

# ***PERCEPÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS SOBRE O GOVERNO ELETRÔNICO MUNICIPAL: ESTUDO DE MULTICASOS DA MATRICULA ONLINE NO ESTADO DO RIO***

Alexandre Pepe Reis – FACC/UFRJ – Brasil - alecxpepe@gmail.com

Marcilio Rodrigues Martins – FACC/UFRJ – Brasil - marcilio2016@gmail.com

Vinicius Fasuolo Trancoso – FACC/UFRJ – Brasil – viniciuos\_fasuolo@hotmail.com

## **RESUMO**

O objetivo desta pesquisa é identificar, através da percepção dos gestores, os fatores que permitiram alcançar diferentes níveis de governo eletrônico, escolhendo como objeto de estudo o serviço de matrícula online oferecido em quatro municípios e na rede de ensino do estado do Rio de Janeiro. Através de entrevistas semi-estruturadas com a alta gerência dos entes públicos. Identificou-se a preocupação de atender o cidadão de forma justa com agilidade, eficiência, eficácia, transparência e redução de custos para o cidadão e para a administração pública. Contudo, as visões dos processos, da estrutura e dos comportamentos evidenciaram que os sistemas se desenvolveram de forma distinta em cada ente. Porém, percebe-se a expectativa de que, com o tempo, essas mudanças na composição das interações, ajudarão na criação de uma espécie de ciclo virtuoso que justifique novos investimentos em governo eletrônico.

**Palavras-chave: Governo eletrônico; democratização; transparência.**

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to identify, through the perception of managers, the factors which had reached different levels of e-government. Choosing as the study object online registration service offered by the state education net system and another four cities in Rio de Janeiro. Through semi-structured interviews with senior management of public entities, it was identified a concern to deal with citizen fairly with agility, efficiency, effectiveness and transparency, besides a cost saving for the citizen and for the public administration. However, the views of the processes, the structure and behaviors showed that the system have developed differently in each organization. It was also percept an expectation that, over time, those changes in the composition of the interactions will help in creating a kind of virtuous cycle that justifies new investments in e-governments.

**Keywords: e-government , democratization, transparency.**

## 1 - Introdução

Em revoluções administrativas mais antigas, a tecnologia desempenhou um papel mais tímido, já no governo eletrônico (e-gov) as inovações foram impulsionadas pelas novas possibilidades abertas pela tecnologia da informação. Segundo Nullmeier (2001), o potencial tecnológico da internet pôde abrir novas possibilidades, conectando a modernidade, a democracia, a eficiência e a governança.

Inicialmente o e-gov foi visto como parte do e-business, no entanto, ficou evidenciado que, no caso de aplicações do governo eletrônico, o usuário/cidadão não ocupa um simples papel de cliente/consumidor baseando-se simplesmente nas leis de mercado ou em segmentos específicos de clientes. (AICHHOLZER, 1999)

Atualmente, as abordagens sobre o governo eletrônico versam sobre o pressuposto do equilíbrio entre eficiência, transparência e eficácia, onde a participação não é apenas possível como também uma necessidade. A eficiência e a transparência da administração não constituem contradições, ou empecilhos a suas ações, ao contrário, são objetivos complementares. Frederick *et al.* (2002), argumenta que a transparência leva a aceitação de novas tecnologias, criando uma maior eficiência na interface Estado/Cidadão.

Segundo Laia *et al* (2010), o uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) acabam por catalisar ou moderar a implementação do novo conceito de e-gov. Assim, o governo eletrônico não pode se ater apenas aos aspectos técnicos, uma vez que tal comportamento limita os resultados como sistemas de apoio ao gestor público.

Segundo Rezende, Frey e Betini (2006), apesar da reconhecida importância do governo eletrônico, "as decisões mais importantes na política municipal são ainda tomadas nos fóruns e redes tradicionais, de caráter formal ou informal" e, portanto, na administração pública a percepção da efetividade da implantação do governo eletrônico ainda se baseia em avaliações subjetivas.

Neste contexto, Tait (2000) argumenta que as mudanças sofridas pelas organizações públicas com o crescimento das demandas sociais, tais como: as mudanças de governo (novas políticas), a restrição orçamentária e a estrutura ineficiente e excessivamente burocratizada, baseada em um atendimento presencial, impõem uma reestruturação dos processos de trabalho e a disseminação das informações nas organizações, possibilitando uma maior eficiência na gestão da informação. Observa-se a importância de se atender ao cidadão em suas necessidades de serviços públicos, buscando sempre agilidade, eficiência, eficácia, transparência e redução de custos para o cidadão e para o ente público.

Neste cenário encontram-se o Estado do Rio de Janeiro e as prefeituras de Macaé, Petrópolis, Rio de Janeiro e São Gonçalo, as quais, segundo o relatório do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro disponibilizam, em estágio transacional, serviços através do Sistema e-gov, na modalidade de matrícula on-line. Entretanto, não se observou nenhum estudo acerca dos resultados desse programa a nível estadual e municipal e qual a percepção dos gestores públicos quanto aos impactos sociais causados pelos mesmos, tanto para o governo quanto para a sociedade.

Assim, este estudo se propõe a verificar: **Qual a percepção dos gestores públicos, no âmbito estadual e municipal, sobre os sistemas de governo eletrônico em atividades diretamente relacionadas a sua administração?** O método utilizado é o de entrevistas semi-estruturadas, procurando identificar as visões dos gestores sobre o e-gov, o processo do sistema, estrutura demandada/criada e o comportamento adotado após sua implantação. A delimitação da área de pesquisa se baseou no levantamento realizado pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro que apresenta o estágio atual do governo eletrônico dos municípios do estado. Neste, este artigo limitou-se ao estudo do sistema Matrícula online/fácil no estado, por estarem, junto com os sistemas Consulta Prévia – Alvará Provisório, Licitação e Pregão, Nota Fiscal Eletrônica, Emissão de Certidão Negativa de Débito, em estágio mais avançado na prestação de serviços eletrônicos.

Portanto, trata-se de um estudo de caráter exploratório, envolvendo múltiplos casos, analisando, com base na percepção dos gestores da educação a nível estadual e municipal, as contribuições do sistema de matrícula on-line para o avanço da gestão pública e da melhoria no atendimento aos anseios da sociedade, especificamente no tocante à educação.

Ressalta-se que o presente estudo não tem intenção de desvendar a realidade em toda a sua complexidade, mas capturar a percepção dos gestores quanto ao ambiente e estrutura organizacional de um programa de e-gov, devendo ser encarado como um convite ao debate sobre a metodologia de implantação do governo eletrônico na realidade estadual e municipal brasileira.

Estrutura-se o artigo em seções, incluindo esta introdução, seguida de uma conceituação e esclarecimentos sobre Governo Eletrônico. Em seguida, são apresentados alguns estudos sobre o tema no âmbito internacional, no Brasil, especificamente no Estado do Rio de Janeiro, segue-se com apresentação da metodologia e desenvolvimento do estudo de caso nas localidades citadas anteriormente, seguidas de discussões acerca do estudo e finalmente as considerações finais.

## **2 - O Governo Eletrônico (e-gov)**

O governo eletrônico (e-gov), na forma “*lato*”, refere-se a administração pública que faz uso da informação e comunicação digitais para os processos internos e relações externas. Em uma visão mais “*stricto*”, o objetivo do e-gov é a mudança qualitativa da relação entre governo e os cidadãos. Isso pressupõe que estado e administração pública devam reorganizar sua forma de se relacionar (interna e externamente). Desta forma, a construção da interface entre governo e cidadão encontra-se na vanguarda dos debates sobre políticas administrativas.

Segundo Paula (2005), um grande desafio da administração é substituir a visão tradicional, de ações internas, por uma perspectiva externa e com uma participação social mais efetiva, ou seja, que as autoridades se baseiem menos em seus assuntos internos (com a regularidade e legalidade de suas ações), e mais nas expectativas e necessidades de um modelo de administração societal.

Assim, a gestão pública se defronta com a necessidade de coordenar mudanças administrativas internas para a concepção das relações de serviços externos. Torna-se necessário conhecer as necessidades dos cidadãos e das empresas, como também disponibilizar documentação de projetos e atividades de forma ágil e burocraticamente eficiente. Neste contexto, o uso da tecnologia é relevante, não só na comunicação direta com os cidadãos, como também para apoiar a prestação de serviços no atendimento direto e nas atividades intermediárias (internas). Esta conclusão é corroborada na visão de Beal (2001) ao afirmar que a tecnologia da informação proporciona benefícios às organizações pela sua capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para a empresa, seus clientes e fornecedores.

Neste contexto, segundo OECD (2003), o e-gov fornece uma oportunidade para desenvolver um novo relacionamento entre governos, cidadãos, usuários, serviços e empresas utilizando as novas TIC. Permitindo a divulgação e coleta de informações (internamente e externamente) com objetivo de prestação de serviços, tomada de decisão e “*accountability*”<sup>1</sup>.

Segundo estudo do governo da Austrália (2003), o qual mediu, conforme Quadro 1, os resultados do governo eletrônico em relação aos benefícios sociais, institucionais e das interações entre sociedade e governo. Nos 38 programas estudados a prestação de serviços melhorou. Dentre os entrevistados, 80% afirmaram que os benefícios do e-gov foram de moderado a significativo.

<b>Benefícios Sociais</b>	Políticos e Econômicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar os gastos;</li> <li>• Promover o mercado interno;</li> <li>• Promover o desenvolvimento regional;</li> <li>• Promoção da atividade econômica.</li> </ul>
	Eficácia do Governo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência;</li> <li>• Economia do governo, produtividade, eficiência e eficácia.</li> </ul>
<b>Benefícios Institucionais</b>	Modernização da Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria do fluxo da informação, novos sistemas de gestão.</li> </ul>
	Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência administrativa, agilidade e accountability</li> <li>• Valorização da transparência e fortalecimento a prevenção da corrupção.</li> </ul>
<b>Benefícios nas Interações</b>	Participação e Confiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusão social, gestão participativa.</li> </ul>
	Interação entre as atividades “fim e meio”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação e a formação de professores, a educação na área da saúde.</li> </ul>
	Bom serviço público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços mais flexíveis, menor tempo de espera.</li> </ul>

Quadro 1 - Benefícios alcançados na implementação do e-gov

Fonte: Commonwealth of Australia 2003. Adaptado pelos autores.

Portanto, o desenvolvimento dos sistemas de governo eletrônico tem permitido a efetivação de benefícios institucionais e a abertura de canais de comunicação com a sociedade e a divulgação de iniciativas da administração pública. Logo, para enfrentar as crescentes demandas por benefícios sociais, os estudos da implementação desta tecnologia, não devem se restringir às suas componentes técnicas.

### 3 - Pesquisas sobre e-gov

A literatura apresenta diversos estudos sobre os processos de implantação e os impactos do governo eletrônico em vários países de todos os continentes. Contudo, os estudos se concentram em questões nacionais e subnacionais (países e estados), sendo limitadas as pesquisas a nível regional (municípios).

Segundo a Comissão Européia (2003) e a OECD (2003), a União Européia tornou-se um dos principais centros de desenvolvimento na sociedade da informação, economia de conhecimento e promotora do e-gov. De acordo com a Comissão, o governo eletrônico pode ajudar a melhorar a qualidade de serviço, reduzir os tempos de espera, aumentar a produtividade e a transparência.

Conforme o relatório da OECD (2003), os serviços on-line desempenham um papel importante na melhoria da produtividade e auxiliam nas iniciativas empreendedoras de novas empresas (Quadro 2). Em muitos países da OECD, a simplificação administrativa é uma prioridade, especialmente nas políticas para pequenas empresas, facilitando e viabilizando iniciativas com redução dos encargos, fazendo o registro das empresas de forma on-line e permitindo apresentação on-line de tributação diretamente através de programas contábeis

utilizados por empresas. Eles também dizem respeito ao fornecimento de acesso on-line ou preenchimento de formulários relativos a seguro-desemprego ou relatórios estatísticos recolhidos junto às empresas por diferentes agências. Os governos também desenvolveram portais de negócios on-line para fornecer acesso mais eficiente às informações produzidas por agências de assistência em questões como as tendências de mercado e programas de assistência. Portais têm sido usados para reunir informações a partir de uma série de agências, muitas vezes, em diferentes níveis de governo. O quadro 2 apresenta alguns resultados obtidos nos estudos realizados pelo grupo de trabalho em governo eletrônico da OECD

<b>Países</b>	<b>Alguns estudos desenvolvidos</b>
Itália	Transforming the relationship with business suppliers to government O sistema de e-procurement significou uma redução de 30% no custo total de os bens e serviços para o governo. O processo transacional fez com que os fornecedores, que desejassem assegurar negócios com o governo, tivessem que adotar práticas de e-commerce nos negócios, e o aumento do uso de e-procurement proporcionou oportunidades de negócios adicionais, como colaboração dos fornecedores sobre exigências de inventário e novas aplicações para automatizar compra.
Alemanha	Online services and the Federal Educacion Assistance Act Em 2002, cerca de 650 milhões de euros eram fornecidos anualmente sob a forma de empréstimos para a educação (escola e estudantes universitários). Neste sistema, os estudantes têm a oportunidade de obter informações sobre suas aplicações, perguntas e pedidos através da Internet. Isto inclui reembolsos antecipados, relacionadas com o desempenho de remissão parcial de dívidas, bem como liberar ou diferir o pagamento do empréstimo.
Canada	Guide for the service improvement initiative Este guia é uma ferramenta gerencial para a implementação da Melhoria de Serviço. É dirigido a gestores de programas responsáveis pelo serviço em departamentos e agências federais. Ele oferece uma visão holística, detalhamento do método para o planejamento e implementação de melhoria de serviço, com base na perspectiva do cliente e do estabelecimento do serviço. ele inclui descrições passo-a-passo das atividades sugeridas com avaliação associada ferramentas, questionários e orientações.
Mexico	Customer-focused portals www.gob.mx, portal que organiza as informações e serviços em uma temática, em vez da forma institucional. O sistema concentra mais de 1 500 informativo e serviços transacionais de mais de uma centena de instituições governamentais. Sob o tema "trabalho", por exemplo, os usuários não só vai encontrar a oferta de emprego, mas também informações sobre direitos trabalhistas, impostos sobre serviços de trabalho, habitação pública e financiamentos especiais para os trabalhadores de baixa renda, e assim por diante. Além disso, os conteúdos estão ligados entre si para produzir ligações contextuais, tais como "juventude" e "prevenção às drogas", ou "família" e "segurança". O agrupamento de informações e serviços em canais temáticos tem sido possível graças a coordenação horizontal de 16 líderes - um para cada canal temático – e o trabalho de várias agências.
Dinamarca	User benefits expected from health portal Objetivo geral do portal de saúde é apoiar os objetivos gerais do Serviço Nacional de Saúde (SNS) dinamarquês, incluindo uma melhor informação e serviço, garantia de qualidade e uma melhor utilização dos recursos no tratamento e cuidados da população. Pretende dar acesso direcionado para o SNS, proporcionando oportunidades ao usuários informação e comunicação.

Quadro 2: Resultados apresentados com implantação do e-Gov

Fonte: adaptado pelos autores segundo OECD E-Government Working Group.(2003).

Na realidade Latino-Americana, segundo a CLAD (2008), a utilização das TIC é generalizada. Todos os países possuem portais de governo e têm desenvolvido planos estratégicos e/ou ações, com diferentes ênfases e conseqüências. Todas essas ações podem

contribuir para ganhar a satisfação dos cidadãos, a legitimidade do sistema político e de governo, tanto para o aumento do controle sobre os governos (através de uma maior accountability), por uma melhoria dos serviços prestados ou a maior capacidade dos cidadãos para apresentar propostas ou ter uma palavra a dizer para além das eleições.

Entretanto, Avgerou e Walsham (2000 *apud* AVGEROU 2008) afirmam que "podem ser encontrados exemplos bem sucedidos de informatização... porém histórias de sistemas que falharam ... são mais frequentes ". De acordo com Heeks (2003) que fez uma pesquisa substancial na área, a maioria das implementações de governo eletrônico nos países em desenvolvimento alcançam: 35% classificadas como falhas totais onde o governo eletrônico não foi implementado ou foi implementado, mas imediatamente abandonado, e 50% de falhas parciais, onde os principais objetivos não foram alcançados e/ou houve resultados indesejáveis. Acrescentando ainda que este é um fato perturbador, especialmente nos países em desenvolvimento que possuem um número limitado de recursos à sua disposição, e não podem se dar ao luxo de gastar grandes quantias de dinheiro (típico de tais projetos).

Finalmente, com base nestes estudos, percebe-se a necessidade de monitorar a evolução do e-gov, avaliando a demanda e os benefícios dos usuários externos e internos. Um critério específico para esta reflexão vem do fato de que o e-gov está intimamente ligado a sociedade da informação, capaz de usar a TIC na reforma dos serviços e processos, no atendimento ao usuário e no sistema de gestão, podendo auxiliar a execução da missão social. Tais desafios, a apenas um toque de dedos, tornam necessária uma "reflexão visionária" sobre a política específica sobre o tema, procurando definir estratégias sobre a legislação, incentivos institucionais, privacidade, segurança, disponibilidade, entre outros.

#### **4 - Governo Eletrônico do Brasil e no Estado do Rio de Janeiro**

Segundo Diniz *et al.* (2009), a evolução do governo eletrônico no Brasil parte da oferta de serviços de informática por empresas dos estados e municípios desde a década de 1960. Predomina o foco na área fiscal e previdenciária, sobretudo na gestão da receita e controle de despesas do governo. O referido autor chama atenção para a ineficiência dos esforços por parte das empresas no sentido de acompanhar o desenvolvimento tecnológico, percebendo-se que são insuficientes e pouco competitivos.

De acordo com Silva *et al.* (2005), "Estamos assim diante do momento em que todos os níveis da administração pública (federal, estadual, municipal) estão começando a investir e direcionar os seus serviços ofertados aos cidadãos para a plataforma da Internet." Esse modelo de gestão pública é centrado na efetivação de reformas que possam garantir o acesso a

serviços e informações, diminuindo a exclusão digital imposta pela falta de acesso à infraestrutura básica de comunicação, sem mencionar seu papel econômico. Estando de acordo, segundo o Ministério de Planejamento, com a estratégia para construção e afirmação de novos direitos e consolidação de outros, a inclusão digital deve ser tratada como objeto prioritário de políticas públicas. (BRASIL, 2013a)

Laia *et al* (2010), estudou o governo eletrônico no âmbito estadual em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná, sendo tais estados escolhidos pelo critério do valor do PIB, pois estes países possuem os maiores valores deste indicador no Brasil, segundo o IBGE (2006 *apud* LAIA *et al*, 2010). Posteriormente Pernambuco foi incluído no estudo pois sua política de e-gov tem sido objeto de estudos e é referenciado como um bom modelo de e-gov em desenvolvimento de acordo com o FUNDAP (2006 *apud* LAIA *et al*. 2010).

Nesta pesquisa, verificou-se que para os entrevistados não há uma visão integrada de políticas de TIC nesses estados. Resultados obtidos através de afirmativas como: “Não, não há planejamento central. Quer dizer, então, não há planejamento estratégico de TI. O que há são algumas práticas, os bons, não são maus, mas esporádica e realizadas por indivíduos isolados.”, ou ainda, “O que é escolhido como prioridade, é então feito pela agência ou departamento. Não é prioridade para o governo ou para o cidadão, é o meu ponto de vista. Se há dinheiro sobrando, ótimo. tudo pode ser feito. Se não há dinheiro sobrando, cada agência prioriza si.” (LAIA *et al*,2010)

Segundo o TCE/RJ (2011), em regra, os principais obstáculos para as atuais iniciativas de oferecimento de serviços à população por meio da internet são: a dificuldade de acesso à rede e a falta de familiaridade com a tecnologia, que aos poucos vem reduzindo, ora por iniciativa da comunidade, ora por imposição do governo. No âmbito municipal, há a complexidade em se estabelecer a integração interna e externa dos processos de trabalho, uma vez que os períodos de gestão são curtos. Ademais, há falta de pessoal técnico qualificado e de infra-estrutura para a implantação e viabilização da integração.

## **5 - Cenário atual dos portais e-gov no estado do RJ**

O TCE/RJ realiza desde 2006, um trabalho de acompanhamento do grau de participação das prefeituras do Estado do Rio de Janeiro no processo de desburocratização eletrônica. Este acompanhamento é baseado nas etapas de desenvolvimento do e-gov apresentadas pela OECD(2005), sendo composta por quatro estágios sendo:

1) Informativo - para a difusão de informações sobre os mais diversos órgãos e departamentos dos vários níveis de governo. Eventualmente, esses sítios são reunidos em uma espécie de portal oficial.

2) Interativo - os sites passam também a receber informações e dados por parte dos cidadãos, empresas e outros órgãos. O usuário pode, por exemplo, utilizar a Internet para declarar seu imposto de renda, informar uma mudança de endereço, fazer reclamações e sugestões a diversas repartições ou ainda, efetuar o cadastro *on-line* de sua empresa. Neste âmbito, o sítio governamental passa a ter uma finalidade maior do que a meramente informativa.

3) Transacional - as transações se tornam mais complexas e o sítio assume um caráter **transacional**. Neste estágio, são possíveis trocas de valores que podem ser quantificáveis como o pagamento de contas e impostos, educação à distância, matrículas na rede pública, marcação de consultas médicas, compra de materiais etc. Em outras palavras, além da troca de informações, valores são trocados e serviços anteriormente prestados por um conjunto de funcionários passam a ser realizados diretamente pela Internet.

4) Integrativo - é desenvolvido um tipo de portal que não é mais um simples índice de sites, mas uma plataforma de convergência de todos os serviços prestados pelo governo. Os serviços são disponibilizados por funções ou temas, sem seguir a divisão real do Estado em órgãos, secretarias, departamentos etc. Assim, ao lidar com o governo, cidadãos e empresas não precisam se dirigir a inúmeros órgãos diferentes. Em um único portal e com uma única senha, conseguem resolver o que precisam. Para tal, a integração entre os diferentes órgãos prestadores de informações e serviços é imprescindível, ou seja, estes devem realizar trocas de suas respectivas bases de dados numa velocidade capaz de garantir o atendimento ao cidadão. Esse recurso exige informações de uma série de departamentos que, interligados por uma infra-estrutura avançada, conseguem atender à demanda do cidadão “ em tempo real”.

Assim como as iniciativas no e-gov, os estudos sobre o tema vêm crescendo e a compreensão das variáveis que determinam o sucesso e fracasso das iniciativas é importante para estruturar o grande volume de informação existente e possibilitar a análise sobre os agentes atuantes e sobre os aspectos influenciadores, bem como os inter-relacionamentos entre eles.

## 6 - Metodologia

Segundo Laia *et al* (2005), uma grande parte das discussões e pesquisas sobre e-gov e sua tecnologia são baseadas em uma idéia de que a aplicação das TIC e da transformação organizacional possuem uma relação de causa e efeito. Sobre este assunto, Fountain (2005) destaca que, nestas pesquisas, a TIC leva para mudanças previsíveis e a uma maior eficácia organizacional. A idéia de que as iniciativas dos agentes são racionais e que buscam maximizar a eficiência e eficácia é uma hipótese comumente aceita em pesquisas sobre TIC (AVGEREOU, 2007). No entanto, de acordo com esse autor, tal causalidade não é tão simples de ser observada e os estudos sobre tecnologia da informação precisam se concentrar no contexto institucional em que as decisões são tomadas. O estudo da percepção dos gestores pode evidenciar ou não esta relação, mas certamente ajudará a entender os meios pelos quais as instituições influenciam o *design*, uso e conseqüências da tecnologia nas organizações.

Portando, para definição do processo metodológico deste estudo foi necessário definir quais os instrumentos utilizados para identificar as percepções dos gestores de sistemas e-gov (objeto da pesquisa) e as formas de analisar e apresentar os resultados.

Partindo do pressuposto de que a realidade é socialmente interpretada por atores envolvidos, a metodologia desta pesquisa foi inspirada em textos e pesquisas elaboradas por Walsham (1995). Onde percebemos que a questão da pesquisa - o objeto de análise neste trabalho - está na categoria chamada de pesquisa de caráter descritivo e interpretativo, e que os instrumentos de pesquisa e técnicas que foram utilizadas são focados em uma abordagem qualitativa, já que eles procuraram identificar, descrever, decodificar a realidade percebida pelos gestores, para chegar a uma conclusão a respeito do significado de certos fenômenos do mundo social. (WALSHAM, 1995).

A abordagem de pesquisa central é formada pelo estudo de casos onde, segundo Yin (1994) é uma pesquisa de natureza empírica que investiga um fenômeno atual dentro da situação em que ele ocorre, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros. Portanto, adotamos o estudo multicase, que é interessante nesta pesquisa, pois permite uma maior abrangência dos resultados, uma vez que ultrapassa os limites de unicidade de dados de um só ente público.

Para identificar qualitativamente a percepção dos gestores públicos adotamos o procedimento de modelagem utilizado pela *Unified Modeling Language (UML)*, que auxilia na visualização, no desenho e na comunicação entre objetos que compõem um sistema estudado.

Segundo Eriksson e Penker (2000) para a modelagem através da UML, torna-se necessário a identificação das quatro visões (figura 1) que nortearam o sistema:



Figura 1: Visões da arquitetura de um processo (business)  
Fonte: adaptado pelos autores segundo Eriksson e Penker.(2000).

- **Visão do Negócio:** Trata da apresentação dos requisitos do negócio. Ao investigar esta visão, permite registrar os objetivos do negócio e a integração desta com a visão do gestor;
- **Visão da Estrutura:** Ocupa-se em detalhar os recursos (físicos, humanos ou de informação). Sua investigação permite avaliar a percepção do gestor sobre o que se consome, utiliza ou produz;
- **Visão dos Processos:** Mostra as atividades realizadas para atingir os objetivos, assim como os recursos necessários para tal, permitindo avaliar o entendimento, pelo gestor, do potencial do processo;
- **Visão do Comportamento:** Detalha a forma como os recursos e processos se comportam ao longo do tempo, e se existe sintonia entre as ações e os procedimentos de rotina.

Definido o modelo, resta definir o ambiente da pesquisa e vinculá-lo com os benefícios identificados no estudo em Commonwealth of Australia 2003 (quadro 1).

Os modelos de e-gov estudados no âmbito do governo estadual e municipal, foram selecionados com base na publicação do Estudo Socioeconômico do Estado do Rio de Janeiro elaborado pelo Tribunal de Contas do Estado do RJ. O sistema analisado matrícula online, foi escolhido por estar classificado segundo o estudo do TCE/RJ no estágio mais avançado de interatividade e possuir, em nossa avaliação, uma maior penetração junto à comunidade em relação aos demais sistemas (Consulta Prévia – Alvará Provisório, Licitação e Pregão, Nota Fiscal Eletrônica, Emissão de Certidão Negativa de Débito) em igual estágio de desenvolvimento. A unidade da federação escolhida foi o estado do RJ e dele todos os municípios que apresentavam, segundo o relatório de 2011, o sistema de Matrícula Online disponíveis para a população; além do governo do Estado do Rio de Janeiro; e o Município do

Rio de Janeiro, que não constava no relatório do TCE, mas que também oferecem o serviço via web. Portanto, o estudo abrange os entes públicos do estado e município do Estado do Rio de Janeiro que disponibilizam o serviço para a comunidade.

Como premissa do estudo o objeto deve refletir **uma atividade diretamente relacionada a administração do gestor**. No início, as pessoas escolhidas para responder foram da alta gestão do Estado/Município diretamente envolvidos com o sistema de matrícula na rede de educação do município ou estado, seja no processo operacional ou de gestão, como: secretário; subsecretário; diretores e coordenadores do sistema de matrícula, da Secretária de Educação. Depois de recolher os dados, em dezembro de 2012 a abril de 2013, 14 pessoas foram entrevistadas em quatro municípios e o estado do Rio de Janeiro: um secretário municipal, dois subsecretários municipais; um coordenador estadual, quatro diretores e 6 assistentes convidados pelos próprios entrevistados. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

## **7 - Estudo de Multicasos: Matrícula Online no Estado do Rio de Janeiro**

No Brasil, a educação é obrigatória e gratuita para crianças e jovens entre 6 e 14 anos de idade. A educação básica é o primeiro nível do ensino escolar no país e compreende três etapas: a educação infantil (para crianças de zero a cinco anos), o ensino fundamental (para alunos de seis a 14 anos) e o ensino médio (para alunos de 15 a 17 anos). (BRASIL, 2013b)

Na análise dos dados, apresentamos inicialmente o cenário atual do sistema de matrícula com base nos dados disponíveis nos sites dos entes públicos visitados e nas declarações apresentadas durante a entrevista, em seguida apresentamos as visões (figura 1) dos gestores entrevistados sobre o processo. Importante ressaltar que este artigo não tem o objetivo de avaliar o modelo adotado pelo órgão público, e sim, identificar as visões apresentadas pelos gestores sobre o processo matrícula online através do e-gov.

### **7.1 - Rede Municipal da Cidade do Rio de Janeiro**

Segundo a Fundação Todos Pela Educação (2013), o município do Rio de Janeiro possuía em 2010 uma população de idade escolar entre 0 e 17 anos de 1.504.450 habitantes, o que representava 19,2% da população total do estado.

O sistema de matrícula online da Cidade do Rio de Janeiro, iniciado em 2010. Onde a grande maioria de seus usuários era composta por menores de idade e que tinham um responsável para realizar a tarefa de matrícula.

<b>Visões</b>	<b>Pronunciamentos dos entrevistados</b>
<b>Negócio</b>	<i>“A gente utiliza isso para a reformulação do numero de vagas” ... “A demanda ficou determinada e acabou com as filas” ... “O que temos no Rio é um crescimento não em termos de natalidade, mas um crescimento devido a migração interna e externa”</i>
<b>Processo</b>	<i>“O sistema online foi ótimo, primeiro porque acabou com as filas... e a outra é a demanda”... “Com isso a gente em um levantamento das áreas que tem mais demanda” ... “A gente tem 4 momentos que a gente faz aferição do numero de matricula, até para depois trabalhar a evasão”</i>
<b>Estrutura</b>	<i>“O sistema é próprio...IPLAN... ele é ligado ao sistema de controle acadêmico que foi feito para a prefeitura e a gente tem o IPLAN... coordenador da informática da prefeitura. Esse sistema foi feita uma licitação, uma empresa ganhou, e ele foi elaborado para a prefeitura.”... “Não é um sistema comprado de prateleira, é um sistema elaborado para atender a necessidade da prefeitura, da secretaria municipal de educação”</i>
<b>Comportamento</b>	<i>“Se ele vem da rede particular ou de outro município, ele deve comprovar a serie e se ele vem do próprio município, não te tanta necessidade... porque o próprio sistema vai comprovar se está tudo certinho”... “Tinha um problema de seleção de aluno, agora não tem isso.”</i>

Quadro 3 – Pronunciamentos dos entrevistados da Secretaria de Educação da cidade do Rio de Janeiro.

O sistema foi desenvolvido pela Empresa Municipal de Informática (IPLANRIO) e seus principais objetivos são: Gestão escolar; Transparência na oferta de vagas; Utilização da WEB em todas as fases; Identificação da demanda reprimida; Confirmação das matrículas nas escolas; Informatização dos Pólos de Atendimento; Acompanhamento dos gestores através de mensagens SMS diárias; Informações gerenciais para acompanhamento durante o processo.

## **7.2 - Rede Municipal de Petrópolis**

Segundo a Fundação Todos Pela Educação (2013), o município de Petrópolis no estado do Rio de Janeiro possuía em 2010 uma população de idade escolar entre 0 e 17 anos de 75.525 habitantes, o que representa 20,8% da população total do município.

A matricula online foi implantado no município em 2006, tendo como publico alvo os novos alunos, ainda não cadastrados na rede de ensino municipal ou que pretendem trocar de unidade escolar, do segmento fundamental da zona urbana e parte da zona rural. Não atendendo a rede de creches, onde a matricula ainda continua sendo presencial.

O sistema foi contratado pela secretaria e originalmente era realizado através de um telefone “0800”. Atualmente, o sistema disponibiliza o telefone e o portal web e seus principais objetivos eram: Eliminação das filas; Confirmação das matrículas nas escolas. Em um universo de 250 escolas (IBGE, 2009).

<b>Visões</b>	<b>Pronunciamentos dos entrevistados</b>
<b>Negócio</b>	<i>“Ferramenta de democratização” ... “Estou pensando em criar critérios ... para atender na localidade” ... “Não tem como voltar para o presencial ... ninguém para no tempo... então vamos em frente”</i>
<b>Processo</b>	<i>“A gestão transformou o acesso por meio do telefone” ... “O primeiro critério é a localidade... as vezes não tem como atender” ... “Ele dá 2 opções, só que com isso nós temos um caos... não posso dar prioridade [a quem mora distante] ai ele vai me dar opção que não vai ser atendida no momento... posso atender posteriormente caso haja vaga.”</i>
<b>Estrutura</b>	<i>“Atualmente existe os 2 sistemas... acontece que ao são classificadas para as unidades que elas preferem ou porque ele já mudou... então eles vêm aqui para fazerem estes ajustes” ... “0800 via telefone e 0800 via web” ... “[ a grande dificuldade] telefone é bem complicado... somos bastante questionado nisso, não é mais com a net... hoje todo mundo mexe com a net... na net não tem isso... no telefone tem congestionamento... diminuiu bastante o acesso via telefone”</i>
<b>Comportamento</b>	<i>“O fato da pessoa não ir na escola, não vir aqui e principalmente deixar pra gente o gerenciamento na alocação dos alunos na vaga existente passa por uma democratização... especialmente naquelas escolas que são mais esquecidas” ... “A matrícula aqui era por meio do vereador, da professora, da criança mais inteligente... então as escolas não eram para toda as crianças”</i>

Quadro 4 – Pronunciamentos dos entrevistados da Secretaria de Municipal de Educação de Petrópolis.

### 7.3 - Rede Municipal de Macaé

Segundo a Fundação Todos Pela Educação (2013), o município de Macaé no estado do Rio de Janeiro possuía em 2010 uma população de idade escolar entre 0 e 17 anos de 58.005 habitantes, o que representa 22% da população total do município.

<b>Visões</b>	<b>Pronunciamentos dos entrevistados</b>
<b>Negócio</b>	<i>“...matrícula on-line é uma coisa irreversível, a gente ta vivendo um mundo que a gente precisa simplificar o que é possível simplificar”.. “... permite uma isenção maior do administrador, das pessoas que lidam diretamente com a matrícula já que a máquina não toma partido nem se manifesta emocionalmente a favor de um ou de outro”... “...permite o trabalho mais isento, o trabalho mais técnico.”</i>
<b>Processo</b>	<i>“ele pode escolher nenhuma das opções e indicar qual escola ele gostaria, pra planejamento de construção de escola, de ampliação, de demanda.”... “É o mais atento... Senão seria até injusto, eu tenho internet em casa, num trabalho, não to fazendo nada, fico aqui monitorando o dia todo. O Outro que ta, que trabalha coitado, que não tem tempo de ficar o dia todo.”</i>
<b>Estrutura</b>	<i>“a gente usa como banco de dados da pré-matrícula também o censo, então ele entra na escola da Serra, o banco de dados migra do censo, o nosso programador aqui migra tudinho pra gente e os alunos que já passaram. Então todos alunos da rede acabam entrando processo de pré-matrícula.” ... “preocupação até com essas pessoas que não tem. Foram disponibilizados três pólos gratuitos de acesso a internet..., teve-se a preocupação de oferecer três pontos na cidade pra quem não tinha acesso. ”</i>
<b>Comportamento</b>	<i>“foi uma grande aposta no início de que a inclusão digital no município não seria tão ruim como os números apresentavam. Então foi feita toda uma, o sistema foi gerado sem a parte web, trabalhamos alguns anos aperfeiçoando o sistema, sem a web, atendendo a população. Num determinado ponto pra frente se lançou o portal web, se abriu completamente. Mas como a gente conversou ainda a pouco, as características da cidade de Macaé são um pouco atípicas para uma cidade do interior. Ela tem muitas empresas, o poder aquisitivo da cidade não é tão baixo assim. E pra suprir aqueles que mesmo assim não alcançaram esse nível foi desenvolvido o programa de Lan Houses públicas, dentro das comunidades, facilitando o acesso pra quem ainda não conseguiu de forma privada. “ ... “não tem como se comparar, se perder um dia inteiro na fila, sem banheiro, sem água, com almoço, com criança, com choro, com carrinho, não tem como se comparar”</i>

Quadro 5 – Pronunciamentos dos entrevistados da Secretaria de Municipal de Educação de Macaé.

A matrícula online foi implantado no município em 2005, tendo como publico alvo os novos alunos, ainda não cadastrados na rede de ensino municipal ou que pretendem trocar de unidade escolar, do segmento fundamental da zona urbana. Não atendendo a rede de creches, onde a matrícula ainda continua sendo presencial.

O sistema foi desenvolvido pelo próprio setor de matrícula da secretaria, em uma “aposta” de um servidor e seus principais objetivos foram: Eliminação das filas; Transparência na oferta de vagas; Confirmação das matrículas nas escolas; Informatização dos Pólos de Atendimento; Informações gerenciais para acompanhamento durante o processo. Em um universo de 123 escolas.

#### 7.4 - Rede Estadual do Rio de Janeiro

Segundo a Fundação Todos Pela Educação (2013), o Estado do Rio de Janeiro possuía em 2010 uma população de idade escolar entre 0 e 17 anos de 3.375.640 habitantes, o que representa 21,1% da população total do estado.

O sistema de matrícula online do estado do Rio de Janeiro, iniciado em 1998, para o período letivo de 1999, e tinha como publico alvo os alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental, candidatos ao 6º ano do Ensino Fundamental e 1º ano do Ensino Médio, nas modalidades de formação geral, ensino normal e ensino de jovens e adultos. Importante ressaltar que este público, em sua grande maioria, era composto por menores de idade e que tinham um responsável para realizar a tarefa de matrícula.

<b>Visões</b>	<b>Pronunciamentos dos entrevistados</b>
<b>Negócio</b>	<i>“a nossa percepção é que hoje a gente tem uma coisa muito mais justa, igual pra todo mundo porque só entra pelo sistema”... “é fundamental, fazer um processo transparente” ... “O que impulsiona a gente é a mesma coisa, interna e externamente. O que a gente quer é oferecer a vaga pro nosso aluno de maneira justa”</i>
<b>Processo</b>	<i>“o aluno entra e faz o preenchimento de todo o cadastro. Ali ele diz até três unidades escolares de sua preferência’ ... “a gente tem todas as vagas e toda inscrição dos alunos realizada, nós fazemos um processo de alocação desses alunos. O que é? É ver de fato, que vai conseguir aquela vaga. Isso foram critérios que foram desenvolvidos pela Secretaria de Educação em conjunto com o Ministério Público”</i>
<b>Estrutura</b>	<i>“Se a gente tem hoje a informatização e a gente pode minimizar isso, por que não fazer?” ... “Quando tinha a contratação da central saia em torno de três milhões, três milhões e meio, então aí, só com isso a gente já economizou”</i>
<b>Comportamento</b>	<i>“a gente quer eliminar completamente, aí a gente fala da percepção que é a peregrinação dos pais em unidades escolares buscando vagas” ... “o brasileiro tem o costume mesmo de fazer suas escolhas e eu acho que é mais por conta disso, ou se porque algumas escolas tem fama de ser as melhores ou piores e aí faz se mesmo a questão de ter opção”</i>

Quadro 6 – Pronunciamentos dos entrevistados da Secretaria de Estadual de Educação do Rio de Janeiro.

O sistema foi desenvolvido pelo Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro (PRODREJ) e seus principais objetivos são: Eliminação das filas; Transparência na oferta de vagas; Utilização da WEB em todas as fases; Utilização de critérios homologados pelo Ministério Público; Confirmação das matrículas nas escolas; Informatização dos Pólos de Atendimento; Comunicação com o candidato através do celular; Utilização de recursos de Geo-referenciamento; Acompanhamento dos gestores através de mensagens SMS diárias; Informações gerenciais para acompanhamento durante o processo; Envio de carta, e-mail, mensagens e consultas através da WEB. Em um universo de 1350 escolas em 30 coordenadorias regionais.

### 7.5 - Rede Municipal de São Gonçalo

Segundo a Fundação Todos Pela Educação (2013), o município de São Gonçalo no estado do Rio de Janeiro possuía em 2010 uma população de idade escolar entre 0 e 17 anos de 254.310 habitantes, o que representa 20,8% da população total do município.

A matrícula online foi implantada no município em 2008, influenciada diretamente pelo processo de modernização do sistema do Estado do Rio de Janeiro, tendo como público alvo os novos alunos, ainda não cadastrados na rede de ensino municipal ou que pretendem trocar de unidade escolar, do segmento fundamental da zona urbana e parte da zona rural. Não atendendo a rede de creches, onde a matrícula ainda continua sendo presencial.

Atualmente, o sistema disponibiliza o telefone e o portal web e seus principais objetivos eram: Eliminação das filas; Confirmação das matrículas nas escolas. Em um universo de 384 escolas.

<b>Visões</b>	<b>Pronunciamentos dos entrevistados</b>
<b>Negócio</b>	<i>“Este sistema de pré-matricula esta sendo usada desde 2008” ... “A faixa etária vai de 2 anos em diante, inclusive a creche.” ... “Humanizar o sistema”</i>
<b>Processo</b>	<i>“Eles escolhem até 5 vagas em ordem de opção” ... “Na verdade é uma reserva de vagas”... “Após o período... passa a ser analisado... se faltou vaga, se sobrou vaga... puxa uns relatórios”</i>
<b>Estrutura</b>	<i>“Depois que fecha o sistema, volta o sistema presencial” ... “O pessoal da prefeitura é que elaborou [ o sistema]” ... “A prefeitura tem uma subsecretaria de informática.. na secretaria [de educação] tem uma subsecretaria de tecnologia educacional para ajudar e que faz um link [a secretaria de informática]”</i>
<b>Comportamento</b>	<i>“O responsável vai ou no trabalho, ou em casa, onde ele estiver... a prefeitura disponibilizou na escola... para que o responsável pudesse ter acesso ... só que nem todos buscam esta pré-matricula” ... “Facilita o encontro de vagas pelos pais... no presencial os pais precisaria ir a cada escola para saber se há vaga. Por este caminho não. Ele matricula e nós identificamos a vaga”.</i>

Quadro 7 – Pronunciamentos dos entrevistados da Secretaria de Municipal de Educação de São Gonçalo.

## 9 - Análise dos dados

A diversidade de metodologias no desenvolvimento e implantação dos modelos de e-gov evidencia a falta de planejamento que integre os entes de uma mesma região da federação brasileira.

Apesar de se buscar os mesmo ideais: justiça, transparência, agilidade (no atendimento das demandas por vagas em escolas publicas). As soluções encontradas, em sua grande maioria, limitam-se em receber as solicitações e ,baseando-se em critérios pré-definidos, a secretaria faz a distribuição convocando os candidatos a efetuarem a matricula de forma presencial.

<b>Benefícios alcançados na implementação do e-gov</b>			<b>Municípios com percepção dos benefícios alcançados</b>	
<b>Benefícios Sociais</b>	Políticos e Econômicos	• Controlar os gastos;	2	
		• Promover o mercado interno;		
		• Promover o desenvolvimento regional;	0	
		• Promoção da atividade econômica.	0	
	Eficácia do Governo	• Transparência;	5	
		• Economia do governo,.	2	
		• Produtividade	3	
		• Eficiência	4	
<b>Benefícios Institucionais</b>	Modernização da Administração Pública	• Eficácia	3	
		• Melhorar do fluxo da informação,	5	
	Governança	• Novos sistemas de gestão.	2	
		• Eficiência administrativa	5	
		• Agilidade	5	
		• Accountability	5	
	<b>Benefícios nas Interações</b>	Participação e Confiança	• Valorização da transparência e fortalecimento a prevenção da corrupção.	5
			• Inclusão social,	5
Interação entre as atividades “fim e meio”		• Gestão participativa	1	
		• Educação e a formação de professores	0	
Bom serviço público		• Educação na área da saúde.	0	
		• Serviços mais flexíveis	3	
	• Menor tempo de espera.	5		

Quadro 8 - Benefícios alcançados na implementação do e-gov

Fonte: Baseado em Commonwealth of Australia 2003. Adaptado pelos autores.

Nesta avaliação, percebe-se uma preocupação por parte do gestor em atender o candidato de forma eficiente buscando modelo que permita a participação de forma

democrática, apesar das dificuldades enfrentadas no cadastro, como vagas existentes, qualificação das unidades escolares e a dificuldade de acesso por parte dos usuários.

Contudo, se analisarmos a classificação da OECD utilizada no relatório do TCE-RJ, podemos questionar a indicação do sistema de matrícula online no estágio transacional, pois não há troca de valores, com exceção de Macaé onde os serviços anteriormente prestados por um conjunto de funcionários passaram a ser realizados *diretamente* pela Internet de forma individualizada, nos demais municípios pode-se classificar como Interativo, pois estes sites recebem informações e dados por parte dos cidadãos, que processam (em conjunto de forma unificada) e depois devolvem com o resultado da solicitação. Portanto, entendendo que a mudança de estágio não é uma mera troca do atendimento presencial por um acesso remoto, e que envolve também a resposta imediata da solicitação demandada, a classificação dos estágios atuais dos serviços prestados via e-gov, merecem uma maior atenção para que não se corra o risco de um superdimensionamento do nível de atendimento prestado a comunidade.

## **10 - Conclusão**

Percebe-se, nos discursos dos gestores, que os serviços on-line desempenham um papel importante na melhoria da produtividade e fornecem uma oportunidade para desenvolver um novo relacionamento entre governo, cidadãos, usuários, serviços e empresas utilizando as novas TIC.

No processo de revisão bibliográfico, destacam-se as pesquisas sobre o desenvolvimento de projetos que visam a fornecer informações aos gestores, como elemento essencial para as tomadas de decisões. Estes sistemas, apesar de serem essenciais para a gestão, não possuem a visibilidade dos instrumentos disponibilizados a população, contudo também devem ser considerados como sistemas de governo eletrônico.

Evidencia-se também, a preocupação constante dos gestores por um processo mais democrático e, de acordo com os relatos, verificamos que eles encontraram no processo eletrônico uma alternativa de tornar o processo impessoal, blindando as interferências políticas e o privilégio de determinadas camadas sociais em detrimento de outras, em função do conhecimento ou influência política. Tal situação reflete semelhança com o estudo realizado em 2003 na Austrália, melhorando a transparência no processo e reduzindo a “corrupção”.

É evidente a necessidade de avanços no processo, entretanto, todos são unânimes em afirmar que não há possibilidade de abandono do sistema. Reconhecem que as barreiras estão

vencidas com o decorrer das etapas anuais de matrícula e o processo de conscientização dos cidadãos e ações de melhoria dos sistemas tem contribuído para sua consolidação.

Portanto, apesar da limitação o objeto investigado (sistema de matrícula on-line), o estudo alcança seu objetivo ao apresentar a percepção de gestores sobre os sistemas de governo eletrônico em atividades diretamente relacionadas a sua administração, identificando a importância de se atender o cidadão em suas necessidades de serviços públicos, no caso a matrícula na rede pública de ensino, tentando-se oferecer de forma justa, com agilidade, eficiência, eficácia, transparência e redução de custos para o cidadão e para o órgão público, apesar deste último efeito não ser percebido em sua unanimidade. Percebe-se a expectativa de que, com o tempo, essas mudanças na composição das interações, ajudarão na criação de uma espécie de ciclo virtuoso que justifique novos investimentos em governo eletrônico.

Os resultados da pesquisa corroboram com os dados apresentados em TCE/RJ (2011), ao revelar em regra, os principais obstáculos para as atuais iniciativas de oferecimento de serviços à população por meio da internet são: a dificuldade de acesso à rede e a falta de familiaridade com a tecnologia, que aos poucos vem reduzindo, ora por iniciativa da comunidade, ora por imposição do governo.

Cabe destacar a melhoria da qualidade dos serviços, bem como maior eficiência, constatada na redução de filas, redução de custos operacionais, bem como a melhoria dos processos devido ao acesso a dados gerenciais de forma rápida e prática, propiciando maior suporte aos gestores na tomada de decisão. Tais evidências aproximam-se das constatações da Comissão Européia (2003) e a OECD (2003), ao afirmar que o governo eletrônico pode ajudar a melhorar a qualidade de serviço, reduzir os tempos de espera, aumentar a produtividade e a transparência.

Contudo, fica também evidenciado que o grande desafio da administração é substituir a visão tradicional, de ações internas, por uma perspectiva externa e com uma participação social mais efetiva, pois a substituição do atendimento presencial impõe uma reestruturação dos processos de trabalho e a disseminação das informações nas organizações, possibilitando uma maior eficiência na gestão da informação.

Determinar o nível adequado de tecnologia e serviço que atenda as necessidades e as preferências de cada cidadão é resultado de uma “reflexão visionária” sobre a política específica, procurando definir estratégias sobre a legislação, incentivos institucionais, privacidade, segurança, disponibilidade, entre outros. Sendo necessários novos estudos que monitorem a evolução do e-gov, avaliando a demanda e os benefícios dos usuários externos e internos, principalmente no âmbito dos governos municipais.

## Referencias Bibliográficas

AICHHOLZER, G.; Schmutzer, R. **E-Government. Elektronische Informationsdienste auf Bundesebene in Österreich. studie im Auftrag des Bundeskanzleramts.** 1999. Acessado em 05/10/2012.

AUSTRALIA. **E –Government Benefits Study.** Commonwealth of Australia 2003. [www.agimo.gov.au/archive/\\_\\_\\_.../benefits.pdf](http://www.agimo.gov.au/archive/___.../benefits.pdf). Acessado 31/10/2012

AVGEROU, Chrisanthi. **IT and organizational change: an institutionalist perspective.** Information technology and people, v. 13, n. 4, p. 234-262, 2007.

AVGEROU, Chrisanthi. **Information systems in developing countries: a critical research review.** Journal of Information Technology (2008) 23, 133–146. doi:10.1057/palgrave.jit.2000136 Published online 17 June 2008. acessado em 31/10/2012

BEAL, Adriana. **Introdução a Gestão da Tecnologia da Informação.** 2001. Vygia tecnologia. Disponível em [HTTP://www.vygia.com.br](http://www.vygia.com.br). Acesso em 24 ago. 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Princípios do governo eletrônico.** Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br/principios>. acessado em 05/04/2013.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Educação Básica.** Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/sobre/educacao/sistema-educacional/educacao-basica>. Acessado em 05/04/2013.

CAPGEMINI/U.E., **On-line Availability of Public Services: How is Europe Progressing?** Web Based Survey on Electronic Public Services Report of the 6th Measurement. 2006. Acessado em 08/10/2012.

COMISSÃO EUROPEIA, **The Role of E-government for Europe’s Future,** 2003. ISSN 1084-4678. Acessado em 13/08/2012.

DINIZ, Eduardo Henrique; Barbosa, Alexandre Fernandes; Junqueira, Alvaro Ribeiro Botelho; Prado, Otavio. **O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise.** Revista de Administração Pública. IN 0034-7612. 2009

DWIVEDI, Yogesh K. **A Bibliometric Analysis of Electronic Government Research.** Swansea University, UK. 2009. Acessado em 01/10/2012.

ERIKSSON, H. E., PENKER, M. **Business Modeling with UML: Business Patterns at Work.** 1 ed. John Wiley & Sons, Inc., 2000.

FERNANDES, CCC Organização do governo eletrônico no Brasil: situação atual, problemas e propostas. In: KNIGHT, P. T; FERNANDES, CC C; CUNHA, MA (Orgs) **E-Desenvolvimento no Brasil e no mundo: subsídios e programa E-Brasil.** São Caetano do Sul: Yendis, 2007.

FOUNTAIN, J. E. **Construindo um estado virtual.** Tecnologia da informação e mudança institucional. Brasília: ENAP, 2005. 296 p.

FRIEDRICHS, S; Hart, T.; Schmidt, O. **Balanced E-Government.** 2002. Acessado em 05/10/2012.

FUNDAÇÃO TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Educação no Brasil.** Disponível em: <http://www.todospelaeducacao.org.br/educacao-no-brasil/>. Acessado em 12/03/2013.

HEEKS, R. (2003). **Most e-Government –for Development Projects Fail: How can Risks be Reduced?** iGovernment Working Paper Series, paper no. 14.

LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira; Ensslin, Leonardo; Ensslin, Sandra Rolim. **Contribuições à gestão estratégica de organizações quando analisados na visão de seu desempenho.** GESTÃO.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – N. 9. V. 2, p. 327 - 358, mai./ag. 2011

LAIA, Marconi Martins de; Cunha, Maria Alexandra Viegas Cortez da; Nogueira, Antonio Roberto Ramos; Mazzon, José Afonso. **Políticas de governo eletrônico no Brasil: contexto, as TIC de gestão e resultados.** 2010.

LAU, Edwin. **Transforming Governance through E-Government: OECD's Vision.** CLAD. 2005. Acessado em 01/10/2012.

NULLMEIER, F. Zwischen **Informatisierung und neuem steuerungsmodell. Zum innerem Wandel der Verwaltungen.** 2001. Acessado em 05/10/2012.

OECD e-Government Studies. **E-Government for Beter Government.** ISBN. 92-64-018336. 2005

OECD e-Government Studies. **The Government Imperative.** ISBN. 92-64-101179. 2003

NEVES, Bárbara Barbosa. **Inovação, Modernização e Competitividade na Administração Pública: O exemplo do Governo Electrónico em Portugal, Espanha e Irlanda.** CLAD, 2007. Acessado em 08/10/2012.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social.** Revista de Administração de Empresa. vol 45. 2005

REZENDE, Denis Alcides; Frey, Klaus; Betini, Roberto Cesar. **Governança e democracia eletrônica na gestão urbana.** Disponível em: [http://www.pucpr.br/educacao/academico/mestrado/mestrado\\_gestao/seminario/arquivos/governanca\\_democracia\\_eletronica\\_gesto\\_urbana.pdf](http://www.pucpr.br/educacao/academico/mestrado/mestrado_gestao/seminario/arquivos/governanca_democracia_eletronica_gesto_urbana.pdf) >Arquivo criado em 2006. Acessado em 22/08/2012.

SILVA, Arídio; RIBEIRO, José Araújo; RODRIGUES, Luiz Alberto. **Sistemas de Informação na Administração Pública.** Rio de Janeiro:Revan.2005.

SINGH, Harminder. **Country-level determinants of e-government maturity.** Communications of the Association for Information Systems (Volume 20, 2007) 632- 648

TAIT, Tania Fatima Calvi; PACHECO, Roberto C. S. **Um modelo de arquitetura de sistemas de informação para o setor público estudo em empresas estatais prestadoras de serviços de informática.** UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Centro Tecnológico. Florianópolis, 2000.

TCE/RJ – **Estudos Socioeconômicos dos municípios do Estado do Rio de Janeiro 2010.** Tribunal de Contas do Estado do rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2011

YIN, R.K.: **Case study research. Design and methods.** 2ª ed., USA: Sage Publications, 1994.

WALSHAM, G. **Interpretive case studies in IS research: nature e method.** European Journal of Information Systems, v. 4, n. 2, p. 74-81, 1995.

WELP, YANINA. **LATIN AMERICA IN THE E-GOVERNMENT ERA. ANALYSIS OF THE INTRODUCTION OF NEW TECHNOLOGIES TO THE IMPROVEMENT OF DEMOCRACY AND GOVERNMENT.** CLAD 2008. Acessado em 01/10/2012.

#### **Nota de Rodapé:**

<sup>1</sup> Conceito da esfera ética com significados variados. Frequentemente é usado em circunstâncias que denotam responsabilidade social, imputabilidade, obrigações e prestação de contas.