



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTAS DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Letícia Pinto Vinhas
Flávia Vastano Manso
Marcos Tadeu Cavalcante da Silva



AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTAS DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Letícia Pinto Vinhas
Flávia Vastano Manso
Marcos Tadeu Cavalcante da Silva

RESUMO

A estratégia da SEPLAG-RJ, baseada na renovação, modernização e fortalecimento da gestão pública, possibilitou uma nova perspectiva para o Estado do Rio de Janeiro, preconizando a eficiência do gasto público, a eficácia e a efetividade da ação governamental. Acompanhando a política de Governo Eletrônico do Estado brasileiro – baseada na participação cidadã, melhoria do gerenciamento interno do Estado e integração com parceiros e fornecedores – as mudanças introduzidas pela SEPLAG-RJ trouxeram importantes avanços para o aprimoramento da gestão, principalmente no que tange à democratização da informação, transparência e fornecimento de informações, serviços e produtos. Projetos estratégicos, tais como: o Sistema de Informação e Gestão de Aquisições; o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos; o Sistema de Gestão do Patrimônio Imobiliário do Estado; e o Sistema de Inteligência em Planejamento e Gestão; e o Programa Municípios Eficientes reúnem soluções informatizadas para o fluxo de informações e de processos, execução das rotinas e apoio à gestão municipal, aperfeiçoando, desse modo, as relações entre o Estado e o cidadão, os servidores públicos e fornecedores, a fim de agregar valor a todos os envolvidos com a esfera pública.



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 OBJETIVOS.....	4
3 METODOLOGIA.....	6
4 JUSTIFICATIVA.....	7
5 HIPÓTESES DE TRABALHO.....	9
5.1 Governança Eletrônica.....	9
5.2 Gestão Estratégica dos Sistemas.....	12
6 OS SISTEMAS.....	16
6.1 SIPLAG.....	16
6.2 SIGA.....	18
6.3 SISPAT.....	20
6.4 SIG-RH.....	24
6.5 E-CIDADE.....	25
7 CONCLUSÃO.....	27
8 REFERÊNCIAS.....	29



1 INTRODUÇÃO

A utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na modernização da Gestão Pública, no que tange à busca da eficiência e efetividade das funções governamentais, está entre o rol das Diretrizes do Programa de Governo Eletrônico, cuja finalidade é a

transformação das relações do Governo com os cidadãos, empresas e também entre os órgãos do próprio governo de forma a aprimorar a qualidade dos serviços prestados; promover a interação com empresas e indústrias; e fortalecer a participação cidadã por meio do acesso a informação e a uma administração mais eficiente.¹

O Governo do Estado do Rio de Janeiro, num movimento de adesão e ratificação desta política nacional, têm buscado a utilização das TICs para o desenvolvimento de Sistemas de Gestão, em áreas estratégicas – como Logística, Recursos Humanos, Patrimônio Imobiliário, Planejamento e Orçamento -, no intuito de simplificar os processos; racionalizar o uso de recursos; reduzir custos unitários, tempos e o número de documentos exigidos; e dar transparência e publicidade às ações de governo.

O desenvolvimento de programas de Governo Eletrônico tem como princípio a utilização das modernas tecnologias de informação e comunicação (TICs) para democratizar o acesso à informação, ampliar discussões e dinamizar a prestação de serviços públicos com foco na eficiência e efetividade das funções governamentais. (Governo do Estado do Rio de Janeiro)²

Os Sistemas – de Inteligência em Planejamento e Gestão (SIPLAG); Integrado de Gestão de Aquisições (SIGA); de Patrimônio Público Imobiliário (SISPAT); Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIG-RH); e do Programa Municípios Eficientes (E-CIDADE) – têm sido implementados através de uma carteira de projetos estratégicos, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro (SEPLAG-RJ), inserida no Plano Plurianual 2012-1015³ – o qual cumpre as Diretrizes do Planejamento Estratégico do Estado (2010-2027)⁴ nos quesitos: “fortalecimento da gestão pública” e “modernização da gestão pública”.

¹ <<http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br>>

² <<http://www.rj.gov.br/web/casacivil/exibeconteudo?article-id=195903>>

³ <<http://www.rj.gov.br/web/seplag/exibeconteudo?article-id=780597>>

⁴ <<http://www.rj.gov.br/web/seplag/exibeconteudo?article-id=179302>>



A implementação dos novos Sistemas de Informação e Gerenciamento requer, por um lado, uma Governança efetiva dos novos sistemas, para que os projetos possam contribuir efetivamente para a modernização do Estado. Por outro, é preciso que as organizações públicas possam utilizar as TICs para aprimorar seus modelos de gestão, introduzindo mudanças fundamentais, que possam responder às novas demandas contemporâneas, ou seja, às necessidades de flexibilização, inovação, criatividade, agilidade, diversificação, descentralização das decisões, cooperação e compartilhamento de informações.

Por isso, é fundamental, no primeiro caso, realizar melhoria e monitoramento contínuos de seus processos e projetos, avaliando impactos e resultados. No segundo caso, é necessário o apoio da alta administração e a participação do corpo gerencial e operacional, na mudança estrutural e cultural (ocasionada pela informatização) para prevenir e solucionar conflitos e possíveis barreiras à reestruturação governamental.

Diante destes desafios, este trabalho buscou analisar o papel das TICs na modernização do Aparelho do Estado do Rio de Janeiro, partindo das seguintes premissas: a implementação dos Sistemas de Informação devem estar de acordo com as diretrizes estratégicas do Estado; tais sistemas devem ser integrados e disseminados para os demais órgãos do ERJ; a mudança promovida pelas novas ferramentas é inevitável e depende organização – tanto na forma como esta recebe e se apropria dos recursos tecnológicos, como da Governança por trás do uso das TICs, no sentido de aliar as inovações tecnológicas à possibilidade de estabelecer um novo modelo de gestão.

2 OBJETIVOS

O objetivo deste estudo é identificar o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na modernização da Gestão Pública, no Estado do Rio de Janeiro, a partir da implementação de uma carteira de projetos estratégicos, voltados para a informatização das atividades-meio do Estado – em apoio às Políticas Públicas.



Os projetos estratégicos, que começaram a ser desenvolvidos em 2009, estão concentrados principalmente nas áreas de Aquisições, Gestão de Recursos Humanos, Patrimônio Imobiliário, Planejamento e Orçamento, no intuito de se obter um salto qualitativo e quantitativo nos serviços públicos estaduais. Entretanto a simples introdução da tecnologia não é o suficiente para que exista efetividade nas ações do Estado.

É preciso compreender a mudança estrutural e cultural, gerada pela introdução da tecnologia nas atividades públicas, o que torna imprescindível a adoção de um modelo de Governança que possa promover e legitimar a mudança e orquestrar os sistemas, buscando a integração, a capacitação de servidores e a melhoria dos processos.

Uma abordagem estrutural e institucional que começa com processos de mudança cultural e organizacional e a forma como os agentes de tomada de decisão os experienciam, oferece um caminho interessante para se perceber o uso benéfico das tecnologias, na *governança*. Um enfoque exclusivamente centrado na capacidade tecnológica e nos sistemas de informação negligenciaria a interdependência entre as organizações e os sistemas tecnológicos. As tecnologias de informação e comunicação estão misturadas de forma homogênea e trabalham dentro e através das organizações. Por esta razão, é imperativo entender as estruturas organizacionais, os processos e as mudanças culturais e organizacionais, para perceber e possivelmente influenciar, o uso da tecnologia na *governança*.⁵

Dessa forma, é importante estabelecer diretrizes estratégicas – para cada Projeto que envolva a implantação de novas tecnologias (quais sejam: SIPLAG; SIGA; SISPAT; SIG-RH; E-CIDADE) e implementar mecanismos de avaliação dos projetos, que possam mensurar a relação entre os objetivos e metas desempenho e os resultados alcançados, para percepção de sua efetividade na promoção da modernização nas áreas em que estão sendo aplicados.

Pretende-se, além disso, relacionar as tecnologias em uso, interligando todas as ações modernizadoras, ou seja, padronizar sistemas, métodos e processos, em busca de uma visão sistêmica não somente da SEPLAG-RJ, mas de todos os órgãos do Estado do Rio de Janeiro. O compartilhamento das novas tecnologias e sua disseminação no serviço público estadual prima pelos princípios

⁵ Castells, 2005, pp. 149 e150.



da economicidade, simplicidade, transparência, celeridade, eficiência, interesse público, entre outros. A disseminação do conhecimento e da informação – num movimento de melhoria contínua – é, portanto, uma estratégia que deve ser perseguida para gerar, em longo prazo, verdadeiros benefícios ao Aparelho do Estado e à sociedade fluminense.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido a partir de uma visão sobre o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação para além da automatização dos processos burocráticos existentes na organização. Trata-se de encarar as TICs como propulsoras de transformações efetivas na estrutura e cultura burocráticas no Setor Público.

Neste sentido, a metodologia deste trabalho parte de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, para compreensão crítica sobre a situação analisada a partir de referências teóricas, para posterior diagnóstico com o levantamento documental e situacional das TICs utilizadas na modernização da Gestão Pública, no Estado do Rio de Janeiro, relacionadas aos projetos estratégicos atualmente em fase de implementação pela Seplag.

Trata-se de uma pesquisa voltada à análise de cinco Sistemas de Informação e Gestão, em graus diferentes de implementação, correspondentes às áreas de atuação da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro (SEPLAG-RJ). São eles: o Sistema de Inteligência em Planejamento e Gestão (SIPLAG); Sistema Integrado de Gestão de Aquisições (SIGA); Sistema Integrado de Recursos Humanos e Folha de Pagamento (SIGRH); Sistema de Patrimônio Imobiliário (SISPAT) e o Software de Gestão Pública E-CIDADE do Programa Municípios Eficientes.

À luz da visão do uso das TICs como um agente ativo no processo de transformação de uma Organização Pública (FRESNEDA, 1998), pretende-se identificar o papel das TICs que fazem parte da carteira de projetos estratégicos da



SEPLAG-RJ, na modernização da Gestão Pública do Estado do Rio de Janeiro, com base no levantamento de indicadores quantitativos e qualitativos, novas práticas e *institucional accountability*⁶.

4 JUSTIFICATIVA

“Tecnologias da Informação têm sido utilizadas intensamente por aquelas organizações que estão se reestruturando no novo modelo e na nova forma de operação, impostos pelo mercado mundial altamente competitivo”.⁷ As TICs transformam os Estados, como afirma Castells (2005), em *Estados Virtuais*, os quais utilizam as tecnologias de informação para realização de atividades essenciais, modificando a natureza de algumas estruturas, na *Era da Informação*.

A TI é vista como uma das maiores e mais poderosas influências no planejamento das organizações. Segundo Baldwin (1991), as diretrizes fundamentais da mudança são tecnológicas e irreversíveis. As modernas tecnologias de informação e de comunicação permitem melhorar a qualidade de vários aspectos de negócio. Além disso, as mudanças em um setor são consideradas de grande influência na situação atual e tendências para a utilização de TI nos demais setores.⁸

A utilização das TICs, além de garantir a economicidade e a padronização dos processos e maior coordenação das atividades, também amplia os canais de comunicação e controle, não somente num movimento G2G, mas também G2B e G2C, ou seja, do governo com o próprio governo, com os “negócios” (fornecedores e clientes) e com os cidadãos, respectivamente.

⁶ Esta palavra da língua inglesa não tem tradução precisa para o português. Anna M. Campos provê uma boa explicação sobre o conceito de accountability no artigo Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? (CAMPOS, 1990). Neste documento, este termo será entendido como “responsabilidades institucionais com transparência”, ou simplesmente, “responsabilidades com transparência”, i.e., os executivos públicos e suas OPs “respondem pelo” (são “accounted for”) bom uso dos recursos públicos, produzindo resultados em nível de eficiência e efetividade compatíveis com as expectativas de seus cidadãos-clientes. (FRESNEDA, 1998, p. 89)

⁷ FRESNEDA, 1998, pp. 71 e 72.

⁸ ALBERTIN, 2001, p. 43.



O significado e a profundidade dos efeitos sentidos pela introdução da Internet na *governança* variam desde o *fato* de as tecnologias da informação e comunicação terem o potencial de influenciar a produtividade (ou capacidade), até à capacidade de coordenação, comunicação e *controle*. Estes efeitos interagem com o sistema circulatório, nervoso e ósseo das instituições. As tecnologias de informação influenciam não só os processos de produção, dentro e através das instituições, mas também, as cadeias de fornecimento, a coordenação, comunicação e *controle* — em suma, a natureza fundamental das organizações.⁹

Muito embora as transformações no meio público sejam mais lentas, devido ao próprio arcabouço burocrático que dá sustentação à sua estrutura organizacional e às suas atividades, é possível identificar transformações significativas nos processos de gerenciamento dos recursos – materiais, humanos, orçamentários – essenciais à função estatal. Isto, pois, o desenvolvimento de Sistemas de Informação e a capacitação em termos tecnológicos e de mão-de-obra – e a consequente automatização dos processos -elevam a qualidade do serviço e a sua competitividade, incorporando a estratégia da Gestão da Qualidade aplicada ao Setor Público: o atendimento ao interesse público e a satisfação do cidadão.

Além disso, a Gestão da Qualidade pode ser compartilhada, seguindo um movimento interativo da Gestão em Redes, a qual pressupõe a disseminação (de experiências, soluções, tecnologia, pesquisa e recursos), bem como a melhoria contínua e a padronização dos processos. O compartilhamento requer, por outro lado, uma Política Pública transversal que possa atender às demandas de diversos entes políticos e da sociedade, gerando: economia de recursos; fruição na transferência de conhecimento; aprimoramento da Gestão Pública em perspectiva de longo prazo – seja nos Programas Finalísticos (que atendem diretamente à sociedade), seja nos Programas de Apoio às Políticas Públicas.

⁹ CASTELLS, 2005, p. 150.



Grande parte das iniciativas de governo eletrônico pode ser realizada através do compartilhamento de recursos entre órgãos públicos. Este compartilhamento pode se dar tanto no desenvolvimento quanto na operação de soluções, inclusive através do compartilhamento de equipamentos e recursos humanos. Deve merecer destaque especial o desenvolvimento compartilhado em ambiente colaborativo, envolvendo múltiplas organizações.¹⁰

No entanto, implementar e gerir as Tecnologias de Informação e Comunicação, no Setor Público, não são tarefas simples. A implantação de Sistemas de Informação acarreta mudanças na estrutura organizacional, bem como em sua cultura, que precisam ser diagnosticadas e monitoradas continuamente. Assim, a Governança Eletrônica é imprescindível para dar continuidade e efetividade ao processo de modernização.

Além disso, a avaliação dos resultados das políticas eletrônicas é fundamental, para que as Instituições Públicas não frustrem seus objetivos, caso implementem as novas tecnologias em descompasso com seus objetivos estratégicos ou impregnadas por disfunções burocráticas. O mais importante, portanto, é utilizar as novas tecnologias “como um fator decisivo na propulsão do processo de transformação de uma instituição pública”¹¹, ou seja, como instrumento de modernização do Aparelho do Estado e da sua relação com o cidadão – ao realizar as finalidades públicas.

5 HIPÓTESES DE TRABALHO

5.1 Governança Eletrônica

Com a introdução das Tecnologias de Informação e Comunicação, as organizações estão passando por um rápido processo de reorientação e reestruturação – motivadas pela competitividade nacional e internacional e por crescentes necessidades e expectativas dos clientes – os quais passaram a ser os verdadeiros norteadores da missão e diretrizes institucionais.

¹⁰ <<http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br/principios>>

¹¹ FRESNEDA, 1998, p. 72.



O processo de reestruturação organizacional, facilitado pelo desenvolvimento das TICs, é consequência da necessidade de substituição dos processos burocráticos e estruturas arcaicas incapazes de responder aos anseios da sociedade moderna. As novas organizações “orgânicas”, com estruturas interligadas de forma sistêmica¹² e foco no cliente, tendem a buscar “qualidade e produtividade, utilizando-se de uma estrutura organizacional leve, baseada em equipes de trabalho e processos de trabalho horizontais, com o mínimo de estrutura hierárquica, i.e., mínimo de camadas gerenciais ou níveis hierárquicos”.¹³

O mesmo tem acontecido com a Administração Pública: quando a sociedade passa a exigir melhores serviços, celeridade nos processos, transparência das ações governamentais e accountability, os antigos alicerces não sustentam o novo modelo. É preciso flexibilizar, inovar, descentralizar, responsabilizar: modificar todo um arcabouço institucional-legal – mesmo que em velocidade reduzida – se comparada às instituições privadas – dadas as características hierárquicas e culturais inerentes ao Estado.

O setor público não poderia ficar impassível a essas mudanças, uma vez que a sociedade (leia-se contribuintes) está cada vez menos interessada em arcar com os custos de estruturas não efetivas, ineficientes, as quais não provêem os produtos e serviços esperados pelos seus diversos segmentos. Somado a estes fatores, existe a necessidade de equilibrar o orçamento público, o que requer não só o repensar do papel do Estado, mas também a reestruturação e transformação das organizações públicas (OPs).¹⁴

A mudança organizacional nas OPs, motivada pela tecnologia, e pelo foco nas necessidades do cidadão, acarreta, no entanto, implicações diversas em níveis distintos e interligados: estrutural, ambiental, cultural e pessoal. Em relação às estruturas e processos, presume-se que os Sistemas de Informação possam agregar valor aos produtos e serviços, modificar o gerenciamento da cadeia de suprimentos, do planejamento e orçamento, facilitar a comunicação entre as áreas e, assim, minimizar as barreiras hierárquicas e funcionais (*ilhas isoladas de conhecimento*¹⁵).

¹² BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoria Geral dos Sistemas; Ed. Vozes;1975.

¹³ FRESNEDA, 1998, p. 71.

¹⁴ Id Ibidem, p. 72.

¹⁵ DE SORDI (2008, p. 16)



Em relação à abordagem humanística (aspectos sociológicos e psicológicos do trabalho), é evidente a necessidade de gestão do clima e da cultura, bem como a sensibilização dos funcionários no processo de mudança – visando à adesão destes às novas tecnologias – para que se evitem barreiras à produtividade – e a continuidade do processo. O ideal é que se formem agentes propulsores da mudança, capazes de disseminar os novos conhecimentos e tecnologias e, dessa forma, contribuir para a reestruturação e institucionalização dos novos processos organizacionais de forma perene.

Segundo SILVA e FLEURY (2003, p. 162), as dificuldades na obtenção dos resultados esperados no processo de implantação de novas tecnologias costumam aparecer não por deficiência técnica ou tecnológica, mas pelo desconhecimento de como superar fatores organizacionais e institucionais, ligados à cultura organizacional. Isso porque, “a adoção de novas tecnologias implica adotar novos pontos de vista e assumir novos papéis”¹⁶.

A tendência é de que a TI não irá simplesmente automatizar o que existe hoje. De acordo com as previsões de Malone, Yates e Benjamin (1987), não podemos esperar que o mundo interconectado eletronicamente de amanhã seja simplesmente uma versão mais rápida e mais eficiente daquele que conhecemos hoje. Ao contrário, podemos esperar mudanças fundamentais, com empresas e mercados organizando o fluxo de bens e serviços na mesma economia.¹⁷

FRESNEDA (1998, p. 72) afirma que as mudanças, no Setor Público, devem ser “projetadas e implementadas em perfeita harmonia com as TI’s utilizadas como fator de propulsão e suporte a essas próprias mudanças”. Mais ainda: o autor propõe um *arcabouço metodológico* de uso de TI, no processo de transformação de OPs, “o qual baseia-se principalmente nos seguintes pontos: a) orientação para o cliente; b) simplicidade; c) foco em poucos alvos de mudança.”

¹⁶ SILVA e FLEURY, 2003, p. 175

¹⁷ ALBERTIN, 2001, p. 44.



O cliente é o próprio cidadão, interessado na transformação dos tributos pagos em bens e serviços públicos de qualidade. Já a simplicidade e os poucos alvos relacionam-se a escolhas de processos prioritários para a mudança, e que sua execução possa ser entendida e disseminada pelos membros da organização. Segundo o autor, “a TI é a ferramenta fundamental no suporte das mudanças e na operação futura da organização transformada, uma vez que ela é a ferramenta que coleta, armazena, processa e distribui o recurso informação”¹⁸.

É preciso adotar um olhar sistêmico, capaz de integrar as TICs, processos e sociedade, interligando o Sistema de Informação com o ambiente interno e externo da Instituição. Isso significa fortalecer a Governança dos projetos de acordo com os objetivos do Governo, bem como estabelecer uma gestão estratégica dos novos recursos, definindo metas e resultados a serem atingidos, bem como medidas de performance.

5.2 Gestão Estratégica dos Sistemas

Considerando que é uma função do Estado democratizar o acesso à *internet* e garantir a eficiência na prestação dos serviços públicos aos cidadãos, usando as tecnologias de informação e comunicação (TICs), o Governo Federal, desde 2000¹⁹, vem elaborando Políticas Públicas voltadas ao desenvolvimento do Governo Eletrônico. Tais Políticas seguem “um conjunto de diretrizes baseado em três ideias fundamentais: participação cidadã; melhoria do gerenciamento interno do Estado; e integração com parceiros e fornecedores.”²⁰ Tais diretrizes são referência para “estruturar as estratégias de intervenção, sendo adotadas como orientações para todas as ações de governo eletrônico, gestão do conhecimento e gestão da TI em toda a Administração Pública Federal.”²¹

O Estado do Rio de Janeiro, buscando a transversalidade destas políticas e a fruição da Implantação do e-Gov, através dos distintos entes políticos, tem

¹⁸ Id Ibidem, p. 76.

¹⁹ Decreto de 03.04.2000 – Institui Grupo de Trabalho Interministerial para examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas com as novas formas eletrônicas de interação.

²⁰ <http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br/historico>

²¹ <http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br/principios>



investido esforços na reestruturação de seus serviços – através de novos Sistemas de Informação e Gerenciamento. Pretende-se institucionalizar novas práticas, através de tecnologias disponíveis, e assim, garantir a melhoria da qualidade e eficiência serviços públicos.

No intuito de implementar as Políticas voltadas para a consolidação do uso das TICs – perseguindo os ideais do Governo Eletrônico-, todos os sistemas desenvolvidos no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do RJ estão inseridos em uma carteira de projetos prioritários, voltada para o aprimoramento das ferramentas de gestão, de acordo com os projetos estratégicos do Estado do Rio de Janeiro, planejados para um horizonte 2007-2027:

Projeto 39 – Modernização da Gestão Pública²²: possui como população beneficiada a própria estrutura da Administração Pública (AP) e objetiva modernizar e racionalizar a organização do Estado, aprimorar o controle, aperfeiçoar os processos e profissionalizar a Gestão Pública. Os resultados estão focados na economia orçamentária, implantação de Sistemas Corporativos, redução do custeio, contratação e capacitação de gestores públicos.

Projeto 40 – Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento do Estado²³: irá beneficiar os usuários de serviços públicos, contribuintes e Servidores estaduais e tem como objetivo melhorar a efetividade e a transparência institucional da AP, modernizando-a mediante a integração do planejamento, orçamento e gestão, permitindo uma visão integrada na política da Gestão Pública, bem como proporcionar aos servidores um ambiente de trabalho mais adequado e possibilidades de capacitação, avaliação e crescimento constantes. Já os resultados visam ao fortalecimento da capacidade de planejamento e gestão das Políticas Públicas, ao desenvolvimento de políticas e da capacidade de gestão de recursos humanos, modernizar as estruturas organizacionais e processos administrativos, fortalecer os mecanismos de transparência e comunicação, modernizar a gestão da informação e a integração dos Sistemas de Tecnologia da Informação, e desenvolver uma cultura de promoção e implantação de mudança institucional.

Assim, a responsabilidade com a o aperfeiçoamento e profissionalização da Administração Pública, bem como a transparência e satisfação dos clientes destes serviços, levam a SEPLAG-RJ a estabelecer uma visão corporativa e objetivos de longo prazo, buscando relacionar medidas de desempenho – qualitativas e quantitativas – aos objetivos e metas operacionais dos projetos.

²² Plano Estratégico do Governo do Rio de Janeiro. Projeto 39: Modernização da Gestão Pública. (p.101) Disponível em: <http://download.rj.gov.br/documentos/10112/179269/DLFE-28567.pdf/plano_estrategico_2007_2010.pdf>

²³ Id Ibidem, pp. 101 e 102.



Cada Sistema de Informação e Gestão possui uma equipe e um gerente responsáveis pelo monitoramento, avaliação corretiva e alcance dos resultados estabelecidos em seu planejamento. O monitoramento realizado pelos gerentes, bem como pelo Escritório de projetos da SEPLAG-RJ, possibilita a análise dos impactos dos resultados parciais, ao longo da implementação, comparativamente ao que foi planejado – obedecendo a um cronograma físico-financeiro previamente estabelecido, na assinatura do contrato.

Para FREY (1999), a comparação entre o planejado e o executado permite que se evidenciem os "déficits de implementação", gerando indicadores que possibilitam aprofundar as causas do distanciamento entre os resultados pretendidos e os alcançados. Assim, avalia-se a continuidade do projeto, sua modificação ou aprimoramento. Há também, segundo ao autor, os "déficits de impacto", quando os programas já implementados podem ser avaliados quanto aos seus efeitos, evidenciando a efetividade das ações realizadas.

A avaliação²⁴ e ação corretiva estão de acordo com princípios de melhoria contínua²⁵ e da aprendizagem organizacional²⁶, sendo imprescindíveis para o incremento das formas e instrumentos de gestão. Além disso, a avaliação de desempenho e de resultados está de acordo com a "orientação para resultados", a qual busca "alinhar a arquitetura governamental (organizações e recursos alocados) com os resultados dos programas prioritários de Governo" (Marini & Martins, 2004). Portanto, é necessário o monitoramento constante dos projetos, a fim de se obter informações que possam auxiliar, em tempo hábil, a tomada de decisão e, dessa forma, influenciar a execução da ação, viabilizando o alcance dos fins pretendidos.

²⁴ "Mais que controlar custos, assegurar a conformidade legal de procedimentos ou medir a capacidade de implementação do governo, avaliar significa, nesse caso, comparar o esforço realizado com a demanda e a satisfação do beneficiário." (Garces e Silveira, 2002, p. 61).

²⁵ Segundo Attadia e Martins (2003, p. 35), a capacidade total de melhoria contínua significa: "Aproximação em relação ao modelo de aprendizado organizacional. Habilidade em desenvolver novas competências por meio de inovações estratégicas, incrementais e radicais, gerando vantagem competitiva. A melhoria contínua é base para a sobrevivência da organização."

²⁶ "Aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros." (Argyris, 1992, apud Fleury, p. 135.)



A avaliação de desempenho dos projetos é também fundamental ao processo de melhoria contínua, o qual, segundo ATTADIA e MARTINS (2003) “pode ser caracterizado por esforços sistemáticos e iterativos que causam impactos positivos e acumulativos no desempenho da organização.” [...] Tal processo inclui atividades de ruptura e controle, visando à melhoria no padrão de desempenho e a manutenção do *status quo*, de forma cíclica, a fim de proporcionar mudanças e perpetuar as melhores práticas na organização. “Dentro desse contexto, pode-se dizer que o entendimento e o desenvolvimento da melhoria contínua são alcançados por meio de um processo gradual de aprendizagem organizacional”.²⁷

Já a avaliação de resultados e impactos (com a figura de um gerente responsável pelo alcance dos objetivos estratégicos dos projetos) reafirmam os valores preconizados pela Nova Gestão Pública²⁸ (*New Public Management*). No Brasil, a NPM teve publicidade com a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, e seus valores (tais como: efetividade, controle por resultados contratados, flexibilidade, descentralização, *accountability*, controle social) procuram romper com algumas disfunções da burocracia e com heranças patrimonialistas, as quais ainda se fazem presentes na Administração Pública.

²⁷ ATTADIA e MARTINS, 2003, pp 34 e 35.

²⁸ Segundo MARTINS (2004, p. 5), “a Nova Gestão Pública (NGP) é um conjunto de argumentos e filosofias administrativas aceitas em determinados contextos e propostas como novo paradigma de gestão pública a partir da emergência dos temas crise e reforma do Estado nos anos 80 (Hood & Jackson, 1991). De maneira geral, propõe uma gestão pública dotada das seguintes características: a) caráter estratégico ou orientado por resultado do processo decisório; b) descentralização; c) flexibilidade; d) desempenho crescente e pagamento por desempenho/productividade; e) competitividade interna e externa; f) direcionamento estratégico; g) transparência e cobrança de resultados (*accountability*); h) padrões diferenciados de delegação e discricionariedade decisória; i) separação da política de sua gestão; j) desenvolvimento de habilidades gerenciais; k) terceirização; l) limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego; e m) estruturas diferenciadas. (Holmes & Shand, 1995; Hood & Jackson, 1991).”



6 OS SISTEMAS

6.1 SIPLAG

O Sistema de Inteligência em Planejamento e Gestão (SIPLAG) é uma ferramenta informatizada que integra e dá suporte às atividades do ciclo de planejamento e orçamento. O SIPLAG substituiu o Sistema Integrado de Gestão Orçamentária (SIGO), diante da necessidade de um aplicativo mais maleável à introdução de novas funcionalidades e permeável às tecnologias de inteligência da informação.

Esse sistema foi implantado nos demais órgãos da Administração do Estado do Rio de Janeiro, possibilitando maior interação e colaboração nos processos de planejamento governamental. Está integrado ao SIAFEM e melhorou o fluxo e a qualidade da informação para a gestão orçamentária. Com isso, buscou-se dar condições para maior integração e interatividade dos órgãos setoriais para que a formulação e implementação das políticas para a população fluminense seja mais efetiva, além de melhorar o desempenho do próprio processo de planejamento.

Os gestores públicos, através do SIPLAG, possuem ferramentas de controle e visibilidade a projetos para que possam acompanhar seus prazos e recursos previstos. O sistema está implantado em plataforma web e possui 3 camadas de informação: (1) Transacional, (2) Consultas e (3) Colaboração. Essas diferentes camadas de informação dão maior flexibilidade ao sistema, no que tange a possibilidade de acesso, usos variados e geração de relatórios com diferentes extensões. Desta forma, outros usuários que não os da SEPLAG-RJ, poderão fazer uso dos recursos e de informações contidas no sistema. Por exemplo, gestores de outros órgãos do Estado podem analisar o planejamento ou orçamento de suas unidades de forma detalhada ou consolidada.

Os seguintes benefícios operacionais podem ser mencionados com a implementação do SIPLAG:

- Modernização Tecnológica
- Ampliação do Acesso
- Melhoria nas condições de monitoramento
- Automatização de tarefas



Do ponto de vista da modernização tecnológica, o SIPLAG possui ferramentas de inteligência de negócios para elaboração de relatórios que auxiliam gestores em suas análises, controles e tomada de decisão. Para reduzir os custos operacionais e facilitar a manutenção do sistema, o SIPLAG usa linguagem aberta (Java), já que – por ter grande número de profissionais capacitados no mercado de Tecnologia da Informação (TI) para seu uso – independe de qualquer fabricante de infraestrutura, seja de Banco de Dados ou Servidor de Aplicação. O SIPLAG pode ser acessado por usuários de todos os perfis do sistema, em qualquer módulo, a qualquer momento, de qualquer computador, sem necessidade prévia de instalação de nenhum software (exceto um navegador de *internet*).

Uma das preocupações fundamentais na concepção do SIPLAG é a ampliação do acesso e a viabilização de maior e mais efetiva participação das unidades durante todo o processo de elaboração das peças de Planejamento e Orçamento. Além disso, por ainda estar em fase de implantação e melhorias, pretende-se que, nas próximas evoluções previstas, o SIPLAG permita a descentralização da elaboração das peças de Planejamento e Orçamento para as unidades seccionais (escolas, delegacias, unidades de saúde, entre outras).

O monitoramento pelos gestores é facilitado através do módulo de Consultas de Business Intelligence (BI). São gerados relatórios avançados que permitem agregações e posteriores detalhamentos (drill-down) no relatório, bem como, a visualização das tabelas em forma de distintos gráficos. Essas ferramentas e recursos de produção de relatórios podem subsidiar a tomada de decisão. Não é preciso nenhum conhecimento em programação para que os usuários gerem seus próprios relatórios avançados.

O SIPLAG possui, também, um módulo de Monitoramento que cria um ambiente de colaboração estruturada para montar portfólios de projetos para controle mais efetivo. Este módulo faz uso da metodologia de “Sala de Situação”, já adotada pelo Governo Federal, outros governos estaduais e empresas privadas. Além disso, possibilita que cada gestor gerencie seu portfólio de projetos e ações de forma integrada, visualizando o percentual de execução física e financeira de cada ação e demais indicadores.



Após a implementação total do SIPLAG, todas as operações orçamentárias serão realizadas pelo sistema. Isso irá diminuir a burocracia e reduzir a quantidade de e-mails e ofícios, até então gerados, para comunicação entre áreas e órgãos na gestão orçamentária e no planejamento. A automatização permitida pelo sistema irá agilizar e reduzir custos operacionais e de transação.

Sendo o Planejamento e a Gestão do Orçamento Público a combinação de condições elementares para a efetividade do Estado frente os anseios e demandas da sociedade, a busca por melhores práticas, apoiados pelos avanços tecnológicos, gera efeitos positivos. Não só a operacionalidade é impactada. Pela criação de canais mais avançados de comunicação possibilitam-se redes de trabalho mais colaborativas e coordenadas. Espera-se que os efeitos gerados por essas mudanças nas condições dos padrões de articulação governamental resultem em ações mais efetivas.

6.2 SIGA

O Sistema Integrado de Gestão de Aquisições (SIGA) tem por objetivo aprimorar os processos de compras do Estado do Rio de Janeiro, sendo implantado nos órgãos estaduais de forma customizada. O SIGA é uma solução informatizada e integrada de compras governamentais, contratos e almoxarifado, com gestão e auditoria por meio de ferramentas de “Business Intelligence”.

O sistema facilita a realização de procedimentos licitatórios, iniciando-se na solicitação de materiais por usuários autorizados a partir de encaminhamento para aprovação através de fluxo de trabalho (*workflow*) customizado para cada modalidade e adaptado às necessidades especiais de cada órgão. Além da consulta de processos e de preços, catálogo e pesquisa de registro de materiais e de fornecedores, o SIGA permite ao administrador do sistema incluir ou modificar modalidades licitatórias caso haja mudanças na legislação de Licitações e Contratos.



Foi alcançada maior integração, celeridade e eficiência nos processos de aquisições, através das seguintes práticas e transformações proporcionadas pelo SIGA:

- Centralização de todos os processos de compra com uso de ferramenta eletrônica;
- Gestão de Contratos e Registro de Preços, disponibilizando informações estratégicas ou confidenciais conforme a pertinência aos usuários;
- Criação e manutenção de catálogo único de fornecedores e itens de catálogo para todo o Estado;
- Utilização de relatórios *on-line* usando todas as informações que estão gravadas no Banco de Dados;
- Geração de relatórios gerenciais.

O SIGA por ser solução integrada com sistemas críticos do Governo (Orçamento, Financeiro e etc.) permite maior comunicação entre as diferentes áreas e um processo informatizado mais rápido e menos burocrático. A confiabilidade, a segurança e a memória (das informações produzidas e dos documentos gerados) são asseguradas pelo fato de o sistema ser uma solução única e proprietária do Estado do Rio de Janeiro, com informações gravadas em Banco de Dados próprio, passível de consulta para fins de auditoria.

No intuito de aumentar as vantagens competitivas, na busca por maior eficiência nas compras governamentais e em observância às diretrizes da Lei Federal nº 10.520/2002²⁹, o SIGA possui um balcão de negócios virtual, sendo um instrumento de produtividade para maior velocidade operacional nas transações, redução nos custos dos processos de compra e maior possibilidade de acesso e participação de mercado.

²⁹ Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.



A implantação do SIGA nos órgãos estaduais iniciou-se em outubro de 2009³⁰, tornando-se obrigatório seu uso nos processos de aquisição dos órgãos da administração direta e nas autarquias e fundações mantidas pelo poder executivo. Como resultado da utilização do SIGA, houve acréscimos de produtividade, economicidade e aumento da transparência das compras governamentais. Práticas de compras empregadas desde a década de 70 foram reformuladas e modernizadas com o SIGA. Após a implantação do sistema foi identificada uma redução de cerca de 40% no tempo contado a partir da requisição até o recebimento do bem ou serviço.

Para dar maior transparência às aquisições governamentais, o SIGA permite acesso a qualquer cidadão, após efetuação de cadastro, a todas as licitações realizadas pelo sistema (em andamento, suspensas, futuras e concluídas). Isso facilita à sociedade acompanhar os processos de compras governamentais, tendo acesso mais ágil a atas, editais e avisos.

O aumento da agilidade nos processos licitatórios, do controle, da segurança e transparência e integração nas compras governamentais do Estado do Rio de Janeiro são resultados positivos que demonstram ganhos de eficiência, eficácia e efetividade pelo uso TICs na Gestão Pública.

6.3 SISPAT

O SISPAT é um sistema de gestão do Patrimônio Público Imobiliário, em que estão cadastradas as informações dos imóveis estaduais, permitindo a qualificação e filtragem de dados para subsidiar as ações de acompanhamento, controle e gestão patrimonial.

O acervo patrimonial do Estado do Rio de Janeiro possui cerca de 6.800 imóveis e é constituído por diversas tipologias (escola, hospital, loja, residência, batalhão e etc.) e formas de incorporação. A propriedade dos imóveis é decorrente de aquisições por compra, desapropriação, dações em pagamento, doações, permutas, entre outros. Com a fusão, em 1975, entre o Estado da Guanabara e o Rio de Janeiro, houve transferências patrimoniais dos imóveis para o novo ente federativo.

³⁰ Decreto nº 42.091 de 27 de outubro de 2009. Institui, no âmbito do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, o Sistema Integrado de Gestão de Aquisições (SIGA), e dá outras providências.



Dado o volume e a diversidade de tipologias que compõem o acervo do ERJ, o SISPAT foi implantado para disponibilizar informações atualizadas e necessárias dos imóveis para execução dos fluxos de trabalho e para o planejamento e tomada de decisão na gestão patrimonial. Todas as áreas da Subsecretaria de Patrimônio Imobiliário da SEPLAG utilizam o SISPAT para consultas e extração de informações necessárias a suas atribuições e tarefas.

Atualmente, a gestão do patrimônio imobiliário do Estado do Rio de Janeiro é auxiliada pelo SISPAT em sua primeira versão. Uma nova concepção para o sistema, o SISPAT 2.0, está em estudo e desenvolvimento para aprimorar as interfaces, ferramentas, possibilitar a produção de relatórios gerenciais, base de dados georreferenciada e geoprocessamento de informações conforme as necessidades das áreas da Subsecretaria de Patrimônio. Essa modernização e aprimoramento do SISPAT atual são balizados pelos princípios e diretrizes de melhoria da Gestão Pública registrados na Carta de Brasília³¹.

O SISPAT possui campos de informação relacionados à situação de registro cartorial dos imóveis e valor patrimonial, a fiscalização quanto à ocupação e situação física dos imóveis e a regularidade jurídica das ocupações quanto à validade e cumprimento dos Termos de Cessão de Uso e, quando for o caso, pagamento de taxa de ocupação e obrigações legais.

A utilização do SISPAT é permitida para usuários autorizados em diferentes níveis de acesso (consulta/inclusão de dados/customização). Pelo sistema é possível, através da tela “Localização”, levantar a ficha digitalizada do imóvel por qualquer campo de informação cadastrado. Nesta tela, há um campo disponível para registro de todos os processos relacionados ao imóvel.

³¹ Carta conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração – CONSAD, elaborada em 2008.



Informações Gerais - Localização

Endereço:

CEP: Rua: Número: Complemento: Localidade: Quadra: Lote: Nome do loteamento: Zona:

Endereço Alternativo:

CEP: Rua: Número: Complemento: Localidade: Quadra: Lote: Nome do loteamento: Zona:

Informações Gerais:

Assunto do processo: Processo relacionado ao imóvel: Assuntos:



SISTEMA DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO

Outra tela é a de ocupação do imóvel com informações do ocupante do imóvel e o endereço devido para cobranças e notificações, quando for o caso.

Informações Gerais - Ocupação

Dados do Ocupante:

Nome / Ració Social: CPF/CNPJ: Cartão de Identidade: Origem Expediente: Funcionário Estadual: Endereço: Situação do ocupante:

Endereço de cobrança:

CEP: UF: Município: Bairro: Tipo Logradouro: Logradouro: Número: Complemento: Localidade: Quadra: Lote: Nome do loteamento: Zona:



SISTEMA DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO

Através de outros campos de dados, o SISPAT possui constante atualização de informações de vistorias técnicas: características do imóvel, dados do entorno e sobre o terreno, dimensões e características do imóvel e legislação incidente (tombamento, restrição urbanística e restrição ambiental), conforme os relatórios de vistoria elaborados após visitas por técnicos nos imóveis estaduais.



Quanto às formalidades e obrigações jurídicas incidentes sobre a ocupação dos imóveis estaduais, o SISPAT contém informações sobre o órgão responsável da ocupação, tipo de instrumento, nome do ocupante do termo, informações de registros do termo, valor da taxa de ocupação, data do início e término do Termo de Uso, informações sobre seguros, tipo de cobrança, data de publicação do Termo de USO, obrigações sobre recolhimento de tarifas, tipo de encargo.

A próxima versão do SISPAT prevê mudanças de melhoria e inovação. Atualmente o SISPAT funciona como um banco de dados com o registro das informações necessárias para controle e gerenciamento dos imóveis. Na nova versão o SISPAT 2.0 irá integrar processos de trabalho (*workflow*), realizando o direcionamento de tarefas entre pessoas e setores responsáveis. Neste caso, o sistema permitirá a comunicação e aviso de pendências de atividades. No SISPAT 2.0 serão criados caminhos a ser percorridos durante uma rotina de trabalho e vinculados à alimentação do sistema.

Outra inovação do SISPAT 2.0 é a possibilidade de lançamento de informações georreferenciadas. Hoje o SISPAT possui um módulo de visualização de informações espaciais, mas sem nenhuma forma de alteração dessas imagens por lançamento de coordenadas de imóveis. O novo sistema irá permitir a entrada de dados espaciais (coordenadas) dos imóveis do ERJ em um mapa base na forma de polígonos de marcação. Atrelado a isso, o novo sistema também irá geoprocessar informações, possibilitando análises mais sofisticadas sobre a situação dos imóveis para tomada de decisões gerenciais.

O aprimoramento do atual SISPAT irá gerar ganhos significativos de agilidade nos processos de trabalho e maior sofisticação no uso das informações dos imóveis estaduais para ações mais efetivas e maior capacidade de planejamento na gestão do patrimônio imobiliário do Estado do Rio de Janeiro.



6.4 SIG-RH

Outro sistema que está sendo implantado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, fazendo parte de sua carteira de projetos estratégicos, é o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIG-RH.

No intuito de modernizar a gestão de pessoal, foi concebido o SIG-RH visando melhorar a automatização da folha de pagamento e viabilizar práticas descentralizadas e participativas para ganhos em agilidade e desburocratização no atendimento das solicitações e interesses dos cidadãos.

Trata-se de uma solução customizada, que realiza o cálculo automático da folha de pagamento, a partir dos registros da vida funcional do servidor ou empregado. O SIG-RH registra todo o histórico de eventos da vida funcional do servidor, desde o ingresso até seu desligamento ou aposentadoria. Para aumentar a confiabilidade e controle das informações, é assegurando um cadastro único de pessoas, mesmo que haja mais de um vínculo ou mais de uma ligação com a instituição.

A partir dos eventos da vida funcional, o SIG-RH realiza a contagem automática do tempo de serviço e de contribuição do servidor, permitindo respostas mais rápidas às solicitações dos servidores e, também, mais seguras, diante da diminuição do risco de erros e fraudes.

Desde janeiro de 2011, o SIG-RH é utilizado para geração de contracheques de cerca de 45 mil servidores ativos e inativos da Administração Direta. Por ser um sistema *web* e operar em diversas plataformas de *hardware* e sistema operacional, facilita o uso pelos demais órgãos e permite acesso aos servidores para consultas. A segurança de acesso é absoluta. Há tráfego de dados criptografados e trilhas de auditoria. O sistema viabiliza o rastreamento total de todas as operações executadas no sistema quando necessário.

Antes da utilização do SIG-RH, a ferramenta de geração da folha de pagamento era a mesma da década de 70. As rubricas de verbas eram pagas e declaradas, mas não de forma automatizada, dando margem a erros, fraudes e dificuldade para evitar e identificar conflitos. A partir do início do projeto de desenvolvimento do SIG-RH, houve um trabalho de editar a folha, para cruzar informações, identificar conflitos e unificar e integrar cadastros.



Outra tarefa realizada foi levantar e organizar a legislação de pessoal, que era dispersa em várias áreas de consulta ou não disponível, e customizar o sistema adaptado a ela. Antes deste trabalho, a dificuldade para consulta à legislação da área comprometia a celeridade dos processos. Para atender a essa necessidade elementar, a Secretaria criou o Sistema de Legislação de Pessoal (SILEP), com acesso *web*.

Alinhado ao SIG-RH, na tarefa de qualificar e unificar o cadastro dos servidores, em 2008, foi iniciado, na SEPLAG-RJ, o projeto Identidade Funcional, que tem como objetivo identificar por biometria os servidores ativos, aposentados e pensionistas que recebem benefícios na folha de pagamento do Estado do Rio de Janeiro. É fornecido a cada servidor um Cartão Inteligente de Identidade Funcional, com possibilidade de armazenamento de informações, facilitando a identificação do servidor para o acesso pessoal aos órgãos públicos. A sinergia, entre o projeto ID funcional e o SIGRH, viabilizou a qualificação e unificação do cadastro dos servidores.

Com a utilização do SIGA houve um aumento na confiabilidade das informações, redução de custos, agilidade institucional, diminuição da carga de trabalho burocrática, valorização do capital humano, transparência da gestão e a ampliação dos canais de comunicação com os servidores do estado.

6.4 Municípios Eficientes

O Programa Municípios Eficientes iniciou-se em 2010 por meio de um Projeto-Piloto que envolveu a Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro (SEPLAG-RJ), o Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro (PRODERTJ), a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ), a Associação Estadual dos Municípios do Estado do Rio de Janeiro (AEMERJ), e os municípios de Araruama, Areal, Búzios e Valença – os quais receberam a implantação de um *software* de Gestão Pública, o E-CIDADE, desenvolvido em plataforma livre e disponibilizado no Portal do Software Público Brasileiro.



Essa experiência vislumbra e exemplifica a possibilidade de uma parceria, entre Governo Federal, Estadual e Municipal, para fortalecer os mecanismos de gestão pública municipal por meio de soluções de Tecnologia da Informação (TI) de baixo custo, causando impactos imediatos nas áreas de educação e tributos, a princípio, e podendo ser estendido a outras áreas. O objetivo é capacitar os municípios no uso de ferramentas inteligentes que possibilitarão uma melhor formulação de Políticas Públicas, planejamento e controle sobre a arrecadação de tributos, e também um compartilhamento em rede de suas soluções.

Em 2012, o Projeto-Piloto está em fase final de implantação. Areal, Búzios e Valença, tiveram o módulo de educação do E-CIDADE instalado, receberam o devido treinamento e estão alimentando suas bases de dados. Espera-se que, até o fim de 2012, toda a gestão escolar destes municípios seja gerenciada por meio do sistema, agilizando o fluxo de informações entre a secretaria, diretores de escolas e a sociedade. Já o Município de Araruama, por exemplo, possui instalado o módulo tributário. Toda a gestão tributária do município é realizada via sistema, com emissão de boletos para recolhimento de impostos, controle do fluxo das receitas tributárias e apoio à fiscalização.

Devido à importância e alto interesse manifestado por parte dos demais municípios do Estado do Rio de Janeiro, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro anunciou a expansão do Programa Municípios Eficientes, com a implantação do módulo de educação do E-CIDADE em todas as cidades fluminenses interessadas em utilizar a ferramenta.

Até o fim de maio de 2012 a SEPLAG-RJ, por meio de sua Subsecretaria de Modernização da Gestão, entrou em contato com os municípios fluminenses e já recebeu 47 manifestações de interesse para aderir ao programa. Assim, levantamentos prévios sobre questões de infraestrutura de redes e equipamentos de informática existentes nos municípios estão sendo finalizados.

O PRODERJ em breve lançará o edital de Licitação, na modalidade Pregão, a fim de contratar uma firma especializada no respectivo *software* para realizar a implantação, treinamento e acompanhamento do módulo de educação nos municípios que aderiram ao programa durante um ano.



O cronograma de implantação levará em conta critérios, como infraestrutura existente no município e interesse pelo Programa, para definir a ordem de instalação do *software*, o que ocorrerá ao longo dos anos de 2012, 2013 e 2014. Para tanto, cada município participante assinará um Termo de Cooperação com a SEPLAG-RJ, através da interveniência do PRODERJ.

Durante três anos, a SEPLAG e o PRODERJ acompanharão a utilização da ferramenta, fornecendo treinamento, e dando suporte no uso da mesma. A transferência de tecnologia ao PRODERJ e ao Município é também um dos objetivos do Programa, observando a necessidade de se promover a melhoria contínua das ações implementadas e de se agregar valor aos processos e serviços executados. Espera-se, após a implantação, capacitações e acompanhamento, que o Município possa ser autossuficiente na gestão do módulo de educação do E-CIDADE.

7 CONCLUSÃO

O desenvolvimento de projetos que envolvem as Tecnologias de Informação e Gestão, no Setor Público, requer total aderência à estratégia governamental. "A organização precisa saber aonde quer chegar e como o fará, para poder estabelecer suas prioridades e decidir, entre outras coisas, que TIs serão importantes para isso."³² Os Sistemas de Informação, Gerenciamento e Integração não são uma simples automatização dos processos já existentes na organização. É inevitável uma profunda modificação das estruturas e cultura, bem como no fluxo de bens e serviços destinados à satisfação do cliente moderno.

Segundo Albertini (2001, p. 45), a implementação das TICs significa "uma mudança, muitas vezes profunda, na organização, que deve ser planejada e preparada para que se garanta sucesso". Deve ser estudada e trabalhada, para prevenir barreiras culturais ou ineficiências dos serviços. Deve garantir o apoio da alta gerência – e, dessa forma, importância, continuidade e os recursos necessários. "A falta de entendimento do processo de intervenção, por parte do expressivo número de seus líderes, tem sido considerada uma de suas principais causas de fracassos."

³² ALBERTIN, 2001, p. 46.



As iniciativas de modernização, pela atualização tecnológica dos instrumentos gerenciais do Estado do Rio de Janeiro, representam uma busca por maior efetividade das ações governamentais diante das possibilidades oferecidas pelo uso inteligente e criativo das TICs na reestruturação de instituições, processos e concepções de valores. Para isso, é necessário estabelecer uma gerência efetiva de sua carteira de projetos e sua devida Governança – fatores críticos para o sucesso dos novos sistemas e da reestruturação da Administração Pública do ERJ.

Os Sistemas de Informação, em fase de elaboração ou execução, através da SEPLAG-RJ (SIPLAG, SIGA, SISPAT, SIG-RH e E-CIDADE), refletem as estratégias do Estado do Rio de Janeiro, para um horizonte 2007-2027, objetivando a modernização do Aparelho do Estado, o fortalecimento da Gestão Pública e o aprimoramento dos processos organizacionais – de forma a agregar valor às ações públicas e corresponder às expectativas da sociedade. Para tanto, tem buscado modelos gerenciamento e avaliação, os quais possam mensurar a efetividade dos projetos e estabelecer um processo de melhoria contínua – de acordo com os princípios da Nova Gestão Pública.

Embora seus resultados sejam incipientes, os projetos da SEPLAG-RJ, em fase de execução, têm apresentado impactos positivos, no que tange à economia orçamentária, desburocratização, redução de custos operacionais, celeridade e transparência – principalmente na Gestão das Aquisições, Planejamento e Orçamento e Recursos Humanos. Espera-se, portanto, que estes sejam somente os primeiros sinais de um ciclo virtuoso na modernização da burocracia estadual, bem como da prestação do serviço público com qualidade, participação social e eficiência.



8 REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. *Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação*. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, Jul./Set. 2001.

Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a05.pdf>> Acesso em: 12 abr.12.

ATTADIA, L. & MARTINS, R. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**, v. 13, n. 2, 2003, [33-41]. Disponível em:

<http://www.dep.ufscar.br/admin/upload//ARTIGO_1148385708.PDF> Acesso em: 12 abr.12.

BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO. **GOV.BR**.

Disponível em: < <http://www.governoeletronico.gov.br/>> Acesso em: 12 abr.12.

CASTELLS, M. & CARDOSO, G. (Org.) **A Sociedade em Rede Do Conhecimento à Acção Política**. Conferência promovida pelo Presidente da República 4 e 5 de

Março de 2005; Centro Cultural de Belém, Portugal, 2005. Disponível em:

<http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/Sociedade_em_Rede_CC.pdf> Acesso em: 12 abr.12.

COELHO, Espartaco M. Governo Eletrônico e seus impactos na estrutura e na força de trabalho das organizações públicas. In: **Revista do Serviço Público**, Ano 52, n. 2, Abr-Jun 2001.

DE SORDI, José Oswaldo. **Gestão por Processo: uma abordagem da moderna administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRESNEDA, Paulo S. V. Transformando as organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. In **Revista do Serviço Público**, Ano 49, n. 1, jan-mar/1998.

GAETANI, Francisco. Estratégia e Gestão de Mudanças de Gestão Pública. Em LEVY, Evelyn e DRAGO, Pedro Aníbal (orgs.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**, Fundap, 2005.

GARCES, A.; SILVEIRA, J. P. **Gestão pública orientada para resultados no Brasil**. **Revista do Serviço Público**, Ano 53, Número 4, Out-Dez, 2002. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=1793>> Acesso em: 12 abr.12.



MARTINS, Humberto F. **Administração para o desenvolvimento** – a relevância em busca da disciplina. Programa Avançado de Gestão Pública. São Paulo: Escola de Governo e Administração Pública. Abril/ 2004. Disponível em: <http://egap.fundap.sp.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=262:proprogr-avancado-em-gestao-publica-contemporanea-2004&catid=35:presencial&Itemid=100>. Acesso em: 12 abr.12.

MOTTA, Paulo Roberto. **Avaliação da administração pública: eficiência, eficácia e efetividade**. FUNDAP, 1990.

SILVA, Sandro Márcio da; FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura organizacional e tecnologia da informação – um estudo de caso em organizações universitárias. In RUBEM, Guilherme; WAINER, Jaques; DWIER, Tom (Orgs.) **Informática, organizações e sociedade no Brasil**. São Paulo/SP: Cortez, 2003.

AUTORIA

Letícia Pinto Vinhas – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro, Bacharel em Comunicação Social (ECA-USP), Pós-Graduada em Políticas Públicas (IE-UFRJ) e Mestre em Ciência da Arte (IACS-UFF).

Endereço eletrônico: leticia@planejamento.rj.gov.br

Flávia Vastano Manso – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro, Graduada em Gestão de Políticas Públicas (EACH-USP), Pós-Graduada em Economia Urbana e Gestão Pública (PUC-SP) e Políticas Públicas (FGV-RJ), e atualmente é Mestranda em Administração Pública (FGV-RJ).

Endereço eletrônico: flavia.vastano@planejamento.rj.gov.br

Marcos Tadeu Cavalcante da Silva – Analista de Planejamento e Orçamento da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro, Graduação em Ciências Econômicas (IE/UFRJ), Pós-Graduação em Administração Pública (FGV-RJ) e Mestre em Engenharia de Produção (COPPE/UFRJ).

Endereço eletrônico: mtadeu@planejamento.rj.gov.br

