

EIXO 3 – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

D3.7 – Gestão Estratégica nas Organizações Públicas (32h)

Professores: Gabriela Lotta e José Carlos Vaz

24, 28, 29 e 30 de novembro de 2011

Objetivos

- Refletir sobre a estratégia, os processos de trabalho e a tecnologia da informação como elementos centrais do desempenho das organizações atuantes nos campo das políticas públicas.

Programa (Parte 1)

- ✓ Conceito de organizações e componentes organizacionais: arquitetura, recursos humanos, estratégia, processos e tecnologia
- ✓ Relação entre organizações e políticas públicas
- ✓ Arquitetura organizacional: conceitos, variáveis, tipologia de modelos e redes interorganizacionais
- ✓ Recursos Humanos: gestão estratégica, competências e planejamento da força de trabalho

Programa (Parte 2)

- Estratégia organizacional: conceitos, alinhamento estratégico e monitoramento do desempenho
- Processos de trabalho: análise, redesenho e gestão de processos
- Tecnologia da Informação: utilização da TI pelo setor público, governo eletrônico.
- Exercício final

Avaliação

- Exercício:
 - Continuação do exercício iniciado na Parte 1, desenvolvido em etapas ao longo da disciplina
 - Seleção de uma organização
 - Análise a partir de roteiro com os tópicos da aula
 - Nota: avaliação do trabalho escrito

Parte 4: Estratégia

- Conceitos
- Componentes
- Papel para implementação das políticas públicas

1 – Estratégia na vida das organizações

O que é estratégia?

Conjunto integrado de ações estruturadas, regras decisórias e posicionamentos que a organização assume e implementa com o objetivo de atingir objetivos e padrões de desempenho desejados.

A dimensão da estruturação de ações

Estratégia articula e estrutura grandes operações a serem realizadas pela organização para a consecução dos objetivos:

Planos, projetos e programas

Relações de causalidade e supostos

A dimensão das regras para decisão

Estratégia entendida como regras que orientam
o processo decisório

A dimensão do posicionamento

Foco na construção de uma configuração da organização mais adequada a seus objetivos e/ou à leitura do seu ambiente.

Diagnóstico e explicação situacional

A explicação situacional

Como há vários atores que planejam, coexistem distintas explicações da realidade: cada ator explica a realidade de acordo com seu ponto de vista.

O diagnóstico único e a verdade objetiva são impossíveis.

A formulação da estratégia

Em busca do alinhamento da organização à estratégia

Gestão por resultados

Monitoramento do desempenho e do
planejamento

Redesenho de processos

O papel da TI

RH competências e remuneração variável
carreiras estratégicas

E a demanda pela construção de sistemas
de mensuração...

Gestão orientada por resultados

Padrões de serviço

Gestão por indicadores

Gerenciamento por projetos e programas

4. Mensuração do desempenho como elemento central da gestão estratégica

Da lista de indicadores ao
sistema de mensuração...

Visão tradicional

Conjunto de indicadores estável ao longo do tempo.

Construção de indicadores por departamento.

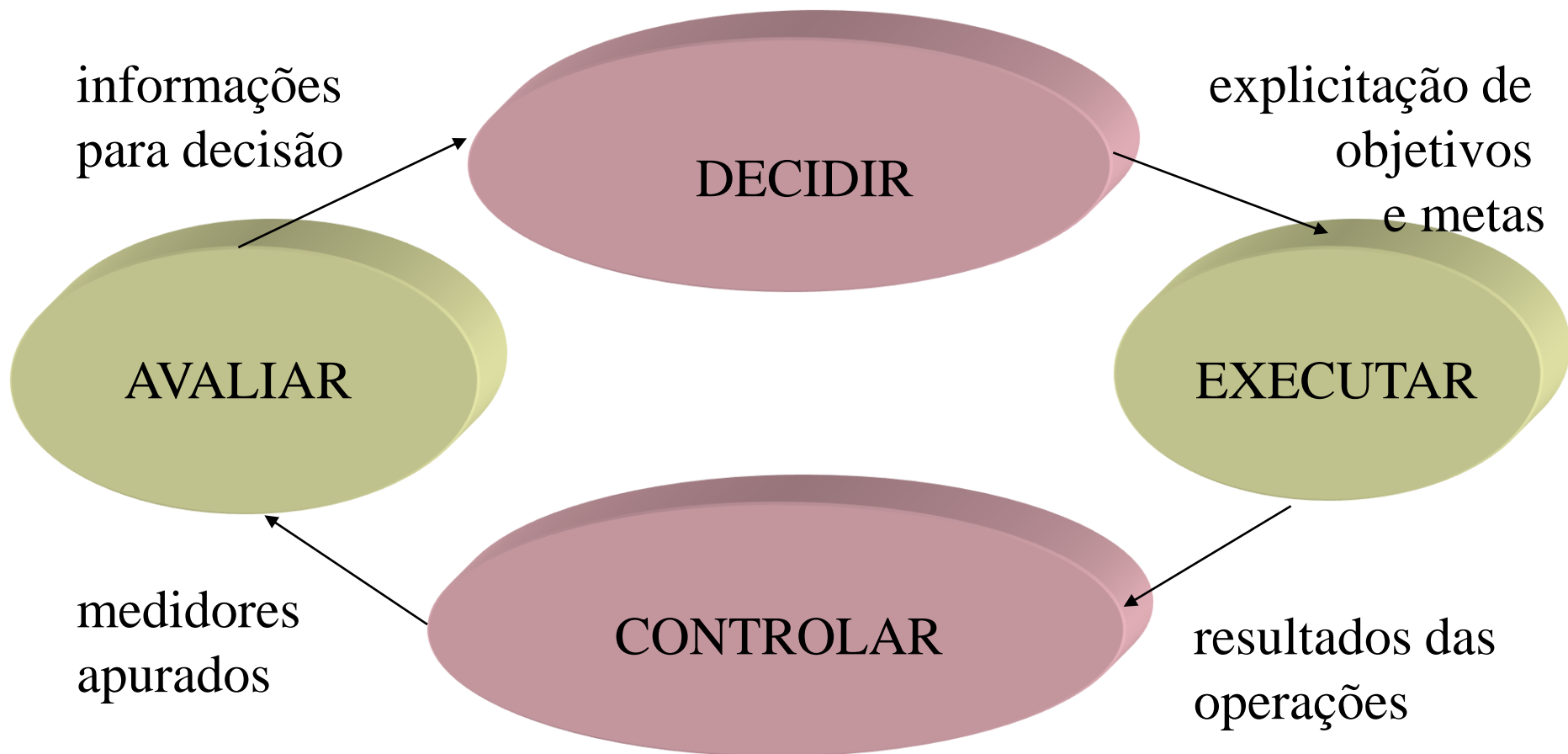
Responsabilidades fragmentadas.

Foco na quantidade: quanto mais indicadores, melhor...

Não dá muita importância à articulação dos indicadores.

Pouca hierarquização dos indicadores

***Medição efetiva deve ser
uma parte integrante do
processo gerencial.***



Gestores necessitam de um sistema de mensuração equilibrado.

Gestores necessitam de um sistema de medidores que dê conta das múltiplas dimensões da organização.

A mensuração do desempenho deve ser um processo dinâmico:

é importante uma revisão periódica dos indicadores, para garantir que o sistema seja realmente útil e não tratado de maneira burocrática.

O que é um sistema de mensuração de desempenho?

- Sistema de informações gerenciais.
- Conjunto estruturado de indicadores de desempenho.

Características de um sistema de mensuração do desempenho

Objetivo claro para todos os envolvidos:
mensuração do desempenho da organização

Compõe-se de diferentes subsistemas integrados

Otimiza o resultado final e o esforço para sua realização

Tem estabilidade ao longo do tempo

Responsabilidades definidas

Freqüência na produção e circulação das informações

Requisitos para a utilização de um sistema de informação gerencial para mensuração de resultados

Articulação à estratégia

A mensuração do desempenho precisa refletir a estratégia e os resultados desejados

É preciso ter clareza da missão, visão, objetivos, metas, iniciativas (e coerência entre eles)

para saber o que se precisa em termos de

Monitoramento e gestão:

- Metas
- Prazos
- Responsáveis
- Indicadores
- Sinais de vigília do ambiente externo

Considerar as múltiplas dimensões e componentes dos sistemas de informação:

- Arquitetura do sistema
- Infra-estrutura de hardware e rede
- Software (bancos de dados, programas para processamento)
- Conectividade
- Padrões e cultura de uso de TI
- Qualificação dos recursos humanos
- Dados e informações disponíveis
- Demandas e aplicações para o sistema de informações
- Regulação e governança do sistema
- Ambiente externo

Comprometimento da direção

Nenhum sistema irá se consolidar se a direção da organização não tiver compromisso com ele.

Comprometer-se significa

- Investir tempo e energia
- Utilizar o sistema
- Estimular a organização a utilizá-lo

Envolvimento da organização

Para que o sistema seja efetivamente usado, ele precisa:

Ser compreendido

Conquistar “corações e mentes”

Oferecer vantagens reais às pessoas

Implantar um sistema de mensuração não é assunto somente gerencial ou tecnológico.

Há uma forte dimensão comunicacional envolvida.

Adequação às necessidades da organização

Nem todas as organizações são iguais, nem tem as mesmas demandas.

Sistemas de mensuração não são facilmente replicáveis.

Mais que decorar um método, é importante ter repertório de métodos.

Muitas vezes ocorre o fascínio pelo novo, pelo modismo...

Os sistemas devem ser viáveis

Tecnicamente: os indicadores utilizados devem atender aos requisitos de um bom indicador.

Tecnologicamente: a organização deve ter recursos tecnológicos capazes de suportar um funcionamento adequado do sistema.

Economicamente: não adianta ter um bom projeto que não pode ser implementado e mantido...

Culturalmente: muitas vezes, pensamos em sistemas que vão contra a cultura da organização

Politicamente: daí a importância de ouvir todos os envolvidos...

Facilidade de uso

- É preciso proporcionar a circulação da informação por toda a organização e possibilitar a realização fácil de consultas e análises a qualquer momento. Acessibilidade.

O sistema tem que ter conseqüências:

- Articulação do sistema de mensuração do desempenho a medidas de correção: se o uso do sistema de mensuração não leva a ações efetivas, ele cairá em descrédito.

Processo de implantação de um sistema de mensuração do desempenho

- Revisão da estratégia
 - Revisão das formulações estratégicas centrais da empresa ou órgão
 - Missão, Visão
 - Objetivos estratégicos
 - Definição das iniciativas estratégicas

- Identificação de Fatores Críticos de Sucesso da estratégia
 - Identificação de relações de causalidade na estratégia e no desempenho
 - Avaliação de riscos

- Determinação de atributos básicos do sistema:
 - Tecnologia
 - Mecanismos e processos de alimentação
 - Frequência das informações
 - Recursos de saída das informações
 - Autorizações de acesso
 - Responsabilidades
 - Fontes de informação

Construção do Sistema de Medição

Identificação de Fatores Críticos de Sucesso da estratégia

- Identificação de relações de causalidade

Seleção de indicadores-chave

Verificação de possibilidades de superposição dos indicadores

Aprovação do Sistema de Medição

Negociação e definição final do conteúdo

Atribuição de responsabilidades

Formalização

Comunicação à organização

Treinamento e disseminação

- Cargos e pessoas-chave
- Formação de multiplicadores

- Desenvolvimento de soluções e adequação organizacional
 - Sistemas de informação gerencial
 - Sistemas transacionais
 - Avaliação de desempenho
 - Sistemas de remuneração
- Início da utilização
- Revisões periódicas do sistema

Fatores críticos para o sucesso da implementação

- Foco na mensuração de desempenho, não na tecnologia
- Adequação às necessidades
- Adequação às possibilidades tecnológicas da organização
 - Infra-estrutura de rede
 - Bases de dados
- Adesão e apoio da direção
- Patrono interno
- Equipe de implementação multidisciplinar (TI, estratégia, operações etc.)

- Facilidade de utilização e aporte de benefícios para os usuários
- Suporte permanente
- Outros fatores críticos de sucesso?

5. O Balanced Scorecard e o uso de painéis de controle de indicadores para a gestão estratégica

Idéias centrais

Crítica ao planejamento tradicional

A idéia de gestão estratégica, baseada em objetivos, substitui o plano e os planos setoriais.

O desempenho deve poder ser especificado e medido por meio de indicadores objetivos.

Painel de controle

Instrumento sintético de gestão estratégica:

Indicadores quantitativos ou qualitativos

Utilização de medidas de referência pré-estabelecidas

Disponibilidade permanente da informação /
periodicidade curta



<< Hide Tree <<

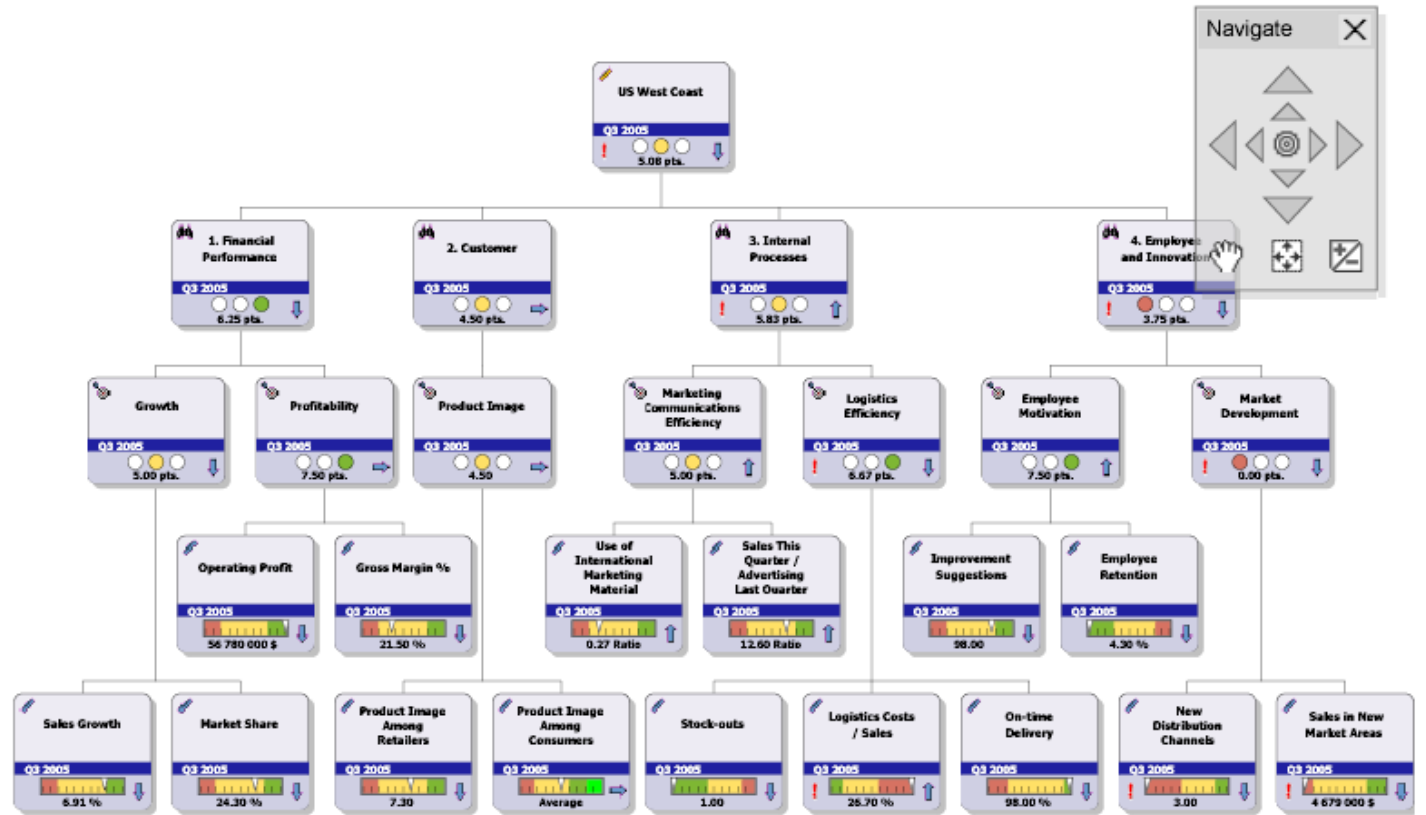
Search

[Model] : Dentorex Group Scorecard

[<-Back] [Print] [Bookmark] [Add to Basket] [Actions]

[Series] [Views] [Period] [Show PG links]

- Dentorex Group
 - Asia Sales Office
 - Europe Sales Office
 - USA Sales Office
 - US East Coast
 - US West Coast**
 - Strategy Map



Navigate

Enfoques de sistemas baseados em painéis de controle

O enfoque do benchmarking
Balanced Scorecard

Benchmarking

Processo contínuo e sistemático de obtenção de informação e comparação com organizações e/ou padrões de referência:

Interno: comparação entre unidades (p.e. rendimento de alunos em escolas da rede pública)

Externo: comparação com outras prefeituras

Setorial: comparação com índices de referência (p.e. Objetivos de Desenvolvimento do Milênio)

BSC – Balanced Scorecard

Princípios:

- Articulação entre estratégia e indicadores
- Poucos medidores, forçando gestores a focar atenção em um grupo pequeno de medidores que representam os fatores mais críticos.

Contexto em que surge

Instabilidade no ambiente competitivo das empresas

Acirramento da competitividade: competição por custo e inovação

Desenvolvimento de novas metodologias de gestão

Tecnologia da informação e ampliação da disponibilidade da informação:

Armazenamento

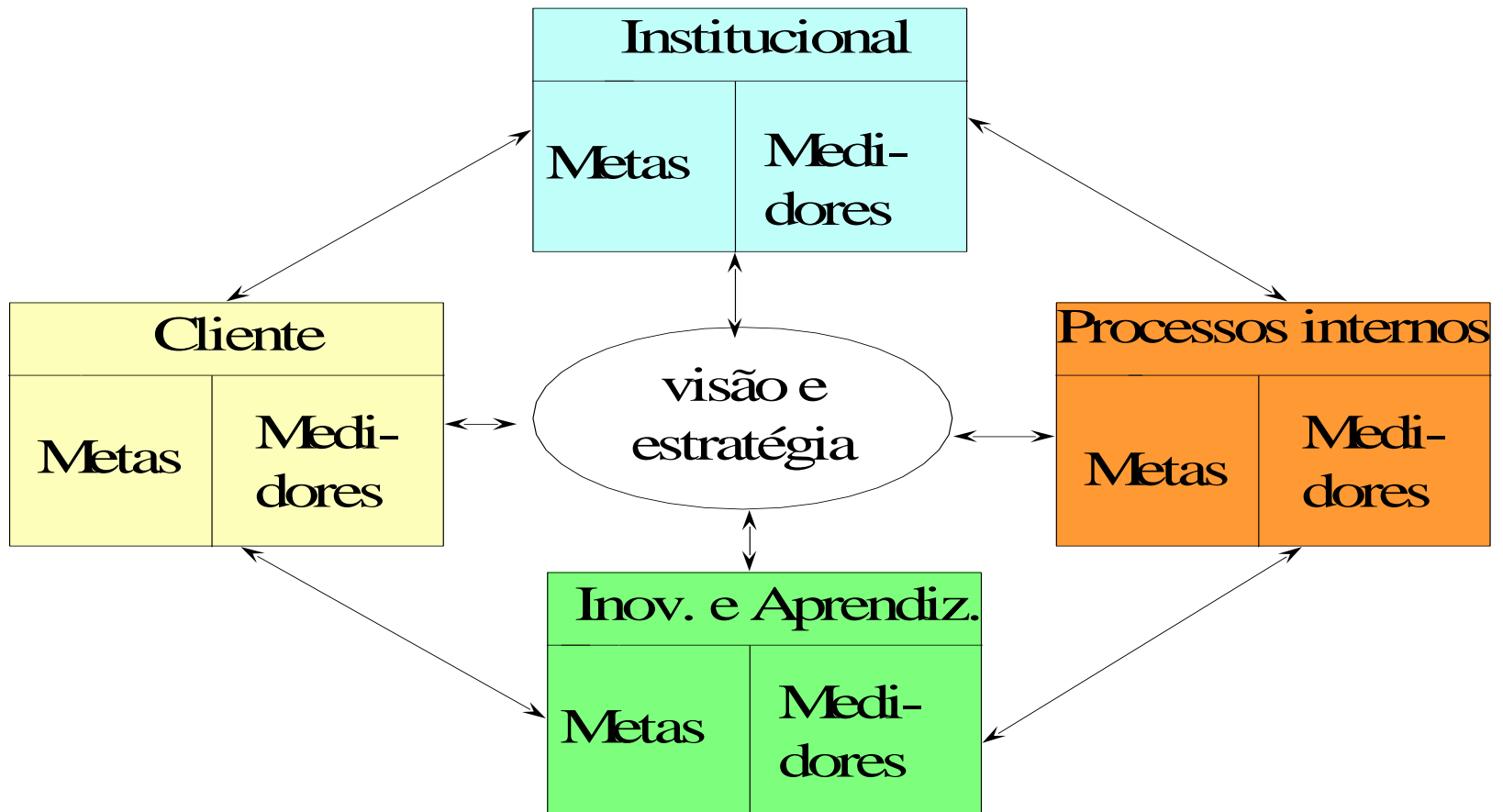
Processamento

Transmissão

Volume

Velocidade

BSC : PERSPECTIVAS



Objetivo

Fixar e acompanhar objetivos de desempenho claros e focar atenção nos fatores críticos da estratégia, através de um mecanismo de fácil assimilação.

Características

Poucos medidores, forçando gerentes a focar atenção em um grupo pequeno de medidores que representam os fatores mais críticos.

Avaliação de desempenho

Ações corretivas

Estruturação permite uma visão equilibrada, incorporando vários tipos de medidores.

Preocupação com curto e longo prazo:

Indicadores de fatores críticos do desempenho corrente e futuro.

Perspectivas de avaliação segundo a metodologia do Balanced Scorecard

Perspectiva do cliente:

Como o cliente vê a organização?

Foco na criação de valor para os clientes.

Medidores estabelecidos buscando a ótica dos clientes:

Tempo de atendimento,

Número de reclamações,

Índice de Satisfação dos Clientes.

Perspectiva dos processos

No que a organização deve se superar em sua operação?

Foco nos fatores críticos de maior impacto na
satisfação do cliente:

Processos

Decisões

Competências centrais

Tecnologias críticas

Habilidades

Produtividade

Perspectiva de Inovação e Aprendizagem

A organização irá continuar a inovar e criar valor para os clientes?

Medidores de melhoria contínua

no atendimento aos clientes

nos processos internos

reciclagem de pessoal

Medidores de resposta a mudanças ambientais

tempos de reprogramação e desenvolvimento

taxas de redução de ineficiências

impactos de treinamento

Perspectiva Institucional/Financeira

O que a sociedade, o governo e a direção esperam da organização?

Ligações entre operações e finanças.

Ligações entre operações e metas institucionais.

Medidores que registrem o passado e identifiquem as perspectivas futuras

sobrevivência

efetividade

sustentabilidade financeira

Objetivos estratégicos

- Objetivos institucionais que, articulados, compõem a estratégia organizacional

<i>Dimensão</i>	<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Indicador</i>
Institucional e Financeira	<ul style="list-style-type: none">• Melhoria da imagem da organização junto à sociedade e ao governo.	<ul style="list-style-type: none">• Destinação de recursos orçamentários.
Cliente	<ul style="list-style-type: none">• Atingir um alto nível de reconhecimento da qualidade dos serviços prestados pelos cidadãos-usuários.	<ul style="list-style-type: none">• Índice de satisfação de cidadãos-usuários dos serviços.
Processos internos	<ul style="list-style-type: none">• Redução dos problemas gerados por erro dos funcionários responsáveis pelo atendimento ao cidadão.	<ul style="list-style-type: none">• Número de reclamações sobre o total de atendimentos.
Inovação e aprendizagem	<ul style="list-style-type: none">• Ampliar a capacitação dos servidores para atendimento ao cidadão	<ul style="list-style-type: none">• Número de servidores treinados sobre número total de servidores

O painel de controle no BSC

Painel de controle personalizado: para cada unidade organizacional há um painel específico com seus indicadores de desempenho.

Articulação entre indicadores, de acordo com as relações de causalidade definidas na estratégia.

Articulação entre indicadores de vários níveis.

BSC -

Exercício

Utilizaremos a mesma organização estudada nos módulos anteriores. Por favor, respondam:

Como a organização selecionada para estudo estabelece sua estratégia e planeja sua implementação?

Como se dá a gestão da implementação da estratégia?

Que tipo de monitoramento é realizado?

Parte 5: Processos de Trabalho

1 - Os processos e o desempenho das organizações

O que é um processo?

Um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado (...) é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação.”

Davenport (1994)

“Os processos correspondem a um conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que recebe insumos, transforma-os, de acordo com uma lógica pré-estabelecida e com agregação de valor, em produtos-serviços, para responderem às necessidades dos clientes”

Gomes, 2006

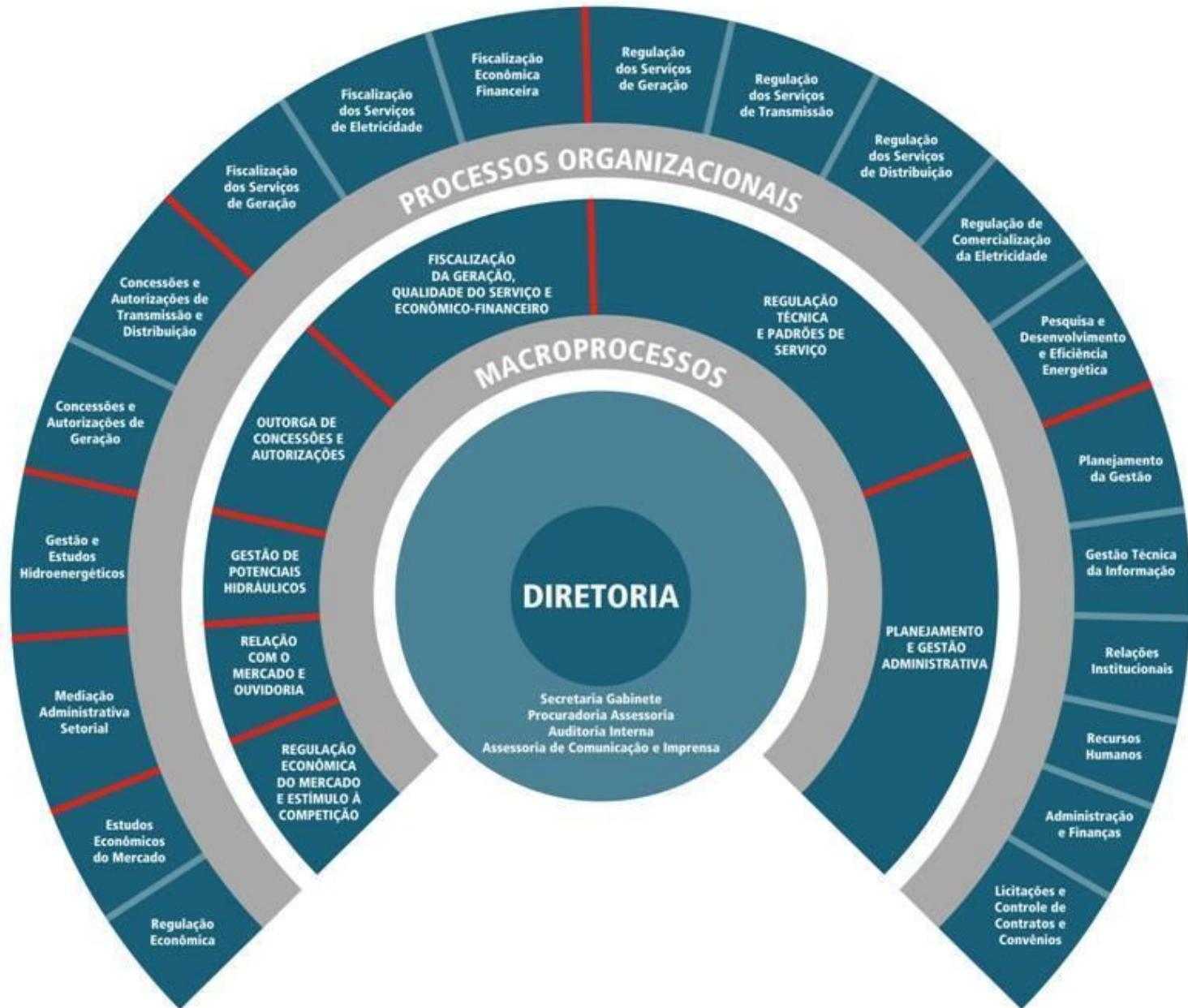
Uma visão sistêmica

- Interdependência das partes na organização.
 - A organização como um conjunto de processos
 - Resultados da organização dependem dos processos: consecução dos objetivos dos processos garante que se atinjam os resultados da organização.
 - Processos interligam-se (integração).
-

Macroprocessos e atividades

- Macroprocessos: Agrupamentos de processos baseados em suas características intrínsecas (mesmos insumos, produtos assemelhados, processamento correlato). Uma organização tem um pequeno número de macroprocessos.
- Atividades: Unidades de processamento parcial de um determinado processo. Em geral, seus produtos são produtos intermediários do processo.

Árvore de Processos - Aneel



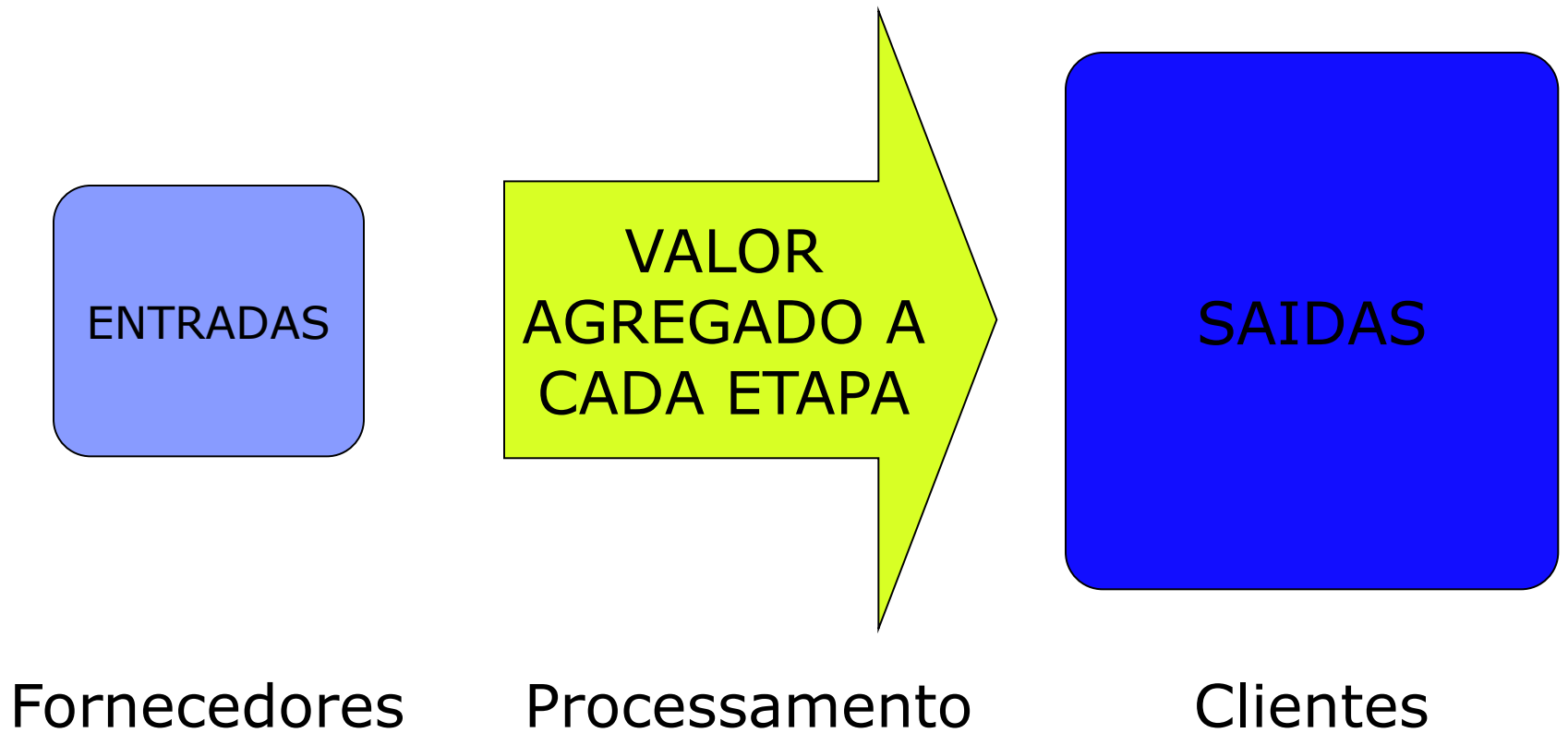
Componentes de um processo

- Entradas - insumos
- Saídas - produtos
- Procedimentos de operação
- Critérios de controle (mensuração de resultados)
- Recursos humanos
- Infra-estrutura
- Tecnologia

Características-chave

- Começo e fim claramente estabelecidos.
- Clientes, produtos, insumos, fornecedores e objetivos claramente definidos.
- Etapas de execução do processo agregam valor ao cliente final e à organização.

O processamento agrega valor



Que valor é agregado pelo processo?

- Garantia de direitos do cliente:
 - Acesso justo aos benefícios proporcionados por um serviço público.
 - Acesso a informação precisa.
 - Exercício de direitos econômicos e políticos.
- Segurança jurídica.
- Proteção de informações.
- Economia de tempo e recursos.

Processos vs. Sistemas de informação

- Um processo pode ser entendido com um tipo particular de sistema.
- Quando os produtos de um processo forem informações, ele irá se basear em um sistema de informações.
- A alimentação e a operação de um sistema de informações dependem de um processo específico.

Processos vs. Projetos

Processos: atividades contínuas, estruturadas e rotineiras. O processamento de um caso/evento tem começo e fim, mas o processo mantém-se “indefinidamente”.

Ex.: emissão de carteira de identidade.

Projetos: atividades não contínuas e não rotineiras. Ao terminar o processamento, o projeto está encerrado.

Ex.: implantação de um equipamento de atendimento ao cidadão.

Os processos não caem do céu!

- Fazem parte de organizações, que têm seus objetivos e estratégias, cultura organizacional, normas e políticas internas próprias.
- Estão submetidos a um ambiente, que aporta normas, tecnologia, condicionantes econômicos e sociais etc.
- Envolvem outras organizações, com conflitos e alianças interinstitucionais e diferentes culturas, objetivos, valores, estratégias etc.
- São operados por pessoas, portanto sujeitos a falhas humanas e a distintos valores, conflitos, disputas etc.
- Existem partes interessadas (stakeholders)

Processo como fenômeno social

- Um processo gera uma rede social em torno dele:
 - Interesses
 - Conflito
 - Colaboração
- O desenho de um processo cria um conjunto de interesses:
 - Econômicos
 - Poder
 - Acesso a informação e serviços

2 - A gestão dos processos

A Gestão dos Processos

- Foco na criação de valor pelo processo.
- Controle de qualidade de insumos e produtos: mensuração de resultados em função das metas, com foco no atendimento da demanda do cliente do processo.
- Otimização do processo: fazer mais com menos recursos.
- Eliminação de tarefas desnecessárias.
- Decisões sobre recursos humanos, organização do trabalho e tecnologia da informação.

Indicadores de desempenho

É possível medir o desempenho de um processo:

- Custo (custo total, custo por tarefa, por cliente etc.)
- Tempo (execução de tarefas, atendimento, solução de problemas etc.)
- Falhas (erros de processamento, disponibilidade de serviço etc.)
- Satisfação do cliente (número de queixas, resultados de pesquisas, redução de preços de compra etc.)
- Efeitos negativos de ineficiências

3. Principais decisões na gestão de processos

- Decisões de recursos humanos:
 - Terceirização vs. equipe própria (exemplo: Poupatempo)
 - Composição e perfil da equipe e estruturação de carreiras (ex.: fiscalização de serviços públicos por agências reguladoras)
 - Estratégia de capacitação e educação continuada da equipe (ex.: pregão eletrônico)
 - Formas de remuneração (fixa ou variável) e outras formas de incentivo (ex.: gestão escolar)

- Decisões de organização do trabalho:
 - Definição de entradas a requisitar:
 - Documentos solicitados para acesso a serviços;
 - Definição de produtos a entregar:
 - Atendimento nos centros de atendimentos social;
 - Ordenamento das atividades do processo:
 - Abertura de empresas;
 - Controle de qualidade das atividades do processo:
 - Sistema de avaliação do atendimento nas agências da Previdência Social;
 - Registro de informações, antes, ao longo do processamento e após entrega do produto:
 - Sistema de informações tributárias
 - Condições materiais - infraestrutura

- **Decisões de tecnologia:**
 - Aplicação de tecnologia a atividades do processo:
 - Uso da internet para imposto de renda;
 - Automação de atividades e utilização de dispositivos:
 - Utilização de palm-tops para fiscalização e multas;
 - Arquitetura de sistemas:
 - Cadastro do bolsa-família;
 - Sistemas de informações gerenciais requeridos ou alimentados pelo processo:
 - Integração de sistemas estaduais de cobrança de infrações de trânsito.

4 - Análise, modelagem e redesenho de processos

A decisão do redesenho

- Estabelecimento de diretrizes para o redesenho dos processos.
- Orientações gerais para a tomada de decisão que devem presidir todas as ações do redesenho.

Exemplos:

Mudar foco dos procedimentos para o atendimento ao cidadão.

Eliminar perdas com lentidões, gargalos, retrabalho, duplicidade de atividades, atividades que não agregam valor ao cliente etc.

Ter uma organização mais estruturada e mais ágil.

Melhorar a comunicação entre as áreas.

Automatizar, aproveitando o máximo TI, e mudar o paradigma para investimentos em TI e não custos.

Padronizar o atendimento.

Seleção de prioridades

- Visão estratégica dos processos da organização:
- Quais são os objetivos e estratégias da organização que demandam a revisão dos processos?
- Quais são os fatores críticos da estratégia?
- Quais são os processos com maior impacto sobre os fatores críticos?
- Quais devem ser as prioridades de intervenção, em termos de redesenho dos processos?

Análise do desempenho vs. Importância estratégica dos processos

Desempenho	Importância estratégica	
	REDUZIDA	ELEVADA
ADEQUADO	Zona de adequação	Zona de aprimoramento contínuo
INSUFICIENTE	Zona de melhoria	Zona de urgência e ruptura

Como selecionar as prioridades?

- Mapa de Relacionamentos: identificação dos macroprocessos e processos.
- Oportunidades de ganhos e eliminação de lacunas de eficiência.
- Oportunidades de ganhos de qualidade dos produtos dos processos.
- Análise da viabilidade política, econômica, técnica

Fatores críticos de sucesso de um projeto de redesenho de processos

- Disponibilização de tempo pelas equipes internas.
- Fornecimento de dados e informações (quantitativos e qualitativos) sobre o desempenho dos processos atuais.
- Priorização do redesenho de processos que tenham impacto relevante sobre as oportunidades e

Exercício

- Para um dos processos da organização estudada, proponham um conjunto de indicadores para medir seu desempenho.
- Quais são as decisões críticas para a gestão deste processo?

Parte 6: Tecnologia da Informação

1 - Tecnologia da informação: perspectivas e impactos

Perspectivas tecnológicas

a) Disseminação da tecnologia da informação

- Popularização do uso
 - Maior número de trabalhadores qualificados para usos básicos
 - Incorporação pela sociedade do paradigma da informatização
- Redução de custos unitários
 - Hardware e software

- Ampliação de capacidades
 - Velocidade
 - Processamento
 - Armazenamento
 - Trabalho em rede
- Novos padrões de desenvolvimento de sistemas e processamento
 - Terceirização
 - Desenvolvimento compartilhado
 - Sistemas integrados
 - Software livre
 - Clusters e grids

b) Conectividade

O crescimento do trabalho baseado em redes eletrônicas é uma tendência irreversível:

- Ferramentas de trabalho em grupo
 - Correio eletrônico
 - Acompanhamento de processos (workflow)
 - Equipes virtuais
- Redes sociais
- Educação à distância
- Intranet e gestão do conhecimento
 - Interface única de trabalho
 - Gerenciamento eletrônico de documentos (GED)
 - Sistemas de registro histórico
 - Fornecimento on-line de informações de uso interno
 - Compartilhamento de conhecimento organizacional

- Integração de sistemas
 - Integração interorganizacional
 - Internet como ambiente integrador
- Transações digitais
- Interatividade com usuários
 - Prestação de serviços via internet
 - Quiosques de auto-atendimento
 - Centrais de atendimento telefônico
 - M-gov: uso da tecnologia de comunicação sem fio e telefones celulares
- Exploração de bases de dados para suporte a decisões (data mining, datawarehouses, CRM, business intelligence etc.).

c) Convergência tecnológica

- Digitalização de virtualmente todas as informações.
- Circulação de informações na rede.
 - Tecnologia de comunicação sem fio (wireless).
 - Onipresença da rede.
 - Padrões de comunicação de dados.

- Integração de dispositivos e explosão da mobilidade:
 - Estações de trabalho, computadores portáteis e de mão, dispositivos de entrada de dados, máquinas, telefones fixos e portáteis, tablets, smartphones, televisores, dispositivos eletrônicos inseridos em aparelhos domésticos, localizadores GPS, projetores multimídia, aparelhos de DVD, tocadores de música digital, gravadores, impressoras, filmadoras, câmeras fotográficas, coletores de dados, computadores de bordo de automóveis ou outros dispositivos conectáveis à Internet.

Quais são os impactos destas
tendências sobre a administração
pública?

Impactos sobre os governos e serviços públicos

- Ampliação das demandas
- Novos padrões de qualidade dos serviços
- Novas ferramentas de gestão
- Maior disponibilidade de informação
- Possibilidade de aumentar eficiência e eficácia das políticas públicas
- Novos espaços para promoção da cidadania

Impactos sobre as organizações públicas

Uma visão otimista...

- Organizações mais descentralizadas e participativas
- Organização em rede
- Visão holística

Características:

- ênfase no patrimônio humano
- estrutura flexível e adaptada à estratégia
- poucos níveis hierárquicos
- orientada para projetos
- inexistência ou flexibilidade de limites nos processos e na organização
- células de trabalho com grande autonomia
- Menor delimitação de tarefas
- grande comunicação interna
- inovação e aprendizagem organizacional permanente
- maiores investimentos em qualificação dos trabalhadores centrais

Uma visão pessimista...

- Redução e precarização do emprego
- Tecnologia permite organizações mais centralizadas
 - Maior facilidade de tomada de decisões no nível central
 - Apenas aparentemente participativas
- Tecnologia da informação permite intensificação e novas formas de controle (micro e macro controles):
 - Controle de resultados finais e intermediários
 - Monitoramento permanente da atividade individual
 - Perda de privacidade (correspondência eletrônica, movimentação, uso de equipamentos)
- Novas formas de exclusão pela divisão de trabalho (trabalhadores simbólicos e não-simbólicos)



Novas tecnologias geram novas formas de dominação e exclusão.

2 – A tecnologia da informação como instrumento de gestão

TI na modernização administrativa

- Revisão de processos de trabalho
 - Incorporação da tecnologia pode atingir todos os processos organizacionais
 - Otimização de processos básicos
 - Utilização de recursos de ganho de tempo (leitura ótica, cadastro único, cartões magnéticos, equipamentos em rede)
 - Remoção de entraves burocráticos
 - Redesenho de processos com foco nos interesses do usuário final

- Redesenho organizacional
- Alinhamento entre estratégia e tecnologia
 - Foco em procurar oportunidades de acrescentar tecnologia aos processos redesenhados.
- Compras eletrônicas
- Redes inter-organizacionais
- Ferramentas digitais para funcionamento de equipes virtuais.
- Recursos de solução de problemas dos cidadãos-usuários, com ênfase no auto-atendimento.

resultando em...

- Processos com foco na prestação de serviços ao cidadão
- Processos mais ágeis
- Transações digitais para eliminação de intermediários;
- Sistemas de informação integrados, envolvendo os vários processos
- Novos serviços oferecidos aos cidadãos

- Redução de tempos de atendimento e passos para a produção dos serviços
- Economia de recursos
- Delegação com centralização possibilitada pela tecnologia;
- Ganhos de qualidade nos processos.

TI e informação gerencial

Os recursos atuais da TI possibilitam gerar e circular um grande volume de informações gerenciais:

- consultas personalizadas a bases de dados
- unificação de acesso a bases de dados (data warehouses)
- análise de bases de dados (data mining)
- ferramentas estatísticas
- georreferenciamento de informações.

resultando em...

- Ampliação da capacidade de produção de informação.
- Ampliação da capacidade de análise da informação.
- Novos instrumentos de planejamento e controle
- Processos decisórios melhor embasados.

3 - A tecnologia da informação na estratégia do governo

O entorno da TI

- Capacitação de servidores
- Infra-estrutura
- Arquitetura de rede, software e hardware
- Segurança
- Comunicação de voz e dados
- Gestão da TI
- Suporte técnico
- Investimento de tempo dos recursos humanos
- Redesenho de processos
- Relacionamento com fornecedores.

Tomadas de decisão em TI

- Decisões sobre prioridades
- Análises custo-benefício
- Decisões sobre o ritmo de informatização
- Decisões de fornecimento de serviços, software e equipamentos.

Planejamento de TI

- Alinhamento da TI à estratégia do governo
 - Oportunidades
 - Necessidades
- Plano de investimentos em TI
 - Priorização: investimentos necessários **versus** disponibilidade de recursos
 - Custos de operação: sustentabilidade dos investimentos
- Planejamento do custeio e da atualização tecnológica
- Planejamento da capacitação técnica e gerencial.

4 - Governo eletrônico e promoção de direitos

- Governo eletrônico é a articulação de recursos da tecnologia da informação aos processos de trabalho dos governos que se caracteriza por:
 - promover a desintermediação (ou a intermediação eletrônica) nas relações entre governos e indivíduos, empresas, organizações e outras instâncias governamentais;
 - privilegiar a realização de transações eletrônicas entre governo e indivíduos, fornecedores, empresas e outras entidades governamentais;
 - utilizar a Internet como principal canal de comunicação, interação e prestação de serviços;
 - abarcar a utilização da internet pelos governos, mas não restringir-se a ela;
 - substituir a centralidade da departamentalização e das atividades-meio, pela preocupação com oferecimento de serviços desenhados a partir das necessidades dos cidadãos-usuários e pela formação de redes colaborativas;
 - promover a prestação de serviços e informação de forma preponderantemente contínua e remota;
 - integrar processos governamentais entre si e a processos de outros atores.

Não existe neutralidade na implementação do governo eletrônico

- Novas tecnologias podem trazer ou não mudanças sociais, culturais, políticas etc.
- A apropriação da tecnologia por diferentes projetos e visões de mundo gera aplicações distintas entre si.
- O desenho de um programa de governo eletrônico é portador de um projeto político.

Principais campos de atuação do governo eletrônico

- Fornecimento de informações gerais ou personalizadas.
- Transações digitais (tributos, compras, registros etc.).
- Comunicação e interação entre governo e cidadãos, servidores, organizações públicas e privadas.

Componentes do Governo Eletrônico

- A implantação de aplicações de governo eletrônico demanda uma série de intervenções:
 - Desenvolvimento de aplicações
 - Construção e integração de bases de dados
 - Infra-estrutura de TI governamental (hardware, rede, software etc.)
 - Infra-estrutura pública de TIC
 - Back-office: revisão de processos de trabalho e pessoal capacitado.
 - Regulamentação: leis, normas etc.

Instrumentos de governo eletrônico

- Internet:
 - Portais;
 - Redes sociais;
 - Transmissão de voz via internet (VOIP);
 - Correio eletrônico.

- TI em rede nas organizações públicas:
 - Recursos de trabalho colaborativo em rede aberta ou fechada (mensageria eletrônica, compartilhamento de agendas, compartilhamento de arquivos etc.);
 - Bases de dados de acesso compartilhado;
 - Sistemas de informação operando em rede fechada.

- Pontos de atendimento:
 - Praças ou centrais de atendimento informatizadas e em rede;
 - Postos de atendimento regionalizado operando em rede com sistemas centrais;
 - Quiosques informatizados para auto-atendimento;

- Telefonia
 - Centrais de atendimento telefônico integradas a sistemas de informação e processamento de demandas.
 - Prestação de serviços através de telefonia móvel (SMS, atendimento discado e internet).
- TV digital
- Utilização de ganho de tempo e conectividade na operação de processos.

- M-gov (Mobile Government) utilização de dispositivos portáteis em conectividade
 - Cartões magnéticos (bilhete único);
 - Prestação de serviços e informações via SMS;
 - Uso de celulares como dispositivos de identificação e acesso direto a serviços;
 - Tecnologia embarcada (controle de frota);
 - Integração de imagens de campo a etapas de processos de fiscalização e monitoramento (câmeras inteligentes, imagens de satélite);
 - Tracking e portabilidade de identificação: leitura ótica, chips embutidos, GPS;
 - Dispositivos portáteis para realização de etapas de processos (acesso remoto via handhelds, tablets, coletores de dados etc.).

Limites e restrições à expansão do governo eletrônico

- Exclusão digital;
- Exclusão digital intragovernamental;
- Restrições culturais;
- Deficiências na infra-estrutura de TI;
- Ausência ou insuficiência de políticas orientadoras;
- Reduzida integração entre portal e processos, sistemas e bases de dados;
- Falta de abertura ao fornecimento de informação para controle social e participação.

Decisões sobre governo eletrônico
também são decisões sobre direitos

DIREITOS	APLICAÇÕES	EXEMPLOS
Direito à informação de interesse particular	Fornecimento de informação individualizada. Fornecimento de informação geral de interesse particular.	Consulta a multas via internet. Consulta de FGTS/PIS em terminais bancários.
Direito aos serviços públicos	Prestação de serviços públicos. Fornecimento de informação para acesso aos serviços públicos.	Solicitação de manutenção urbana via centrais de atendimento e-Poupatempo
Direito ao próprio tempo	Prestação de serviços públicos. Fornecimento de informação.	Emissão de certidões via internet. Declaração IR de isento via telefone.
Direito a ser ouvido pelo governo	Centrais de atendimento ao cidadão	Ouvidorias.
Direito ao controle social do governo	Prestação de contas. Divulgação de atividades de governo.	Portal da Transparência.
Direito à participação na gestão	Interação com cidadãos nos processos de elaboração e implantação de políticas. Divulgação de informações para facilitar o acesso de cidadãos a processos participativos.	Orçamento Participativo Digital (Belo Horizonte)

Nem tudo o que reluz é ouro...

DIREITOS	BENEFÍCIOS PARA O CIDADÃO	RISCOS ASSOCIADOS
Direito à informação de interesse particular	Atendimento de necessidades de informação. Facilitação do acesso a serviços públicos.	Privilégio no acesso à informação aos que têm acesso à internet.
Direito aos serviços públicos	Acesso aos serviços públicos.	Desigualdade no acesso aos serviços públicos.
Direito ao próprio tempo	Economia de tempo. Economia de deslocamento.	Redução de deslocamentos maior para quem já tem mais mobilidade.
Direito a ser ouvido pelo governo	Ampliação das possibilidades de relacionamento e solução de problemas.	Criação de canais interativos sem efetividade.
Direito ao controle social do governo	Criação de instrumentos complementares para acompanhamento das ações de governo pela sociedade.	Utilização apenas <i>pro forma</i> dos recursos de controle social.
Direito à participação na gestão	Ampliação das possibilidades de participação cidadã na gestão municipal.	Participação manipulativa ou falsa participação

Governo Eletrônico - o que está em disputa?

- Modernização conservadora versus reforma democrática do Estado.
- Redução ou ampliação das desigualdades.
 - Inclusão digital
 - Redução de barreiras ao acesso a serviços e informações
- Concepções de democracia e participação
 - Mecanismos de democracia participativa
 - Criação de novos espaços de debate público
- Nível de controle social sobre os agentes públicos
- Papel de intervenção do Estado no desenvolvimento:
 - Poder de compra do Estado
 - Software livre

5 – Novos desafios tecnológicos e impactos na gestão pública

A explosão da mobilidade

a) Smartphones

Participação crescente da telefonia móvel no provimento de acesso à internet.

Em poucos anos, o smartphone substituirá o celular convencional:

b) Tablets

Os tablets permitem uma relação diferente com a internet e com os computadores:

- Facilidade de uso da tecnologia;
- Interfaces extremamente amigáveis;
- Mobilidade elevadíssima;
- Alta disponibilidade de rede.

c) Computação em nuvem (cloud computing)

Armazenamento e processamento remoto de informações;

Liberação de recursos dos dispositivos: concentração na interface e na conectividade;

Capacidade “ilimitada” de processamento e armazenagem;

Redução das restrições de acesso a bases de dados.

d) Mudanças nos dispositivos e no uso dos “computadores”:

Novos padrões de interação;

Alta disponibilidade de rede muda práticas de trabalho e práticas comunicacionais:

- Circulação de informação;
- Geração de conhecimento a partir da informação disponível;
- Fortalecimento do trabalho em rede.

A explosão da interatividade

a) Explosão da mobilidade e da conectividade abre espaço para interação:

Demanda por comunicação entre indivíduos cria novas ferramentas interativas (rede sociais);

Novos dispositivos alimentam este processo;

Redes sociais vivem momento de explosão – quais serão os próximos passos?

b) Alto grau de integração de aplicações

Movimento começa com as redes sociais
(ferramentas de integração entre e-mail; blogs;
microblogs; comunidades virtuais);

Descentralização do desenvolvimento de aplicações:

- Padrões abertos e/ou públicos;
- Estímulo a desenvolvimento de aplicações integradoras, como estratégia para fortalecer alguns produtos.

c) Novas estruturas mentais, novos padrões de uso

Padrões de uso de dispositivos cada vez mais baseados na interação constante;

Uso predominante dos dispositivos é a comunicação, não o processamento;

Demanda por informação com alto grau de integração;

Demanda por acesso a dados para desenvolvimento descentralizado de aplicações.

Dados governamentais abertos (DGA)

Disponibilização de informações governamentais representadas em formato aberto e acessível de tal modo que possam ser reutilizadas, misturadas com informações de outras fontes, gerando novos significados.

O uso de dados governamentais abertos permite:

Disponibilização de informações sobre as ações e serviços públicos, em nível máximo de detalhe;

Cruzamento de bases de dados governamentais de setores distintos entre si (ex. Saúde e Educação);

Desenvolvimento de novas aplicações pela sociedade, permitindo ampliar as possibilidades de controle social das ações dos agentes públicos;

Estabelecimento de parcerias entre Estado e grupos da sociedade, para desenvolvimento de novas aplicações.

Governança eletrônica de duas mãos

DGA e ferramentas de interatividade,
isoladamente ou combinadas, permitem que
grupos da sociedade:

Produzam informação nova para controle social dos
governos e das organizações públicas;

Identifiquem padrões de comportamento de agentes
públicos (compras, atendimento ao cidadão etc.);

Coletem informação sobre a ação dos governos;

Circulem informação de controle social.

Ou seja, o modo broadcasting é superado pela descentralização da produção de conteúdo para controle social do governo e das organizações públicas:

Quebra do paradigma de que o governo é quem diz quais informações devem estar disponíveis, e em qual formato;

Abre-se espaço para desenvolvimento de novas aplicações, em pontos não vislumbrados pelos agentes públicos.

Exercício

Como a organização selecionada para estudo utiliza a TI para assegurar a implantação de sua estratégia?

A estratégia da organização determina a tecnologia empregada?

A tecnologia disponível influencia a estratégia da organização?

Exercício final

Exercício final

Para a organização escolhida para o exercício ao longo da disciplina, analisar os pontos abaixo:

- Como a natureza da(s) política(s) pública(s) nas quais está envolvida influencia a organização estudada?
- Como as características da organização influenciam a concepção e a operação da(s) política(s) pública(s)?

DAVENPORT, T. Reengenharia de processos. S. Paulo, Campus, 1994.

GOMES, C. Organização e gestão por processos. S. Paulo, Fundap, 2006.

GONÇALVES, J.E.L. - "Processo, que processo?", RAE, vol. 1, no 2, agosto 2002.

LAURINDO, F. e ROTONDARO, R. Gestão Integrada de processos e da TI. S. Paulo, Atlas, 2006.