponíveis no site?	10% (3)	90% (27)

Pergunta	% de atendimento	% de não atendimento
O site incentiva o cidadão a expressar suas opiniões com relação a serviços ou atividades do governo?	Em todos os 27 municípios onde há um instrumento para envio de sugestões ou dúvidas, este formulário é o único canal para este fim. Nos outros 3 pesquisados, há outros meios de interação com o governo.	
Todos serviços presenciais estão disponíveis “on-line”?	Não. Há muitos serviços que é necessário estar presente fisicamente, em todos os municípios.	
O site torna os serviços de governo mais convenientes?	100% (30) Para os serviços existentes.	-
O site permite criar comunidades virtuais para discutir assuntos relacionados ao governo?	0% (0)	100% (30)
O site permite influenciar as ações de governo através de manifestações?	90% (27) Só por formulário genérico estático.	10% (3)
O site permite observar transparência das ações do governo?	40% (12) * Foram consideradas aspectos de tributos e informações sobre a gestão.	60% (18)
O site possui ferramenta “on-line” de participação popular (Entrada em contato com agente público on-line)?	0% (0) * Foi considerado na análise o atendimento “on-line” síncrono (tempo real).	100% (30)
O site permite obter informações de diferentes órgãos ou setores da Instituição Pública?	40% (12)	60% (18)
O site permite questionar uma ação do governo?	Somente por formulário estático, na totalidade dos municípios.	
O site permite visualizar que há integração entre o site e os setores do governo (Processos internos);	46,6% (14)	53,4% (16)

Analisando as informações, identificou-se que em 90% dos municípios pesquisados não há serviços relevantes disponíveis na forma “on-line”, nem recursos adicionais. Em 53% destes há recursos para emissão de guias de impostos “on-line”. Na totalidade dos municípios, os serviços disponíveis na forma presencial não estão disponíveis virtualmente. Em apenas 40% das cidades pesquisadas há transparência das ações do governo. Desta forma, é possível constatar que no Sul de Minas ainda há um longo caminho a ser percorrido rumo à virtualização dos serviços e informações. Uma constatação positiva é que todos estão, de alguma forma, implementando ou aperfeiçoando seus sistemas de informação.

### 6.8.12 Internet Gratuita e Solução Terceirizada

Percebeu-se também o uso da tecnologia para fins eleitoreiros ou populistas. Em dois municípios pesquisados, os representantes do governo afirmaram que um programa de internet para todos estava em andamento. Ao serem questionados, os senhores afirmaram que seria para todos [...] que estivessem com o IPTU em dia. Tal comportamento denota um comportamento no mínimo estranho para quem de fato deseja democratizar o acesso à informação. Apenas seis municípios apresentam as atas dos conselhos municipais, o que denotaria facilidade de acesso e transparência dos atos públicos. Em poucos municípios há agenda do prefeito, cronograma financeiro de obras, solicitação de serviços e sua possibilidade de acompanhamento.

Dos trinta municípios avaliados, somente dois apresentaram informações e recursos diversos para a população, além de um “portal do cidadão” funcional, completo e consistente. Reforçando que a origem do sistema no que se refere à solução própria<sup>12</sup> ou terceirizada não tem relação com o desempenho. A solução é terceirizada e atendeu aos requisitos mínimos de transparência e serviços públicos.



**Figura 22: Website que apresenta “portal do cidadão”.**  
(Fonte: Website da Prefeitura de Guaxupé<sup>13</sup>)

O município apresenta vários recursos para os cidadãos, comprovaremos na Figura 23:

---

12 Solução tecnológica desenvolvida pela equipe técnica formada por servidores da Prefeitura.

13 Disponível em: [www.guaxupe.mg.gov.br](http://www.guaxupe.mg.gov.br). Acesso em 27/11/2011.



**Figura 23: Portal do Cidadão**  
 (Fonte: Website terceirizado da Prefeitura Municipal de Guaxupé<sup>14</sup>).

<sup>14</sup> Disponível em: [www.guaxupe.mg.gov.br](http://www.guaxupe.mg.gov.br). Acesso em 27/11/2011.

## 7 CONCLUSÕES

Basicamente, o canal de comunicação predominante entre o governo e os cidadãos se resume a um formulário para ser preenchido, na maioria dos casos exigindo identificação do munícipe. Efetivamente, isso mostra uma intenção do governante em estabelecer, embora de forma limitada, um instrumento de relacionamento com a população. O problema maior reside na questão dos dados do formulário não serem totalmente respondidos, e outros são respondidos de forma genérica, sem nexos e relação com o questionamento ou sugestão.

Outro instrumento importante de interação com a população são as ouvidorias municipais; virtuais ou por meio telefônico, retratam um movimento positivo para que se possa estreitar relações com a população. Analisando de forma regional, não há canais efetivos de interação, exceto formulários estáticos que não garantem a efetividade do envio ao interessado, nem que sua resposta provocará a resolução do problema por não apresentar controle de respostas.

Como pudemos constatar na análise dos dados obtidos, a maioria dos portais não tem qualquer forma de acompanhamento das solicitações feitas pelo cidadão, denotando certo amadorismo e falta de planejamento de ações de *e-gov* voltadas para a população. As informações disponibilizadas nos *websites* são excessivamente institucionais, incompletas ou genéricas; em raros casos há recursos para acompanhamento da gestão ou de obras. As contas públicas disponibilizadas estão em formato contábil, muito distante do entendimento para o cidadão comum. Parece, na maioria dos casos, que pretendem somente cumprir a lei, sem se importar com o entendimento por parte da população, estando muito distante do que se espera em termos de transparência governamental. Não é possível afirmar se não há interesse ou entendimento das potencialidades da ferramenta “governo eletrônico” ou falta consciência política por parte da população de seu papel na gestão pública.

De modo geral, um ponto positivo evidenciado é que todos os municípios estão se informatizando ou aperfeiçoando seus recursos tecnológicos. Seja por necessidades legais ou não, tal fenômeno pode ser ratificado.

Concluindo, o que se percebe até o momento nos municípios do sul de Minas Gerais é que estes estão em processo intenso de informatização e todos apresentam algum *website*. A maioria dos atos de transparência são realizados de forma que se atenda aos instrumentos legais (leis) e há poucos serviços voltados aos cidadãos que possam ampliar seu arco de ação ou intervenção na gestão pública, sendo que a maioria dos serviços disponíveis se referem à

arrecadação ou tributos (Imposto Predial Territorial Urbano, Nota Fiscal Eletrônica, Impostos Sobre Serviços).

Com este trabalho, foi possível realizar o diagnóstico das ações de governo eletrônico no sul de Minas, bem como perceber os propósitos dos governantes com tal recurso. Conclui-se portanto, que na região pesquisada como um todo, não há recursos suficientes que possibilitem transparência governamental plena, apenas há alguns recursos pontuais e disponibilizados por força de lei. Além disso, a participação popular em quase totalidade dos municípios se limita a uma tela onde é possível preencher os dados para envio de sugestões, críticas ou elogios, sem oportunizar interação direta com a gestão pública municipal. Desta maneira, percebeu-se que as potencialidades da ferramenta governo eletrônico não são totalmente exploradas e de modo geral, os *websites* são empregados para prover informações institucionais.

### 7.1 Sugestões para trabalhos futuros

Sugere-se:

- Verificar o partido do governante municipal e tentar traçar um paralelo se as ações de governo eletrônico desenvolvidas tem relação com a filosofia do partido;
- Estudar profundamente um ou dois casos analisados neste trabalho, de forma mais profunda, tentando avaliar as razões da falta de transparência ou instrumentos de participação; se por desconhecimento da ferramenta ou estratégia de gestão;
- Escolher alguns municípios e ouvir os cidadãos sobre a percepção que têm do *website* do município;
- Realizar a mesma análise deste trabalho usando como referência os *websites* dos Estados da nação.



## 8 BIBLIOGRAFIA

- ABRUCIO, L. F. **Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais.** Revista de Administração Pública, v. 39, n. 2, p. 401-420, 2005.
- ABRUCIO, L. F.. **Trajетória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Revista de Administração Pública. v. 1, Edição especial comemorativa. Rio de Janeiro, 2007, p.67-86.
- AGUNE, R. M. **Impacto do governo eletrônico da gestão governamental: Observatório de Tecnologias de Informação.** In: Congresso Ibero Americano de e-Gov, Santiago, Chile, Anais. Outubro de 2006.
- AGUNE, R.; CARLOS, J. **Governo eletrônico e novos processos de trabalho.** In: LEVY, E.; DRAGO, P. (Orgs.).Gestão pública no Brasil contemporâneo. São Paulo: Fundap, 2005.
- ABREU, J. C. A., **Participação Democrática na Administração Pública Mediada pela Internet: O Caso do Orçamento Participativo Digital,** tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia, 2012. 257 f.
- AVRITZER, L. **Modelos e deliberação democrática: uma análise do orçamento participativo no Brasil.** In: SANTOS B. S. (Org.). **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- AVRITZER, L. **Experiências nacionais de participação social,** Ed. Cortez, 2009.
- AVRITZER, L. **Experiências internacionais de participação,** Ed. Cortez, 2010.
- BARBOSA, A.; FARIA, F.; PINTO, S. **Organizando os ativos tecnológicos do governo: modelo de referência para a implantação de programas de governo eletrônico centrado no cidadão.** In: CLADEA, 2005, Santiago. Anais... Chile: Cladea, 2005.
- BAUER, M., **Informática, A revolução dos bytes,** 1997, São Paulo, Editora Ática.
- BERTO, R.M.V.S., NAKANO, D. N. **A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa.** Produção, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Características da investigação qualitativa. In: Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** Porto, Porto Editora, 1994. p.47-51
- BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição: República Federativa do Brasil,** 1988. Brasília, Ministério da Educação, 1988.

BRASIL. **Proposta de Política de Governo Eletrônico**. Brasília: GT Novas Formas Eletrônicas de Interação, 2000. Disponível na Internet: <https://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/proposta-de-politica-de-governo-eletronico/view?searchterm=proposta> Acesso em 01/12/2011.

BRESSER PEREIRA, L. C. **A Reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Cadernos MARE da reforma do Estado. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, n. 1, v. 1, 1997. 57 p.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina**. Revista do Serviço Público, v. 1, ano 53, n. 1, jan./mar. 2002.

BRITO, F. N. N. FREIXO, A. L., SILVA, R. R. G, **O conceito de democracia participativa aplicado à prestação de serviços públicos na sociedade da informação**, Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Informação, Universidade Federal da Bahia, 2007.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, London, 1989. 283 p.

Bruyne, P., Herman, J., Schontheete, M. D. (1991). **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais** (5a ed.). Rio de Janeiro: Francisco Alves.

CAF, **Modelo CAF**, disponível em: <<http://www.caf.dgaep.gov.pt>> . Acesso em 28/01/2013.

CANDIDO, C. A **Construção da Ágora Virtual**. Porto Alegre, 1997. Disponível em: [caosmose.net/candido/unisinos/fa/agora.doc](http://caosmose.net/candido/unisinos/fa/agora.doc)>. Acesso em: dezembro de 2012.

CAMPANTE, Rubens G. **O Patrimonialismo em Faoro e Weber e a Sociologia Brasileira**. In: Dados - Revista de Ciências Sociais, n.1, v. 46, p. 153-193, 2003.

CAMPOS, A. M. **Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?**. Revista de Administração Pública, v. 24, n. 2, p. 30-50, fev./abr. 1990.

CANUT, R., **Governo Eletrônico: uma possibilidade de aperfeiçoamento da cidadania clássica e da nova cidadania**, Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico, Florianópolis, v.1, n.1, p.1-13, 2009.

CAUCHICK MIGUEL, P.A. **Modularity in product development: a literature review towards a research agenda**. Product: Management & Development, v.3, n.2, p.165-174, 2005.

CASTANHO, M. A. F. S. **Internet como instrumento de revitalização política**, Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico, v.1, n. 6, p.200-213, 2012.

CASTELLA, E. M. **Governo Eletrônico (Governo on-line) – aspectos de viabilização e otimização dos serviços públicos.** In: E-BOOK: HOESCHL, H. C. (org.), Tecnologia da informação jurídica. disponível em

<http://www.i3g.org.br/editora/livros/tecnologiadainformacaojuridica.pdf>. Acesso em 02/01/2013.

CASTELLS, M. **A Galáxia da Internet. Reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade.** Tradução: Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

CHADWICK, A. **Bringing e-democracy back: why it matters for future research on e-governance.** Social Science Computer Review, v.1, n. 21, p. 443-455, 2003.

CHAHIN, A. (org) et al. **Governo eletrônico no mundo. E-gov.br — a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia, o governo eletrônico no Brasil e no mundo.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHIAVENATO, I.; **Introdução à teoria geral da administração/**, 6 ed.- Rio de Janeiro: ed. Campus, 2000.

CNM - Confederação Nacional de Municípios, **Governo Eletrônico / Confederação Nacional de Municípios** – Brasília: CNM, 2011.

CUNHA, M. A. V. C.; REINHARD, N.. **Portal de Serviços Públicos e de Informação ao Cidadão: Um Estudo de Casos no Brasil.** In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 28, 2004, Curitiba/PR. Anais... Curitiba, Anpad, 2004.

DAGNINO, E. (Org.). **Sociedad civil, espacios públicos y democratización:** Brasil. México: Fondo de Cultura Económica, 2002.

DINIZ, E. H.; BARBOSA, A. F.; JUNQUEIRA, A. R. B.; PRADO, O. **O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica à partir de um modelo estruturado de análises.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.43 n.1, p. 23-48, Jan./Feb., 2009.

ENAP, **Ações premiadas no 12o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal.** – Brasília: ENAP, 2007.158 p.

ENAP, **Ações premiadas no 13o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal - 2008.** – Brasília: ENAP, 2008.

ENAP, **Ações premiadas no 14o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal – 2009.** – Brasília: ENAP, 2009.

ENAP, **Ações premiadas no 15o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal – 2010.** – Brasília: ENAP, 2010. 200 p.

- ENAP, **Ações premiadas no 16o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal – 2011.** – Brasília: ENAP, 2011. 190 p.
- EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research.** Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FRAGA, E. B., BEMFICA, J. C., BRETAS, N. L. **Informática pública e reforma administrativa.** Belo Horizonte: Revista IP – Informática Pública, Belo Horizonte, v.1, n. 1, p.11-16, 2000.
- FREY, K. **Governança eletrônica: experiências de cidades européias e algumas lições para países em desenvolvimento.** Revista IP – Informática Pública, Belo Horizonte, v. 2, 2000.
- FREY, K.; REZENDE, D. A. **Administração estratégica e governança eletrônica na gestão urbana.** Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, v. 1, n. 1, p. 51-59, 2005.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C.. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** 5. São Paulo, ed. Atlas, 2006
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em 03/01/2011.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br), Acesso em 30/06/2012.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** In: Revista de Administração de Empresas - RAE, v.35, n.2, mar./abr., 1995, p.57-63.
- LÉVY, P. **Cibercultura.** Tradução de Carlos Irineu da Costa. 1. ed. São Paulo: Editora 34, 1999.
- MASCARENHAS, C. C., DELAMARO, M. C. **Governo Eletrônico: Realidade ou ficção no cone leste paulista,** VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2010.
- MARQUES, C. CAMPOS, R. **“O Governo Electrónico e os Sistemas de Informação Públicos em Portugal”,** I Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias da Informação, Esposende, Portugal, 2006.
- MARTINS, G. A.. **Estudo de Caso – Uma Estratégia de Pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008b.
- MIGUEL, P. A. C. (org) **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2012.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social — teoria, método e criatividade.** Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

- NBR ISO/IEC 9126-1, **Engenharia de Software – Qualidade de Produto - Modelo de Qualidade**, Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2003.
- NIELSEN, J. **Usability Engineering**. Boston - USA: Academic Press, 362 p. 1993.
- NOBREGA, A. R.. **Licitação na modalidade de pregão**. Jus Navegandi, 2001.
- OLIVEIRA, C. L.. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. v.2, n.3, p.1-16, Revista Travessias, 2009
- PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 201 p.
- PALMIERI, M. R. **O pregão: Aspectos práticos**. Jus Navegandi, Teresina, ano 4, n. 43, jul. 2000. Disponível em: <http://jus.com.br/>, Acesso em 28 set. 2012.
- PESSI, P. **E-OP: uma nova prática comunicativa do orçamento participativo em Porto Alegre. 2003**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- PETERS, B. G. **The policy capacity of government**. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 1996.
- PINHO, J. A. G. **Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia**. Revista de Administração Pública, São Paulo, v. 42, n. 5, p.471-493, 2008.
- PISANI, F. **Rebellion y Democracia Participativa**. In: Anais da XI Conferencia del Observatorio Internacional de la Democracia Participativa, Abril de 2011. Lleida, 2011.
- PORTAL DA TRANSPARENCIA, disponível em: <<http://www.portaldatransparencia.gov.br>>. acesso em 11/12/2012.
- PRADO, O.. **Governo Eletrônico, reforma do Estado e transparência: o programa de governo eletrônico no Brasil**. 2009. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- PRADO, O.; LOUREIRO, M. R. G.. Artigo: **Governo Eletrônico, transparência e democracia: a publicação das contas públicas das capitais brasileiras**. 17º Congresso Brasileiro de Contabilidade, CFC, 2004.
- RECEITA FEDERAL DO BRASIL, **Instrução Normativa RFB nº 1.246 de 3/2/2012**, disponível em: [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br). Acesso em 20/09/2012.
- REINHARD, N.; DIAS, I. **Categorization of e-gov initiatives: a comparison of three perspectives**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 10., 2005, Santiago. Anales... Chile, 2005.

- RIBEIRO, C. A.. **Governo Eletrônico na Reforma do Estado: inter-relações e perspectivas**. IP – Informática Pública. Belo Horizonte: PRODABEL, mar/ago 2005, p.71-84.
- RUEDIGER, M. A. **Governança democrática na era da informação**, Revista de Administração Pública, v.1, n.37, p.1257-1280, 2003.
- RUEDIGER, M. A.. **Governo Eletrônico ou Governança Eletrônica – Conceitos Alternativos no Uso das Tecnologias de Informação para o Provimento de Acesso Cívico aos Mecanismos de Governo e da Reforma do Estado**, XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "Gobierno Electrónico". Caracas, 2002
- RUEDIGER, M. A. **Governo eletrônico e democracia — uma análise preliminar dos impactos e potencialidades na gestão pública**. Organizações & Sociedade, v. 9, n. 25, set./dez. 2002.
- SAMPAIO, R. C. **Diferentes tipos de participação: Alguns impactos da introdução da internet no Orçamento Participativo de Belo Horizonte**. I Encontro dos Programas de Pós-graduação em Comunicação de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.
- SANI, G.. Participação política. In Dicionário de Política. São Paulo. Editora Unb. 5. ed., 2004. p. 888-890.
- SANTOS, B. S. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- SANTOS, P. (Orgs.) **e-government: o governo eletrônico no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 200-214.
- SIROQUE, C.. **Controle social da função administrativa do estado. Possibilidades e limites da Constituição de 1988**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- TAKAHASHI, T. **Sociedade da Informação no Brasil: Livro Verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em <http://www.socinfo.org.br>. Acesso em: 12/01/2013/
- UNITED NATIONS, **Benchmarking e-government: A Global Perspective Assessing**, 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021547.pdf>, Acesso em 10/11/2012.
- UNITED NATIONS. **United Nations e-Government Survey 2008**. New York: United Nations, 2008. Disponível em:

<http://unpan1.un.org/intrados/groups/public/documents/un/unpan028607.pdf>>. Acesso em 10 dez. 2012.

VASCONCELOS, M. V. B.. **A dimensão do impacto da tecnologia da informação na relação fisco-contribuinte. TI ou não TI: eis a questão.** In: FERRER, Florencia e

VAZ, J. C. **Limites e possibilidades do uso de portais municipais para promoção da cidadania: a construção de um modelo de análise e avaliação.** 2003. 490 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2003.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade.** V. 1 e 2. Brasília, DF. Editora Universidade de Brasília, 1999.

WEST, D. (2003). **Global e-Government – 2003, Study Report,** Center for Public Policy, Brown University, Setembro de 2003.

ZUGMAN, F. **Governo Eletrônico.** São Paulo: Livroponto, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso \_ Planejamento e Método.** 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

## 9 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ABHICHANDANI, T. **Evaluation of *E-government* initiatives for Citizen-centric delivery: Analysis of Online public transit information services**, Tese de Doutorado, Faculty of Claremont Graduate University, Claremont California, 2008.

AKMAN, B. YAZICI, A. MISHRA, A. ARIFOGLU, A. ***E-government: A global view and an empirical evaluation of some attributes of citizens***, *Government Information Quarterly*, ed. 22 , 2005

ALHARBI, S. J. M. **Perceptions of Faculty and Students toward the Obstacles of Implementing *E-government* in Educational Institutions in Saudi Arabia**, Tese de Doutorado, The College of Human Resources and Education at West Virginia University, 2006.

ANAO (Australian Nacional Audit Office).**Electronic service delivery, including internet use by Commonwealth Government Agencies**.Disponível em: <[www.anao.gov.au](http://www.anao.gov.au)>.

ARAUJO, M. P, ***E-gov e a participação popular***, Congresso Brasileiro de Ciências da comunicação, Curitiba, 2009.

BAKER, D. L. ***E-government: website usability of the most populous counties***, Tese de Doutorado, Arizona State University, 2004.

CARRIZALES, T. J. **The future of technology in local municipalities: A study of New Jersey *E-government* Practices and Trends**, Tese de Doutorado, The State University of New Jersey, 2006.

CASTELS, M. **.A galáxia da internet — reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. **Recomendações na adoção de estudo de caso como abordagem metodológica**, XII SIMPEP, Bauru, 2005.

CORRÊA, I. M. **Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais**, RAP, Rio de Janeiro, 2007.

FREIRE, A. P. CASTRO, M. FORTES, R. P. M. **“Acessibilidade dos sítios web dos governos estaduais brasileiros: uma análise quantitativa entre 1996 e 2007**.RAP, 2009.

GARCIA-GIL, R. **Enacting State *Websites*: A mixed method study exploring *e-government* success in multi-organizational settings**, Tese de Doutorado, State University of New York, 2005



ISAAC, W. C. **Performance Measurement for the *e-government* Initiatives: A Comparative Study**, Tese de Doutorado, Graduate School of Computer and Information Sciences, Nova Southeastern University, 2007.

JOIA, L. A. Cavalcante Neto, A. A. Andrade. **Fatores críticos de sucesso na construção de processos government-to-government**. Salvador. Organizações&Sociedade, v. 11, n. 29, jan./abr. 2004.

JOIA, L. A. **Developing Government-to-Government enterprises in Brazil: a heuristic model drawn from multiple case studies**. International Journal of Information Management, 2004.

KEINERT, T. M. M., **Os paradigmas da Administração Pública no Brasil**, RAP, 1994.

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LIM, J. H. **The impact of urban *e-government* initiatives on the performance of environmental policy-making, citizen participation, and regulatory enforcement in Korea**, Tese de Doutorado, University Southern California, 2005.

LIN, X. ***E-government* Implementation and Practices for Policy Goals – A methodology and case studies**, Tese de Doutorado, George Mason University, 2007.

LUK, S. C. Y. , **The impact of leadership and stakeholders on the success/failure of *e-government* service: Using the case study of e-stamping service in Hong Kong**, Government Information Quarterly, ed. 26, 2009.

MILANI, C. R. S. **O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e européias**”, RAP, Rio de Janeiro, 2009.

MONTEIRO, J. V. **“Escolhas públicas no Brasil”**, RAP, Rio de Janeiro, 2007.

NAGI, E. A. HAMDAN, M. **Computerization and *e-government* implementation in Jordan: Challenges, obstacles and successes**, Government Information Quarterly, Jordânia, 2009.

OLIVEIRA, J. A. P., **“Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas”**, RAP, Rio de Janeiro, 2006.

PAES DE PAULA, A. P.; PRESTES MOTTA, F. C. **Administração pública popular: participação cidadã e melhorias sustentáveis na qualidade de vida no Brasil**. In:

ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais... Atibaia**: ANPAD, 2003.

PARENT, P. Vandebeek, C. A. Gemino, A. C., **Building citizen trust through e-government**, Government Information Quaterly, Vancouver, Canada, 2005.

PARK, R. **Measuring Factors That Influence the Success of E-government Initiatives**, Tese de Doutorado, Graduate School of Computer and Information Sciences, Nova Southeastern University, 200

PAVLICHEV, A. **The effects of internal characteristics of municipal government agencies and environmental factors of municipalities on the scope and the quality of municipal e-government initiatives: Developing and Integrated approach**, Tese de Doutorado, North Carolina State University, 2004.

PINHO, J. A. G. **Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia**. Revista de Administração Pública, São Paulo, v. 42, n. 5, maio/junho. 2008.

PINHO, J. A. G. de; Iglesias, D; Souza, A. C. P. **Governo eletrônico, transparência, accountability e participação: o que portais de governos estaduais no Brasil mostram**. In: ENANPAD, 29. Anais... Brasília, set. 2005.

REDDICK, C. G. **Information resource managers and E-government effectiveness: A survey of Texas state agencies**, Government Information Quaterly, 2003.

RELYEA, H. C. **E-gov: Introduction and overview**, Government Information Quaterly, ed. 19, 2002.

REZENDE, D. A., **Planejamento de informações públicas municipais: sistemas de informação e de conhecimento, informática e governo eletrônico integrados aos planejamentos das prefeituras e Municípios**, RAP, Rio de Janeiro, 2007.

REZENDE, D. A.. **Tecnologia da informação e planejamento estratégico: alinhamento e integração com a inteligência organizacional privada ou pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

REINHARD, N.; DIAS, I. **Categorization of e-gov initiatives: a comparison of three perspectives**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Santiago. Chile, 2005.

- ROACH, C. M. L. ***E-government: Usability of Trinidad and Tobago – Ministry Websites***, Tese de Doutorado, Arizona State University, 2007.
- SETTLES, A. M. ***E-government Implementation***, Tese de Doutorado, Faculty of the University of Delaware, 2007.
- SIQUEIRA, M. E. G. MATTOS, P. L, C. L, ***Consultoria Externa em reforma do estado em função técnica ou estratégica? Um estudo de caso***, RAP, 2008.
- VELSEN, L. V. GEEST, T. V. D. HEDDE, M. T. DERKS, W. ***Requirements engineering for e-government services: A citizen-centric approach and case study***, Government Information Quarterly, ed. 26, 2009.
- VERDEGEM, P. VERLEVE, G. ***User-centered E-government in practice: A comprehensive model for measuring user satisfaction***, Government Information Quarterly, ed. 26, 2009
- YAGMURCU, A. ***Correlates of E-government use in County Governments***, Tese de Doutorado, College of Social Sciences, The Florida State University, 2007.
- YILDIZ, M. ***Peeking into the black-box of e-government: Evidence from Turkey***, Tese de Doutorado, Indiana University, 2004.

## 10 APÊNDICE

Formulários empregados na pesquisa e análise dos *websites*:

### 10.1 Instrumento de Pesquisa I – Gestor Municipal

- 1) Há, em sua gestão, um plano de investimentos em tecnologia? Qual é a intenção com tal planejamento (caso haja)?
- 2) Há diretrizes sociais (valores que devem orientar a relação Estado-sociedade) que norteiam o emprego e o desenvolvimento de soluções tecnológicas?
- 3) Há diretrizes gerenciais que norteiam o emprego e o desenvolvimento de soluções tecnológicas?
- 4) Em relação à gestão municipal, que importância o Sr. atribui aos recursos tecnológicos? Seu programa de governo citava propostas ligadas ao governo eletrônico?
- 5) O Sr. acha que o investimento em tecnologia, de alguma forma, limita sua amplitude de ação como gestor? Se isso acontecesse, o Sr. se submeteria a essa restrição em benefício da organização interna da Prefeitura?
- 6) O Sr. consegue enumerar alguns instrumentos de controle implementados em sua gestão? Quais são?
- 7) O Sr. consegue enumerar alguns instrumentos voltados à eficiência e/ou à redução de gastos públicos implementados em sua gestão? Quais são? O Senhor acredita que através dos recursos tecnológicos pode-se alcançar maior arrecadação para o município?
- 8) Em sua gestão, quais instrumentos de promoção da participação popular/transparência o Sr. buscou priorizar? Quais desses instrumentos encontram-se integrados a recursos de governo eletrônico (*site*)? Há conselhos comunitários em sua cidade? Como são encaminhadas as decisões? Há um órgão de ouvidoria em seu município? Como ele funciona?
- 9) O senhor tem conhecimento se há integração entre as solicitações de serviços realizadas através do *site* da Prefeitura e os setores internos? Há algum controle para que todas as solicitações enviadas pelo *site* sejam respondidas? Como isso é garantido?

## 10.2 Instrumento de Pesquisa I – Gestor de Tecnologia Municipal

- 1) O Sr. tem conhecimento das intenções do Prefeito Municipal com o *site* da Prefeitura Municipal? Há um planejamento de ações de governo eletrônico na atual gestão?
- 2) A Prefeitura Municipal utiliza sistemas integrados? Qual(is)? Poderia enumerá-los?
- 3) Há integração entre o *website* e o sistema interno da Prefeitura? De que forma?
- 4) Há uma equipe que dá manutenção ao *website* da Prefeitura? Quem é responsável?
- 5) Como são tratadas internamente as solicitações de serviços “on-line”?
- 6) Que linguagem e banco de dados são utilizados no *website*? Critérios de usabilidade, exatidão, performance são considerados? De que forma?
- 7) Que linguagem e banco de dados são utilizados nos sistemas internos da Prefeitura? Há preocupação com a usabilidade? Há tutoriais e recursos de perguntas frequentes no *website*?
- 8) A Prefeitura Municipal tem acesso dedicado (*link*) à internet?
- 9) Quais instrumentos de participação popular que você tem conhecimento são disponibilizados através da *web*?
- 10) Quais instrumentos de transparência na Administração Pública são empregados através da *web*?
- 11) As iniciativas de *e-gov* partem do planejamento da atual gestão? Ou foram iniciativas internas da área de Tecnologia?
- 12) Em seu contato com as soluções tecnológicas, o que parece predominar: uma ênfase em controle (burocracia), uma ênfase em eficiência (gerencialismo) ou uma ênfase na redução da distância entre a prefeitura e o cidadão e na transparência pública (orientação societal)?
- 13) Houve algum caso em que a implementação de recursos tecnológicos reduziu a margem de ação do prefeito ou dos secretários? Se sim, o que predominou, o poder discricionário ou o respeito aos limites impostos pela tecnologia?
- 14) Há avaliação de satisfação do cidadão ou algum controle e manutenção do *site* visando a qualidade?
- 15) Tem-se controle para se saber quantas mensagens são respondidas? Quanto tempo demora para ser respondidas? Sabe-se quais seções são mais utilizadas? Há discussões a partir desses dados? Há ações a partir desses dados?

### 10.3 Instrumento de avaliação do *site*

<b>INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO <i>SITE</i></b>		
	<b>MUNICÍPIO</b>	
<b>NR</b>	<b>DIMENSÃO</b>	<b>QUESITO</b>
<b>1</b>	<b>Confiabilidade da informação</b>	
1.1		O <i>site</i> provê informação confiável e precisa?
1.2		O <i>site</i> provê informação atualizada?
1.3		O <i>site</i> apresenta valores corretos?
1.4		O <i>site</i> realiza operações sem erros?
<b>2</b>	<b>Confiabilidade dos serviços</b>	
2.1		O <i>site</i> entrega ou realiza os serviços e informações conforme prometido (prazos, qualidade)?
2.2		Os serviços são enviados / entregues no tempo prometido?
2.3		O <i>site</i> executa o serviço corretamente da primeira vez?
<b>3</b>	<b>Atendimento das necessidades/opções e serviços</b>	
3.1		O <i>site</i> me dá informação suficiente para a minha necessidade?
3.2		O <i>site</i> permite completar todas as operações necessárias para obtenção do serviço?
3.3		O <i>site</i> tem responsáveis ou atendimento “on-line” que atendem prontamente?
<b>4</b>	<b>Interação com o Governo</b>	
4.1		O <i>site</i> permite transparência das ações do governo?
4.2		É fácil comunicar-se com o governo através do <i>site</i> e este retorna sobre opiniões “postadas” no <i>site</i> ?
<b>5</b>	<b>Relacionamento e participação democrática</b>	
5.1		O <i>site</i> permite acompanhar as ações do governo através do <i>site</i> ?
5.2		A organização governamental considera as manifestações através do <i>site</i> ?
5.3		O <i>site</i> permite influenciar as decisões e participação democrática do governo através do <i>site</i> ?

5.4		Questionamentos enviados através do <i>site</i> são respondidos prontamente?
<b>6</b>	<b>Facilidade de uso e operação do <i>site</i></b>	
6.1		O <i>site</i> permite obter o serviço ou realizar uma transação desejada com facilidade?
6.2		É fácil encontrar o que necessito no <i>site</i> ?
6.3		É fácil executar o que preciso no <i>site</i> ?
6.4		O <i>site</i> permite acompanhar as operações solicitadas?
6.5		As operações solicitadas no <i>site</i> são realizadas corretamente, com estabilidade de uso?
6.6		Os serviços oferecidos pelo <i>site</i> estão sempre disponíveis?
6.7		O <i>site</i> permite completar todas as operações necessárias para obtenção do serviço?
6.8		O <i>site</i> permite usá-lo e realizar operações sem me registrar / identificar?
6.9		Há mecanismo de busca no <i>website</i> e este é rápido?
6.10		Há “links quebrados” no <i>website</i> ?
<b>7</b>	<b>Estética / Visual do <i>website</i></b>	
7.1		O <i>website</i> é visualmente e tem aparência agradável, profissional?
7.2		O <i>website</i> apresenta as informações no formato adequado? Fáceis de serem visualizadas?
7.3		O <i>website</i> tem características de inovação?
7.4		O <i>website</i> possui ou permite nível de personalização/configuração adequado?
7.5		O <i>website</i> apresenta-se de forma organizada?
7.6		Há um mapa do <i>website</i> ?
7.7		O <i>website</i> apresenta linguagem adequada ao cidadão?
7.8		O <i>website</i> executa as solicitações e operações da primeira vez que são solicitadas?
7.9		O <i>website</i> possui “links” diretos para informações e serviços mais utilizados?
<b>8</b>	<b>Rapidez</b>	
8.1		O <i>website</i> permite realizar transações de forma rápida?
8.2		O <i>website</i> “carrega” rapidamente?
<b>9</b>	<b>Segurança e privacidade</b>	

9.1		O <i>website</i> possui política de segurança e demonstra segurança nas solicitações realizadas?
9.2		O <i>website</i> provê informação confiável?
9.3		O <i>website</i> me faz sentir que minhas informações estão seguras?
<b>10</b>	<b>Personalização / custos</b>	
10.1		O <i>website</i> exhibe claramente se haverá custos para os serviços solicitados?
10.2		O <i>website</i> provê informações com detalhes necessários?
<b>11</b>	<b>Qualidade da informação</b>	As informações disponíveis no <i>website</i> tem qualidade aceitável?
<b>12</b>	<b>Governo Eletrônico</b>	
12.1		Há serviços relevantes no <i>website</i> que podem solicitados/realizados “on-line”?
12.2		Há prestação de contas “on-line” (receitas, despesas, orçamento)?
12.3		Há agenda do Prefeito e secretários “on-line”?
12.4		É possível consultar licitações abertas no <i>website</i> ?
12.5		Há impostos disponíveis no <i>website</i> para emissão de boletos? (ISS, IPTU).
12.6		Há no <i>website</i> recursos para acompanhamento de processos?
12.7		Há recursos adicionais para os cidadãos “on-line”? Se sim, quais?
12.8		As solicitações de serviços realizadas no <i>website</i> são completadas?
12.9		Há plano ou diretrizes de governo disponíveis no <i>website</i> ?
12.10		O <i>website</i> incentiva o cidadão a expressar suas opiniões com relação a serviços ou atividades do governo?
12.12		Todos os serviços presenciais estão disponíveis “on-line”?
12.13		O <i>website</i> torna os serviços de governo mais convenientes?
12.14		O <i>website</i> permite criar comunidades virtuais para discutir assuntos relacionados ao governo?



12.15		O <i>website</i> permite influenciar as ações de governo através de manifestações?
12.16		O <i>website</i> permite observar transparência das ações do governo?
12.17		O <i>website</i> possui ferramenta “on-line” de participação popular (entrada em contato com agente público on-line)?
12.18		O <i>website</i> permite obter informações de diferentes órgãos ou setores da Instituição Pública?
12.19		O <i>website</i> permite questionar uma ação do governo?
12.20		O <i>website</i> permite visualizar que há integração entre o <i>website</i> e os setores do governo (Processos internos);