

Modelo para informatização das
administrações públicas municipais

Maria José Ferreira Foregatto Margarido

35

Texto para discussão é uma publicação da
Escola Nacional de Administração Pública

Editora

Vera Lúcia Petrucci

Coordenadora editorial

Isabella Madeira Marconini

Supervisor de produção gráfica

Rodrigo Luiz Rodrigues Galletti

Revisão

Galber José Oliveira Maciel

Editoração eletrônica

Danae Carmen Saldanha de Oliveira

© ENAP, 2000

Margarido, Maria José Ferreira Foregatto

Modelo para informatização das administrações públicas
municipais. Brasília: ENAP, 2000

21f. (Texto para discussão, 35).

1. Informática 2. Serviço público 3. Administração pública
4. Plano Diretor de Informática. I. Título II. Série

Brasília, DF

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

SAIS — Área 2-A

70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (0XX61) 445 7096 / 445 7102 — Fax: (0XX61) 245 6189

Site: www.ena.gov.br

E-mail: publicacoes@ena.gov.br

Modelo para informatização das administrações públicas municipais

*Maria José Ferreira Foregatto Margarido**

I. Introdução

O presente trabalho é resultado de um estudo onde observamos planos diretores de informática e, considerando sua lógica, verificamos que eles, na forma como são propostos para empresas do setor privado, não se aplicam ao setor público (Reinhard, 1990 e Iglesias, 1980).

Em primeiro lugar, buscamos saber o que se entende como Plano Diretor de Informática (PDI) e identificamos alguns pontos que pareciam diferenciar sua aplicação no setor privado e no público.

Encontramos a definição de PDI como um plano cuja finalidade é a de administrar os recursos de informática dentro da empresa. Mesmo quando não é tratado como tal, mas como planejamento de informática, as observações e recomendações são mantidas (Torres, 1994). Tais recomendações dizem respeito aos aspectos, não só nos PDIs, mas também no uso de tecnologia da informação, que devem ser levados em conta quando de sua elaboração, de maneira que se possa ter sucesso no que se pretende. Dentre esses aspectos e, em conformidade com Rockart e Scott Morton, 1987; Young, 1989 e Albertin, 1996, destacamos aqueles que julgamos fundamentais: objetivos, recursos financeiros e planejamento.

A função do planejamento em informática é organizar o uso das tecnologias de informação, de maneira que essas possam auxiliar a empresa a atingir seus objetivos e posicioná-la de maneira competitiva no mercado (Ackoff, 1989 e Ferreira, 1986).

Para tanto, é necessário que a empresa defina claramente os seus objetivos. Esses objetivos devem estar de acordo com a estratégia global pretendida, e o planejamento deve contemplá-los como ponto de partida. Além disso, a empresa deve avaliar bem os recursos financeiros e humanos de que dispõe e de que irá precisar para poder elaborar um cronograma que oriente essas ações (Cassarro, 1988; Dias, 1985; Torres, 1994; Meirelles, 1994 e Villaça, 1991).

* Engenheira Civil pela UFSCAR (1986), mestre em Administração Pública pela Escola de Administração de Empresas da FGV/SP (1992), doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas da FGV/SP (1997).

Contato com a autora: mjforegatto@uol.com.br

Os PDIs adotam como ponto de partida algumas idéias como: planejamento, definição clara de objetivos em consonância com as estratégias pretendidas pela empresa, e definição de prazos e recursos para a sua implantação.

Os estudos nessa área têm se concentrado no setor privado, onde ocorrem as inovações de maneira mais rápida e perceptível. Esse é um dos motivos pelos quais destacamos a necessidade de estudos também no setor público.

Ao final da década de 80, as administrações públicas municipais já estavam com seu processo de informatização em andamento (Margarido, 1992) e começavam a tentar elaborar seus PDIs. No entanto, algumas das idéias básicas não se aplicam diretamente ao setor público, uma vez que este possui estrutura e forma de administração diferentes do setor privado.

A partir dessas constatações, propusemo-nos a observar como as questões de planejamento, objetivos, estratégias e recursos financeiros são tratadas nas Administrações Públicas Municipais do Estado de São Paulo.

No que diz respeito aos objetivos, verificou-se que as administrações públicas municipais têm um objetivo fundamental que é a prestação dos serviços (Meirelles, 1990), que garantam o bem-estar da população. Entretanto, é necessário que elas atinjam não um, mas vários objetivos específicos (Mello, 1991).

Os serviços públicos que competem às administrações são muitos e referem-se a áreas de atuação bastante distintas, ou seja, a estrutura necessária para cuidar da saúde é diferente daquela destinada a tratar da educação ou do saneamento. Desta forma, devem ter uma estrutura organizacional de tal porte que possibilite atender a todas essas áreas.

Outro problema surge em relação às competências, que são a clara definição dos serviços que devem ser prestados por essas administrações. O problema começa por existirem diversas obrigações que são de responsabilidade própria, e outras que são comuns a outros níveis de governo (ora ao Federal, ora ao Estadual). Muitas dessas atribuições estão definidas na Constituição Federal de 1988 (Castelo Branco, 1984 e Lopes, 1987).

Quando observamos de perto uma prefeitura, verifica-se que a mesma dá conta de uma série de outras atribuições além daquelas definidas pela Constituição. Estas são diferentes em cada lugar, ou seja, o que é atribuição de uma prefeitura pode não ser de outra. Isso mostra que o tratamento igual, se houver, deve vir acompanhado de ressalvas (Leis Orgânicas, 1990).

Constatamos ao longo desta pesquisa que as administrações públicas municipais não tratam de um, mas de vários objetivos, e que estes requerem estruturas diferentes e variam de acordo com as peculiaridades de cada uma das prefeituras.

Outro ponto que mereceu especial atenção foi aquele relativo aos recursos financeiros municipais. Observamos que houve certa expectativa quanto ao

provável aumento de receitas que adviria da Constituição promulgada em 1988. Tal expectativa não se confirmou, e a situação das finanças das administrações públicas municipais continua mostrando-se precária (Bremaeker, 1994).

Os municípios não conseguiram autonomia, continuando dependentes das transferências de recursos dos governos estadual e federal (Mello, 1991). Embora alguns instrumentos tenham sido colocados à disposição dos municípios, eles não foram suficientes para alterar de forma expressiva a situação vigente.

Nesta pesquisa pudemos observar que houve aumento de receitas, mas essas não resolveram, ainda, o problema das administrações.

O terceiro ponto destacado foi o planejamento, uma vez que a elaboração de um PDI pressupõe o uso desse instrumento.

O planejamento também foi tratado na Constituição de 1988 através de determinação da obrigatoriedade de elaboração de um Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado (PDDI) para municípios com mais de 20 mil habitantes. Através do PDDI, os municípios estariam organizando seu território e seu desenvolvimento por meio de planejamento permanente.

No entanto, diversos estudos como os realizados por Ribeiro e Cardoso (1990); Santos e Baratta (1990) e Gondin (1991) mostram o desenvolvimento do uso do planejamento ao longo da história. É possível perceber que ele não tem sido praticado pelas administrações públicas de forma completa, ou seja, o planejamento é realizado apenas para alguns setores da administração ou, simplesmente, nunca foi elaborado. Com isso, a prática em planejar não tem sido seguida pelas administrações públicas municipais (Souza, 1991), o que se confirmou nas entrevistas e visitas que realizamos junto aos municípios.

A partir dessas análises, seguimos apresentando nossas considerações em dois tópicos: o primeiro mostra um resumo dos resultados obtidos em nossa pesquisa, e o segundo propõe um modelo para a informatização nas administrações públicas municipais (Margarido, 1997).

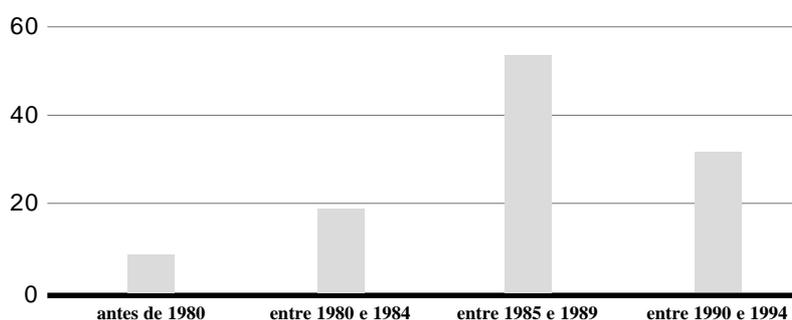
II. Resumo dos resultados

Inicialmente enviamos um questionário às administrações públicas dos municípios do Estado de São Paulo com mais de 20 mil habitantes. Esse instrumento auxiliou na entrevista realizada com os responsáveis pela área de informática desses municípios. Os dados obtidos (Margarido, 1997) permitiram destacar os seguintes resultados:

1. Dos 199 municípios, com mais de 20 mil habitantes, 84 responderam ao questionário, o que representa 41,21%.

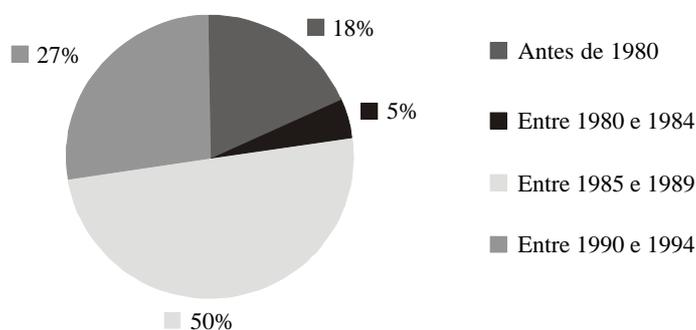
2. A informatização nesses municípios teve início nos períodos apresentados na figura a seguir:

Figura 1: Distribuição dos municípios segundo o ano de sua informatização



3. Em relação ao parque de equipamentos foi possível verificar que:
 - existiam 2.201 microcomputadores e 1.955 impressoras, o que representa uma média de 1,12 micros por impressora;
 - do parque de micros existente, 58,3% eram do tipo PC 386 ou 486, o que significa dizer que os municípios têm buscado acompanhar a evolução tecnológica;
 - em relação às impressoras, 96,7% das encontradas eram impressoras de agulha.
4. Havia 36 municípios com algum tipo de estudo setorial em informática, o que representa 42,85% do total.
5. Dos 84 municípios, 22 tinham um PDI, ou seja, 26,2%.
6. A informatização para os 22 municípios com PDI teve início nos períodos apresentados na figura a seguir:

Figura 2: Distribuição percentual dos 22 municípios



7. Nos 22 municípios pesquisados, observamos que os PDIs foram elaborados por diferentes agentes: 12 por empresas privadas; 8 pelos próprios funcionários das administrações e 2 por empresas estadual e municipal respectivamente.

Dentre os 22 municípios que tinham PDI, selecionamos 4 para realização das visitas: Santa Bárbara D'Oeste, Sumaré, Limeira e Ribeirão Preto.

As entrevistas e análises dos documentos (PDI, Leis Orgânicas e PDDI) confirmaram que os fatores selecionados são importantes e merecem atenção no processo de informatização. Essas constatações estão resumidas a seguir:

1. Em relação aos objetivos, ou melhor, às atribuições, pode ser observado por meio das Leis Orgânicas dos 4 municípios, que são diversas as áreas de atuação municipal, desde educação e saúde, definidas pelos demais níveis de governo nas Constituições, até aquelas praticadas de acordo com as peculiaridades da vida local, como política agrícola, meio ambiente e guarda municipal.

2. O planejamento não fazia parte da história das administrações nos 4 municípios uma vez que, antes da promulgação da Constituição Federal em 1988, não existiam as Secretarias de Planejamento nem os PDIs.

3. Ribeirão Preto e Santa Bárbara D'Oeste criaram suas Secretarias de Planejamento em 1993, sendo que, anteriormente, o planejamento nesses municípios era de responsabilidade da Coordenadoria de Planejamento, vinculada ao Gabinete do Prefeito, e da Secretaria de Obras, respectivamente. Em Limeira, a criação da Secretaria de Planejamento ocorreu em 1990. Em nenhum desses municípios havia, anteriormente à criação das secretarias, qualquer planejamento global de suas atividades.

4. Os orçamentos municipais receberam acréscimo de recursos com a Constituição de 1988. No entanto, pode-se perceber que a dependência em relação às transferências desses recursos ainda é fator significativo para as finanças municipais (análise histórica das receitas próprias comparadas às transferências).

Cabe ressaltar que apenas Ribeirão Preto tem sua receita própria superior à receita transferida, e Sumaré, com a emancipação do distrito de Hortolândia que agravou a sua situação em termos de dependência, está tentando adequar sua estrutura administrativa às novas condições financeiras.

5. No que se refere aos PDIs podemos ressaltar:

• Santa Bárbara teve seu PDI elaborado por uma empresa privada em 1990, mas foi abandonado. Muito embora tenha contemplado a administração como um todo, contendo diagnóstico, previsão de recursos financeiros e humanos, e tempo de implantação, apenas a parte relativa à tributação foi implementada, antes da mudança de governo;

• o PDI de Sumaré foi elaborado em 1991 por uma empresa privada que havia sido contratada para elaborar uma reforma administrativa, ou seja, não houve uma procura direta e específica da administração por um PDI. O conteúdo do plano é bastante abrangente e contempla desde metodologias de elaboração e diagnóstico do uso de computadores, até sistemas para todas as áreas da Prefeitura, com suas necessidades de recursos físicos e financeiros;

- a empresa que cuida da informatização em Sumaré, terceirizada por motivos econômicos, não tem experiência anterior no setor e tem elaborado sistemas respondendo à solicitação dos usuários, com autonomia para definir prioridades;

- o PDI, em Limeira, foi elaborado em 1991. Esse plano não foi disponibilizado para apreciação, sob a justificativa de que ele existe, mas está nas mãos da empresa responsável pelo processo de informatização da Prefeitura. Assim, Limeira tem um contrato com uma empresa privada que cuida da informatização;

- a terceirização, em Limeira, aconteceu com o aluguel de equipamentos e com a base de dados alocada na empresa onde estão os equipamentos de grande porte. A exceção fica por conta do geoprocessamento, cujos equipamentos encontram-se na própria Prefeitura. Parece haver intensa transferência de informações, da prefeitura para os cuidados de uma empresa externa;

- o PDI de Ribeirão Preto foi elaborado em 1992 por uma empresa privada. É um documento que trata de maneira ampla todas as áreas da Prefeitura, contemplando diagnóstico, recursos físicos e humanos e prazos para implantação. Esse PDI não foi seguido e todo o processo de informatização está a cargo de uma empresa municipal de informática.

Com base nos resultados apresentados, é possível observar que há na prática grande variedade de objetivos que a administração pública municipal deve alcançar e que a descontinuidade administrativa, sempre citada pelas pessoas entrevistadas, é um fator de grande importância visto que interfere no andamento e no prosseguimento dos trabalhos. Esse é um elemento comum a todos os municípios visitados.

A preocupação com o tempo de gestão e a descontinuidade administrativa está manifesta entre outros nos trabalhos de Reinhard (1990) e de Cunha (1994).

A constatação de que o planejamento não tem feito parte dos hábitos e práticas administrativas advém da inexistência de planejamento global para os municípios, anterior, à exigência constitucional.

Apesar de não ser o alvo principal desta pesquisa, a terceirização, que tivemos a oportunidade de conhecer, mostrou-se preocupante no que se refere à transferência de informações fundamentais das prefeituras para as empresas contratadas.

Finalmente, salvo nos municípios de porte médio, não há mudanças significativas nas finanças municipais, ou melhor, na condição de dependência em relação aos demais níveis de governo, o que reduz a capacidade de empenhar recursos nas diversas áreas onde deve e quer atuar.

III. Modelo proposto

Comparando as diferenças entre os setores público e privado, encontramos elementos que justificam e apóiam nossa proposta de um modelo de informatização e podem ser observados no quadro 1.

Quatro desses elementos foram tratados com mais detalhe neste trabalho, entretanto, acrescentamos outros que são consenso quanto à diferenciação existente entre os dois setores.

Desta forma, observa-se que as diretrizes, as bases e as metodologias propostas para elaboração de PDIs ou de planejamentos de informática para a empresa privada não podem ser aplicadas diretamente ao setor público.

O PDI tradicional foi proposto e pensado com uma visão fechada e, mesmo levando em consideração os objetivos e estratégias da empresa, está baseado na idéia de estar centrado na organização. É o planejamento voltado para dentro da empresa, com a preocupação de reorganizá-la e torná-la mais eficiente e eficaz.

Quadro 1: Elementos de distinção entre os setores público e privado

Elementos	Setor Público	Setor Privado
Planejamento	Pouco hábito	Habitual
Dependência orçamentária	Grande dependência dos municípios em relação aos demais níveis de governo	Dependente de decisões internas da empresa
Objetivos	Múltiplos e em áreas diversas	Múltiplos e em áreas de interesse comum
Direção/continuidade administrativa	Sujeita à mudança a cada quatro anos	Dependente de decisões internas da empresa
Autonomia	Relativa em relação aos demais níveis de governo	Relativa quando se trata de uma empresa de grande porte (internamente autônoma)
Lucro	Preocupação inexistente	Fator de grande relevância e propulsão
Concorrência	Preocupação inexistente	Totalmente relevante para a sobrevivência da empresa
Recursos humanos	Contratação vinculada a leis específicas e concursos	Flexibilidade total
Aquisição de equipamentos e suprimentos	Dependente de licitação a partir de um dado valor	Dependente de decisões internas da empresa

O planejamento evoluiu junto com a tecnologia e, por considerar as novas condições de mercado, prevê que as empresas têm que se preocupar com seu posicionamento. Desta forma, o planejamento volta-se para a empresa e seus relacionamentos externos, ou seja, além de se preocupar com a reorganização interna, ocupa-se também de visualizar como a tecnologia da informação

pode auxiliar no sentido de posicioná-la à frente de seus concorrentes no mercado onde atua.

Ao final do processo de planejamento de informática, a empresa estará com seu PDI elaborado, resultando em uma avaliação com maiores possibilidades.

O processo de elaboração de um PDI pode ser muito longo e amplo. O tempo requerido para sua elaboração pode fazer, e provavelmente fará, com que ele não passe de uma carta de intenções sem possibilidade e tempo hábil para sua implantação, principalmente, para as administrações públicas municipais que têm que contar com uma dimensão de tempo de quatro anos a cada gestão.

Em vista do exposto, propomos o Planejamento Setorial de Informática (PSI) que deveria ocorrer segundo estas etapas: definição de estratégias e do Plano de Governo; definição de objetivos e estabelecimento de prioridades do Plano de Governo; avaliação da situação atual; elaboração da estrutura dos sistemas de informação, da estrutura geral de dados e seus relacionamentos que darão suporte aos sistemas de informação; seleção de ferramentas e equipamentos; e implantação.

A justificativa para a opção pelo PSI segue descrita, de acordo com a ordem apresentada acima.

O planejamento dos recursos de informática nas administrações públicas municipais deve buscar o possível, ou seja, não esperar que se estabeleçam diretrizes gerais para a administração como um todo. Ao invés disso, deve ser realizado em função das prioridades estabelecidas pelo governo municipal, ou seja, privilegiar as áreas e projetos que fazem parte do compromisso assumido pelo prefeito eleito.

A distinção entre áreas e projetos é necessária visto que pode ocorrer interesse por um projeto e não pelo todo. Por exemplo, é possível haver a preocupação com a criação de creches e não com a educação como um todo; é possível ter como meta melhorar o atendimento da saúde infantil e não da saúde de todos os cidadãos.

Essa visão de informatização por projetos visa atender a orientações específicas definidas pelo governo e, com isso, o produto desejado pode ser obtido mais rapidamente. Seria então correto chamar de Plano Diretor de Projeto de Informática este trabalho que busca apresentar produtos específicos.

Tal preocupação está de acordo com o que pudemos encontrar em nossas entrevistas, ou seja, em nenhum dos municípios visitados há continuidade administrativa, em função da não-permanência de um mesmo partido em gestões consecutivas.

A elaboração dos sistemas de informação em conformidade com os projetos e prioridades de cada gestão, permitirá que a informatização caminhe e que, no futuro, seja realizada uma integração.

A comunhão entre a informatização e a proposta de gestão elimina, ou reduz em grande parte, a possibilidade de descontinuidade por motivos financeiros. A gestão financeira do processo de informatização fica facilitada quando está diretamente ligada às intenções de investimento do município.

Observa-se que os municípios tiveram algum ganho com as mudanças nos orçamentos que vieram com a Constituição. Entretanto, também pudemos observar que as mudanças são insuficientes para dar autonomia financeira.

Desta forma, dificilmente o município terá capacidade financeira para atender a todas as suas atribuições. Torna-se necessário estabelecer prioridades.

A avaliação da situação vigente deve traçar um diagnóstico do nível de informatização das áreas e projetos de interesse, buscando identificar a situação em termos de *hardware*, de *software* e das informações que estão contempladas. A partir daí, pode-se evoluir no sentido de acrescentar ou modificar o nível inicialmente existente.

Uma vez definidas as áreas e os projetos que serão priorizados, deve-se estabelecer os objetivos e os produtos como ponto de partida para as futuras propostas. Essas propostas envolvem levantamentos a respeito das informações, dos processos, das rotinas e das relações entre esses elementos para poder subsidiar a criação dos sistemas de informação.

Além dos levantamentos relativos às informações, é necessário que se procure identificar os equipamentos e suprimentos de que se dispõe para, se possível, aproveitá-los na nova configuração a ser elaborada.

A elaboração de sistemas e da modelagem de dados deve buscar a definição de sistemas e subsistemas de acordo com a sua importância e influência na realização das prioridades eleitas. A partir desse estabelecimento é que caminhar-se-á para a elaboração do projeto de dados, definindo as categorias dos dados, das entidades, seus relacionamentos e a construção dos diagramas.

O detalhamento dessa atividade de modelagem de dados não faz parte do objetivo deste estudo. No entanto, essa modelagem deve conter uma visão global integrada que possibilitará, no futuro, a integração com outros sistemas da administração.

A opção pela modelagem de dados é reforçada por Torres (1994). Ele afirma que este é o elemento essencial para a criação de uma base de dados flexível e eficiente, além de conduzir, naturalmente, a uma compreensão muito melhor e mais abrangente do ambiente de negócios em que vive a organização. A opção poderá também ser um elemento facilitador na manutenção de bases de dados já existentes e de integração futura de outras bases.

O mercado oferece por meio dos congressos (como é o caso do Congresso Nacional de Informática Pública de 1995) soluções para melhorar a prestação dos serviços públicos, como os pacotes para informatização de áreas

específicas da administração pública. Esses pacotes, no entanto, têm focalizado áreas como: finanças públicas, controle de arrecadação, administração de materiais, folha de pagamento, recursos humanos, administração legislativa, bens patrimoniais e expedientes municipais. Não estamos questionando a qualidade dos trabalhos oferecidos. Nossa preocupação vai além deste uso de maneira isolada; ela vislumbra a possibilidade de futura integração desses sistemas.

Podemos afirmar que as áreas acima citadas têm sido as primeiras a serem contempladas pelas administrações públicas municipais, conforme estudo de Margarido (1991), onde 92% dos municípios consultados já possuíam alguns destes sistemas implantados e em operação.

Os primeiros passos no sentido de informatizar as administrações públicas municipais já estão dados. A utilização da informática de maneira mais abrangente, visando a melhor prestação dos serviços públicos, deve ser feita de forma mais integrada, possibilitando maior relacionamento com os demais níveis de governo. Esse avanço será possível se a preocupação com a integração for uma constante durante o processo de informatização.

A escolha de ferramentas e equipamentos que podem dar melhor tratamento às informações deve apoiar-se nas disponibilidades tecnológicas do mercado, adotando *software* e *hardware* adequados à execução das atividades, dentre aqueles que são mais utilizados. No caso de *hardware*, como visto nos dados obtidos nos questionários, os municípios têm adquirido equipamentos que podem comportar um sistema de redes. Pode-se observar que há uma diversidade de equipamentos que vão desde XT a micros 286, 386 ou 486. Portanto, é possível o aproveitamento do parque existente na elaboração e na definição do tipo de estruturas físicas de processamento. Essa definição, em nossa opinião, deverá privilegiar as estruturas físicas de processamento semidescentralizado ou descentralizado, com ou sem rede.

Essa opção pela descentralização ou semidescentralização seria mais um fator para facilitar a informatização por áreas e projetos visando futuras integrações. Isso porque este tipo de estrutura comporta um acréscimo de equipamentos e módulos com custo menor para as administrações públicas municipais, o que representa uma coerência em relação ao conjunto de nossa proposta.

Propomos, em resumo, que essas administrações continuem a realizar seus planos parciais de informatização, isto é, que estas sejam orientadas e esclarecidas, e façam a informatização municipal de maneira setorial. No entanto, tendo em mente o futuro, propomos que tenham um mínimo de perspectiva no momento da definição de plataformas e padrões de infra-estrutura, para que, à medida que as demais áreas venham a ser informatizadas, haja a possibilidade de integração.

Para isso, é necessário que os prefeitos e futuros candidatos sejam questionados e conscientizados no sentido de perceberem que a informatização

pode ser um instrumento que agilizará sua atuação e lhe permitirá dar respostas às reivindicações da sociedade, de maneira mais rápida e eficiente.

Neste momento em que o mundo está se integrando através de redes de informações e da Internet, os municípios e seus governantes precisam cultivar esta consciência e esta dimensão de relacionamentos. Em nosso país, é necessário que os demais níveis de governo atentem para uma futura integração, para um futuro de informações compartilhadas.

O município tem, ao nosso ver, papel fundamental neste processo, uma vez que a base para um país bem planejado vem de suas unidades básicas, ou seja, unidades que têm um sistema de informação bem elaborado e com autonomia para realizar planejamento e desenvolvimento apoiado na realidade de seu contexto político, físico e humano.

A presente pesquisa é um passo no sentido de entender o processo de informatização municipal e uma contribuição para que outros estudos sejam realizados e outros pontos analisados, tais como: o papel das mudanças constantes de governo e os instrumentos legais que poderiam ser criados para ajudar a diminuir o efeito destas na informatização; a análise das possibilidades e os problemas da terceirização dos serviços de informática, e a aplicação do modelo proposto neste trabalho, buscando sua validação e aperfeiçoamento.

Referências bibliográficas

- ACKOFF, R. L. (1989), *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- ALBERTIN, A. L. (1996), *Administração de Informática*. São Paulo: Atlas.
- BRASIL. Lei Orgânica do Município de Limeira, de 5 de abril de 1990. São Paulo: Câmara Municipal de Limeira.
- BRASIL. Lei Orgânica do Município de Ribeirão Preto, de 5 de abril de 1990. São Paulo: Imprensa Oficial do Município e CODERP — Cia. de Desenvolvimento Econômico de Ribeirão Preto.
- BRASIL. Lei Orgânica do Município de Santa Bárbara d'Oeste, de 5 de abril de 1990. São Paulo: Câmara Municipal de Santa Bárbara D'Oeste.
- BRASIL. Lei Orgânica do Município de Sumaré, de 4 de abril de 1990. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo.
- BREMAEKER, F. E. J. (1994), *Mitos e Verdades sobre as Finanças dos Municípios Brasileiros*. Rio de Janeiro: IBAM.
- CASSARRO, A. C. (1988), *Sistemas de Informação Para Tomada de Decisões*. São Paulo: Pioneira.
- CASTELLO BRANCO, L. (1994), *Constituição Federal e Constituições Estaduais*. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, v. 4.
- CONSTITUIÇÃO DE 1988. Brasília: Centro Gráfico, Senado Federal. Edição atualizada.
- CUNHA, M. A. (1994), *Administração dos Recursos de Informática Pública: Estudo de Caso do Modelo Paranaense*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. Dissertação (mestrado).
- DIAS, D. S. (1985), *O Sistema de Informação e a Empresa*. Rio de Janeiro: LTC.
- FERREIRA, F. W. (1986), *Planejamento Sim e Não, Paz e Terra*. São Paulo.
- GONDIN, L. M. (1991), "A Participação Popular no Plano Diretor: Contribuições para a Formulação de uma Metodologia". *Revista de Administração Municipal*, v. 38, n. 201.
- IGLESIAS, R. (1980), *Sistemas de Informação para a Área Estatal — Aspectos Básicos para Projeto, Implantação e Operação*. Rio de Janeiro: SUCESU.
- LOPES, C. A. S. (1987), *Leis Orgânicas dos Municípios: Com Índice Temático Comparativo*. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, v. 3.

- MARGARIDO, M. J. F. F. (1991), *A Informatização das Administrações Públicas Municipais do Estado de São Paulo*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. Dissertação (mestrado).
- MARGARIDO, M. J. F. F. (1997), *Planejamento de Informática nas Administrações Públicas Municipais do Estado de São Paulo*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. Tese (doutorado).
- MEIRELLES, F. S. (1994), *Informática — Novas Aplicações com Microcomputadores*. São Paulo: McGraw-Hill.
- MEIRELLES, H. L. (1990), “Direito Administrativo Brasileiro”. *Revista dos Tribunais*, São Paulo.
- MELLO, D. L. (1991), “Descentralização, Papel dos Governos Locais no Processo de Desenvolvimento Nacional e Recursos Financeiros Necessários para que os Governos Locais Possam Cumprir seu Papel”. *Revista de Administração Pública*, v. 25, n. 4.
- REINHARD, N. (1990), *Estratégias de Informatização da Administração Pública Federal, Programa de Informática do Instituto de Administração*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade .
- RIBEIRO, L. C. Q., CARDOSO, A. L. (1990), “Plano Diretor e Gestão Democrática da Cidade”. *Revista de Administração Municipal*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 195, jul/set.
- ROCKART, J. F., SCOTT MORTON, M. S. (1987), Implicações das Mudanças na Tecnologia da Informação para a Estratégia Empresarial. In: SEMINÁRIO AMANA: ADMINISTRAÇÃO DOS ANOS 90, São Paulo: mimeo.(Tradução CISR/MIT/WP 98).
- SANTOS, A. C. A., BARATTA, T. C. (1990), “O Plano Diretor e o Governo dos Municípios”. *Revista de Administração Municipal*, v. 37, n.194.
- SOUZA, C. M. (1991), “Plano Diretor e Instrumentos de Planejamento Municipal: Limites e Possibilidades”. *Revista de Administração Municipal*, v. 38, n. 1998.
- TORRES, N. A. (1994), *Manual de Planejamento de Informática Empresarial*. São Paulo: Makron Books.
- VILLAÇA, S. (1991), “Informática na Administração Municipal: Um Papel que se Renova a cada Dia”. *Revista de Administração Municipal*, v. 38, n. 201.
- YOUNG, A. (1989), *The Landmark MIT Study: Management in the 1990's*. USA: MIT.

Normas para colaboradores

1. A série **Texto para discussão** divulga artigos em fase de pré-publicação, com o objetivo de fomentar o debate direto entre o leitor e o autor.
2. Os trabalhos, sempre inéditos no Brasil, devem conter em torno de 25 laudas de 30 linhas de 65 toques.
3. Os originais devem ser encaminhados ao editor, em disquete, em programa de uso universal, com uma cópia impressa. Usar apenas as formatações padrão.
4. Na primeira página deve constar informação sucinta sobre formação e vinculação institucional do autor (em até duas linhas).
5. Notas, referências e bibliografia devem vir ao final do trabalho, e não ao pé da página. Notas e referências, sendo o caso, devem vir devidamente numeradas.
6. Os originais enviados à editora de **Texto para discussão** não serão devolvidos. O editor compromete-se a informar os autores sobre a publicação ou não de seus trabalhos.

Texto para discussão

Números publicados

- 34 - *Perfil dos gestores de recursos humanos da Administração Pública*
Pesquisa ENAP
agosto/00, 20p.
- 33 - *A imanência do planejamento e da gestão: a experiência de Curitiba*
Luiz Carlos de Oliveira Cecilio
Carlos Homero Giacomoni
Miguel Ostoja Roguski
agosto/99, 22p.
- 32 - *Sociedade civil: sua democratização para a Reforma do Estado*
Luiz Carlos Bresser Pereira
novembro/98, 57p.
- 31 - *Custos no serviço público*
Marcos Alonso
outubro/98, 34p.
- 30 - *Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios*
Marianne Nassuno
setembro/98, 21p.
- 29 - *Reforma da previdência: negociações entre os poderes Legislativo e Executivo*
Marcelo James Vasconcelos Coutinho
agosto/98, 24p.
- 28 - *Diagnóstico da situação da mulher na Administração Pública Federal*
Franco César Bernardes,
Marcelo Gameiro de Moura e
Marco Antônio de Castilhos Acco
julho/98, 25p.

- 27 - *Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses*
Francisco Gaetani
junho/98, 27p.
- 26 - *Análise de macroprocessos na Secretaria de Recursos Humanos do MARE: uma abordagem sistêmica*
Marcelo de Matos Ramos
maio/98, 23p.
- 25 - *Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe: o caso brasileiro*
Carlos César Pimenta
abril/98, 23p.
- 24 - *Reconstruindo um novo Estado na América Latina*
Luiz Carlos Bresser Pereira
março/98, 19p.
- 23 - *Reforma administrativa e direito adquirido*
Paulo Modesto
fevereiro/98, 25p.
- 22 - *Utilizando a internet na administração pública*
Cláudio Seiji Sato
dezembro/97, 25p.
- 21 - *Burocracia, capacidade de Estado e mudança estrutural*
Tereza Cristina Cotta
novembro/97, 13p.
- 20 - *A reforma administrativa francesa: da crise da função pública a uma nova racionalidade da ação coletiva, uma difícil transição*
Valdei Araújo
outubro/97, 26p.
- 19 - *Formação e capacitação na construção de um novo Estado*
Evelyn Levy
setembro/97, 15p.
- 18 - *Agências Executivas: estratégias de reforma administrativa*
Marcos Alonso
agosto/97, 37p.
- 17 - *Controle interno e paradigma gerencial*
Sheila Maria Reis Ribeiro
julho/97, 27p.

- 16 - *Novos padrões gerenciais no setor público: medidas do governo americano orientadas para o desempenho e resultados*
Bianor Scelza Cavalcanti e Roberto Bevilacqua Otero
junho/97, 31p.
- 15 - *Cidadania e Res publica: a emergência dos direitos republicanos*
Luiz Carlos Bresser Pereira
maio/97, 45p.
- 14 - *Gestão e avaliação de políticas e programas sociais: subsídios para discussão*
Francisco Gaetani
abril/97, 15p.
- 13 - *As escolas e institutos de administração pública na América Latina diante da crise do Estado*
Enrique Saravia
março/97, 18p.
- 12 - *A modernização do Estado: as lições de uma experiência*
Serge Vallemont
dezembro/96, 16p.
- 11 - *Governabilidade, governança e capacidade governativa*
Maria Helena de Castro Santos
dezembro/96, 14p.
- 10 - *Qual Estado?*
Mário Cesar Flores
novembro/96, 12p.
- 09 - *Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado*
Luiz Carlos Bresser Pereira
outubro/96, 20p.
- 08 - *Desempenho e controle na reforma administrativa*
Simon Schwartzman
setembro/1996, 22 p.
- 07 - *Brasil século XXI - A construção de um Estado eficaz*
Virgínio Augusto Ferreira Coutinho e
Maria Teresa Oliva Silveira Campos
agosto/1996, 24 p.
- 06 - *A tecnologia da informação na reforma do Estado*
Ricardo Adolfo de Campos Saur
julho/1996, 15 p.

- 05 - *Reforma administrativa e direito adquirido ao regime da função pública*
Paulo Modesto
outubro/1995, 14 p.
- 04 - *Estado, aparelho do Estado e sociedade civil*
Luiz Carlos Bresser Pereira
outubro/1995, 31 p.
- 03 - *Reflexões sobre a proposta da reforma do Estado brasileiro*
Gleisi Heisler Neves
outubro/1995, 28 p.
- 02 - *A questão da estabilidade do serviço público no Brasil: perspectivas de flexibilização*
Érica Máximo Machado e
Lícia Maria Umbelino
julho/1995, 21 p.
- 01 - *A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira*
Luiz Carlos Bresser Pereira
maio/1995, 24 p.



Assine a

Revista do Serviço Público *Conhecimento atualizado em Administração Pública*

A **RSP Revista do Serviço Público** é uma publicação voltada para a divulgação e debate de temas relacionados ao Estado, à Administração Pública e à gestão governamental. Reúne artigos de autores brasileiros e estrangeiros que apontam as tendências contemporâneas no debate sobre a área.

Publicada desde 1937, a RSP passou por uma profunda reforma editorial em 1996, inspirada pela consciência da necessidade crescente de manter a função pública em contato regular com análises dos grandes temas político-administrativos de nossa época.

*Conheça o Catálogo de Publicações ENAP visitando
o nosso site: www.enap.gov.br*

Cartão de assinatura da RSP

Para assinar a RSP, preencha este cartão e envie para o endereço abaixo por fax ou correio.

Periodicidade: trimestral
Assinatura anual: R\$ 40,00
Exemplar avulso: R\$ 12,00
Exemplar anterior a 1997: R\$ 8,00

ENAP Escola Nacional de
Administração Pública
Diretoria de Informação e
Conhecimento em Gestão
SAIS — Área 2-A
70610-900 — Brasília - DF
Tel.: (0XX61) 445 7096 / 445 7102
Telefax: (0XX61) 245 6189
E-mail: publicacoes@enap.gov.br

Nome/Instituição:

CPF/CGC:

Endereço:

Cidade:

UF:

CEP:

Caixa Postal:

Telefone:

Fax:

E-mail:

Tipo de solicitação:

- Assinatura RSP Ano 50 - 1999
 Assinatura RSP Ano 51 - 2000
 Alteração de cadastro

Formas de pagamento:

1. Cheque nominal à ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública
2. Enviar ordem de pagamento (anexar cópia do depósito) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública, através do Banco do Brasil S/A — Agência Ministério da Fazenda 3602-1, Conta Corrente: 170500-8 Depósito identificado (código - dv) finalidade: 11470211401002-2.
3. Enviar nota de empenho (anexar original) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública — UG: 114702 — Gestão: 11401