

# Implantação e uso de um sistema de informação para planejamento, acompanhamento e avaliação das ações da Prefeitura Municipal do Jaboatão dos Guararapes/PE.

Sílvio Luiz de Paula<sup>1</sup>  
Thamirys de Sousa Barbosa<sup>2</sup>  
Carlos Cesar de Oliveira Lacerda<sup>3</sup>  
Brunna Carvalho de Almeida<sup>4</sup>

Data de submissão: 07 de janeiro de 2016  
Data de aprovação: 17 de maio de 2016

DOI: 10.18829/tp3.v0i1.17373

## RESUMO

As tecnologias têm propiciado alterações nas relações sociais. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho foi analisar a implantação e o uso de um sistema de informação na integração do processo de planejamento, acompanhamento e avaliação da ação governamental empreendida pela Prefeitura Municipal do Jaboatão dos Guararapes (PE). A pesquisa desenvolveu-se no âmbito da Administração Pública por considerar a participação cada vez mais ativa da população nas decisões que são tomadas em prol do seu país, estado ou cidade, revelando uma importância cada vez maior da modernização da máquina pública a partir da governança. A fundamentação teórica foi baseada nos conceitos de Sistema de Informação e Gestão Pública; Modelo burocrático Weberiano e implantação de um Sistema de Informação. Para tanto, foram realizadas entrevistas com os profissionais que trabalham com o sistema e consultas ao Projeto de Governança da Prefeitura. O paradigma de pesquisa identificado neste estudo é de caráter qualitativo de natureza exploratória e descritiva. Trata-se de uma pesquisa de campo e, simultaneamente, estudo de caso. As entrevistas foram levantadas com funcionários da Secretaria Executiva de Planejamento, Coordenação e Avaliação (SEPLAV) e funcionárias da Secretaria Executiva de Formação e Gestão de Pessoas (SEFOGEP). O estudo revelou que a implantação do sistema mostrou a eficiência destas tecnologias na resolução das problemáticas do município e no cumprimento mais efetivo do planejamento estratégico. O trabalho ainda comprovou que os benefícios da utilização de sistemas de informação são inúmeros, propiciando um uso mais adequado das receitas públicas, integração das informações, flexibilidade e, sobretudo, transparência.

Palavras-chave: Sistemas de Informação. Administração Pública. Participação. Burocracia.

---

<sup>1</sup> Professor na Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. E-mail: silvio\_paula@hotmail.com

<sup>2</sup> Programa de Pós-graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD-UFPE). E-mail: sousathamirys@gmail.com

<sup>3</sup> Programa de Pós-graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. E-mail: cesarlacerda.adm@hotmail.com

<sup>4</sup> Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco (DCA-UFPE). E-mail: brunnaead@gmail.com

**ABSTRACT**

The technologies have launched changes in social relations, in this sense, the objective of this work was to analyze the deployment and use of an information system in the integration of the planning process, monitoring and evaluation of governmental action undertaken by the Municipality of Jaboatão dos Guararapes-PE. The research developed in the framework of the Public Administration for considering the increasingly active participation of the population in the decisions that are taken in the interests of your country, State or city, revealing an increasing importance of modernization of the public machine from the governance. The theoretical foundation was based on the concepts of Public information and Management System; Bureaucratic Weberiano model and implementation of an information system. To this end, interviews with professionals who work with the system and Governance project queries of City Hall. The paradigm of research identified in this study is qualitative in character exploratory and descriptive nature. It is a field research and, at the same time, case study. The interviews were raised with officials of the Executive Secretariat for planning, coordination and evaluation (SEPLAV) and employees of the Executive Secretariat of training and personnel management (SEFOGEP). The study revealed that the deployment of the system showed the efficiency of these technologies in solving the problems of the municipality and in meeting more effective strategic planning. The work proved that the benefits of the use of information systems are numerous, thus providing a more appropriate use of public revenues, information integration, flexibility and, above all, transparency.

Keywords: information systems. Public Administration. Participation. Bureaucracy.

## 1. Introdução

Considerando o rápido crescimento de dados e o alto acúmulo informacional vivenciado pela sociedade nas últimas décadas, bem como a forte necessidade por respostas imediatas e concisas, observa-se o quão fundamental se torna a utilização de sistemas de informações gerenciais no apoio à tomada de decisões na contemporaneidade.

Apesar do grande quantitativo de informações existentes e disseminadas por influência da globalização e da evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), esse manancial pode vir a ser desperdiçado ou mal utilizado devido à falta de compreensão sobre a correta organização e disponibilização dessas informações por meio de sistemas que apoiem a tomada de decisões, tornando-as mais acertadas e eficazes.

A competitividade é vista, de longe, como um dos principais aspectos que exigem maior agilidade e rapidez das organizações empresariais. Em contrapartida ao acúmulo informacional, torna-se cada vez mais escasso o tempo para a devida análise das inúmeras variáveis que envolvem o processo decisório. Percebe-se, portanto, que a adoção de tecnologias que possibilitem maior eficiência nas decisões tornou-se ferramenta indispensável à tomada de decisão na alta gerência das organizações.

Devido ao contexto atual, o problema proposto para este trabalho é: como a implantação e o uso de um sistema de informação podem auxiliar na integração do processo de planejamento, acompanhamento e avaliação da ação governamental empreendida pela Prefeitura Municipal do Jaboatão dos Guararapes? A pesquisa apresenta o Sistema de Informação e Monitoramento da Ação Governamental (SIMAG) como um exemplo de sucesso no acompanhamento das ações e decisões realizadas pelo prefeito do município.

Apesar de não envolver a competitividade mercadológica, a gestão pública necessita cumprir com um desafio ainda maior: o de satisfazer os cidadãos por meio da prestação de serviços de qualidade, obedecendo às exigências legais, ao mesmo passo que transmite segurança e transparência, situações que requerem a utilização de tecnologias de gestão. Nesse contexto, a governança se torna uma discussão relevante, pautada na construção de um Estado que responda às necessidades de seus cidadãos e no qual os eleitores possam fiscalizar o desempenho dos políticos e estes sejam obrigados, por lei, a lhes prestar contas para obter uma boa governança (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Ao longo do trabalho, será explanada a importância dos sistemas de informações gerenciais, compreendendo todas as suas funcionalidades e evidenciando a sua contribuição no processo de tomada de decisão das organizações. Ademais, será focada a eficácia propiciada pelo Sistema de Informação e Monitoramento da Ação Governamental (SIMAG) no acompanhamento e andamento das ações do município estudado, bem como a atuação do profissional de gestão da informação durante o processo de coleta, tratamento e disseminação das informações no que se refere ao sistema em questão.

Portanto, de imediato percebe-se o quão fundamentais tornaram-se os sistemas de informação no auxílio à tomada de decisões, uma vez que, sem essa importante contribuição, as organizações dificilmente conseguiriam, por meio de práticas mais primitivas e manuais, alcançar a eficiência necessária para garantir a sua sobrevivência e permanência no mercado. Dessa forma, o objetivo do trabalho foi analisar a implantação e o uso de um sistema de informação na integração do processo de planejamento, acompanhamento e avaliação da ação governamental empreendida pela Prefeitura Municipal do Jaboatão dos Guararapes.

Diante do contexto atual, é primordial que se canalizem ainda mais estudos e investimentos na tentativa de evidenciar a necessidade da desburocratização da Administração Pública, uma vez que as práticas obsoletas do modelo burocrático não mais satisfazem aos anseios contemporâneos.

## 2. Fundamentação Teórica

## 2.1 Conceituando Sistemas de Informação (SI)

Antes de aprofundar a temática de sistemas de informação, é fundamental que se realize uma contextualização mais abrangente acerca dessa importante ferramenta de decisão. Por volta da década de 1950, o alemão Ludwig Von Bertalanffy elaborou a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), teoria esta que pode ser considerada como a base para a criação dos sistemas de informação utilizados pelas organizações atuais.

Com o autor tendo nascido próximo a Viena em 1901, a obra de Bertalanffy, baseada nos estudos em biologia traz uma nova perspectiva à visão cartesiana de entendimento das ciências. Sugere a necessidade de entendimento sistêmico e global para uma melhor compreensão dos fenômenos, sendo que as premissas de seus achados podem ser utilizadas por todas as ciências (BERTALANFFY, 1995). Ao realizar um breve comparativo entre a proposta do biólogo alemão e o principal objetivo de um sistema informacional, percebe-se a ligação direta entre a TGS e as ferramentas e tecnologias utilizadas na contemporaneidade para a tomada de decisão.

Ao verificar a necessidade de implantação de um sistema de informação, a organização deve ter plena consciência da importância da interação entre os mais variados departamentos de uma empresa, o que concatena com a ideia interdisciplinar pregada por Bertalanffy. A Teoria Geral dos Sistemas demonstra como se pode contribuir com a resolução dos problemas relacionados ao processo decisório, proporcionando maior eficiência e produtividade.

Com o surgimento da Teoria Geral dos Sistemas, os princípios pregados pela abordagem clássica (reducionismo, pensamento analítico e mecanicismo) passam a ser substituídos pelos pensamentos opostos apresentados pela abordagem sistêmica (expansionismo, pensamento sintético e teleologia). Ou seja, as teorias clássicas que defendiam certo individualismo cedem lugar a uma abordagem mais abrangente e de caráter sistêmico.

Diante da contextualização acerca de sistemas, com a discussão sobre a importância da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), a evolução dos princípios da abordagem clássica para a abordagem sistêmica, pode-se então chegar à definição sobre o que seriam sistemas de informação. Campos Filho (1994, p. 34) oferece uma definição sobre sistemas no que concerne ao intuito do sistema de relacionar os seus elementos para atingir um objetivo determinado. O autor traz a seguinte afirmação em sua obra:

[...] os S.I. podem ser conceituados, do ponto de vista do seu gerenciamento, como uma combinação estruturada de informação, recursos humanos, tecnologia da informação e

práticas de trabalho, organizados de forma a permitir o melhor atendimento dos objetivos da organização.

Para Laudon e Laudon (2010), sistema de informação é como um conjunto de elementos que interagem e coletam, processam, guardam e difundem informações que servem como base para a tomada de decisão. As organizações empresariais passaram a adotar sistemas de informação na intenção de suprir as necessidades oriundas do mercado, cada vez mais competitivo e dinâmico.

A definição dos autores citados evidencia a importância dos elementos que compõem um SIG e o quanto as suas inter-relações são primordiais para o seu funcionamento. Portanto, a elaboração de um Sistema de Informação Gerencial eficiente é composta por um conjunto de pessoas e recursos tecnológicos favoráveis ao seu desenvolvimento. E também pela conectividade destes por meio de um banco de dados, possibilitando, assim, uma tomada de decisão aprimorada por parte dos seus gestores. No caso estudado, o gestor público pautado pelos conceitos da Administração Pública.

## 2.2 Sistemas de informação e a gestão pública

A globalização e a exigência pela amenização da burocracia trouxeram à Administração Pública o grande desafio de lidar com essa nova realidade tecnológica, cada vez mais flexível e acelerada. Como afirmou De Paula (2005, p. 21), “nas últimas décadas, transformações econômicas e sociais trouxeram a reforma do Estado e de sua administração para o centro da agenda política de vários países”.

Acompanhar os constantes avanços dessa nova era globalizada, mantendo uma estrutura burocrática e morosa, tornou-se um empecilho ao desenvolvimento de processos mais ágeis e flexíveis no setor público. Portanto, é primordial que a Administração Pública amplie os seus horizontes, no sentido de buscar e aperfeiçoar os mais modernos modelos de gestão disponíveis nesse novo mercado. Essa necessidade é evidenciada por Pereira e Spink (2007, p. 7), quando afirmam que “... as novas funções do Estado em um mundo globalizado exigem novas competências, novas estratégias administrativas e novas instituições”.

Para Pereira e Spink (2007, p. 7) “configura-se neste final de século um novo marco teórico e uma nova prática para a Administração Pública – a abordagem ‘gerencial’, que substitui a perspectiva ‘burocrática’ anterior”. Essa “Nova Administração Pública” não enxerga os Estados como meras estruturas, compostas por órgãos públicos convencionais. Essa mais

recente visão compreende as funções e responsabilidades dos Estados como algo que vai, além disso, com a formulação e a implantação de políticas públicas estratégicas.

Antes de iniciar uma discussão mais detalhada acerca da Administração Pública, suas variáveis e conceitos, é fundamental que se contextualize este importante tema com a compreensão a respeito do modelo burocrático defendido e criado por Max Weber.

### 2.3 O Modelo Burocrático Weberiano

Para Cruz (2006, p. 4), o surgimento da burocracia se deu devido a alguns fatores, como: a forte necessidade pela elaboração de métodos teóricos que permitissem uma visão mais globalizada e integrada dos problemas vivenciados pelas organizações; o potencial crescimento e consequente aumento da complexidade organizacional, o que levaria à necessidade da aplicação de modelos específicos para grandes estruturas; e o descobrimento das obras de Weber, que logo mostraram resultados na prática e serviram de base para o fortalecimento da corrente burocrática.

De acordo com Secchi (2009, p. 350), “... desde o Século XVI, o Modelo Burocrático já era bastante difundido nas administrações públicas, nas organizações religiosas e militares, especialmente na Europa”. No entanto, foi somente no Século XX que esse modelo organizacional realmente passou a ser disseminado e adotado nas administrações públicas ao redor do mundo. À frente dessa corrente encontrava-se Max Weber, sociólogo alemão que desenvolveu e definiu as características essenciais do modelo burocrático.

De forma geral, quando se pensa em burocracia há uma tendência ao contexto negativo, à associação a elementos como morosidade, excesso de processos e de formalidades. Em algumas organizações como as públicas, verifica-se a existência das chamadas disfunções da burocracia. Convencionou-se que esses obstáculos geram forte empecilho à resolução rápida dos problemas, ocasionando a ineficiência das organizações. Todavia, Max Weber, mesmo reconhecendo as disfunções, defendia justamente o inverso. Para ele, a organização deveria ser eficiente por excelência.

Para Weber (1999), a vinculação da administração moderna a regras está arraigada na natureza desta, trazida pela teoria científica moderna. A manifestação do funcionalismo moderno se dá por meio de princípios:

- Competências oficiais fixas;
- Hierarquia de cargos e sequência de instâncias;
- Documentos que se guardam e em um quadro de funcionários;
- Regras e instruções;

- Emprego de força de trabalho;
- Aprendizado das regras.

Secchi (2009, p. 351) também diz que, no modelo burocrático, “o poder emana das normas, das instituições formais, e não do perfil carismático ou da tradição”. A burocracia deve vir a partir de características como a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

Para Secchi (2009, p. 351), a formalidade está diretamente ligada aos deveres e responsabilidades a serem desenvolvidos pelos membros da organização burocrática, onde, para o autor, se evidenciam a “legitimidade de uma hierarquia administrativa, as documentações escritas dos procedimentos administrativos, a formalização dos processos decisórios e a formalização das comunicações internas e externas”.

A formalidade inclui, ainda, a padronização das tarefas a serem realizadas pelos empregados, como forma de garantir a continuidade efetiva do trabalho e para evitar que ocorra o desvio das rotinas que foram previamente formalizadas com o intuito de atingir o objetivo organizacional.

A questão da impessoalidade está intimamente ligada às questões concernentes ao relacionamento entre os indivíduos da organização. De acordo com Secchi (2009, p. 351), “a impessoalidade implica que as posições hierárquicas pertencem à organização, e não às pessoas que a estão ocupando.” A assertiva do autor define bem esse tom ‘impessoal’, criado com o intuito de evitar que as pessoas se apropriem do poder, tendo a consciência de que este pertence somente à organização.

Na impessoalidade, predomina a ideia de uma forte hierarquização, na qual a autonomia e as responsabilidades são bem definidas entre os membros da organização e os chefes e diretores dos setores ou departamentos são devidamente escolhidos para representar formalmente a instituição.

Já o profissionalismo de Secchi (2009, p. 123) engloba as características de “competência técnica e meritocracia e profissionalização dos participantes”. As funções organizacionais só são desempenhadas por indivíduos que realmente apresentem conhecimento e habilidade técnica para a função, ou seja, os cargos são ocupados obedecendo ao mérito de cada um, seguindo o critério de justiça e diferenciação. Como afirma Secchi (2009, p. 351), “a promoção do empregado para postos mais altos na hierarquia depende da experiência na função (senioridade) e desempenho (performance)”.

## 2. Aspectos metodológicos

O paradigma de pesquisa identificado neste estudo é de caráter qualitativo, pois, segundo o que afirma Godoy (1995), envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. Quanto aos fins, verifica-se uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva e, quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo e, simultaneamente, estudo de caso (VERGARA, 1998).

Foram realizadas entrevistas com o objetivo de compreender a estrutura, o funcionamento, as características, as vantagens e desvantagens, bem como outros pormenores do sistema implantado na prefeitura e alvo deste trabalho. As entrevistas foram feitas tomando como base a perspectiva dos gestores mais próximos ao sistema, responsáveis por sua manutenção e aprimoramento. Consideraram-se ainda os pontos de vistas de outros usuários.

Também foram aplicadas entrevistas aos funcionários que não utilizam o sistema, na tentativa de verificar como ocorre o desenvolvimento do trabalho dos alimentadores e se existem entraves na busca pelas informações necessárias ao seu funcionamento e à geração dos relatórios gerenciais. As etapas da pesquisa apresentada desenvolveram-se no âmbito da Administração Pública, mais especificamente no ambiente de uma prefeitura, onde foram analisadas as variáveis da implantação e do uso de um sistema de informação nas atividades de planejamento e acompanhamento das ações realizadas no município estudado.

Os estudos se iniciaram no local por questões de acessibilidade, e as informações foram obtidas com o auxílio dos funcionários envolvidos no contexto da pesquisa. O cenário foi a Prefeitura Municipal do Jaboatão dos Guararapes, localizada na região Nordeste do Brasil. Os estudos ocorreram, principalmente, no ambiente da Secretaria Executiva de Planejamento, Coordenação e Avaliação (SEPLAV), mantenedora e responsável pelo Sistema de Informação e Monitoramento da Ação Governamental (SIMAG).

Também adotou-se a perspectiva documental (LAKATOS; MARCONI, 2003), considerando-se que foram coletadas informações do Projeto Digital de Governança da Prefeitura Municipal do Jaboatão dos Guararapes. O documento utilizado compreende uma série de informações referentes à composição, estruturação e funcionamento do SIMAG abordado nesta pesquisa.

Com o intuito de abarcar um quantitativo significativo de opiniões acerca do sistema implantado na Prefeitura, a coleta de dados levou em consideração três perspectivas distintas,

as quais assim se distribuem: pelo prisma dos profissionais que atuam na manutenção do sistema; pelo prisma do profissional de outra secretaria que utiliza o sistema; e pelo prisma do profissional que não utiliza o sistema.

Os dados foram analisados levando em consideração a ferramenta utilizada, que foi um roteiro de entrevistas baseados na literatura. Neste trabalho, adotou-se a entrevista de caráter individual, uma vez que foram realizadas separadamente com os funcionários escolhidos. Segundo Vergara (2009, p. 3), “entrevista é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”. As entrevistas foram agendadas e realizadas pessoalmente com os profissionais selecionados.

A estrutura das entrevistas pode ser considerada semiaberta, tendo em vista que foram elaboradas perguntas focadas no sistema, permitindo explicações sobre dúvidas ou pontos levantados pelos entrevistados.

### 3. Apresentação e discussão dos resultados

#### 3.1 Perfil dos entrevistados

A seguir serão detalhadas as informações acerca dos perfis dos profissionais que foram entrevistados. Nos quadros abaixo, há informações sobre o quantitativo de pessoas entrevistadas, o cargo ocupado na prefeitura e as tarefas desempenhadas por cada um, conforme o cargo ocupado.

**Tabela 1: perfil dos profissionais entrevistados**

<b>Profissionais que trabalham diretamente com o sistema</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Atividades Desenvolvidas</b>
Gerente	Gerenciamento da equipe do SIMAG, assessorando os secretários municipal e executivo no cumprimento das metas do Plano de Ação, cobrando a alimentação do sistema e a participação das secretarias para a geração dos relatórios.
Consultor	Prestação de consultorias, realização de visitas técnicas e treinamentos aos usuários do SIMAG que trabalham em outras secretarias.
<b>Profissional de outra secretaria que utiliza o sistema</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Atividades Desenvolvidas</b>

Assistente técnico	Realiza atividades ligadas à área jurídica, dando suporte ao consultor do SIMAG no setor de indenização e desapropriação de imóveis, bem como outras atividades administrativas.
<b>Profissional de outra secretaria que não utiliza o sistema</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Atividades Desenvolvidas</b>
Coordenador	Coordenação da área de cadastro e movimentação de pessoas na Secretaria Executiva de Formação e Gestão de Pessoas, responsabilizando-se pelo núcleo de estágio, cessão do servidor, seleção e concurso e atos do prefeito.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Foram realizadas entrevistas com dois funcionários da SEPLAV, que trabalham exclusivamente com atividades ligadas ao SIMAG. Estes profissionais foram fundamentais ao entendimento da estrutura do sistema. As outras duas entrevistas foram feitas com funcionárias da Secretaria Executiva de Formação e Gestão de Pessoas (SEFOGEP). Uma delas utiliza o SIMAG para o desenvolvimento de algumas atividades básicas, enquanto a outra não utiliza o sistema, mas recebe a visita periódica dos alimentadores.

### 3.2 Principais funcionalidades do Sistema de Informação e Monitoramento da Ação Governamental (SIMAG)

O SIMAG é um aplicativo em formato *web*, com enfoque no acompanhamento e na avaliação das ações da Prefeitura Municipal do Jaboatão dos Guararapes, apoiado na gestão das informações em tempo real, para, assim, demonstrar ao cidadão, por intermédio das mídias digitais e redes sociais, o que de fato está sendo executado e cumprido pela equipe de governo.

A composição do SIMAG reforça as ideias defendidas por Campos Filho (1994) e Laudon e Laudon (2004) no que se refere a um conjunto interligado de elementos, desenvolvido com o propósito de atender ao cumprimento de alguns objetivos, quais sejam o processo de tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização.

O sistema possui como principais elementos o planejamento estratégico, que permitiu a confecção do Mapa da Estratégia e a criação dos Eixos do Desenvolvimento, dos Objetivos, Subjetivos e do Plano da Ação Governamental. Todos os componentes acima citados foram hierarquicamente estruturados e relacionados para garantir o cumprimento do objetivo de

acompanhamento e avaliação das ações do governo, assegurando a concretização das ações planejadas para o município e a satisfação dos cidadãos.

Esta ferramenta foi desenvolvida em 2010, mesmo ano em que se instalou o novo modelo de gestão do município. Portanto, o SIMAG foi criado pela Prefeitura em conjunto com uma empresa parceira do Porto Digital do Recife.

O mapa da estratégia constitui-se ainda dos eixos de desenvolvimento estratégicos que são: eixo Jaboatão da igualdade; eixo Jaboatão da competitividade; eixo Jaboatão da habitabilidade; e eixo Jaboatão da modernidade. O SIMAG permite que se construa uma dinâmica de monitoramento bastante diversificada, que pode ocorrer em três níveis da gestão: no âmbito dos colegiados de gestão; no âmbito das salas de situação; e no âmbito dos Ciclos de Monitoramento e Avaliação da Ação Governamental.

### 3.2 Descrição do processo de implantação do SIMAG

Ao tomar como base a análise do Projeto de Governança da Prefeitura do Jaboatão, bem como as informações prestadas pelos entrevistados que trabalham diretamente com o SIMAG, ficou evidente que as dimensões defendidas por Moresi (2000) foram devidamente aplicadas ao processo de planejamento e implantação do sistema.

A dimensão estratégica verifica-se a partir do momento em que a Prefeitura, tendo consciência da necessidade da implantação de um sistema de informação, passa a dimensionar os ganhos que seriam proporcionados ao município com a implantação do SIMAG, trazendo maior visibilidade e impactos positivos no que se refere à participação dos cidadãos e à satisfação destes, possibilitando à cidade maior evidência na competitividade com outros municípios da região Nordeste.

No que concerne à dimensão organizacional defendida por Moresi (2000), as necessidades de informação foram bem organizadas e estruturadas, tendo como base o planejamento estratégico do município, fundamentado nos elementos indutores do planejamento, bem como na geração do Mapa da Estratégia.

A dimensão econômica também foi devidamente atendida, haja vista que um dos principais intuítos da adoção do SIMAG foi o de assegurar a utilização adequada e efetiva dos recursos financeiros para a execução das ações do município, bem como garantir melhor produtividade e cumprimento das ações propostas no planejamento estratégico, evitando prejuízos à população e ao município.

A dimensão de capacitação da organização defendida por Moresi (2000) exigiu um largo esforço por parte da equipe gestora do projeto, tanto na capacitação dos agentes de planejamento (representantes de cada secretaria), quanto na capacitação dos demais funcionários e servidores. A capacitação da organização foi um grande desafio enfrentado na implantação do SIMAG, tendo em vista que a Prefeitura se encontrava em uma situação de desamparo, em consequência da gestão anterior.

Durante as entrevistas realizadas com os profissionais que trabalham na Secretaria Executiva de Planejamento, Coordenação e Avaliação (SEPLAV) com atividades exclusivamente ligadas ao SIMAG, indagou-se como transcorreu o processo de implantação do sistema no município, ou seja, de onde surgiu a necessidade de utilizá-lo (sua origem), por quais motivos a nova gestão decidiu adotá-lo, e quais foram as etapas de sua implementação, entre outras questões.

Em entrevista realizada com a gerente responsável pelo SIMAG, foi informado que, em meados do ano de 2009, os gestores responsáveis pelo atual governo reuniram-se com o intuito de elaborar e definir o que seria o planejamento estratégico da nova gestão. O processo de implantação do sistema surgiu, inicialmente, da necessidade verificada pelos gestores em acompanhar, monitorar e avaliar as ações do planejamento estratégico.

De acordo com a gerente, na época, ficou evidente que a necessidade da utilização de um sistema de informação que auxiliasse no controle e acompanhamento das ações do governo se deu em virtude de duas premissas básicas:

- O município do Jaboatão dos Guararapes enfrentava uma grande defasagem no que tange à falta de tecnologias e ferramentas que possibilitassem o acesso rápido as informações necessárias à tomada de decisão e ao controle do cumprimento das ações realizadas pela Prefeitura;
- Além do ponto acima citado, seria necessário, ainda, lidar com a dificuldade existente tanto por parte de empresas privadas, quanto de órgãos públicos, de uma maneira geral, para cumprir com todas as metas comumente estipuladas em seu planejamento estratégico. Essa situação de não cumprimento por diversos outros fatores poderia se agravar ainda mais se não fossem realizados investimentos em tecnologias que permitissem um controle mais efetivo do cumprimento das ações planejadas.

Diante da realidade de retrocesso encontrada no município, atrelada à possibilidade de estagnação ainda maior, caso não fosse tomada uma medida apropriada, os gestores

decidiram, então, ir em busca de tecnologias que resgatassem o município daquela situação e alavancassem o progresso.

No entanto, um dos consultores do sistema afirmou em sua entrevista que a falta de ferramentas que auxiliassem no acompanhamento das ações não ocorria somente devido à falta de recursos, mas sim pelo fato de que, culturalmente falando, não existia por parte dos profissionais da época familiaridade com essas tecnologias de gestão. De acordo com o consultor, “antes da implantação do SIMAG, os relatórios mais complexos que eram disponibilizados ao prefeito se apresentavam no formato Excel e demandavam grande esforço para a reunião das informações necessárias”.

Diante desse cenário e tomando como partida os dois pressupostos citados pela gerente, a gestão percebeu, então, que a adoção de um sistema de informação seria indispensável para assegurar o controle e o acompanhamento da execução das ações programadas no planejamento estratégico.

De acordo com a gerente, a etapa de definição dos conteúdos do SIMAG foi uma ação que exigiu um permanente diálogo entre as equipes da empresa responsável pelo desenvolvimento do *software* da Prefeitura, para garantir que a construção do sistema atendesse às necessidades e especificidades do Jaboatão.

Durante o processo de desenvolvimento do *software*, o papel da SEPLAV, secretaria responsável pela implantação do SIMAG, foi o de garantir e contribuir com o constante aprimoramento da ferramenta, principalmente no que concerne à definição das suas estruturas e funcionalidades, para, assim, operar com toda a sua potencialidade e de acordo com uma lógica metodológica específica e que atendesse às necessidades do município.

A constante comunicação entre a prefeitura e as equipes de desenvolvimento do *software*, possibilitaram a construção de um sistema que atende às necessidades de informação apresentadas pela Prefeitura. O resultado obtido revela, então, a importância dos papéis desempenhados pelas partes envolvidas nesse processo.

### 3.3 Utilização do sistema pelos principais atores beneficiados

No que concerne aos principais usuários beneficiados com a implantação do SIMAG foi interrogado aos profissionais da SEPLAV quem eram esses usuários (quais os cargos ocupados), e quais tinham sido as impressões e reações desses profissionais na fase inicial da implementação do sistema, bem como os níveis de aceitação e satisfação atingidos com o seu uso.

De acordo com as informações prestadas pela gerente, pelo consultor e conforme verificado também no Projeto de Governança Digital da Prefeitura, os gestores municipais, constituem-se como beneficiários diretos desse sistema, sendo a população jaboatonense seu beneficiário indireto. Os gestores municipais incluem o prefeito, os secretários municipais e executivos, gerentes, coordenadores e chefes de núcleo, que, por meio dos recursos oferecidos pelo sistema, efetivam o cumprimento das ações de governo e beneficiam a população. Existe ainda, por parte da Prefeitura, o projeto de ampliar a utilização do sistema para a comunidade, para que esta possa, juntamente com os gestores municipais, acompanhar a execução das ações e cobrar o que ainda não foi devidamente cumprido pela gestão.

No que tange às impressões inaugurais acerca da implantação do sistema, foi informado durante as entrevistas, tanto da gerente quanto do consultor, que, inicialmente, ocorreu por parte das pessoas certa resistência à utilização da ferramenta. No entanto, o fato pode ser justificado pela estagnação vivenciada pelo município no que se refere à falta de conhecimentos e utilização de ferramentas tecnológicas durante a antiga gestão.

Ou seja, os indivíduos envolvidos no processo emergiam de uma cultura organizacional completamente avessa à tecnologia e de uma realidade mais apegada às atividades e relatórios mais manuais e que demandavam maior tempo. Portanto, isso explica a resistência encontrada, haja vista que a Prefeitura suportou, em média, 30 anos de paralisação, sem o auxílio de tecnologias que viabilizassem um melhor cumprimento e monitoramento das ações de governo.

Contudo, com o passar dos anos, essa resistência foi perdendo o foco, principalmente quando os profissionais passaram a observar, na prática, todos os benefícios propiciados pelo SIMAG. Logo, o nível de aceitação e satisfação dos usuários foi crescendo e, hoje, segundo informações dos entrevistados, a maioria das secretarias trabalha alimentando o sistema sem a necessidade de auxílio da equipe técnica de consultores.

O consultor informou ainda que houve um aumento expressivo de aceitação e utilização dos recursos do SIMAG, observado entre os anos de 2013 e 2014. É evidente que, para se chegar ao atual cenário de satisfação e usufruto da ferramenta, foram realizadas várias capacitações e visitas técnicas às secretarias, com o intuito de aperfeiçoar e conscientizar os profissionais acerca da importância e da facilidade da utilização do sistema.

Segundo a gerente, algumas secretarias ainda dependem dos profissionais encarregados de realizar a alimentação do SIMAG com as informações necessárias ao acompanhamento dos

projetos; outras, apesar de alimentarem, realizam essa atividade com o auxílio de um profissional técnico. Contudo, segundo o que foi informado nas entrevistas, grande parte das secretarias executa a alimentação por conta própria e só recebe as visitas técnicas periodicamente, quando existe a necessidade de treinamento em virtude de alguma atualização do sistema.

O consultor técnico afirmou ainda que, em seus treinamentos e consultorias, permite que os usuários se sintam à vontade para utilizar o sistema, acreditando que o uso desprezioso é uma das formas de fazer com que grande parte das pessoas conheçam e se inteirem, gradativamente, sobre a maneira mais correta de utilizá-lo e alimentá-lo. Isso contribui significativamente com o aumento do nível aceitação e satisfação dos recursos do sistema, sem contar com os treinamentos e capacitações que são constantemente realizados.

### 3.4 Principais mudanças: cenário de antes X cenário atual

O município do Jaboatão dos Guararapes vivenciou um período de plena estagnação, que perdurou em média 30 anos, devido à falta de profissionais capacitados e tecnologias de gestão que permitissem acompanhamento e controle efetivos das ações realizadas pelo governo.

Antes da implantação do sistema alvo desta pesquisa, imperava na Prefeitura uma cultura completamente contrária à mudança e à adoção de ferramentas tecnológicas que facilitassem e aprimorassem o desenvolvimento e o avanço dos projetos. Esse cenário obsoleto impossibilitava o correto cumprimento das ações e gerava um conseqüente retrocesso.

De acordo com a gerente, no início da atual gestão, os servidores temiam, inclusive, o uso de computadores e, em alguns casos, relutavam e permaneciam desempenhando as suas atividades manualmente, mesmo que estas demandassem maior tempo e esforço. Ou seja, o instinto natural, presente nos seres humanos, que temem e repudiam a mudança, estava fortemente atrelado a uma cultura ainda imersa na retrocessão e no atraso.

Esse cenário, portanto, impedia a evolução e a melhoria dos serviços prestados à população e necessitava urgentemente de uma modificação. Durante esse processo de mudança, foi primordial o investimento feito em capacitações no intuito de conscientizar os profissionais sobre a importância da utilização da tecnologia no auxílio ao desenvolvimento das atividades, gerando progresso e inovação. No entanto, apesar do contexto turbulento enfrentado inicialmente, tem-se observado, na atualidade, uma relevante mudança cultural, tanto por parte da equipe de gestores municipais, quanto por parte dos cidadãos jaboatonenses.

No que diz respeito à equipe de gestores municipais, tem-se verificado um número relevante e expressivo de projetos que foram implantados no SIMAG e que são monitorados por meio deste. Atualmente, registram-se na ordem de 80% dos projetos de todos os órgãos da Prefeitura, contra 0% constatado antes da utilização dessa ferramenta. Esse fato, por si só, consolida a transformação cultural dos gestores municipais, agora empenhados em valorizar o planejamento dos seus projetos e exercer o monitoramento das atividades para a concretização das suas ações, respeitando as metas previamente estabelecidas no plano de governo.

Ainda, a participação dos cidadãos no acompanhamento das ações tem gerado uma maior visibilidade para esses órgãos, contribuindo para a indução de uma gestão e prestação dos serviços públicos com maior qualidade e efetividade, gerando um consequente reconhecimento e respeito por parte da sociedade usuária desses serviços.

O impacto cultural em relação ao cidadão tem-se registrado por meio do conhecimento prévio, constatado na população, referente ao que está sendo “pensado e planejado” para o seu município, dando-lhe o poder de avaliar, mais objetivamente, os esforços alocados pela Prefeitura; o conhecimento das ações, associando-as aos eixos determinados no Planejamento das Ações Estratégicas (Igualdade, Habitabilidade, Competitividade e Modernidade); a participação e “vigilância” no uso e aplicação dos recursos públicos, reconhecendo os benefícios destes; e a utilização de maneira intensiva dos diferentes meios digitais, em especial as redes sociais, cobrando e acompanhando o desenvolvimento das ações planejadas, contribuindo, elogiando e criticando de forma colaborativa e participativa. Isto é, exercendo o conceito de consciência cidadã.

Portanto, o que tem se averiguado nesse contexto contemporâneo é que o planejamento das ações estratégicas da gestão municipal, atrelado a uma ferramenta informatizada, contribuiu positivamente para a implantação e o fortalecimento da *cultura da gestão com transparência*, possibilitando o acesso às informações em tempo real. Esse fato tem se apresentado como um forte aliado no enfrentamento dos desafios previamente estabelecidos por essa gestão, ao elevar a consciência cidadã, ao promover o aperfeiçoamento do modelo de gestão pública com a melhoria do emprego do recurso público e da qualidade dos gastos e incremento da receita. A sistematização informatizada da governança dos recursos públicos e das ações planejadas, de forma integrada, impacta diretamente na imagem de uma prefeitura moderna, inovadora e transparente.

#### 4. Considerações finais

Com uma reflexão sobre a geração incessante e o acúmulo de dados enfrentado nesta nova era globalizada, bem como a rapidez e o dinamismo com que tais dados e informações são amplamente disseminados, logo se constata o extenso desafio encarado pelas organizações contemporâneas na tentativa de se enquadrar a esta nova realidade, mantendo-se competitivas e numa posição de destaque.

As variáveis que influenciam uma organização se modificaram ao longo do tempo, ao mesmo passo em que ocorreu uma amplificação dos novos desafios a serem cumpridos para assegurar a sua permanência no mercado. Em contrapartida a esse excesso de informações e ao aumento do quantitativo de elementos a serem analisados, gerou-se uma consequente diminuição do tempo disponível para a decisão.

Para que as decisões tomadas por uma organização não sejam falhas, comprometendo a sua atuação no mercado ou ocasionando-lhe grandes danos, é primordial que se suceda uma análise aprofundada das circunstâncias compreendidas nos mais variados processos de trabalho. O relacionamento entre as mais diversificadas variáveis que envolvem os procedimentos de trabalho de uma organização é a base de uma decisão de sucesso.

Sabe-se, no entanto, que, diante desse novo cenário, caracterizado pela abundância de informações e pela escassez de tempo para o cumprimento dos prazos, seria inviável para as organizações empresariais, tomar decisões sem o auxílio de tecnologias e ferramentas que agilizassem esse processo sem que, todavia, ocorresse a perda da qualidade dessas informações.

Foi justamente com esse intuito que sugeriram os sistemas de informação, englobando todas as variantes de uma organização e integrando os seus diversos departamentos, Isto possibilitou uma comunicação eficiente e o desenvolvimento de atividades compartilhadas. Contudo, a adoção de tais tecnologias requer um planejamento específico, uma vez que elas precisam estar de acordo com a realidade em que serão adotadas.

A utilização de sistemas de informação por parte tanto de empresas privadas quanto de órgãos públicos, apesar de, neste último caso, ainda estar em evolução, não é mais novidade. Constatou-se nos últimos anos um aumento considerável de organizações, sejam elas públicas ou privadas, que aderiram às tecnologias como maneira de agregar velocidade e eficiência às atividades desempenhadas.

No cenário político atual, tem-se demonstrado notória a participação cada vez mais ativa dos cidadãos nas decisões que são tomadas em benefício da população de uma maneira geral. As

mídias sociais foram ferramentas que impulsionaram e fortaleceram essa participação, proporcionando aos indivíduos o poder de opinar acerca dos assuntos que lhe dizem respeito.

Com o surgimento de cidadãos cada vez mais inteirados sobre a situação das ações do plano de governo, cobrando e acompanhando o cumprimento das metas estipuladas, manifesta-se um novo desafio a ser enfrentado pela Administração Pública, o de satisfazer a população por meio de informações precisas e que os permitam compreender com clareza as ações realizadas em seu benefício.

Esse novo paradigma, portanto, exige a adoção de uma nova atitude e maneira de governar, por parte da Administração Pública, menos confinada a processos burocráticos e obsoletos e mais voltada para uma gestão transparente e realmente preocupada com a satisfação dos cidadãos. Apesar de não se envolverem com a competitividade mercadológica, os órgãos da Administração Pública necessitam lidar com um desafio ainda maior: o de atender aos anseios de uma população cada vez mais questionadora e exigente.

Isto posto, logo se percebe a urgência com que a Administração Pública deve romper com processos burocráticos que impossibilitem a criação de uma gestão flexível e transparente. É necessário se conscientizar ainda mais a respeito do quão fundamentais tornaram-se os sistemas de informação nesta nova era, permitindo resultados mais imediatos e ajustados às necessidades dos cidadãos.

Retomando a Constituição de 1988, a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes, seja federal, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, obedecerá aos princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. Para garantir o atendimento dos princípios e normas impostas pela Constituição Federal e das necessidades advindas da sociedade, é necessário que cada órgão público seja regido por administradores capazes de coordenar, apoiando-se em estruturas, de forma que garanta o bom andamento dos processos, com coordenação, eficiência e eficácia.

Assim sendo, a implantação do Sistema de Monitoramento da Ação Governamental (SIMAG), adotado na Prefeitura Municipal do Jaboatão dos Guararapes, revelou a eficiência dessas tecnologias na resolução das problemáticas do município e no cumprimento mais efetivo do planejamento estratégico. O estudo realizado na Prefeitura comprovou que os benefícios da utilização de sistemas de informação são inúmeros, propiciando um uso mais adequado das receitas públicas, integração das informações, flexibilidade e, sobretudo, transparência. Considerando os modelos de Administração Pública patrimonialista, burocrática e gerencial, a adoção do sistema de informação possibilitou a aproximação da

unidade analisada ao modelo gerencial, que tem como foco o controle de resultados, a redução de custos, o aumento da qualidade dos serviços prestados e a utilização eficaz do patrimônio público, favorecendo a busca pela garantia do poder do Estado.

### Referências Bibliográficas

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria General de Los Sistemas**. México: FCE, 1995.

CAMPOS FILHO, Maurício Prates de. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 6, p. 33-45, 1994.

CRUZ, June Alisson Westarb. A burocracia fora do senso comum. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 1, n. 1, 2006.

DE PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. São Paulo: FGV Editora, 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Rev. adm. empresa*. [online]. 1995, vol. 35, n. 2, pp. 57-63.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de pesquisa metodológica científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. Cidade: SP. Editora Atlas, 2010.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação, Brasília**, v. 29, n. 1, p. 14-24, 2000.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. FGV Editora, 2007.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília: UNB, 1999.