

COM – 1

**MANAGEMENT OF THE INFORMATION AND LOCAL
GOVERNMENT PUBLIC POLITICS OF INVESTMENTS IN
TECHNOLOGY**

Rosely Sobral da Silva (Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil) – rsobral31@yahoo.com.br
Álvaro José Periotto (Universidade Estadual de Maringá, Paraná, Brasil) – ajperiotto@wnet.com.br

The organization and management of work go through profound changes both as a result of the technologies in the light of new techniques and policies used. The municipality of Foz do Iguaçu is lacking when it comes to policies for the management of information. These policies involve the construction of the sector of the information infrastructure in the sectors of production, organization and distribution of Information Technology (IT). Thus, it is questionable whether the council was ready for this new reality and what are the tools and techniques to IT about that could give support to the development of decision making processes in this paradigm. This is an exploratory study, qualitative and times series. A search was conducted and retrospective documentary, interviews will be held for collection of primary data. Data analysis to identify the impacts of planning and practices adopted in the demands continuous care and social support to successive governments.

Keywords: Information technology, Information of management, Public politics, local government administration, Public management organizational

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAIS
DE INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA**

A organização e a gestão do trabalho passam por profundas transformações tanto em decorrência das tecnologias quanto em função das novas técnicas e políticas utilizadas. O município de Foz do Iguaçu é carente quando se trata de políticas para a gestão da informação. Essas políticas envolvem a construção do setor de infra-estrutura de informação e os setores de produção, organização e distribuição de Tecnologia da Informação (TI). Assim, caberia questionar se o município estaria pronto para essa nova realidade e quais seriam as ferramentas e técnicas afetas à TI que poderiam dar sustentação ao desenvolvimento de processos decisórios sob este paradigma. Trata-se de um estudo exploratório, qualitativo e longitudinal. Foi realizada uma pesquisa documental e a *posteriori*, serão realizadas entrevistas para coleta de dados primários. A análise dos dados permitirá identificar os impactos do planejamento e das práticas adotadas no atendimento contínuo às demandas sociais e apoio aos sucessivos governos.

Palavras-Chave: tecnologia da informação, gestão da informação, políticas públicas, Administração municipal, Gestão pública organizacional.

Agradecimentos à Unioeste pelo incentivo na participação do evento e à UEM através do Programa de mestrado em Administração

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE INVESTIMENTOS EM TECNOLOGIA

Rosely Sobral da Silva
Álvaro José Periotto

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Foz do Iguaçu
Universidade Estadual de Maringá
Endereço: Avenida Tarquinio Joslin dos Santos, 1300 Pólo Universitário.
CEP 85870-650 Foz do Iguaçu – PR.
Telefone: (45) 3025-2657 email: rsobral31@yahoo.com.br

RESUMO

A organização e a gestão do trabalho passam por profundas transformações tanto em decorrência das tecnologias quanto em função das novas técnicas e políticas utilizadas. O município de Foz do Iguaçu-PR passa por problemas quando se trata de políticas para a gestão da informação. Essas políticas envolvem a construção do setor de infra-estrutura de informação e os setores de produção, organização e distribuição de Tecnologia da Informação (TI). Assim, caberia questionar se o município estaria pronto para essa nova realidade e quais seriam as ferramentas e técnicas afetas à TI que poderiam dar sustentação ao desenvolvimento de processos decisórios sob este paradigma. Trata-se de um estudo exploratório, qualitativo e longitudinal. Foi realizada uma pesquisa documental e a *posteriori*, serão realizadas entrevistas para coleta de dados primários. A análise dos dados permitirá identificar os impactos do planejamento e das práticas adotadas no atendimento contínuo às demandas sociais e apoio aos sucessivos governos.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologia da informação, Gestão da Informação, Políticas Públicas, Administração Municipal; Gestão Pública Organizacional.

CURRICULUM VITAE

Rosely Sobral da Silva

Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (2006). Professora assistente da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Foz do Iguaçu. Integrante do Núcleo de Pesquisa em Gestão Tecnológica da Universidade Estadual de Maringá (UEM), atuando na linha de pesquisa de Tecnologia da Informação nas Organizações e integrante do GEOS, grupo de pesquisa em Estudos Organizacionais da Unioeste.

Álvaro José Periotto

Doutor em Engenharia de Sistemas e Computação pela COPPE-UFRJ (1992). É professor titular da Universidade Estadual de Maringá. Atualmente é coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração consorciado UEM-UEL. Tem experiência nas áreas de Administração e Computação, com interesse principalmente sobre os seguintes temas: tecnologia e sistemas de informações empresariais e ciência e tecnologia nas organizações.

1 INTRODUÇÃO

As transformações que têm caracterizado a passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade da Informação ou do Conhecimento (DRUCKER, 1994; STEWART, 2002), gradualmente definem a informação e o conhecimento como principais geradores de riquezas, quando considerados em relação aos meios de produção tradicionais (recursos naturais, capital e equipamentos).

Embora não seja a única inovação tecnológica que marca essas transformações – outros exemplos são a bioengenharia e as novas formas de obtenção de energia – a propagação da TI encontra-se inserida de maneira central. Entretanto, como observa Sobreira Neto (2001, p. 77) “na medida em que transforma o tratamento, a conservação e a difusão da informação, o principal bem da sociedade emergente, a TI modificará todo o sistema nervoso das organizações e da sociedade inteira”. Daí a sua grande importância no momento atual e futuro dos países, empresas e indivíduos.

Um dos aspectos preocupantes nesse processo de transformação é a necessidade da instalação de infra-estrutura tecnológica capaz de permitir o efetivo desenvolvimento da sociedade da informação. Campos Filho (1994, p. 9), ao definir o conceito de *Information Marketplace*, que seria como “uma feira do século XXI, onde pessoas e computadores compram, vendem e livremente trocam informações e serviços baseados em informação”, explicita a necessidade de uma infra-estrutura “construída a partir de todas as ferramentas e serviços que permitam às diversas atividades ocorrerem de maneira transparente e produtiva”. Entre essas ferramentas incluem-se a comunicação de dados e o acesso de empresas e populações aos recursos inerentes a TI. Stair e Reynolds (2002, p. 417), reforçam esta preocupação, considerando um de seus aspectos estratégicos: “a ausência de tecnologias de infra-estrutura podem prejudicar o posicionamento competitivo de um país como um todo”, como é o caso da ausência de investimentos em TI.

A realidade é que qualquer que seja o prisma considerado, a TI com sua infra-estrutura e recursos se faz necessária às organizações públicas e privadas, adeptas e dependentes dessa tecnologia, conforme constatado por Sveiby (1998, p. 17) “é difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação – que não

tenha se tornado dependente do conhecimento como fonte de atração para consumidores e clientes, e da TI como instrumento gerencial”.

O uso da TI nos diferentes tipos de empresas está cada vez mais inserido nas atividades operacionais internas, nas atividades de gestão e planejamento e nas atividades ligadas ao relacionamento externo. Para O'Brien (2002, p. 22), a TI é “a nova infra-estrutura para empresas que permite novos produtos, novos serviços, novas formas organizacionais, acessos a novos mercados e maneiras inovadoras de entregar serviços mais rapidamente”.

Todavia, a utilização dessa infra-estrutura deve considerar o fator humano e seu desenvolvimento organizacional. Essa preocupação com as pessoas no desenvolvimento e implementação de TI é tratada por muitos autores sob a ótica da gestão da informação, conceituada por Stair e Reynolds (2002, p. 9) como “a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto de recursos gerados internamente como os produzidos externamente e fazendo apelo, sempre que necessário, à tecnologia de informação”. Muitas organizações utilizam a gestão da informação como ferramenta no processo de gestão organizacional, evidenciando uma preocupação com as pessoas no processo de utilização dos recursos e serviços através da TI.

Todavia, para que a gestão da informação seja realmente eficaz, é necessário que se estabeleça um conjunto de políticas coerentes visando o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados (LAUDON K. C.; LAUDON J. P., 1998). Naturalmente, essas políticas são traçadas em função das características específicas de cada empresa. Porém, os autores são enfáticos ao afirmarem que, independente do tipo de organização, a TI emerge como ferramenta essencial na criação de sistemas integrados e coordenados, dando suporte à gestão organizacional.

Ribeiro (2000) considera que apesar das organizações públicas possuírem propósitos distintos das organizações privadas – no setor público a eficácia está associada ao atendimento das demandas da sociedade e no setor privado a eficácia está vinculada aos aspectos relacionados com a lucratividade dos empreendimentos – atualmente as tecnologias utilizadas para a consecução

de seus objetivos tendem a ser semelhantes. Todavia a preocupação com a disseminação da informação sistematizada e do conhecimento organizacional não segue a mesma tendência, pois, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83), “falta fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual”.

Para se obter esse contexto apropriado é necessário entender que o conhecimento organizacional depende, em grande medida, do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico, e, não só dos sistemas de informação (STEWART, 2002). Por isso a associação entre a gestão da informação e do conhecimento normalmente se estabelece pelos vínculos dos sistemas de informação, que entre outras características, permite o compartilhamento de informação e do conhecimento (TERRA, 2000).

Nas empresas do setor público isto não ocorre com a mesma rapidez verificada nas empresas privadas, principalmente por causa de duas de suas características peculiares: a) mudança de governo com novas políticas e linhas de atuação; b) restrições orçamentárias, entre outras, que refletem nos procedimentos para o tratamento do tipo de informação disponibilizada e conseqüentemente na gestão da informação na administração pública.

Como observado por Terra *et al.* (2005) e Batista (2004) não é somente a descontinuidade de projetos, programas e políticas decorrentes de mudanças de diretrizes e da troca de ocupantes de cargos de confiança na alta administração, mas também o enfraquecimento das instituições e da função pública, em geral, os agentes políticos, não afetos às teorias administrativas, modelos, técnicas e tecnologias de gestão, que conduzem as organizações públicas a uma situação de inanição operativa, seja pelo contingenciamento de recursos, seja pela falta de estruturas mínimas de funcionamento, ou ainda pela falta de preservação do conhecimento técnico-administrativo e organizacional, o que transforma as organizações públicas em burocracias prejudiciais ao fortalecimento da democracia e ao desenvolvimento econômico e social.

O campo de estudos da gestão pública, onde se enquadram as características particulares da administração pública pode ser dividido em duas áreas: Gestão Governamental e Gestão Organizacional (BATISTA, 2004). A

primeira dedica-se à análise da gestão de programas de governo, definidos para a execução de políticas públicas demandadas para cumprir sua missão institucional. A segunda, de natureza técnica utiliza-se da alocação de recursos para apoiar os sucessivos governos na execução das políticas públicas. Cumpre, portanto à última, a gestão de pessoas, da infra-estrutura, de recursos financeiros, de estratégias e planos, de processos de apoio de programas e de ações voltadas para o atendimento das demandas da sociedade. Logo, a busca por níveis elevados de eficácia na gestão das organizações públicas é fundamental para o êxito da Gestão Governamental.

Sob este contexto de uma sociedade que avança segundo os paradigmas indutivos pelas tecnologias de informação e comunicação, onde a informação e a sua gestão são focados sob as perspectivas de melhoria de desempenho tanto nas empresas do setor produtivo como nas organizações não-governamentais e segmentos organizados da sociedade, cumpre investigar as especificidades da gestão da informação em organizações públicas dentro do escopo da Gestão Organizacional.

Um fator considerado motivador para este estudo é a abordagem diferenciada quanto às necessidades e políticas de investimentos em TI na gestão pública comparativamente com a gestão privada. Nas empresas privadas busca-se enfaticamente melhorar a qualidade de produtos e serviços, aumentar a satisfação dos clientes, inovar, elevar a produtividade e, conseqüentemente, ampliar a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência. Na administração pública, estes aspectos da gestão da informação cumprem uma finalidade bem mais ampla.

Batista (2004) considera que além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes para a sociedade de maneira competente, com o mínimo de recursos e tempestividade, as organizações públicas devem gerir a informação e o conhecimento para:

- i) tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; ii) preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; iii) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e iv) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento (BATISTA, 2004, p. 25).

O papel da Gestão da Informação na Administração Pública transcende, portanto, a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, tarefa que exige exame cuidadoso das soluções induzidas pelo vasto ferramental tecnológico, indo além para buscar que, de fato, se estabeleça um sistema de gestão que valorize as dimensões organizacionais existentes e o uso da TI na disseminação da informação e do conhecimento organizacional (BATISTA, 2004).

Com base nestes pressupostos, este trabalho analisa a utilização dos recursos da TI e a própria gestão da informação frente aos desafios inerentes à gestão pública organizacional. Reduzindo o escopo do estudo à administração municipal, coloca-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais as repercussões da política de investimentos gradativos em TI na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu nos últimos cinco anos frente aos pressupostos norteadores da gestão da informação na Administração Pública?

2 METODOLOGIA

A estratégia metodológica que permeia a pesquisa enquadra-se em um estudo descritivo-exploratório. De acordo com Triviños (1994), o estudo exploratório, tende a aumentar a experiência do pesquisador em torno de determinado problema. Já a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Estuda, ainda, fatos e fenômenos do mundo físico e especialmente do mundo humano, sem a interferência do pesquisador (PÁDUA, 2000).

A opção pela abordagem qualitativa deve-se ao fato de se proporcionar uma visão geral, procurando tanto descrever o problema em questão como também analisar com profundidade as políticas de investimentos e alocação de recursos em TI e de gestão de pessoas e processos adotados na administração pública municipal utilizando-se de dados descritivos, permitindo assim compreender o fenômeno estudado.

O período de abrangência de cinco anos possibilita aos pesquisadores entrevistar funcionários efetivos que estão na prefeitura há mais de cinco anos e que já passaram, no mínimo, por dois mandatos de prefeito. Trata-se de

funcionários que já estavam efetivados desde o mandato anterior, ou seja, anterior a 2004 quando assumiu o novo prefeito.

Por tratar-se de uma pesquisa predominantemente qualitativa, optou-se por uma amostragem intencional que abrangesse não somente os gestores de TI, mas também os representantes de cada secretaria e os usuários dos sistemas, ou seja, os funcionários da prefeitura, num total de 15 entrevistados.

A convenção utilizada para as entrevistas permitirá o anonimato dos entrevistados, caracterizando os gestores de TI (GTI1, GTI2, GTI3), os representantes das secretarias (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7) e os funcionários da secretaria de administração (FA1, FA2, FA3, FA4, FA5).

Em razão da abordagem qualitativa, a entrevista semi-estruturada torna-se o instrumento fundamental de coleta de dados para a obtenção de informações de fontes primárias juntamente com a observação direta. Triviños (1987) define a entrevista semi-estruturada como aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, oferecendo amplo campo de interrogativas, vindos de novas indagações que vão surgindo à medida que recebem respostas.

Foram elaborados três roteiros de entrevista, sendo um para os gestores de TI, outro para os representantes das secretarias e um para os funcionários da secretaria de administração. Além da entrevista e da observação, utilizar-se-á de pesquisa documental e bibliográfica.

A presente pesquisa encontra-se em andamento já tendo sido realizada a pesquisa documental e bibliográfica.

3 ELEMENTOS TEÓRICOS

3.1 Gestão da Informação

Nos últimos anos, o mundo dos negócios passou pela transição da economia industrial para a economia baseada em informação, criando um ambiente onde a informação passou a ser fonte de riquezas e prosperidade, e onde as empresas habituadas a vencerem pelo tamanho começam a perder terreno para concorrentes mais enxutas e ágeis. Neste novo tempo, as empresas com administração visionária compreenderam que é necessário gerenciar adequadamente a informação, embora a grande maioria tenha até então

focalizado seus esforços apenas na tecnologia da informação, por entenderem que o potencial para aumentar sensivelmente a produtividade do trabalhador está neste contexto (MCGEE; PRUSAK, 1994).

A gestão da informação vem sendo tratada como “um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização” (DIAS; BELUZZO, 2003), assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo.

Diante deste cenário se estabelece, com extrema importância, a gestão da informação que, para autores como Mcgee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998), trata-se do processo de gerenciamento das tarefas de definição das necessidades, obtenção, distribuição e uso da informação.

As etapas apresentadas por Davenport e Prusak (1998) são etapas-chave da gestão da informação e, como em qualquer outro processo, podem variar de uma empresa para outra.

A discussão sugere diversas formas de se melhorar a gestão da informação: i) projetar sistemas de informação não apenas para se responder a indagações, mas para se fornecer informação útil que ajudará as pessoas a solucionarem problemas relacionados ao trabalho e a lidarem com exigências específicas de situações problemáticas; ii) aumentar a consciência sobre a natureza da busca e do processo humanos da informação. Davenport, Marchand e Dickson (2004) comentam que isto envolve a compreensão de estilos e limites cognitivos e das formas como as rotinas e as defesas emocionais podem bloquear a aprendizagem; iii) educar todos na gestão da qualidade e da quantidade da informação; e iv) desenvolver uma cultura organizacional que valoriza e encoraja o compartilhamento do conhecimento.

A informação é atualmente de valor altamente significativo e pode representar grande poder para quem a possui, pessoa ou instituição. Está presente em todas as atividades que envolvem pessoas, processos, sistemas, recursos financeiros e tecnologia além de apresentar-se como recurso estratégico sob a ótica da vantagem competitiva (OLIVEIRA; FORTE, 2003).

Este novo panorama de mudanças que tem na informação seu foco está ocorrendo em larga escala no ambiente mundial dos negócios e tem obrigado as empresas a modificarem radicalmente suas estruturas organizacionais e processos produtivos, como salienta Takahashi e Castor (2000). Os principais fatores destas mudanças são: a globalização dos produtos, a adoção em larga escala de processos eletrônicos, a natureza do emprego, deslocando-se da indústria para o setor dos serviços e os mercados emergentes de países como a China, a Índia e Brasil.

Portanto reforça-se a visão de que em sua totalidade, a informação apresenta-se, sob a ótica da vantagem competitiva, como um recurso estratégico chave. Em resumo, o desafio gerencial central hoje é como utilizar a TI para projetar e realizar a gestão de empresas de forma ética, efetiva e competitiva.

Sob as novas concepções de estruturas empresariais, níveis hierárquicos devem ser participativos e dinâmicos no interior das empresas, eliminando as barreiras e/ou divisões que separam a alta administração do corpo gestor e do corpo técnico. Esse dinamismo implica prover o alinhamento, a coerência ou a sinergia das informações, fazendo com que todos na empresa estejam envolvidos e direcionados ao negócio e à competitividade empresarial.

3.2 A Gestão da Informação e a Gestão de TI

A TI alterou o mundo dos negócios de forma irreversível. Desde que foi introduzida sistematicamente, em meados da década de 1950, houve uma mudança radical no modo de operar das organizações (MCGEE; PRUSAK, 1994). Na atualidade, tanto sob a perspectiva acadêmica quanto do mundo dos negócios, é uma questão de grande relevância. Antonialli (1996) concorda que fortes tendências e fatores tecnológicos são os responsáveis por contínuas adaptações da postura estratégica empresarial.

A TI abrange uma gama de produtos de *hardware* e *software* capazes de coletar, armazenar, processar e acessar números e imagens, que são usados para controlar equipamentos e processos de trabalho e conectar pessoas, funções e escritórios dentro das empresas e entre elas (ALBINO; REINHARD, 2000). A tecnologia da informação corresponde a objetos (*hardware*) e veículos (*software*) destinados a criar sistemas de informações que, por sua vez, resulta da

implementação da TI através do uso de computadores e da telecomunicação (BALARINE, 2002).

De um modo mais amplo, pode-se afirmar que a TI refere-se a um conjunto de *hardware* e *software* que tem como função o processamento das informações, que implica coletar, transmitir, estocar, recuperar, manipular e exibir dados, tarefas que podem estar incluídas em microcomputadores, conectados a redes ou não, *mainframes*, *scanners* (leitoras) de códigos de barra, estações de trabalho, *softwares* como planilhas eletrônicas ou banco de dados, além de outros (CAMPOS FILHO, 1994).

A gestão da TI é considerada relevante para as organizações, pois proporciona a inovação de muitos produtos e serviços e viabiliza o surgimento de importantes capacidades dentro das organizações como, por exemplo: entrega *online* de informação; acesso eletrônico a serviços; habilidade de solicitar e obter serviços específicos; pagamento e apresentação eletrônica de contas e habilidade de utilizar vários produtos de *software*, sem que seja preciso realimentar os dados (NEGROPONTE, 1995). Trata-se de uma das maiores e mais poderosas influências no planejamento das organizações, podendo inclusive colaborar com a estratégia competitiva das empresas por oferecer vantagens competitivas; diferenciar produtos e serviços; melhorar o relacionamento com clientes; facilitar a entrada em alguns mercados; possibilitar o estabelecimento de barreiras de entrada, auxiliar a introdução de produtos substitutos e permitir novas estratégias competitivas com o uso de sua própria tecnologia. E é responsável pelo armazenamento de dados provenientes do ambiente externo. A ferramenta mestra para esta função é o banco de dados, repositório central de todas as informações pertinentes ao relacionamento de uma empresa com seus clientes e/ou fornecedores.

Apesar de sua notória importância, não basta apenas coletar e armazenar dados. É essencial transformá-los em informações relevantes ao processo de gestão estratégica. Logo, para o sucesso e a viabilidade de seu emprego, principalmente no ambiente das pequenas empresas, é necessário utilizar uma ferramenta que forneça respostas rápidas aos usuários finais da maneira mais simples e econômica possível.

Para implantar com êxito uma tecnologia de informação, as empresas precisam levar em conta algumas condições básicas, como: integrá-la a outras ferramentas de gestão, considerando que adotá-la é apenas uma variável de decisão estratégica, e ter consciência de que os benefícios realmente significativos virão a médio e longo prazo (SILVA; FISCHMANN, 2002).

Cabe esclarecer que, para facilitar a implementação da gestão da TI na empresa, é necessário criar uma visão estratégica, isto é, uma visão que, no contexto estratégico, seja não só capaz de alinhar as estratégias de negócios, de organização e de tecnologia da informação, mas também de abranger a estratégia competitiva e os modelos organizacionais que poderão direcionar o sistema de tecnologia da informação ou ser direcionados por ele no sentido de favorecer a gestão da informação.

A revisão histórica leva a inferir que a questão da TI envolve tanto aspectos técnicos como organizacionais. Os aspectos técnicos, muitas vezes, fogem ao controle das organizações e representam um desafio a ser encarado com bom senso, acompanhando a evolução crescente, sem, no entanto, desprezar sua experiência e potencialidade.

Os aspectos organizacionais englobam recursos humanos, negócios e metas, culminando em uma postura administrativa que considere todos os elementos que, ignorados, podem levar ao insucesso. Ensslin *et al.* (1996) reforçam esta idéia ao colocar problemas com o uso de TI e os motivos para seu fracasso. Como problemas com o uso da TI citam: a ênfase excessiva na técnica, ao invés de focalizar em problemas organizacionais; a identificação errada do problema do usuário; as falhas no gerenciamento do processo de desenvolvimento e implantação de sistemas.

Para a adoção da TI nas organizações deve-se elaborar um adequado planejamento de sua implantação. Nesta linha, Beuren (2000, p. 89) coloca que a estratégia tecnológica possui três componentes básicos: “a) medidas rotineiras que visam elevar a produtividade e a qualidade; b) projetos de inovação que garantam a tecnologia necessária para a modernização e expansão; e; c) ações empreendedoras para enfrentar rupturas tecnológicas imprevistas, promovendo alianças estratégicas ou investindo em novas unidades de negócios”.

Colaborando com Beuren (2000) outros autores demonstram que a Gestão da Informação atua nos três níveis organizacionais. Para Campos Filho (1994) que o planejamento de TI atua em três linhas de ação: operacional, gerencial e interorganizacional, como forma de garantir a adequada utilização estratégica de TI.

Cunha e Reinhard (2001), referindo-se especificamente ao setor público, sugerem medidas para alcançar a dimensão estratégica da TI: a definição de uma estrutura (pessoas), com poder de decisão estratégica; a definição de uma estrutura (pessoas) que viabilize a tradução das orientações estratégicas em ações concretas de planejamento e acompanhamento (um grupo executivo); a organização de um modelo de gestão e acompanhamento de informática que diga respeito a todo o governo; a um sistema de informação do uso da informática, para conhecer a situação atual; e indicadores de desempenho.

Mesmo direcionadas a uma forma organizacional específica, como o setor público, estas sugestões podem ser aproveitadas, respeitando-se as particularidades de cada empresa, valendo a idéia básica da necessidade de planejar e envolver as pessoas embutida na proposta. Por isso, a mais valiosa função da TI é estender o alcance e aumentar a velocidade da transferência do conhecimento.

3.3 A Gestão Pública

Ao mesmo tempo fornecendo ao homem todas as facilidades tecnológicas, a tecnologia exclui, em dimensões cada vez maiores, o mesmo de viver dignamente, com o mínimo de condições, implicando injustiça, desigualdade e exclusão social. É neste sentido a profunda e urgente necessidade de um Estado atuante, que possa ofertar formas sustentáveis de convivência humana. O papel do Estado é de suma importância, devendo oferecer condições para que se atinja o que se deve atingir e realizar o que deva ser realizado, objetivando a garantia e a promoção das políticas públicas necessárias para o desenvolvimento sustentável do País. Para tanto, precisa ser eficiente, eficaz e efetivo (VERGARA, 2004; BATISTA, 2004).

Tal mudança do Estado caracteriza-se basicamente em poder oferecer à sociedade políticas públicas que realmente supram suas carências prementes. As

peças não são agentes passivos do poder público, pois interagem e usufruem diretamente de seus serviços; são usuários, contribuintes, cidadãos, consumidores, enfim, tornam-se os verdadeiros clientes da máquina pública que só existe e faz sentido para atender a sua população (AKUTSU; PINHO, 2002).

Infelizmente, a realidade brasileira aponta para o despreparo com que é tratada a qualidade do serviço público, em todas suas dimensões. As teorias administrativas parecem não andar lado a lado com os gestores, fazendo com que a máquina pública se desvie, muitas vezes, de seus reais objetivos, comprometendo os resultados que deveriam refletir, positivamente, na sociedade.

Ao longo dos últimos séculos, formas de administração pública foram sendo desenvolvidas e implementadas, com o propósito de atender às novas exigências. “A idéia de reformar o setor governamental não é nova. De fato, se há algo mais antigo que a própria idéia de governo é a idéia de aprimorá-lo” (KETTL *apud* PEREIRA, 2001 p. 79). A administração pública está dividida em três grandes momentos: a administração pública patrimonialista, burocrática e gerencial (BATISTA, 2004).

Guimarães *et al.* (2002) também colaboram com esta divisão afirmando que são três formas de administração pública que se sucederam uma às outras. A administração patrimonialista, em que prevalecia a idéia de clientelismo, nepotismo e o interesse do soberano, confundindo o interesse público com seu próprio, foi substituída pela administração burocrática; esta substituição visava a acabar com os privilégios característicos da administração patrimonialista, adaptando os conceitos da teoria da burocracia de Weber (1966), a qual enfatiza a relação de hierarquia, de dominação e poder, de impessoalidade, da racionalidade e legalidade, das carreiras no serviço público.

Entretanto, o modelo burocrático também se tornou arcaico, à medida que não mais viabilizava uma administração eficiente. Era necessário um novo modelo – gerencial – que fosse além, mais flexível, que priorizasse a qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos, e focasse a atuação na obtenção de resultados, se configurando de acordo com as peculiaridades de uma nova era, e também fosse uma resposta à crise generalizada do Estado (BATISTA, 2004).

Hoje, a administração gerencial é o modelo das grandes nações e o desejo das que ainda lutam para sua implementação, sendo a melhor frente aos

desafios do mundo capitalista globalizado. Entretanto, não é o enfoque discorrer sobre concepções acerca das questões ideológico-partidárias, que variam a respeito dos conceitos da administração pública gerencial, atuando de forma mais restritiva, ampla ou diferenciada. A administração gerencial, sem falar propriamente que tamanho o Estado deva ter, é, sem dúvida, o melhor caminho para as organizações públicas.

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se: (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; e (3) para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins) (SPINELLI, 2003).

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

No presente momento, uma visão realista da reconstrução do aparelho do Estado em bases gerenciais deve levar em conta a necessidade de equacionar as assimetrias decorrentes da persistência de aspectos patrimonialistas na administração contemporânea, bem como dos excessos formais e anacronismos do modelo burocrático tradicional. Para isso, é fundamental ter clara a dinâmica da administração racional-legal ou burocrática. Não se trata simplesmente de descartá-la, mas sim de considerar os aspectos em que está superada e as características que ainda se mantêm válidas como formas de garantir efetividade à administração pública.

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. A reforma do aparelho do Estado no Brasil significará, fundamentalmente, a introdução na administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas.

A administração pública pode e deve se inspirar num modelo de gestão privado, mas nunca deve perder a perspectiva de que a área privada visa o lucro e a administração visa realizar sua função social. Entretanto, esta função social deve ser alcançada com qualidade na prestação do serviço público e com elevado grau de eficiência na utilização dos recursos disponíveis. Contudo, Vergara (2004) aponta que não se pode mais ignorar as questões relacionadas à eficiência no setor público, embora subordinadas ao critério da efetividade, isto é, os gastos públicos devem promover os resultados almejados, resolvendo os problemas sociais e econômicos para os quais se destinam.

Spinelli (2003) e Terra et al. (2005) concordam que a modernização da administração pública tem por objetivos: combater o patrimonialismo e o clientelismo vigentes durante tantos anos; melhorar a qualidade da sua prestação de serviços à sociedade; aprimorar o controle social; fazer mais ao menor custo possível, aumentando substancialmente a sua eficiência, pois não há recursos infinitos disponíveis para o alcance de todas as demandas sociais, sendo imperioso, portanto, eliminar o desperdício; combater vigorosamente a corrupção

com um controle interno, externo e social mais efetivo, estabelecendo punibilidade mais eficaz para os infratores responsáveis pelo desvio do dinheiro público; enfim, ainda, o objetivo de valorizar o servidor público. Este último, talvez, seja o objetivo chave a ser perseguido por qualquer projeto de modernização, pois a qualidade profissional dos servidores e sua motivação são condições necessárias para se alcançar todos os outros objetivos.

3.4 Gestão da Informação na Administração Pública

Como a implantação da TI nos diversos segmentos da sociedade brasileira passou por etapas, num processo progressivo de aceitação, amadurecimento e dependência para se chegar a uma gestão da informação preocupada não apenas com a obtenção da informação, mas com sua distribuição e uso, também o processo de aplicação da TI voltado para a administração pública passa pelas mesmas etapas.

Os objetivos gerais que norteiam o uso da gestão da informação, tanto no contexto privado quanto no governamental são, segundo Silva, Ribeiro e Rodrigues (2004, p. 193): “i) utilizar a tecnologia para melhorar os serviços aos clientes; ii) utilizar a *Internet* para prover serviços e informações; iii) dispor da tecnologia para melhoria da eficiência operacional interna; iv) garantir sigilo e segurança das informações e nas transações”.

Muitas das iniciativas voltadas à gestão da informação em empresas públicas dizem respeito ao governo eletrônico, que envolve uso da *Internet*, *Intranet* e *Extranet* no escopo de uso remoto e distribuído dos seus sistemas de informação (FELIX, 2003). E para que esta tecnologia seja utilizada em sua plenitude é necessária a adoção de infra-estrutura de tecnologia que suporte essas iniciativas.

A adoção da infra-estrutura e tecnologia da *Internet* abre um nível de serviço sem precedente na história do uso da TI no provimento de serviços de informações governamentais, em prol da sociedade como um todo. Todavia, não é apenas no portal ou em sistemas e-Gov (governo eletrônico) que a gestão da informação se faz presente na esfera pública.

A gestão da informação na administração pública é, portanto, o auxílio informatizado para o processo de colaboração entre as diversas áreas da

administração, que otimiza as atividades internas e externas envolvidas em fornecer melhores serviços aos cidadãos. E para isso integra as operações de funções administrativas e financeiras, com as de atendimento (SILVA *et al.*, 2004).

Porém, existem falhas comuns na gestão pública municipal quando se trata de sistemas integrados para o gerenciamento da informação. Falta integração das áreas da organização. A integração dessas áreas possibilita a redução de esforços, recursos e de despesas, e até mesmo a evasão de receitas, além da melhoria dos tempos de respostas aos serviços públicos, redução de erros, eficácia na obtenção das metas e objetivos setoriais e globais públicas e, em última instância, influirá nos níveis da qualidade do funcionamento da máquina pública, refletindo diretamente na qualidade dos serviços, tanto para os agentes internos como para os agentes externos (SILVA *et al.*, 2004).

A importância de se melhorar a gestão da informação na gestão pública deve ser compreendida à luz de diversos fatos evidentes a respeito dos sistemas políticos contemporâneos. Barzelay (*apud* BATISTA, 2004) argumenta que primeiro, os cidadãos ambicionam viver sob certas condições sociais, e essas não surgem espontaneamente da ação privada, o que significa que, potencialmente, a ação pública cria valor. Segundo, a ação pública realiza-se sob pressão fiscal e através do exercício de instrumentos do Direito e do poder público, o que significa que a criação de valor público depende tanto dos benefícios da ação como do modo de exercê-la. E em terceiro, os objetivos e as circunstâncias de atuação das inúmeras organizações, programas e projetos públicos evoluem constantemente, em função do aprendizado organizacional, dos realinhamentos políticos, dos desenvolvimentos tecnológicos autônomos e das alterações no contexto interno de governo.

Nesta linha de argumentação, o papel dos gestores públicos e dos representantes da cidadania tem de incluir um alto grau de responsabilidade em relação à gestão da inovação em organizações, programas e projetos públicos o que com certeza passa pela gestão da informação nestes ambientes.

4. RESULTADOS

4.1 Caracterização do Município e da Prefeitura de Foz do Iguaçu

A cidade de Foz do Iguaçu está localizada no extremo oeste do Paraná, na divisa do Brasil com o Paraguai e a Argentina como observada na figura 01. Considerada centro turístico e econômico do oeste do Paraná, sendo um dos mais importantes destinos turísticos brasileiros.

A população de Foz do Iguaçu segundo estimativas do IBGE (GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ, 2008) é de 309,113 habitantes, todavia a cidade faz parte de uma área urbana com mais de 650 mil habitantes, constituída por Foz do Iguaçu, por Ciudad del Este no Paraguai e Puerto Iguazú na Argentina.

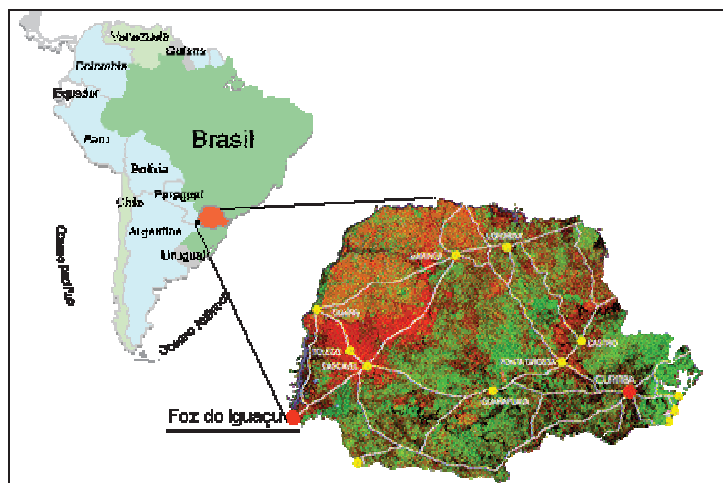


Figura 01: Município de Foz do Iguaçu

Fonte: Portal Municipal de Foz do Iguaçu, disponível em: www.fozdoiguacu.pr.gov.br, 2008.

As principais fontes de renda de Foz do Iguaçu são o turismo e a geração de energia elétrica. A cidade é famosa por suas atrações turísticas que atraem turistas do Brasil e do mundo. Entre elas estão as Cataratas do Iguaçu, o Parque Nacional do Iguaçu (Patrimônio Mundial Natural da Humanidade tombado pela UNESCO) a Hidrelétrica Binacional de Itaipu (maior hidrelétrica do mundo), o Marco das Três Fronteiras, a foz do Rio Iguaçu no Rio Paraná (área onde as fronteiras da Argentina, Brasil e Paraguai se encontram), a Ponte Internacional da Amizade (divisa entre Brasil e Paraguai) e Ponte da Fraternidade (divisa entre Brasil e Argentina), o Parque das Aves (com aproximadamente 900 aves de 150 espécies), entre outras atrações turísticas. (SECRETARIA DE TURISMO, 2008).

A Prefeitura Municipal em sua estrutura organizacional conta com os seguintes órgãos: i) Gabinete do Prefeito; ii) Procuradoria Geral do Município; iii) Secretarias Municipais: de Governo, da Comunicação Social, da Fazenda, da Ação Social e Assuntos da Família, da Educação, da Saúde, do Meio Ambiente, da Agricultura, Obras, Turismo e Assuntos Internacionais, da Indústria e Comércio, do Planejamento Urbano, da Cooperação para Assuntos de Segurança Pública, Anti-drogas, e do Esporte e Lazer.

A Secretaria Municipal da Administração é o órgão ao qual incumbe exercer as atividades relacionadas à prestação de serviços-meio necessários ao funcionamento regular das unidades da estrutura organizacional da Prefeitura, padronizando e racionalizando equipamentos, materiais e procedimentos; a coordenação dos assuntos de política de recursos humanos, seu provimento e movimentação; a administração patrimonial; administração de materiais; redigir em conjunto com a Procuradoria Geral do Município, Projetos de Leis, justificativas de vetos, decretos, regulamentos, bem como convênios, acordos e contratos de todos os órgãos da administração direta.

Também é responsável por efetuar a padronização, elaboração, reprodução e controle de documentos e atos oficiais, sua rota administrativa e encaminhamento para publicação; estudo e acompanhamento das ações administrativas e seus registros, mediante permanente modernização administrativa e de organização, sistemas e métodos; implantação, supervisão e realimentação do Plano Diretor de Informática e o estabelecimento de seus programas e aplicativos; definição das diretrizes gerais para a elaboração, execução, controle e supervisão dos planos, programas e projetos da administração; o assessoramento ao Prefeito Municipal nos assuntos de sua competência e que nesta condição lhe forem cometidos e o fornecimento de dados e informações a fim de subsidiar o processo decisório.

A Secretaria Municipal da Administração, além do Gabinete do Secretário, compõe-se das seguintes unidades de serviços, diretamente subordinadas ao respectivo titular: i) Departamento de Administração, Patrimônio e Suprimentos; ii) Departamento de Recursos Humanos; iii) Departamento de Informática e; iv) Departamento de Compras.

4.2 Arquitetura Tecnológica e de Infra-estrutura de TI

A Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu tem a assessoria da Lexsom Informática, utilizando o software GIIG Net (Gerenciamento Integrado de Informações Governamentais) para desempenhar suas funções administrativas, financeiras e tributárias. A Lexsom é uma empresa especializada em soluções de informática com atuação no mercado nacional desde 1989, tendo como principal foco o desenvolvimento de soluções de TI para acessos via internet.

A principal prioridade da Lexsom é o desenvolvimento de projetos de informática que atendam as necessidades operacionais, estratégicas e gerenciais da administração pública, integrando as tecnologias de ponta no que se refere a recursos de hardware, software e qualificação de pessoal, com monitoramento e assessoramento completo aos usuários, prestados pelos técnicos da Lexsom, desde a fase de concepção do projeto até a fase de utilização plena dos recursos.

Com o apoio da Lexsom, a prefeitura de Foz do Iguaçu conta com um portal denominado “Prefeitura 24 horas” que disponibiliza os seguintes serviços: a) Todos os tipos de certidões; b) Serviços para empresas e contadores, como autenticidade de certidões, dívidas de empresas, verificação de alvará de licença e os contadores tem acesso exclusivo através de senha; c) Gerenciamento do ISS – acesso ao contribuinte; d) Assuntos relacionados ao cadastro imobiliário; e) Acompanhamento de processo através do protocolo; f) Intranet para servidores acessarem o acompanhamento de processos, patrimônio, tributário, controle orçamentário e financeiro, RMS e solicitações adicionais; g) Sistema saúde, onde o funcionário através de login e senha pode acessar o almoxarifado, a farmácia e agendas consultas.

Além do Portal 24 horas, a prefeitura disponibiliza um Portal com todas as informações acerca do município, com links de acesso a cada secretaria, acervo histórico sobre o município, serviço de utilidade pública disponibilizando consultas ao CEP, Detran, Procon, Receita Federal, dentre outros.

O Portal agrega também inúmeros links para páginas de instituições, empresas e organismos importante ligados direta ou indiretamente à gestão pública, como Conselhos Municipais, Guarda Municipal, Centro de Convenções, Agência do Trabalhador, Câmara de Vereadores, Serviço Militar e Plano Diretor Municipal.

A infra-estrutura de recursos humanos do Departamento de Informática (DPIN) é caracterizada por: i) Diretor do departamento; ii) Chefe da divisão de segurança e rede; iii) Chefe da divisão de telefonia; iv) Chefe da divisão de engenharia de software.

São competências dos DPIN: a) projetar, administrar e supervisionar as redes de computadores da Prefeitura; b) desenvolver ou contratar e implantar sistemas de informação voltados às atividades da administração pública como um todo; c) desenvolver e aplicar normas técnicas e procedimentos relativos aos recursos de informática; d) estabelecer uma política de treinamento para os servidores municipais, de modo a otimizar a relação deste para com o equipamento, softwares específicos (automação e produtividade) e outras ferramentas que o auxiliem na otimização das atividades de sua competência; e) manter organizada e atualizada a biblioteca de mídia de softwares (quaisquer produtos), sendo de competência única e exclusiva do Departamento de Informática a instalação de softwares nos equipamentos ou a quem este delegar, não sendo admitido a instalação de softwares que não sejam originais e legalmente adquiridos, defendendo assim os direitos autorais (*copyright*) e demais leis reguladoras do uso e licença de softwares; f) desenvolver a política de segurança propondo seu emprego para a administração municipal, utilizando sistemas de segurança, ou controles ou quaisquer outros mecanismos que julgar adequado, bem como poderá realizar, quando julgar necessário, a avaliação periodicamente do uso dos recursos de informática e redes da Prefeitura Municipal.

O que se pode observar na arquitetura tecnológica e nas políticas de investimentos em TI da prefeitura é que, num primeiro momento, o que realmente se sobressai são os investimentos em equipamentos, mais modernos, mais ágeis, e que deixam claro tanto para o servidor quanto para o cidadão o que isso representa em termos monetários para a prefeitura municipal. Essa percepção é correta, pois conforme mostram Silva *et al.* (2004, p. 245):

(...) o começo de um projeto de modernização administrativa ou de iniciativa de gestão da informação normalmente ocorre com o processo de informatização, sendo necessária a informatização dos SI de forma corporativa utilizados pelos inúmeros departamentos, divisões, núcleos dos órgãos da administração direta e indireta da prefeitura municipal.

Com a concretização da implementação disseminada da informatização caminha-se para a gestão da informação, no sentido de disseminar o conhecimento por toda a cadeia de suprimentos, ou seja, o fluxo de materiais, informações, pagamentos e serviços de fornecedores de insumo para os consumidores intermediários ou finais (SILVA *et al.*, 2004, p. 366). Todavia, não são os investimentos em equipamentos que fazem a gestão da informação funcionar, mas todo um conjunto de componentes (que incluem equipamentos de *hardware* e *software*) alinhados sistemicamente. Para O'Brien (2002, p. 22) a TI deve ser "a nova infraestrutura para empresas que permite novos produtos, novos serviços, novas formas organizacionais, acessos a novos mercados e maneiras inovadoras de entregar serviços mais rapidamente".

Estas novas formas organizacionais também dizem respeito à comunicação entre os servidores. A prefeitura municipal adotou o sistema de convergência digital, visando a redução de gastos públicos com telefonia e a otimização da comunicação interna. Para tanto, a prefeitura integrou e substituiu a telefonia fixa por tecnologia IP (*Internet Protocol*) em todas as unidades administrativas da prefeitura, na rede de ensino e nos postos de saúde, além de agregar os recursos da Internet na comunicação diária entre os servidores do município. São mais de 6 mil funcionários, que normalmente tem um grande fluxo de ligações, entre as secretarias da própria prefeitura.

O foco da administração da prefeitura para o ano de 2008 está sendo na melhoria da segurança pública, através da unificação da Guarda Municipal, órgãos fiscalizadores do município e Polícia Federal, com ferramentas de alta tecnologia de monitoramento. Os servidores públicos de Foz do Iguaçu estão sendo treinados para gerir o novo sistema de banda larga, já que a prefeitura tem autonomia sobre a manutenção e utilização da rede.

CONSIDERAÇÕES

Embora as formas de pensar a tecnologia equiparem organizações privadas e públicas, estas últimas, por terem a eficácia associada ao atendimento das demandas da sociedade, devem praticar uma gestão da informação que transcenda, portanto, a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, para reduzir desigualdades e exclusão, além de fortalecer a democracia e o

desenvolvimento econômico e social (RIBEIRO, 2000; BATISTA, 2004; VERGARA, 2004).

Entretanto os investimentos que deveriam sustentar uma gestão de informação com reflexos positivos na sociedade, esbarram em obstáculos de difícil transposição, dentre eles o caso da descontinuidade de projetos, o despreparo com o qual se trata a qualidade do serviço público, o patrimonialismo e o clientelismo vigentes durante anos, as dificuldades com a implantação de modelos de administração de enfrentamento dos desafios do mundo capitalista globalizado, a subordinação dos gastos públicos e a ausência de um planejamento de TI capaz de projetar e realizar uma gestão conciliadora entre a efetividade e a ética (GUIMARÃES *et al.*, 2002; RODRIGUES FILHO, 2004; VERGARA, 2004; TERRA *et al.*;2005).

Além do estabelecimento destes pressupostos teóricos, o presente estudo exploratório pautou-se pelo exame de extenso aparato documental e que o mesmo terá continuidade através de entrevistas semi-estruturadas realizadas com gestores de TI, secretários e servidores da secretaria de administração, que respondem pelas políticas de investimentos em TI no município de Foz do Iguaçu.

Com relação ao objetivo de identificar os impactos do planejamento e das práticas adotadas no atendimento contínuo às demandas sociais e apoio aos sucessivos governos, pode-se perceber com o avanço da pesquisa documental, uma ênfase muito grande no que diz respeito à tecnologia propriamente dita, ou seja, preocupa-se com a modernização informacional, ou seja, a arquitetura tecnológica de *hardware* e *software* muito mais do que com a gestão da informação, que envolve além do fluxo de processos, o conteúdo e as pessoas que disseminam a informação no âmbito organizacional. E isso reflete a infraestrutura tecnológica existente.

A intenção é que com a utilização das fontes primárias de coleta de dados representadas pelas entrevistas que serão realizadas com os servidores do município seja possível analisar quais os impactos do planejamento e das práticas adotadas e se estas repercussões dão condições de apoiar os sucessivos governos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKUTSU, Luiz. PINHO, José Antonio Gomes de. Sociedade da informação, *accountability* e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 5, p. 723-745, set./out. 2002.

ALBERTIN, A L. Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.36, n.3, p.61-69, jul/ago/set., 1996.

ALBINO, João Pedro. REINHARD, Nicolau. Impactos do uso da TI no apoio ao trabalho remoto em equipes. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

BALARINE, Oscar Fernando Osório. Gestão da informação: tecnologia da informação como vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas – eletrônica**, São Paulo, v.1, n.1, jan/jun. Disponível em: <<http://rae.com.br/eletrônica>> Acesso em 29/08/2003.

BATISTA, Fábio Ferreira. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. **Texto para Discussão n. 1022**. Brasília: IPEA, jun. 2004.

BEUREN, I.M. Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

CUNHA, Maria Alexandra Viegas Cortes da. REINHARD, Nicolau. Portal de serviços públicos e de informação ao cidadão: estudo de casos no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais....** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

DAVENPORT, Thomas .H.; PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. MARCHAND, Donald A. DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DIAS, Maria Matilde K. BELUZZO, Regina Célia B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. São Paulo: Edusc, 2003.

ENSSLIN, L.; SOUZA, E.A.; SPÍNDOLA F., A.; FERREIRA, M.V. O uso Estratégico da Tecnologia da informação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 20, 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 1996. 1 CD-ROM.

FELIX, Wellington. **Introdução à gestão da informação**. São Paulo: Alínea, 2003.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. ANGELIM, Gustavo Pereira. SPEZIA, Domingos Sávio. MAGALHÃES, Rodrigo Gomes. Explorando o construto organização de aprendizagem no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal brasileiro. **Organização e Sociedade**, v. 9, n. 25, set./dez., 2002.

LAUDON, Kenneth C. LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- NEGROPONTE, N. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PÁDUA, E. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. Ed. Papirus, 2000.
- PEREIRA, Cláudio de Souza. Aprendizagem, educação e trabalho na sociedade do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, p. 107-117, nov./dez. 2001
- RIBEIRO, Renato Jorge Brown. Desenvolvimento de estrutura de treinamento e produção de conhecimento em órgãos da administração pública – o caso do Tribunal de Contas da União. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- RODRIGUES FILHO, José. GOMES, Natanael Pereira. Tecnologia da informação no governo federal. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 1, p. 93-108, jan./fev. 2004.
- SILVA, A.L.; FISCHMANN, A.A. A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.2, p.6-16, abr./jun., 2002.
- SILVA, Arídio. RIBEIRO, Araújo. RODRIGUES, Luis. **Sistemas de informação na administração pública**. Rio de Janeiro: Revan, 2004.
- SPINELLI, Marcos Paulo. Implementação de projetos de modernização administrativa municipal suportados pela TI: estudo de casos em municípios do Estado de São Paulo. 164p. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP, 2003.
- STAIR, Ralph M. REYNOLDS, George, W. **Princípios de sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- STEWART, Thomas. **A Riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, José Cláudio Cyrineo. BATISTA, Fábio Ferreira. QUANDT, Carlos Olavo. PACHECO, Fernando Flávio. Gestão do conhecimento na administração pública. **Texto para discussão** n. 1095. Brasília: IPEA, junho de 2005.
- TERRA, José Cláudio Cyrineo. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.
- TRIVIÑOS, A. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais - a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1994.
- VERGARA, Sylvia C. **Propostas para uma gestão pública municipal**. 4. ed. São Paulo: FGV, 2004.
- WEBER, M. **Os fundamentos na organização burocrática**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.