

## **GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO NO AMBIENTE DO GOVERNO DIGITAL**

*Amyntas Jacques de Moraes Gallo*

### **RESUMO**

No âmbito da implantação do chamado governo digital, observado em todas as esferas da Administração Pública, a definição do planejamento estratégico da gestão da informação no setor público tornou-se fundamental. O fluxo informacional tende a crescer em velocidade maior que a capacidade atual de análise, principalmente devido a uma maior captura de dados do mundo fenomenológico. Neste sentido, torna-se primordial a definição de políticas públicas que permeie toda a administração de forma a racionalizar os recursos atuais disponíveis, redefinir as necessidades e prioridades de informação, planejar uma arquitetura computacional adequada e flexível às demandas das diversas esferas da administração pública, integrar bases de dados, centralizar quando possível e descentralizar a geração e análise de informações. E sempre, procurando a melhor relação custo e benefício existente ao cidadão. Para tanto, discutimos no presente artigo aspectos para o desenvolvimento e implantação de uma ação programática à administração pública, destacando a necessidade de reconhecer prioridades de ação para a gestão estratégica da informação.

**Palavras-chave:** Estratégia. Governo Digital. Centralização de Dados. Descentralização de Informações.

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF THE INFORMATION IN THE ENVIRONMENT OF THE DIGITAL-GOVERNMENT**

### **ABSTRACT**

In the field of the implantation of the called digital government, observed in all the spheres of the Public Administration, the definition of the strategic planning of the management of the information

in the public sector was fundamental. The informational flow tends to grow-up speediest than the current capacity of analysis, mainly because of a greater capture of data of the phenomenological: world. In this sense, It is essential the definition of public politics that cover all the administration in order to rationalize the available current resources, redefine the needs and priorities of information, plan a suitable computational architecture and flexible to the demands of the diverse spheres of the public administration, integrate databases, centralize when possible and decentralize the generation and analysis of information and always reaching the best relation, profit-cost to the citizen. Therefore, we debate in the present article the aspects for the development and implantation of a programmatic action to the public administration, standing out the need to recognize priorities of action for the strategic management of the information.

**Keywords:** Strategy. Digital Government. Centralization of Data. Decentralization of Information

## 1 INTRODUÇÃO

Se a utilização correta do conhecimento gera poder, então, realmente não faz sentido em um governo democrático, que apenas alguns tenham acesso a ela e, principalmente, saibam como manuseá-la. Em favor das demandas futuras da sociedade, não podemos descartar a avaliação do custo benefício de disponibilizar e, controlar, o acesso a dados para a população. Dados, não informações. Por isso, é pertinente a constante avaliação da gestão estratégia destes. Por exemplo, o controle hidrográfico de nossas bacias, durante o governo Collor, foi parcialmente interrompido com o objetivo de redução de gastos públicos. Hoje, entretanto, constata-se o erro cometido. Contudo, não há formalidade, ainda hoje, em relação à obrigatoriedade do ente público de obter, tratar, conservar e disponibilizar estas informações.

Por uma direção, a Tecnologia da Informação (TI) disponibiliza uma quantidade incalculável de dados, requerendo alto investimento, sendo seu retorno, de difícil mensuração, no curto prazo. Compreende-se que de nada vale acumular dados, se não há utilidade em tê-los, ou a capacidade de analisá-los. Por outro lado, com o seu advento, as organizações detêm a liberdade de se reformularem, se distanciando de moldes rígidos e lineares. As TIs podem tornar o desenho organizacional mais produtivo de duas formas: através da melhoria do processo de fluxo informacional, dentro da organização e entre organização e, por meio de sua automação. Para a

Administração Pública (AP), é fundamental o seu desenvolvimento.

Viabilizar o fluxo de informação, em uma organização pública, desperta a crescente necessidade de concentrar esforços em projetos que busquem potencializar a utilização da tecnologia. E, não apenas acumulá-la. Há de se questionar como filtrar dados e, torná-los acessíveis. Mesmo, se esta tecnologia não for utilizada no presente em virtude de ausência de capacitação técnica.

A AP gera mais dados que sua capacidade de análise. Melhor seria direcionar a atual macro arquitetura computacional pública, alternando do foco apenas de captura, manutenção e tratamento para a análise do fluxo informacional existente. Uma vertente de tratamento de informação consiste em concentrar nas atividades de extração, transformação e armazenamento dos inputs acumulados através de centros de competência no tratamento de dados, de forma centralizada e, no chamado Processo Analítico Interligado - nas áreas fins – de forma descentralizada, pelo qual, o acesso a dados é realizado remotamente por meio de redes rápidas e de acesso restrito, eliminando as etapas anteriores de tratamento de dados e, concentrando nas etapas de análise e tomada de decisão.

Conforme descrito no dicionário digital Wikipédia, estratégia é a definição de como recursos serão alocados para se atingir determinado objetivo. Considera-se que apenas fazer o que outros fazem, mas com maior eficácia operacional, não é propriamente ter uma estratégia. Está implícito no conceito que, para ter uma estratégia, precisamos atuar de forma diferente, com inteligência e planejamento.

Soluções em internet são divulgadas por pequenas prefeituras sem retornos específicos e mensuráveis, pelo cidadão, de novos benefícios ou eficiência de serviços. Ao contrário, incorporam à máquina pública mais uma atividade em prol do bem estar do cidadão, sem garantia se irá executar as atividades anteriormente estabelecidas. Sem contar, na excelente oportunidade de publicidade de seus atos, como manobra da lei orçamentária.

Para viabilizar o desenvolvimento e implantação de uma estratégia de ação programática ao gestor público, destacamos a exigência para a AP de conhecimento especializado de gestão da informação em larga escala – tanto municipal, quanto estadual e federal e, de forma homogênea. Gerir estrategicamente a informação é investir, sobretudo, em competência humana.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A evolução da gestão informacional passou de um tradicional suporte administrativo para um papel estratégico dentro das organizações, redesenhando-as. Uma boa referência da evolução das linhas do desenvolvimento da TI pode ser encontrada em Laurindo et al. (2001). Não há dúvidas que o advento de novas tecnologias gera oportunidades para integração da organização, desencadeando novas funções e, colaborando com estruturação de critérios de decisões.

Suportadas pela incorporação das telecomunicações, as soluções de TI (ou TCI), com base principalmente na internet, redefiniram inúmeros processos de negócios nas organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 1997). Contudo, entre estudiosos, não há consenso entre a relação de produtividade e TI. Na década de 80, registra-se na literatura a crítica à visão de ganhos de produtividade, destacando-se Henderson; Venkatraman (1993) e Laurindo et al. (2001), constatando a ausência de comprovações de aumento de produtividade devido à utilização de TI – o denominado "paradoxo da produtividade da Tecnologia da Informação" (WILLCOCKS; LESTER, 1997; GUROVITZ, 1997, apud WAINER, 2002). A principal explicação macro econômica é que para o setor de serviços – generalizando para o setor público - é muito difícil medir o que seria produção e, definir indicadores de produtividade.

De acordo com Henderson; Venkatraman (1993) a coordenação e o alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI seria a principal habilidade constada nas organizações para obter retornos consideráveis dos investimentos em TI. Na prática, por exemplo, ainda hoje na AP, observa-se o elevado caráter político presente nas decisões da administração (geralmente, com foco no curto prazo - no mandato político), ocasionando em falta de coordenação e de alinhamento. Na AP, o "paradoxo da produtividade da Tecnologia da Informação" parece-nos uma pauta permanente em discussão.

Há três razões que levam à descentralização da TI: pressões por diferenciação, necessidade de controle direto e, a aproximação do suporte à Informática às decisões (BUCHANAN; LINOWES, 1980 apud LAURINDO et al. 2001). A descentralização, segundo Toffler (2001) é a "Terceirização", que em alguns pontos, tornou-se a "Quarteirização", e, com o ajuda da TI, revela-se em termos de arquiteturas abertas, tanto para sistemas, quanto para programas.

## 2.1 A TI na AP

A forma de organização Weberiana reflete historicamente a evolução da burocracia como forma de organização das sociedades modernas e, à superioridade em eficácia, que esse modo de organização proporcionou. Alguns determinantes centrais tais como: a existência da hierarquia e separações de funções, com regras e alçada específicas, e, a gestão que implica em treinamento e especialização, são alguns dos elementos característicos para que esta forma de organização fosse denominada por Weber, a mais eficaz decorrente da objetividade e padronização das atividades humanas. A administração como um sistema fechado. A TI vêm auxiliando a transformação da organização pública, passando de sistemas fechados para sistemas abertos, conforme preconizado pela teoria sistêmica de Bertalanffy (1973).

A organização fechada está sendo desestimulada, e tem também uma maior dificuldade em se adaptar a situações não previstas, pois são organizadas de forma a atingir objetivos pré-estabelecidos e não para atuar num contexto de mudanças. E, em seu lugar, vem prevalecendo “organizações como cérebros” - aquelas que aprendem a aprender – passando pela idéia de organizações orgânicas ou organizações como sistemas abertos, em interação com o ambiente. Nas contemporâneas, contudo, o elevado número de contingências exige um valor elevado de respostas. Estruturas mais flexível e ações criativas ganham força e importância. Contudo, atualmente, mesmo estas organizações se vêem obrigadas a se adaptar, avalia Morgan (1996).

Também a política, no futuro, tenderá a estar baseada num sistema de plebiscitos contínuos, segundo Toffler (2001), a partir dos quais os governantes tomariam as decisões, contrapondo o conceito de democracia representativa ao de "democracia antecipada". “Utilizando computadores avançados, satélites, cabos, sondagens de opinião e outras ferramentas, uma cidadania educada pode, pela primeira vez na história, começar a tomar muitas de suas próprias decisões políticas” (TOFFLER, 2001), ou através da possibilidade da existência de uma tecnocracia, ou seja, de uma sociedade onde os meios técnicos possibilitariam uma democracia direta em grande escala (LEVY, 1995).

## 2.2 O Advento do Governo Eletrônico

Entende-se como **Governo Eletrônico** o conjunto de políticas públicas baseadas em

TI, mas não apenas como ferramenta de modernização administrativa, antes, ao extremo, como efetiva solução de ampliação dos cânones democráticos e de efetivação de direitos e garantias constitucionais (FERRER, 2004).

Sanchez (1994) define E-governança como “os campos relacionados à dinamização dos processos administrativos, do controle interno (entendido com o controle feito pelo Estado sobre si mesmo) e à elaboração de políticas públicas;” Portanto, E-governança reflete “a eficiência administrativa dos fluxos de informação e processos administrativos com foco no Controle, excluindo, portanto, a elaboração de políticas públicas.”

O chamado *e-government* conecta eletronicamente centros administrativos, cidadãos e organizações e abrange os três níveis do conceito de governo eletrônico - G2G, G2B e G2C, ou melhor, de Administração Pública para Administração Pública (G2G), da Administração Pública para o mundo dos Negócios (G2B), e finalmente, da Administração Pública para o Cidadão (G2C) (FERRER, 2004).

### **2.3 Dados x Informação x Conhecimento**

Sapiro (1993) define inteligência organizacional como o processo de "transformar dados em sabedoria, através de um sistema informacional que tem como objetivo melhorar a posição competitiva". Fuld (1994) cita que inteligência competitiva não é apenas uma base de dados, mas a sua utilização produtiva e tempestiva. Neste sentido, a utilização produtiva e tempestiva de conhecimento tenderá a melhorar a posição competitiva do estado brasileiro e de seus cidadãos.

Consideramos a distinção de Setzer (2001) entre dado, informação e conhecimento. Este define “dado” como uma seqüência de símbolos que não apresentam dependência de seu usuário. Já informação, é uma abstração informal que não pode ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática – ou seja, não é obtida apenas, pela implementação de um sistema computacional integrado. O conhecimento é a informação em seu contexto lógico. Caracteriza ainda a competência, como uma capacidade de executar uma tarefa no "mundo real". Portanto, competência exige conhecimento e habilidades pessoais. Por isso, é impossível introduzir competência em um computador. Da mesma forma, cita que é impossível transmitir conhecimento:

o que se transmite são dados, eventualmente representando informações. Para que haja transmissão de conhecimento de uma pessoa para outra, é necessário haver interação pessoal entre os envolvidos.

Como registrado por Mitzenberg (2001), o conhecimento implícito (intuição) tem a importância fundamental sobre o processo real utilizado pelos gerentes para a tomada de decisões. O advento da TI (ou da TCI) não eliminará, portanto, o caráter subjetivo das escolhas públicas.

### 3 ENSAIO TEÓRICO

Propõe a discussão teórica da importância do planejamento para utilização da TI na esfera pública. Avalia-se também, através de um ensaio teórico, se na formação das políticas públicas atuais, a existência e o fortalecimento de centros de competência em gestão de dados, como parte de uma ação programática ao gestor público, poderia garantir a acuracidade, tempestividade e fidedignidade de dados, a serem utilizados por toda a administração.

### 4 DESENVOLVIMENTO

O Governo Federal, através de sua política de democratização da Informação, apresenta que sua atuação concentra-se em três frentes fundamentais relacionada à TI: a interação com o cidadão, a melhoria da sua própria gestão interna e, a integração com parceiros e fornecedores (sítio eletrônico - [www.governoeletronico.gov.br](http://www.governoeletronico.gov.br)).

#### 4.1 Estratégia de TI na AP visando Interação com o cidadão

Um dos principais objetivos do planejamento de políticas públicas de TI é o de estabelecer um novo paradigma cultural de inclusão digital, focado no cidadão como cliente do serviço público. Acesso democrático à informação.

Inicialmente, cabe-nos comentar a distinção entre informação pública e informação da AP. Conforme David Banisar (2006) do *Freedom of Information Project of Privacy International*, informação pública é “todo documento produzido no âmbito do Estado. Ou seja, tudo aquilo que é produzido por todos os funcionários públicos”.

A informação da AP reflete a acumulação de dados e conhecimento referentes ao

registro e processamento de dados realizado pela AP, em atendimento às regras do Direito Administrativo. Ou seja, a gestão das informações do órgão público deve estar vinculada as normas e os estatutos pré-definidos por meio de regulamentos internos e externos ao órgão público. A gestão de informação pública deve estar sob a competência de Política Pública. Nesta abordagem, a democratização da informática não pode ser confundida com a democratização da informação. Deve-se priorizar a democratização da informática. Quanto à democratização da informação, devem-se segregar, democraticamente, informações de uso comum das informações de uso privativo da AP. Cabe às Políticas Públicas estabelecerem a flexibilização, ou não, das regras de Direito Administrativo, para gestão de conhecimento.

Também importante é a discussão se a redução do custo de hardwares e softwares e, a disponibilização de linhas de crédito à população são os principais fatores que colaboram com a pretensão de democratizar a informação pública. Ademais, o novo paradigma cultural de inclusão digital ultrapassa a meta atual de disponibilizar informação e proporcionar acesso desta à população. Interessante seria, sobretudo, repassar conhecimento. Cabe, neste momento, a seguinte reflexão – em um país onde existem analfabetos funcionais em proporções significativas, a preocupação sobre a acessibilidade destas informações para um maior número de cidadãos - a chamado inclusão digital - não deve ser separada da atividade de capacitar da população de interpretar estas informações. Não está sendo discutida a incorporação do ensino da lógica na escola pública, por exemplo, mas sim, a identificação e aceitação que a baixa capacidade de interpretação de informação pela população poderá ser um empecilho à eficácia da democratização da informação. E, a partir de então, buscar a solução para este quadro.

Alguns citam que a chamada "era da informação" seria marcada mais pela feudalização do acesso a bens que à democratização desse acesso, proporcionando vantagens competitivas. A globalização seria um processo hegemônico em que os principais agentes com poder de veto e agenda são as grandes potências mundiais e as empresas transnacionais, em uma nova ordem global da informação (DRAHOS,1995 apud ATHAÏDE, 1997).

Mas, a transposição do mundo fenomenológico de forma parametrizada para sistemas computacionais constituindo base de dados é de interesse de todos, e, portanto, deve ser promovida a democratização desta informação. Se for direito de todos, deveria ser dever do estado obtê-las,



tratá-las, conservá-las e disponibilizá-las. Atualmente, não é possível afirmar que há consenso entre quais são as informações constituem àquelas acima classificadas como democráticas.

A expectativa de resultados sobre a estruturação de centros de acesso livre à informação digital, como observado em alguns centros urbanos é maior que os resultados concretos obtidos. Tal fato nos remete a comparar esta iniciativa à estruturação das bibliotecas públicas em um passado recente – a simples disponibilização destes espaços não foi suficiente para atrair a atenção de seus usuários e produzir ganho social para a população.

Por outro lado, mesmo que tenhamos acessibilidade à rede mundial de computadores garantida a toda população, não teremos ainda a inclusão digital. Observa-se que a segregação informacional, ou melhor, a não disponibilização de informações à população pela AP apresentou durante anos segurança jurídica, e aos poucos, os dados da administração pública, estão, realmente, sendo públicos. Evolução vem sendo registrada, formalmente, no sentido de garantir a inclusão informacional a partir da constituição de 1988, conforme segue:

CF - Artigo 5, inciso 33: Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade [...].

Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991 (Política Nacional de Arquivos)

[...] Art. 22 – É assegurado o direito de acesso pleno aos documentos públicos [...]

Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005

[...] Art. 2º - O acesso aos documentos públicos de interesse particular ou de interesse coletivo ou geral será ressalvado exclusivamente nas hipóteses em que o sigilo seja ou permaneça imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, nos termos do disposto na parte final do inciso XXXIII do caput do art. 5º da Constituição Federal.

[...] Art. 7º Os documentos públicos que contenham informações relacionadas à intimidade, vida privada, honra e imagem de pessoas, e que sejam ou venham a ser de livre acesso poderão ser franqueados por meio de certidão ou cópia do documento, que expurgue ou oculte a parte sobre a qual recai o disposto no inciso X do

caput do art. 5º da Constituição Federal.

É também primordial garantir os direitos constitucionais à privacidade e à consulta sobre os dados coletados nos sistemas governamentais. Portanto, questiona-se se os sítios eletrônicos públicos deverão se comprometer em disponibilizar as informações de caráter pessoal que são armazenados em suas bases de informação, através de senhas pessoais.

Dados e Informações, de propriedade pública, gratuita, abundante e acessível será um dos bens mais importantes que um governo deverá oferecer aos seus cidadãos. Esta disponibilização atenderá então, as funções alocativas, distributivas e estabilizadoras do Estado. O conhecimento é mais valioso quando compartilhado do que usado isoladamente. É certo, afirmar que a biblioteca pública é importante para pesquisa no Brasil, mas, destaca-se que a orientação à pesquisa é que tornou fundamental o avanço obtido no campo do conhecimento, nas últimas décadas.

Por outro lado, constata-se que o desenho de alguns portais eletrônicos utilizados por órgãos públicos auxiliam a afastar, fisicamente, o cidadão da repartição pública. A interação com o cidadão seria, neste caso, não interagir. Alguns concentram esforços em disponibilizar informações, transformando-os em grandes bibliotecas virtuais. Dados sobre a organização. Ora, não será alcançado, desta forma, o cidadão. Mas, a organização.

Não serão quebrados paradigmas desta forma. Não será efetuada a melhor escolha pública. Destaca-se que a educação continuada é um importante aliado para a inclusão digital – esta deve ser parte do processo de ensino de forma a promovê-la. Ressalta-se que é um processo e, a inclusão digital é parte fundamental deste, como por exemplo, incluindo-a como formadora do conteúdo pedagógico do nosso ensino básico e fundamental.

Uma alternativa ao feudalismo da informação seria a formação de dados sociais de forma imparcial pela esfera pública, buscando entrada única de dados, computacionais centralizados e, formar recursos humanos aptos à realidade. Através do conceito de bureau de informação, alguns centros de excelência, como os casos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Fundação João Pinheiro, se destacam com competência reconhecida e orçamento próprio. Contudo, questiona-se, se o fortalecimento destes Bureaus são prioridades na atual política pública de gestão estratégica de informações. Nesta discussão, o fortalecimento das universidades públicas, como

---

reconhecidos centros de competência em pesquisa, também deve ser considerada.

#### **4.2 Estratégia de TI na AP visando à melhoria da sua própria gestão interna**

A tecnologia da informação, como propulsora de mudanças, tem proporcionado alterações no fluxo informacionais significativa e, exigido dos profissionais de Organização e Métodos esforços adicionais para adequá-los aos desenhos organizacionais existentes. O objetivo fim da gestão pública é também buscar o máximo desempenho de seu capital humano, eliminando atividades apenas operacionais. Por exemplo, o programa de política pública do Estado de Minas Gerais, denominado “*Choque de Gestão*” destacou-se pela importância que se deu ao aprimoramento das políticas públicas “de meio”, ou seja, aquelas voltadas para a própria administração burocrática, entre outros exemplos.

A TI vem permitindo a captura de dados e a disponibilização de informações ao cidadão a uma relação de custo benefício, teoricamente, satisfatória. A grande oportunidade que a AP apresenta, no curto prazo, é a possibilidade de realizar a terceirização de parte das atividades do registro informacional. Procura-se reduzir custo operacional, tempo e controle de processo através do registro realizado pelo próprio cidadão ou por centros especializados, pelo compartilhamento informacional de dados entre os órgãos da AP. Em longo prazo, espera-se a redução de duplicidades de informação, menor tempo de processamento, melhoria de controles e melhores ferramentas para a tomada de decisão.

O custo de armazenamento de dados vem caindo rapidamente, uma vez que as tecnologias permitem um armazenamento cada vez maior de informação. Insere-se, então, na ilusão de focar esforços em utilizar o maior número de variáveis possível para registrar a totalidade de eventos, hoje considerados essenciais. Não há certeza, contudo, se iremos precisar destes dados. Mas estamos acumulando a mesma.

Questiona-se qual seria a metodologia para a captura de dados ideal e a qual a forma de disponibilização destas informações de livre acesso, de forma a democratizar a informação ao cidadão. Por exemplo, não seria mais interessante avaliar o custo benefício de recuperação de dados ao invés apenas de armazená-los?

Ademais, o compartilhamento de bases informacionais de propriedade pública, como o

projeto Infovia Brasília, enfrenta diversos empecilhos legais, sobretudo referentes ao sigilo da informação, mas, é na esfera operacional e política que se concentram os principais gargalos, propiciando a duplicidade de dados em larga escala e desvios de finalidades dos órgãos. É o caso da Previdência Social que enfrenta um enorme desafio na gestão da principal base de dados de pessoa física do Brasil (considerado cadastro social), dividindo esforços com sua atividade fim, a gestão atuarial de recursos.

Conceito análogo pode ser realizado na administração particular de informação nos diversos discos rígidos. Toma-se, por exemplo, a lista de telefone de uma repartição. Anteriormente, ela ficava fixada com uma fita durex em cima da mesa. E, era utilizada. Hoje ela pode ser encontrada em diversos meios eletrônicos. E, por incrível que pareça, perde-se mais tempo hoje procurando o telefone de nossos vizinhos que o fazíamos há cinco anos. Bom, isso não é regra. Existem os organizados. E, eles são incomodados pelos não organizados em busca do número de telefone, reduzindo a eficiência de forma geral.

A capacidade de armazenamento a um custo decrescente para as organizações auxilia na interpretação errônea da necessidade de formação de bases de dados completas referentes ao meio em que se encontra. Multiplica-se o armazenamento de dados secundários, sem certeza de sua utilização. Não é mais satisfatório, a aproximação de informação para tomada de decisão. Ora, no passado, a humanidade tomou decisões sem que todas as variáveis fossem explicadas. De forma geral, acertamos mais que erramos. O raciocínio seria uma vez que existe conhecimento de tecnologia suficiente, deve-se explorar ao máximo a capacidade tecnológica de armazenamento de dados. Contudo, indaga-se se realmente seria este armazenamento suficiente para tomar decisões ótimas no presente ou para, em um momento futuro, analisar um dado passado. E, seria suficiente, mesmo assim?

As políticas atuais de gestão informacional focam, primordialmente, as delimitações do gestor de público quanto à sua competência. Ora, a existência de inventários de softwares, necessidades, políticas de licenças de uso, políticas de proteção da propriedade industrial, entre outras, concentram esforços no sentido de mapear uma situação de controle desejado. Não são políticas programáticas visando, sobretudo a utilização mais eficiente dos meios para obtenção dos fins desejados. No centro de seus objetivos, estabelecem principalmente, diretrizes de curto prazo,

visando adequação à eficácia de sua gestão.

O custo de implantação de interação sistêmica da AP através da estruturação de sítios eletrônicos e da recepção de informações através de correios eletrônicos, por exemplo, permite o acúmulo não controlado de informações, com um custo crescente para o financiador público – o cidadão. Custo não apenas de armazenamento de dados, mas principalmente de análise das informações pelo servidor, proporcionando desvios para a atividade fim designada. Desta feita, pode-se destacar que o servidor público a partir dos anos 90, incorporou uma atividade inerente à grande maioria dos cargos do organograma público – a função de analista de informação eletrônica, sem, contudo ter sido treinado. Inicialmente, como sinônimo de inovação tecnológica, procurava-se fomentar a utilização tecnologias vindouras em busca de aumento de produtividade. Hoje, o advento de tecnologias de uso pessoal que permitem ao servidor desvios de atividade da função pública, significativamente, como é o caso da utilização dos correios eletrônicos em horários de trabalho.

Novamente, menciona-se que, a existência de centro de competência em análise informacional teria maior propriedade em tratar dados do que o fariam os mais de cinco mil municípios do território brasileiro. Cada qual, realizando a sua maneira.

#### **4.3 Estratégia de TI na AP visando a integração com parceiros e fornecedores**

O grande desafio de todos os governos, hoje e há mil anos, é integrar parceiros e fornecedores. Sobretudo, no chamado governo digital, é um desafio maior ainda. Há sempre diferentes interesses. Algumas diretrizes encontram-se na pauta, como a definição de padrões de interoperabilidade e mecanismos de integração de dados e sistemas nos vários níveis de governo, integração horizontal de bases de dados federais voltadas ao nível estadual e municipal para possibilitar integração vertical, e a promoção do compartilhamento de recursos tecnológicos, de informações, humanos e financeiros de forma a evitar duplicidade de esforços.

Contudo, atualmente, a gestão de dados nos órgãos públicos acarreta alguns impedimentos tais como: excesso de dados através da duplicidade de informações intra-órgão e inter-órgãos, alto custo de armazenamento setorial e operacional - às vezes desnecessária-, lentidão funcional e burocratização. Enfim, alguns aspectos primordiais característicos do atual curso da AP

que não acompanha e absorve o crescimento do processo do fluxo informacional. Em vistas a este cenário, carece tornar-se viável, avaliar o melhor funcionamento da gestão da informação neste ambiente.

Questiona-se, neste quadro acima apresentado, qual a pretensão macro da organização pública para a gestão, de longo prazo, dos projetos de TI entre as mais diversas esferas, uma vez que o conceito de propriedade da informação cada vez mais se confunde com propriedade de dados e os volumes. O Estado deve assumir todos esta tarefa? Voltamos à discussão inicial – se a geração de conhecimento gera poder, estamos gerando poder com a atual administração destes conhecimentos. Ou apenas, informação. Ou, apenas dados.

Em alguns setores, como a telefonia, a integração com o setor privado parece-nos suficiente. A gestão da informação é suficiente. Ou seja, um órgão regulamentador estabelece diretrizes junto ao setor privado, visando o interesse público. Isso garante que tanto o taxista como a doméstica tenham acesso à tecnologia, a um custo benefício razoável.

Da mesma forma, no âmbito das parcerias com estados e municípios, procura-se facilitar serviços prestados, por via eletrônica, pelo Governo Federal. Busca-se a simplificação de procedimentos na relação entre AP Federal e Governos estaduais e municipais, aumentando a transparência na relação entre as esferas de governo.

Espera-se melhorar a articulação e estimular ações do Governo Eletrônico, integradas verticalmente, destinadas à prestação de serviços aos cidadãos assim como, definir estratégias para auxiliar estados e municípios na prestação de serviços aos cidadãos. Desta forma, serão prioritárias as ações voltadas para os Sistemas de Informações Sociais, Segurança Pública e serviços do Ministério da Justiça. Contudo, sem a centralização destas atividades, esbarra-se no interesse político de integração vertical, nem sempre existente.

Neste sentido, como alternativa, poderíamos rever o papel de nossos centros de pesquisa como gestores de nosso conhecimento, através de contratos de Parcerias Público-Privado, tornando-os verdadeiramente autônomos, fortalecendo a vantagem competitiva do estado brasileiro. As diversas universidades federais, através da utilização dos sistemas de pesquisa atualmente existentes, e, principalmente, de suas competências, poderiam assumir parte destas atividades de integração entre governo e sociedade, de forma imparcial.

Atualmente, isso só é possível se um orçamento a elas for garantido.

## 5 CONCLUSÃO

Gerar valor público para dados e para todos – este é o objetivo da gestão informacional na esfera pública. Esta deve ser a prioridade.

Conforme apresentado no documento *Diretrizes de Governo Eletrônico*, a “*Gestão do Conhecimento*” é compreendida, no âmbito das políticas de governo eletrônico, como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.”

As ações delegadas a essa Gestão do conhecimento são inúmeros, de prioridades diversas e pesos diferentes, podendo comprometer o alcance de seus objetivos.

Melhor seria direcionar a arquitetura computacional, alternando entre o foco de captura, manutenção, tratamento de dados para análise do fluxo informacional para órgãos fins, num conjunto de descentralização de processos, racionalização de atividades, capital e recurso, estabelecendo uma definição de uma orientação de política específica para adequação a determinada demanda existente.

Caso a AP consiga ao menos realizar a primeira parte desta grande empreitada - criar, coletar, organizar, transferir dados e compartilhar informações terá condições de compartilhar com a sociedade a responsabilidade de gerir conhecimentos. O objetivo final deverá ser a geração de redes de informação. Além de coletar, tratar e disseminar a informação são dever do estado gerar valor e sentido. Para tanto, deve atentar para racionalizar a utilização das competências existentes em seus quadros.

## REFERÊNCIAS

ATAIDE, Maria Elza Miranda. O lado perverso da globalização na sociedade da informação. *Ci.Inf.*, Brasília, v.26, n. 3, 1997. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=19651997000300006&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=19651997000300006&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 22 Feb 2007

S0100-

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BANISAR, David. **Freedom of information around the world 2006**. Privacy International, 2006. Disponível em: <<http://www.privacyinternational.org/foi/foisurvey2006.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2007.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, Laurence. **Information ecology**. New York: Oxford University Press, 1997.

DIRETRIZES de Governo Eletrônico. Disponível em: <[www.governoeletronico.gov.br/governoeletronico/publicacao/sumario.wsp?tmp.area=47](http://www.governoeletronico.gov.br/governoeletronico/publicacao/sumario.wsp?tmp.area=47)>. Acesso em: 22 fev. 2007.

FERRER, Florencia; SANTOS, Paula (Org). **E-government : o governo eletrônico no Brasil**. São Paulo, 2004.

FULD, Leonard M. **The new competitor intelligence**. New York: John Wiley, 1994.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N.: Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**. v.32, n.1, 1993.

LAURINDO, F. J. B. ET al. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Revista Gestão & Produção**, v.8, n.2, p. 160-179, ago. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n2/v8n2a04.pdf>. Acesso em fev 2007>. Acesso em: 22 fev 2010.

LEVY, Pierre. **As árvores de conhecimentos**. São Paulo: Escuta, 1995.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

REFERÊNCIA às legislações: Disponível em: <  
<http://www.arquivonacional.gov.br/acesso/legislacao.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2007.

SANCHEZ, Oscar Adolfo. **O governo eletrônico no Estado de São Paulo**. 1994

SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 106-124, maio/jun. 1993.

SETZER, V.W. **Os meios eletrônicos e a educação**: uma visão alternativa. São Paulo, 2001.

TOFFLER, Alvim. **O choque do futuro**. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001

WILLCOCKS, L.P.; GRAESER, V.; LESTER, S. Cybernomics and IT productivity: not business as usual? **European Management Journal**, v.16, June 1998.

WAINER, Jacques. **O paradoxo da produtividade**. Disponível em: <  
<http://www.ic.unicamp.br/~wainer/papers/final-paradoxo.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2007.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro, 1979.

WILLCOCKS, L.P.; LESTER, S. In search of information technology productivity: assessment issues. **Journal of the Operational Research Society**, v.48, 1997.

*Amyntas Jacques de Moraes Gallo*

Administrador

Mestrando em Ciências Contábeis

Universidade Federal de Minas Gerais

[Amyntasg@yahoo.com.br](mailto:Amyntasg@yahoo.com.br)