

Utilizando a internet na
administração pública

Cláudio Seiji Sato

22

Utilizando a internet na
administração pública

Cláudio Seiji Sato

22

Texto para Discussão é uma publicação da
Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Editora

Vera Lúcia Petrucci

Coordenador Editorial

Flávio Carneiro Alcoforado

Supervisora de Produção Gráfica

Fátima Cristina Araújo

Revisão

Marluce Moreira Salgado

Editores eletrônicos

Danae Carmen Saldanha de Oliveira Alves

© ENAP, 1997

SATO, Cláudio Seiji.

S253u Utilizando a internet na administração pública.

Brasília: ENAP, 1997

30f. (Texto para discussão, 22).

1. Informação - Tecnologia 2. Internet 3. Internet -
Definição 4. Relação Setor Público - Internet 5. Internet -
Implementação 6. Rede de Computadores 7. Administração
Pública I. Título II. Série

CDD 658.403 2

Brasília - DF

Fundação Escola Nacional de Administração Pública — ENAP

SAIS — Área 2-A

70610-900 — Brasília - DF

Telefone: (061) 245 6189

Fax: (061) 245 2894

Utilizando a internet na Administração Pública¹

*Cláudio Seiji Sato**

Este artigo visa contribuir para as discussões sobre a utilização da internet no processo de reestruturação da administração pública no anos 90. O trabalho está dividido em três partes: a primeira será destinada a fazer uma breve descrição da internet, suas especificidades e como a administração pública poderá utilizá-la diante do processo de redefinição do papel do Estado nos anos 90. A apresentação de uma estratégia simplificada de implementação da internet será o foco da segunda parte. Os comentários finais e conclusões serão objetos da última parte.

I. A internet

Tecnologia da informação, mercado de informações, convergência digital, economia digital.² Estes termos ganharam força nos anos 90 e, embora seus princípios já se delineavam no final da década de setenta³, englobam dois aspectos principais: um tecnológico e outro organizacional. O aspecto tecnológico refere-se ao processo de unificação das funções e do mercado de produtos já existentes de informática e de comunicação que até então eram relativamente distintos. Ou ainda, o computador passou a incorporar a funcionalidade dos aparelhos de comunicação (fax, telefone, televisão) e o telefone a funcionalidade do computador.⁴ A esse movimento de unificação da tecnologia de informática e de comunicações veio se juntar a indústria de entretenimento (cinema, televisão, indústria editorial).⁵

Ficava claro que era necessário, para que as empresas sobrevivessem nesse novo ambiente, um profundo processo de redefinição e reorganização de seus negócios, da estrutura administrativa, das estratégias de crescimento e do perfil da mão-de-obra.⁶ Estudos recentes demonstraram que as experiências de sucesso são muito mais frutos de um gerenciamento criativo, ou ainda, da capacidade de “combinar criativamente” tecnologias complementares, do que

* Cláudio Seiji Sato é administrador de empresas, mestre em economia de empresas pela EAESP-FGV, e chefe da Assessoria Especial de Informações Institucionais do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

do domínio de todos os aspectos dessas tecnologias ou de descobertas espetaculares.⁷ Outra característica desse novo ambiente competitivo é a extrema velocidade com que se vê nascer de uma hora para outra empresas e projetos que em meses multiplicam seus valores e transformam jovens estudantes universitários em empresários milionários.⁸

É dentro desse movimento que a internet se insere. Certamente, nenhum outro “produto” incorpora melhor os princípios dessa “nova economia” como a internet. Como veremos a seguir, ela surgiu de tecnologias já existentes, ou seja, não foi fruto de nenhuma descoberta fantástica ou ruptura tecnológica.⁹ Foi resultado de uma feliz combinação entre o processo de aperfeiçoamento dos sistemas de comunicações e da capacidade de processamento dos microcomputadores, da criação de *softwares* amigáveis de fácil utilização e do processo de aperfeiçoamento do conteúdo das *homepages* que passaram a aproveitar cada vez mais as especificidades dessa nova mídia.

1. O que é a internet?¹⁰

A internet é uma rede mundial composta de redes de computadores que utilizam um protocolo de comunicação comum, TCP/IP (Transmission Control/Protocol/Internet Protocol). O TCP/IP possibilita uma linguagem comum entre redes que usam uma variedade de protocolos locais (Ethernet, Netware, Apple Talk, DECnet, entre outros). Funcionalmente, o TCP/IP divide as mensagens, documentos ou arquivos em pequenos pacotes que se movem rápida e independentemente por diferentes redes que compõem a internet, sendo novamente agrupados quando chega ao seu destino.

O princípio desse processo foi desenvolvido pela *Advanced Research Projects Agency* (ARPA, uma organização do Departamento de Defesa) no final dos anos 60 com objetivos militares e visava criar um sistema de comunicação que conseguisse manter a integridade das informações, mesmo se partes fossem destruídas. Nesse sistema, conhecido por ARPANET, as informações se moviam aleatoriamente através de muitas redes e sistemas em vez de trafegarem por uma linha e através de um ponto de comutação central ou *hub*.

Apesar de seu início ter o caráter eminentemente militar ao longo dos anos, foi a comunidade acadêmica quem deu impulso na utilização da internet, que oferecia aos acadêmicos espalhados geograficamente um meio excelente de trocarem e compartilharem informações e poder computacional. Novas redes foram conectadas ao longo dos anos, como a BITNET e a CSNET com a finalidade de ligar organizações de pesquisa e acadêmicas, mas apenas em 1986 foi dado um passo significativo para a expansão da internet quando a *National Science Foundation* (NSF) desenvolveu uma rede para conectar universidades/centros de pesquisa acadêmica, importantes como os das universidades de Cornell, de Illinois e da Califórnia.

Essa rede, que conectava os computadores das instituições com os da NSF através de redes de alta velocidade, formava uma rede principal (*backbone*), conhecida como NSFNET, a base para o sistema americano da internet — as linhas de transmissão dessa rede principal incluem as ligações telefônicas de fibra ótica, de microondas e por satélite. Essas linhas de transmissão são super-rodovias de dados que transportam o tráfego a longas distâncias e a altas velocidades. Os dados trafegam da rede principal para redes de nível médio, as quais enviam dados para seus sistemas próprios. Finalmente, os dados chegam aos usuários individuais, que se conectam com *sites* de fornecedores de serviços; comerciais; governamentais e; acadêmicos, através de redes locais.

Os principais sistemas utilizados no início dos anos 90 para navegação na internet eram o Archie, Gopher e Veronica. Eles permitiam localizar arquivos (*homepages*) com eficiência mas são/eram pouco amigáveis.¹¹

No entanto, a internet explodiu no mundo todo após a combinação da *World Wide Web* (www) com os softwares *Mosaic*, *Netscape* e *Explorer*. A www é uma tecnologia relativamente simples, construída ao redor de um conjunto de protocolos chamados hipertexto, que possibilita que documentos sejam *linkados* e enriquecidos com textos, fotografias, gráficos, sons e imagens. Este processo surgiu em 1989, quando o físico Tim Berners-Lee, do *European Particle Physics Laboratory* (CERN), criou o conceito *Web* como um sistema de transferência de idéias e pesquisas entre cientistas, através da utilização de um sistema simples de hipertexto, que possibilitava a transferência através da rede de documentos, contendo gráficos e textos, independentemente do equipamento e software utilizado pelo emissor e receptor.

Quando combinados com softwares como o *Mosaic*, *Explorer* e *Netscape*, a internet passou a tornar-se acessível a qualquer usuário não-técnico, que possuísse um computador e um *modem*, e podia a partir de um simples clique no *mouse* conectar as informações dos milhões de *sites*. De repente, comunicação, computação e várias formas de lazer, negócios e informações eram integrados numa única mídia.

2. Quais as peculiaridades e vantagens da internet em relação a outras mídias?

Um computador, um *modem* e com um simples clique no *mouse*, qualquer pessoa, em qualquer lugar do mundo, tem acesso a informações e serviços de dezenas de milhões de páginas, dos mais diferentes países, na internet. Nenhuma outra mídia materializa de forma tão fiel o que a imprensa, consultores e acadêmicos vêm chamando de economia digital/convergência digital.

Mas, o que a internet tem de vantagens/diferenças em relação a outras mídias? Primeiro, ela não é nem televisão, nem rádio, nem jornal. Ou ainda, é a combinação de todas essas mídias. O sistema de hipertexto permite incorporar

em arquivos imagens, fotografias, sons, formulários eletrônicos, etc. Porém, a lógica de organização¹² e de linguagem¹³ é distinta da mídia tradicional.

Segundo, a internet não exige um sincronismo entre o emissor (*homepage*) e o receptor. Isso permite que as informações sejam acessadas na hora e no local que o internauta desejar (ao contrário, por exemplo, do telefone que exige a sincronia entre emissor e receptor). Essa característica evita desperdícios, como, por exemplo, mensagens que podem ser enviadas via *e-mail*, sendo recuperadas de acordo com a conveniência do receptor.¹⁴

Terceiro, a mídia/comunicação tradicional classifica-se basicamente em dois tipos, a comunicação “um para um” (telefone, fax) e a “um para muitos” (jornal, televisão, rádio). Já a internet possibilita uma comunicação “muito para muitos”. Ou ainda, as informações/serviços das páginas da internet podem ser acessadas ao mesmo tempo por milhares de pessoas, sendo que graças ao alto grau de interatividade relativamente a outras mídias, possibilita um atendimento/comunicação personalizada. A consequência imediata é uma maior eficiência na disseminação das informações, à medida em que é possível customizar as informações/serviços num grau muito maior do que as mídias de massas, o que naturalmente implica menores custos.¹⁵

Quarto, a internet reduz drasticamente os custos operacionais. Seguem-se alguns exemplos:

a) o custo de envio de um *paper* de 100 páginas de Nova Iorque para São Francisco pelo sistema “entrega rápida” do correio tradicional sai entre US\$ 5-15, contra US\$ 0,02 do *e-mail*¹⁶;

b) o custo de uma operação bancária na agência e pelo telefone custa cerca de 10 e 5 vezes, respectivamente, o das operações via internet¹⁷ pelos mesmos serviços;

c) o envio de uma folha de fax pelo método “tradicional” custa o dobro do que pela internet¹⁸;

d) o minuto da chamada internacional através da internet custa cerca de 5 vezes menos do que pelo “método tradicional”.¹⁹

Quinto, a internet é uma mídia *on line*, extremamente ágil, que permite que as informações sejam atualizadas rapidamente a um custo insignificante. Ao contrário, por exemplo, dos materiais impressos (manuais, tabelas de preços, instruções, notícias, etc.) que têm um custo cada vez que ocorrem modificações, a internet “empurra” o *menu cost* para o internauta, pois a reprodução ou impressão é completamente descentralizada.

E, por último, a internet possibilita uma maior eficiência nos processos administrativos, à medida em que boa parte das atividades passam a ser automatizadas, reduzindo tempo e recursos. Um exemplo é o caso dos *e-mails*, que podem ser recebidos, processados e distribuídos de volta ao emissor sem a

circulação de papel ou deslocamento de pessoas. Além disso, os *e-mails* são uma fonte importante de informações para melhoria de ações/projetos das empresas. Outro exemplo é a utilização da internet como um núcleo de disseminação de conceitos como flexibilidade, agilidade e rapidez em toda a instituição, já que o funcionamento de uma *homepage* exige uma comunicação rápida e horizontal e a cooperação e a mobilização de todas as áreas/unidades no processo de disponibilização de informações, serviços e idéias.²⁰

3. Importância e perspectivas

Qualquer que seja o indicador, as perspectivas são de um crescimento explosivo em todas as áreas ligadas à internet. Por exemplo, espera-se que no ano 2000, o número de internautas fique entre 200-500 milhões contra 80-100 milhões em 1987. Os negócios envolvendo infraestrutura, serviços e *softwares* de internet serão multiplicados por 5, na segunda metade da década de 90, chegando no ano 2000 em US\$ 100 bilhões (ver tabela abaixo).

Internet: Hoje x Ano 2000, alguns indicadores

Indicador	Hoje	Ano 2000
Internautas ¹	80-100 milhões	200-500 milhões
Homepages ²	10 milhões	120 milhões
Empregos Criados no Mundo ³	1,1 milhão/1996	n.d.
Comércio ⁴	US\$ 500 milhões/1996	US\$ 60-160 bilh
Serviços/Produtos ⁵	US\$ 19 bilhões/1996	US\$ 100 bilhões

¹ www.cyberatlas.com;

²“The Emergence of Network World”, publicado pela “Global Internet Papers”, In Gazeta Mercantil, 29/07/97;

³AT&T, Doyssey, The Global Internet Project e banqueiros de investimentos Takuma Amano e Robert Blohm, In Gazeta Mercantil, 29/07/97;

⁴The Economist, 10-16/maio/97, In www.cyberatlas.com, ;

⁵Jupiter Communications.

Apesar desses valores, é preciso ressaltar que a internet está em seus primeiros momentos de vida, e a efetivação de seu potencial dependerá de como ela agregará valor às atividades das empresas. Ou seja, o seu público é ainda muito concentrado²¹ e a sua efetiva utilização pelas empresas ainda é muito limitada. Por exemplo, a internet é um fenômeno quase que exclusivamente norte-americano que representa 2/3 do total dos acessos, seguido pelos europeus com 16% e asiáticos, 14%.²² A televisão, por exemplo, alcança mais de 1 bilhão de pessoas diariamente e movimentou em 1996²³ algo em torno de US\$ 40 bilhões em publicidade. Outro “calcanhar de Aquiles” da internet é a questão da segurança, o que cria condições frágeis para que transações comerciais ou aplicações com banco de dados sejam realizadas via rede.

Tendo em vista que o mercado brasileiro na área de informática é um dos que mais cresce no mundo juntamente com a China e a Índia,²⁴ e que há, aproximadamente, um milhão de internautas, não seria um equívoco completo supor que os valores na tabela acima poderiam ser considerados para o caso do Brasil após uma divisão por 100. Ou seja, apesar das condições de acesso serem ainda restritas em termos de amplitude e escopo, a internet é hoje uma realidade cujo potencial se concretiza a cada dia numa velocidade nunca antes vista. Quem não considerá-la como um instrumento de trabalho estratégico para agregar valor aos seus serviços e produtos, provavelmente porá em risco a sobrevivência²⁵ de sua empresa/instituição.

4. Por que as empresas/instituições estão usando cada vez mais a internet?

Se a internet tem crescido de forma explosiva nos últimos dois anos, isto se deve a sua extrema utilidade, facilidade e simplicidade do ponto de vista do usuário, graças, em grande parte, ao desenvolvimento e criação de programas como o *Mosaic*, *Netscape* ou *Explorer* e, ao processo de aprendizado dos próprios *webmasters* que a cada dia aperfeiçoam não só gráfica e artisticamente as *homepages*, mas também utilizam, ao máximo, recursos como formulários eletrônicos, imagens, sons, etc.

Além disso, outro fator importante para o desenvolvimento da *Web* foi a abertura de um novo canal de comunicação com o cliente.²⁶ Clientes sem disposição para enfrentar filas, que não gostam do assédio de vendedores, que pretendem manter o anonimato, que buscam informações customizadas e complementares aos anúncios de rádio/televisão/revista são aqueles que se beneficiam (beneficiarão) com as possibilidades da Internet.²⁷

No início de 1996, das 500 maiores empresas da *Fortune*, 34% tinham uma *homepage*, sendo que no final do ano esse número pulou para 80%. Segundo a *Computerworld*, as principais razões para as empresas utilizarem a internet são: redução de custos (35%), atendimento ao cliente (32%), geração de receitas (18%) e marketing (13%).

A tendência cada vez maior de interdependência dos mercados mundiais e o avanço na flexibilização da linha de produção em muitos setores da indústria²⁸, graças à utilização crescente da tecnologia da informação, geraram três fatos importantes: a ampliação do mercado, o acirramento da concorrência e a segmentação cada vez maior dos mercados.²⁹

Dessa forma, é fundamental que as empresas estejam presentes num número cada vez maior de mercados, disseminando suas marcas, tirando proveito das economias de escala (como por exemplo, na produção, distribuição, propaganda), ao mesmo tempo em que procurem chegar cada vez mais próximos

dos clientes através da identificação e do atendimento de suas necessidades, oferecendo produtos/serviços cada vez mais personalizados.³⁰

A internet, ao mesmo tempo que atinge o público mundial, possibilita, graças à utilização dos recursos de interatividade (*e-mail*, por exemplo), um conhecimento e um atendimento extremamente personalizado. Ao contrário da televisão cuja comunicação é realizada em massa, com pouquíssimas possibilidades de distinção de públicos, a internet permite um *approach* mais refinado e seletivo em relação aos mercados segmentados, evitando incorrer a custos desnecessários.

Além disso, a internet permitiu que as empresas redesenhassem os seus negócios, incentivando o surgimento das chamadas empresas virtuais. Estas empresas conseguem reduzir significativamente seus custos operacionais, pois dispensam as despesas com instalações ou a manutenção de grandes estoques, como o caso da Amazon (www.amazon.com), pioneira na venda de livros através da internet.

II. Como o setor público pode tirar proveito da internet?

A crise econômica dos anos 80 colocou em colapso o período de relativa estabilidade e prosperidade que acompanhou a economia mundial no pós-II Guerra Mundial. De um lado, parecia que o paradigma da produção em massa, baseado nos conceitos fordistas de organização e gestão, dava lugar à chamada produção enxuta³¹, muito mais ágil e flexível, com maior capacidade de adaptação frente ao ambiente instável dos novos tempos. Países do sudeste asiático como Cingapura, Hong Kong, Coréia do Sul e Taiwan, além do Japão, que foram quem melhor incorporavam essa nova forma de organização, viram as suas economias crescerem extraordinariamente.³² Os carros, os equipamentos eletrônicos e as máquinas-ferramentas japonesas e coreanas passaram a ganhar cada vez mais o mercado mundial. Hong Kong e Tóquio competiam cada vez mais intensamente com Londres e Nova Iorque em busca de investidores financeiros.

De outro lado, houve um movimento intenso nas economias ocidentais em duas direções. Uma foi a aceleração para a criação e formação dos chamados blocos econômicos, que dentre outros objetivos, tinha como meta restringir o máximo possível o impacto negativo da estratégia comercial agressiva dos países orientais e dar tempo para que suas economias pudessem se reestruturar. A outra direção foi o processo de reestruturação e revisão do papel do Estado nas economias. Era preciso repensar o papel do Estado nessa nova configuração da economia mundial, onde a tecnologia da informação e a desregulamentação das economias nacionais, apesar de aumentarem a dimensão dos mercados, acirravam ainda mais a competição entre países e entre empresas.³³ Portanto,

era fundamental que o Estado se adaptasse a esse novo cenário, procurando definir qual o seu papel e em que áreas iria atuar, com a finalidade de oferecer externalidades positivas às suas economias. Não se pode negligenciar outro aspecto importante, que é o fortalecimento da democracia nos países, o que implica uma pressão por maior transparência e participação da sociedade nas decisões e ações do Estado.

É nesse contexto que se dá a maior parte das experiências de reforma administrativa dos países nos anos 90. No entanto, parecia que, apesar das heranças culturais e econômicas distintas, havia um conjunto de conceitos, pressupostos e princípios comuns ao processo de reforma de diferentes países que pode ser resumido em quatro grandes grupos:³⁴

- restrição fiscal, que pode ser entendido também como o esgotamento das estratégias de crescimento econômico baseadas na poupança e interferência estatal;
- a participação cada vez maior dos mecanismos de mercados como forma de pressionar a melhoria dos serviços públicos;
- a mudança da administração burocrática, baseada no controle dos processos, para a administração gerencial, baseada na cobrança de resultados e;
- foco no cidadão, aí incluído um maior controle da sociedade nas ações do Estado.

Em resumo, tratava-se de redefinir o papel do Estado na economia face às restrições de ordem fiscal, a maior pressão da sociedade não só em busca de melhores serviços, mas também no processo de decisão das políticas públicas e a um novo ambiente econômico internacional, muito mais competitivo, com maiores oportunidades e riscos.

Este artigo argumenta que em face a esses desafios e dada as características e especificidades, conforme foram descritas anteriormente, a internet pode ser utilizada para posicionar favoravelmente as administrações públicas frente as demandas desse novo ambiente.

1. Utilizando a internet para atender as demandas da administração pública nos anos 90

A administração pública pode utilizar a internet das seguintes maneiras:

- parceria com a sociedade no controle social das ações/projetos dos órgãos públicos através da divulgação de relatórios de acompanhamento que sejam atualizados sistematicamente;³⁵
- divulgação de informações sobre os órgãos públicos e os serviços/ produtos oferecidos, pontos de atendimento ao cidadão, campanhas de interesse público, dados estatísticos, etc;³⁶

- pesquisa, principalmente através dos *e-mails*, sobre os clientes/cidadãos e suas necessidades, o que é extremamente útil no processo de criação e melhoria de produtos/serviços;

- modernização da administração, pois, à medida em que a internet exige que as informações sejam ao mesmo tempo atualizadas, rapidamente e com qualidade (consistentes tecnicamente, simples, objetivas e curtas), torna-se necessário que os departamentos se organizem de maneira a facilitar, ao máximo, o fluxo de informações, o que exigirá reflexões profundas sobre hierarquia/controle x descentralização/flexibilidade³⁷ e;

- oferta de serviços.³⁸

Resumidamente, podemos verificar as características da internet e a demanda da administração pública nos anos 90:

Internet (características)		Demanda da administração pública nos anos 90
baixo custo	↔	restrição fiscal
informação/serviço personalizado rapidez/agilidade transparência	↔	foco no cidadão
rapidez/agilidade	↔	administração gerencial, voltada para resultados e não no controle de processos
mídia de acesso global	↔	maior grau de inserção internacional
transparência/interatividade	↔	controle social

2. Pré-requisitos para implementação da internet na administração pública

A criação de um *site* na internet envolve uma mudança cultural muito grande. Fazer técnica e graficamente uma página é a etapa menos complicada. O grau de qualidade (páginas que ofereçam informações atualizadas, consistentes e estrategicamente em concordância com a cultura, objetivos e imagem da instituição) de uma *homepage* é resultado direto do nível de coordenação e articulação entre os departamentos e o grau de conhecimento e crença dos gerentes e funcionários em relação aos objetivos da instituição. Portanto, a implementação da internet nas instituições é muito mais uma questão de gestão do que técnica.

Um *site* mal organizado, com informações inconsistentes e assuntos desatualizados, ou ainda, demora nas respostas aos *e-mails*, reflete e expõe ao público o grau de (des)organização de uma instituição. É preciso que os departamentos participem, cooperem e sejam “cúmplices” no desenvolvimento de uma *homepage*.

Dessa forma, é necessário que o projeto internet tenha apoio político efetivo dentro da instituição, e que seu desenvolvimento fique preferencialmente subordinado à cúpula da organização, pelo menos e principalmente nas etapas iniciais, pois exige-se um grau de coordenação no nível dos secretários/diretores que dificilmente será bem-sucedido se não for visto como um projeto da instituição e não como de determinada unidade.

Além deste fato, as etapas iniciais costumam gerar muito mais custos (cobrança por assunto e alimentação de informações junto aos departamentos) do que benefícios na visão das unidades das instituições, o que prejudica um engajamento espontâneo (“tenho coisa mais urgente/importante para fazer”), cooperativo e efetivo, daí a necessidade de apoio político numa demonstração de que o projeto internet é importante estrategicamente para a instituição e que gerará benefícios ao longo do processo de implementação e não em curto prazo.

3. Estágios de desenvolvimento de uma *homepage*

Existem basicamente três estágios no processo de implementação de uma *homepage*. Quanto mais avançado o estágio maior a exigência em termos de articulação/gestão e desenvolvimento técnico. Por exemplo, no estágio “informativo”, simplificada, basta que exista um setor que percorra a instituição atrás de informações ou assuntos que possam ser vinculados na *homepage*. O grau de articulação desse setor com o internauta ou com as outras áreas internas à instituição é relativamente baixo. Nesse estágio, não se necessitaria de soluções técnicas, muito menos pessoal, com grandes conhecimentos técnicos.

No estágio “interativo”, os *e-mails* são utilizados como fonte estratégica de informação não só para o aperfeiçoamento do formato e conteúdo da *homepage*, mas também como insumo para a melhoria dos serviços e da administração interna da instituição. Nesse caso, o grau de articulação interna precisa ser maior do que na etapa anterior, já que é necessário se ter um *feedback* preferencialmente instantâneo entre reclamações/perguntas/sugestões e as soluções/respostas da instituição (departamentos). Nesta etapa, é necessária a criação de rotinas que garantam que os *e-mails* sejam processados/respondidos/atendidos o mais rápido possível. O grau de exigência técnica é maior do que na fase anterior, pois necessita, por exemplo, de desenvolvimento de formulários eletrônicos.

No estágio de “prestação de serviços”, a *homepage* passa a oferecer *links* com serviços que antes eram oferecidos por outros meios (na instituição ou em suas filiais; através de correspondência, telefonema ou fax; etc) ou simplesmente inexistiam. O objetivo desses *links* é o de agregar valor,

tanto para a instituição (racionalizando e economizando recursos) como para o cliente/cidadão (economia de tempo e de dinheiro). Por exemplo, ao se disponibilizar um serviço de declaração de imposto de renda através da internet, o cidadão não precisa se deslocar para pegar/entregar o formulário/disquete numa agência da Receita Federal e nem esta gastará recursos com impressão de formulários, pessoal para atender os contribuintes, etc. No entanto, é preciso que toda a instituição mude o foco e redefina a sua rotina de trabalho, tendo em vista as possibilidades da internet. É necessário que os funcionários entendam que esse novo tipo de atendimento ao cidadão exige uma nova maneira de se organizarem.

Quadro: Estágio de desenvolvimento e oferta de uma *homepage*

Estágio	Grau de Articulação/Gestão ¹	Grau de Desenvolvimento Técnico ²	Oferta
Informativo	Baixo	Baixo	Estágio em que a <i>homepage</i> utilizada simplesmente para informar (quadro de
Interatividade	Médio	Médio	Estágio em que os e-mails são utilizados como ferramenta para aperfeiçoamento da <i>homepage</i> e da própria instituição. Também função do estágio anterior.
Prestação de Serviços	Alto	Alto	Estágio em que a <i>homepage</i> cumpre, além das tarefas dos estágios anteriores, a função de oferecer serviços/informações que agregam efetivo valor para o usuário (economia de tempo e recursos, p.ex.)

¹ Refere-se à necessidade dos departamentos e até diferentes instituições, dependendo do tipo de informação ou serviço, de estarem engajados no processo de alimentação de informações, de respostas aos e-mails e na criação/manutenção de serviços oferecidos através da *homepage*.

² Refere-se à necessidade de equipamentos e pessoal especializado.

O objetivo dessa seção foi chamar a atenção para a necessidade de se ter sincronia entre o que se pretende (oferta) e o que se pode oferecer (estágio, que é função do grau de articulação/gestão e de desenvolvimento técnico). Ou seja, é preciso que se ajuste a oferta pretendida de acordo com as restrições técnicas e organizacionais das instituições.

4. Estratégia de implementação da internet

Segue-se as principais etapas de uma estratégia simplificada de implementação da internet.³⁹

1ª etapa: definição do que se pretende com a homepage. Nesta etapa é preciso que primeiro se identifique o “foco de negócio” da instituição, ou ainda, qual o objetivo geral/missão da instituição (recolher declarações de imposto de renda, realizar vigilância sanitária, definir e regulamentar a política de recursos humanos do serviço público, etc).⁴⁰

Quadro: Internet e instituições: objetivos e público-alvo. Exemplos

Objetivos da instituição	Público-Alvo	Características do público-alvo	Objetivos da homepage	Oferta na
vigilância sanitária	importadores e comerciantes	bem informados, com acesso a TV, jornal, revista, internet. Renda alta	diminuir o tempo gasto num processo (público-alvo) e o atendimento ao público na instituição	link, conteúdo informativo, formulário eletrônico, resultados, processos
fazer o orçamento do município	população	heterogêneo	permitir a participação da população na definição do orçamento	link com informações gerais, alta aplicação com possibilidade de voto
recolher impostos	contribuinte	informados, com acesso a TV, jornal e revista. Renda média	diminuir o tempo gasto no processo de recolhimento de imposto (público-alvo) e o número de atendimentos ao público na instituição	link, conteúdo informativo, formulário eletrônico, resultados, restituições
definir política de recursos humanos do serviço público	órgão/instituição pública	informados, com acesso a TV, jornal, revista, Internet. Renda média	facilitar a compreensão e, portanto, a aplicação de novas leis (público-alvo) e evitar o fluxo de processos de consultas à instituição	link, informação explicando orientando responsáveis, aplicação de nova legislação
definir política de previdência social	aposentados	pouco informados, com acesso a TV e rádio. Renda baixa	manter os aposentados informados sobre qualquer mudança que os afete (público-alvo), diminuindo o número de telefonemas e dúvidas junto ao atendimento (instituição)	link com informações sobre mudanças na legislação, recadastrar locais e horários de atendimento

Essa tarefa é importante para que não se crie uma divergência entre o objetivo e a missão da instituição com o da homepage. Por exemplo, no quadro acima, veja o caso em que o objetivo da instituição é definir e regulamentar uma política de recursos humanos para todo o serviço público em que o público-alvo são outras diversas instituições públicas (unidades setoriais) responsáveis pela sua aplicação junto aos funcionários públicos de suas unidades.

A criação de uma *homepage* que ofereça um *link*, que abra espaço para que o servidor público tire suas dúvidas, vai contra a missão/objetivo da instituição, que é o de atender as instituições e não diretamente os servidores públicos. Ou seja, nesse caso, cria-se um sério problema administrativo, já que os servidores públicos ao invés de procurarem suas unidades setoriais iriam direto ao órgão “central”, acarretando, assim, um superdimensionamento de suas tarefas. Ou seja, a internet, ao invés de auxiliar a instituição, prejudicaria a eficiência de seu trabalho, mudando o seu “foco de negócio”.

2ª etapa: definição do público-alvo. Saber para quem e o que desejam e esperam o cliente da instituição é fundamental para que se identifique as características que irão determinar o formato e o conteúdo da *homepage*, bem como a maneira que ela irá complementar ou ser complementada por outras mídias ou instrumentos de trabalho.

No quadro acima, no exemplo em que o objetivo da instituição é definir um política de previdência social, o principal público-alvo são os aposentados. No Brasil, a grande maioria dos aposentados ganha um ou dois salários mínimos e, devido a falta de familiaridade ou mesmo acesso à internet, não pode ser utilizada como o carro-chefe de uma campanha de informação, pois seu alcance seria limitado.

Num outro extremo, está o caso da instituição responsável em definir um política de recursos humanos para o serviço público. É um público com grau de escolaridade, renda e acesso à internet relativamente maior do que a população.⁴¹ Portanto, a internet pode ser utilizada como carro-chefe para transmitir informações e/ou fornecer serviços para os órgãos setoriais de recursos humanos.

3ª etapa: definição do objetivo da *homepage*. Com base no objetivo da instituição e nas características do público-alvo, define-se os serviços/informações a serem disponibilizados pela *homepage*. O princípio básico é a criação de *links* que agreguem valor tanto para o visitante como para a instituição. Por exemplo, do ponto de vista do público-alvo, um *link* que contenha, além das informações, acesso a formulários que possam ser copiados através de *download* e entregues pela internet, sem sair de casa, implica uma economia significativa de tempo e recursos, além do conforto. Do ponto de vista da instituição, se tal *link* possibilita atender o público-alvo, em casa ou no seu próprio local de trabalho, isso implica um menor fluxo de pessoas à sua sede, o que pode significar uma diminuição de pessoas na área de atendimento.

Nesta etapa é preciso também que se fixe indicadores que possibilitem avaliar os objetivos pretendidos pela *homepage*. Por exemplo, se o objetivo é substituir o atendimento por telefone pela internet, a evolução dos atendimentos por esses meios é um bom indicador.

Se a intenção é promover uma maior participação da sociedade na decisão pela alocação de verbas no orçamento, o número de pessoas que acessam e opinam pela internet é outro bom indicador.

Se a intenção é diminuir o tempo gasto na aprovação de um processo de importação de determinado produto pela vigilância sanitária, a medição do tempo gasto pelo atendimento via internet em relação ao atendimento convencional é outra medida.

4ª etapa: análise das restrições. Existem basicamente três restrições a serem consideradas. A primeira é quanto a gestão, ou seja, está relacionada com a capacidade da instituição definir e cumprir uma rotina que estabeleça a periodicidade, quem ou qual área/departamento será responsável pela sua alimentação ou manutenção, ou ainda, pelas respostas ou interação com os visitantes da *homepage*. A outra restrição é aquela relacionada com a falta de familiaridade e/ou acesso à internet pelo público-alvo.

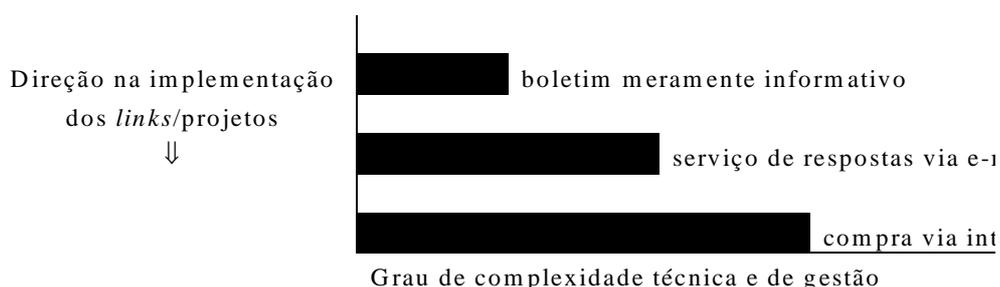
E, por último, a restrição técnica, ou seja, além da coordenação entre departamentos em relação às tarefas e prazos, existem certas limitações que poderão impossibilitar a disponibilização de determinado serviço ou informação (por exemplo, a confecção de formulários eletrônicos que trabalham ou acessam base de dados).

Algumas dessas restrições podem ser gradativamente superadas à medida que os envolvidos pelo desenvolvimento do projeto e as áreas/departamentos vão ganhando experiência e aprendendo, corrigindo eventuais falhas e aperfeiçoando os pontos fortes.

Portanto, é fundamental que se procure planejar o processo de implementação da internet, levando-se em conta os ganhos de aprendizado, colocando inicialmente em prática as etapas/fases mais simples para as mais complexas (ver gráfico abaixo).

Esse processo é fundamental e crítico para o ritmo futuro e o sucesso do processo, pois, no início, os custos do ponto de vista das pessoas que serão responsáveis por alimentar e realizar a manutenção das informações/serviços serão maiores do que os benefícios, que só aparecerão a médio e longo prazos.

Grau de complexidade de implementação dos links/projetos na internet



5ª etapa: avaliação dos resultados. A internet é uma mídia recente, e a exploração de sua potencialidade através de serviços ou informações encontra-se em pleno desenvolvimento. A utilização de som e imagens (video-conferência, por exemplo) ainda é pouco utilizada. Ou seja, a cada instante surge uma nova forma criativa de utilizar a internet, que está diretamente relacionada com a capacidade de aprendizado dos *webmasters* e das organizações em traduzir as potencialidades da internet em serviços e informações úteis e de fácil acesso para o internauta.

Portanto, é fundamental que se avalie e que se crie constantemente indicadores para que se possa identificar falhas ou oportunidades mal atendidas pela *homepage*. Na verdade, boa parte dessas oportunidades ou dos aperfeiçoamentos são feitos em cima, principalmente, dos erros e imperfeições, já que existem poucas referências sobre o assunto, devido a sua história relativamente recente.

E, finalmente uma pergunta que os gestores públicos terão de se fazer logo no início de um projeto internet e, que foi propositadamente deixada para o fim da seção é: terceiriza ou não a gestão/execução do projeto?

Propositadamente, porque procurou-se apresentar a riqueza do que é planejar, executar e gerenciar um projeto como o da internet, que envolve tecnologias relativamente novas na sua aplicação e, principalmente conceitos novos de gestão (descentralização, flexibilidade, por exemplo). Dessa forma, o projeto Internet, por integrar horizontal e verticalmente todas as áreas/unidades, possibilita que se dissemine, ao longo do processo de implementação e desenvolvimento, em toda a instituição, conceitos que podem auxiliar a alta administração e gradativamente transformar a cultura burocrática e hierarquizada dos órgãos públicos.

Por exemplo, ao solicitar-se que as unidades respondam os *e-mails* no menor espaço de tempo (tecnicamente consistentes, claros, simples e objetivos), aos poucos se contribui para que os funcionários incorporem em suas atitudes a própria essência do serviço público: o atendimento ao cidadão. Ao forçar que outras áreas (CPD, por exemplo) preparem soluções técnicas o mais rápido possível para solicitações de um internauta, exige-se um melhor desempenho técnico dos funcionários. Ou ainda, ao se descentralizar a produção de informações e páginas para a internet com finalidade de agilizar a atualização da *homepage*, contribui-se para que se implemente gradativamente, na prática, a delegação/descentralização de atividades, conceito fundamental na administração gerencial.

Ou ainda, o projeto internet, pela sua interação com as diversas unidades, pode e deve ser utilizado como um “núcleo de excelência”, responsável, não só pela *homepage* e *e-mails*, mas também por disseminar novas e mais flexíveis formas de organização e coordenação dentro da instituição, além de servir como um cliente “exigente”, que puxa para cima o desempenho das unidades ligadas à internet. Cria-se na cadeia de “produção” das instituições um elo

“subversivo” que exige novas demandas, o que implica na necessidade de se descobrir novas atividades e formas de organização, abrindo a possibilidade de uma melhoria na performance dos “fornecedores”.⁴² Daí a sua importância estratégica para as instituições.

Portanto, é fundamental que, antes de terceirizar qualquer etapa na cadeia de “produção” de uma *homepage*, procure identificar quais delas são estratégicas, ou seja, poderão contribuir para uma melhoria no processo de atendimento ao cliente/cidadão e/ou modernização da instituição, e questionar de que maneira a terceirização implicará perda de agilidade, qualidade e gestão do projeto internet.

III. Conclusão e considerações finais

A internet não é nem pode ser vista como uma fórmula mágica que resolverá de um dia para outro todos os problemas de organização e comunicação dos órgãos públicos. Ainda é uma mídia de acesso restrito, mas como os próprios números demonstraram, já é uma realidade com fortíssimas perspectivas de crescimento.

A administração pública pode utilizar a internet para oferecer à sociedade um canal de controle efetivo (já que os *e-mails* permitem um contato rápido e relativamente barato) das ações e projetos de suas instituições, divulgar informações institucionais e dos serviços/produtos oferecidos, atender o cidadão e coletar e consolidar informações conseguidas através da *homepage* que sirvam de subsídios para as unidades da instituição criarem ou melhorarem os serviços oferecidos ao cidadão.

Por articular diferentes áreas da instituição, horizontal e verticalmente, e por extrapolar as tarefas de um simples canal de informação, devido ao seu grande número de recursos, a internet pode e deve ser utilizada como um instrumento efetivo de mudança cultural na administração pública. Os princípios básicos para o seu funcionamento eficiente (rapidez, agilidade, *links* amigáveis, etc.) são incompatíveis com formas hierarquizadas e burocráticas de gerência e administração, daí a sua importância em contribuir a médio e longo prazos para que se questione essas práticas que são predominantes no serviço público.

A internet, assim como qualquer produto e serviço de assistência técnica/ao cidadão/pós-venda, apenas reflete o grau de organização e de importância que determinada empresa/instituição dá ao seu público/cliente. Tentar implementar a internet sem ter esse princípio claramente assimilado pelos responsáveis pelo desenvolvimento do projeto implicará fatalmente fracassos e, o que é pior ainda, irá expor as fraquezas das instituições para um público que hoje, no Brasil, é composto pelos chamados “formadores de opinião”.

Notas

- ¹ Este artigo é originário da experiência do autor no processo de implementação da internet no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Durante esse período, que se estendeu de agosto de 1996 até outubro de 1997, o autor manteve discussões e contatos com os responsáveis pela mesma tarefa de diversos ministérios e instituições públicas. Não é intenção deste artigo discutir ou aprofundar-se em assuntos teóricos. Procurar-se-á sempre que possível, abordar aspectos “práticos” que boa parte dos responsáveis por esse projeto enfrentou no seu dia-a-dia no processo de implementação da internet em suas instituições. O autor agradece os comentários e sugestões de José Murilo Costa Carvalho Jr. e Frederico Raphael Durão Brito, do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Naturalmente os erros e omissões são de inteira responsabilidade do autor.
- ² Ver Freeman (1987), Dertouzos (1997), Tapscott (1997), Negroponte (1995), e Yoffie (1997).
- ³ Ver NEC Corporation (1984).
- ⁴ Ver Yoffie (1997) e NEC Corporation (1984).
- ⁵ Ver Tapscott (1997) e Yoffie (1997).
- ⁶ Ver por exemplo, Tapscott (1997), Yoffie (1997), Kanter (1997) e Pinchot, G. e Pinchot, E. (1994).
- ⁷ Alguns exemplos de fracassos citados por Yoffie (1997) são o da IBM, Fujitsu, AT&T e NEC. Exemplos de sucesso são os casos da Intel, Microsoft e Silicon Graphics. Estas duas últimas, segundo Yoffie são exemplos da capacidade de gerenciamento altamente flexível, adaptativo e rápido, conceitos esses fundamentais para a sobrevivência na era da convergência digital (página 5).
- ⁸ Marc Andreessen e Jerry Yang eram respectivamente estudantes da Universidade de Illinois e Stanford quando desenvolveram o *Mosaic*, o *software* precursor da *Netscape*, e o *Yahoo*, a *homepage* mais visitada no mundo. Ver Reid (1997).
- ⁹ Ver Yoffie (1997), página 11.
- ¹⁰ Essa seção foi baseada em Eager (1995), MacKie-Mason, J. e Varian, H. (1997) e Yoffie (1997).

- ¹¹ “...(é como) visitar uma nova cidade sem um mapa”, “...boa ferramenta para localizar arquivos, mas não é muito amigável”, referências feitas ao *Archie* e *Gopher*, In: Eager, B. (1995) op.cit.
- ¹² O responsável pela Internet de um importante jornal norte-americano, num depoimento informal logo após sua palestra num seminário sobre internet realizado em 1997 em São Paulo, sugeriu que a “lógica de uma *homepage* bem feita segue o estilo de vida dos garotos entre 8 a 18 anos: uma geração curiosa, que não tem o hábito da leitura, familiarizada com a “lógica digital” (vídeo-games, jogos eletrônicos, controles remotos, etc.), conectada com o mundo (televisão a cabo, basquete norte-americano, Nike, etc.), etc. A geração dos IBMs alimentados por cartões perfurados e aquela criada dentro de redações de jornais não é capaz de construir uma *homepage* segundo a lógica desses adolescentes, que é lógica da Internet”. (Ver também, a seção “Geração Internet”, da reportagem “Brasil Digital”, páginas 117-119, Revista Exame, 27/09/97).
- ¹³ “A redação para a Web é muito diferente da redação linear, tradicionalmente utilizada. Os documentos da Web devem ser acessados de forma não-linear, pois o controle sobre a seqüência de leitura encontra-se nas mãos do leitor, e não do autor...A Web não possui um início formal. Ela não funciona de maneira linear e, por isso, a construção de uma *homepage* e de páginas na Web com finalidade mercadológica requer pensamentos e atividades não-lineares”. In: Ellsworth e Ellsworth (1997). Ver também Vassos (1997).
- ¹⁴ Ver Lal (1997).
- ¹⁵ Ver Lal (1997).
- ¹⁶ Fonte: Eager (1996).
- ¹⁷ Fonte: ABA, Booz -Allen & Hamilton e empresas. In: Gazeta Mercantil, 23/07/97.
- ¹⁸ Fonte: World Com. In The Economist, September 20-26, 1997.
- ¹⁹ Fonte: Deutsche Telekom. In The Economist, 20-26 sep 1997.
- ²⁰ Ver Sato, C. (1997a).
- ²¹ Segundo o Cadê?/Fevereiro-97 (www.cade.com.br), 90% dos internautas brasileiros ganham mais de 10 salários mínimos, sendo que quase 2/3 mais do que 20 salários mínimos. Outra pesquisa realizada por Jaime Troiano/ Estratégia do Consumidor, divulgada na Gazeta Mercantil, 29/07/97, concluiu que 75% dos internautas que responderam a pesquisa têm curso superior.
- ²² Fonte: Jupiter Communication, in The Economist, May 10, 1997.
- ²³ Fonte: www.cyberatlas.com
- ²⁴ As vendas da Microsoft cresceram em 1996-97, 50% na América Latina, 65% na Índia, 150% na China, contra 28% na Europa e 26% na América do Norte,

in “Microsoft: primeiro os EUA, depois o Mundo”. In: Fortune Americas, distribuído pelo Jornal do Brasil, 19/08/97.

- ²⁵ “Mais e mais as decisões tendem a ser feitas não com base no cálculo de retorno, mas sim na percepção de risco”, disse à Exame o analista Bill Rosser, do Gartner. Que risco? O risco de não responder ao mercado e ser engolido por um concorrente menor e mais rápido, explorando um novo mercado ou uma nova forma de comercialização tornada possível pela tecnologia. Rossner dá como exemplo o mercado de distribuição de discos. Quanto tempo as cadeias tradicionais vão esperar para oferecer seus produtos na Internet? Ao fazer isso podem perder algum dinheiro, mas o risco de deixar o mercado florescer na mão de novos concorrentes é muito menor. Ele diz que ninguém sabe qual será o impacto das novas tecnologias da informação sobre seus negócios. Trecho extraído de Exame, página 94, 18/12/96.
- ²⁶ Cerca de 70% das pessoas que têm acesso, já compraram pela internet, segundo Paulo Salvador, MEDIALAB, no 5º Congresso Internacional sobre Internet — “Internet World”, 1997, realizado em São Paulo.
- ²⁷ No primeiro trimestre de 1997, 16% dos compradores de automóveis e caminhões novos da General Motors utilizaram a internet como parte do processo de compra. In: “A General Motors pode vender carros na internet?”, Fortune Americas, página 13, 30/09/97.
- ²⁸ Ver OCDE (1992).
- ²⁹ UNCTAD (1993) e Dicken (1992).
- ³⁰ Ver Pine (1994) e Best (1990).
- ³¹ Ver Womack *et al* (1990). Ver também “produção flexível em massa”, Ferro (1990); “flexible specialization”, Piore e Sabel (1984) e; “pos fordism”, Kaplinsky (1991).
- ³² Coréia do Sul, Taiwan, Hong Kong e Cingapura praticamente dobraram seu PIB entre 1980-1990 (Thorstensen *et al*, 1994, página 205).
- ³³ Ver Porter (1990).
- ³⁴ Sobre o assunto, ver Bresser Pereira (1997) e OCDE (1996).
- ³⁵ O Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) (www.mare.gov.br) é pioneiro, juntamente com o Ministério de Planejamento e Orçamento (www.seplan.gov.br) na divulgação mensal desse tipo de relatório. Neles é possível verificar a descrição dos principais projetos, o objetivo, o estágio atual e o que foi realizado. Sobre a utilização das críticas dos clientes como instrumento de melhoria dos serviços públicos, ver Johnson (1997).
- ³⁶ Ver as *homepages* do IBGE (www.ibge.gov.br) e do SEADE (www.seade.gov.br), que disponibilizam informações estatísticas do Brasil e do Estado de São Paulo.

- ³⁷ Ver Sato (1997b).
- ³⁸ Um caso de utilização da internet na oferta de serviços é o da Receita Federal (www.receita.fazenda.gov.br), que em 1997 ofereceu aos contribuintes a alternativa de se declarar o imposto de renda através da Web. O Ministério do Meio Ambiente (www.mma.gov.br) permite ao visitante realizar consultas sobre determinado protocolo em trâmite no Ministério através da Internet. O Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (www.mare.gov.br) disponibiliza um *link* que possibilita a compra de material e serviços através da internet.
- ³⁹ Na verdade, o processo de implementação de uma *homepage* é semelhante ao do lançamento de um novo produto, envolvendo desde a pesquisa de mercado e definição das características do público alvo até um processo de mudança cultural dentro das organizações. Em relação a esses assuntos, ver Kotler (1996), Gummesson (1991), Berry e Parasuraman (1991), Cooper e KleinSchmidt (1990) e Richers (1981).
- ⁴⁰ Sobre definição do negócio, ver Levitt (1991).
- ⁴¹ Segundo o Boletim Estatístico de Pessoal do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (1997), o salário médio do funcionário público é R\$ 1.534, 73% têm o 2º grau completo, contra 32% do setor privado. Boa parte das repartições públicas têm acesso ou infra-estrutura para estar conectada à internet.
- ⁴² Na verdade, esse princípio é um tema antigo e recorrente entre os economistas a respeito do poder de irradiação de determinados inventos. Um exemplo é o trabalho de Kuznets, “Retardation of Industrial Growth”. In *Journal of Economic Business*, agosto/1929 “que esquematiza a história dos ramos de produção nos seguintes termos: “...tecnicamente um ramo de produção é uma série de operações separadas que passam por uma seqüência invariável da matéria-prima ao produto acabado. Uma vez que uma etapa importante nesta cadeia é revolucionada por uma invenção, é exercida uma pressão sobre os demais elos da cadeia para que tornem mais eficientes...Muitas inovações importantes ocorreram em resposta a esta pressão. É possível que decorra um longo período antes que as melhorias necessárias sejam feitas, mas a invenção inicial prepara por si mesma o caminho...”. Esta nota foi extraída de Araújo Filho (1984).

Referências bibliográficas

- ARAÚJO FILHO, J. “Mercados contestáveis e concorrência schumpeteriana nas economias de industrialização recente”. *Texto para Discussão*, FIPE/USP, São Paulo, 1984.
- BERRY, L. e PARASURAMAN, A. *Marketing Services: Competing Through Quality*, Free Press, New York, 1991.
- BEST, M. *The New Competition*, Polity Press, Cambridge, 1990.
- BRESSER PEREIRA, L. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle, *Cadernos MARE da Reforma do Estado*, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, 1997.
- COOPER, R. e KLEINSCHMIDT, E. “New Products: the Key factors in Success”. American Marketing Association, Chicago, 1990.
- DERTOZOS, M. “O que será como o novo mundo da informação transformará nossas vidas”, Companhia das Letras, São Paulo, 1997.
- DICKEN, P. “Global Shift: the Internationalization of Economic Activity”, The Guilford Press, New York, 1992.
- EAGER, B. “Por Dentro da World Wide Web”, Editora Berkeley, São Paulo, 1995.
- EAGER, B. “Online and the Botton Line: E-mail is Money”. In: *Data Communications*, March 21, 1996.
- ELLSWORTH, J. E. Ellsworth, M. “Marketing na Internet”, Editora Berkeley, São Paulo, 1997.
- FERRO, J. “Aprendendo com o “Ohnoismo” (Produção Flexível em Massa): Lições para o Brasil”, in *Revista de Administração de Empresas*, julho-setembro de 1990, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1990.
- FREEMAN, C. “The Challenge of New Technologies”. In: “Interdependence and Co-operation in Tomorrow World”, OCDE, Paris, 1987.
- GUMMESSON, E. “Marketing-Orientation Revisted: the Crucial Role of the Part-Time Marketer”, *European Journal of Marketing*, v.25. nº 2, 1991.
- JOHNSON, P. “Como Transformei um Público Crítico em Consultores Úteis”, in “Atuação Espetacular”, (ed. Martin, J.), *Harvard Business Review Book/ Editora Campus*, Rio de Janeiro. Publicado originalmente em “*Harvard Business Review*”, janeiro-fevereiro/1993, 1997.

- KANTER, R. "A nova atividade gerencial". In: "Avanço Rápido", (eds. Champy e Nohria), Harvard Business Review Book/Editora Campus, Rio de Janeiro. Publicado originalmente em "Harvard Business Review", novembro-dezembro/1989, 1997.
- KAPLINSKY, R. "Direct Foreign Investment in Third World Manufacturing: is the Future na Extension of the Past?", Institute of Development Studies-University of Sussex, Brighton, 1991.
- KOTLER, P. "Administração de Marketing", Atlas, São Paulo, 1996.
- LAL, B. "The Internet as a Tool for Effective Governance", ABT Associates Inc., Massachusetts, 1997.
- LEVITT, T. "Miopia de Marketing". In: "Imaginação de Marketing", Atlas, São Paulo, 1991.
- MACKIE-MASON, J. e Varian, H. "Economic FAQs About the Internet". In: McKnight, L e Bailey, J., "Internet Economics", MIT Press, Massachusetts, 1997.
- NEC CORPORATION. "The First 80 Years", NEC Corporation, Tokyo, 1984.
- NEGROPONTE, N. "Being Digital", Alfred A. Knopf, New York, 1995.
- OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). "Globalisation of Industrial Activities", OCDE, Paris, 1992.
- OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). "Responsive Government - Service Quality Initiatives", OCDE, Paris, 1996.
- PINCHOT, G. e Pinchot, E. "The End of Bureaucracy and Rise of the Intelligent Organization", Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 1994.
- PINE, W. , "Mass Customization", Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts, 1994.
- PIORE, M. e Sabel, C. "The Second Industrial Divide", Basic Books, New York, 1984.
- PORTER, M. "The Comparative Advantage of Nations", The Free Press, New York, 1990.
- REID, R. "Architects of the Web, 1000 Days that Built the Future of Business", John Wiley & Sons, Inc., New York, 1997.
- RICHERS, R. "O Que é Marketing", Brasiliense, São Paulo, 1985.
- SATO, C. "Internet e a Administração Pública", paper apresentado no XXIX Fórum Nacional dos Secretários de Estado de Administração, Curitiba, 1997a.
- SATO, C. "Internet do MARE", 2º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 1997b.
- TAPSCOTT, Don. "Economia Digital", Makron Books, São Paulo, 1997.
- THORSTENSEN, V., Nakano, Y., Lima, C. E Sato, C. "O Brasil frente a um mundo dividido em blocos", Editora Nobel-Instituto Sul-Norte, São Paulo, 1994.

- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). “The World Investment Report, 1993 — Transnational Corporations and Integrated International Production”, United Nations, New York, 1993.
- VASSOS, T. “Marketing Estratégico na Internet”, Makron Books, São Paulo, 1997.
- WOMACK, P., Jones, D. E Ross, D. “The Machine That Changed the World”, Rawson Associates, New York, 1990.
- YOFFIE, D. “Competing in the Age of Digital Convergence”, Harvard Business Review Press, Massachusetts, 1997.

Texto para discussão ENAP

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. Os trabalhos devem vir acompanhados de um resumo analítico em português e inglês, de cerca de 150 palavras, que permita uma visão global e antecipada do assunto tratado.
5. Na primeira página deve constar informação sucinta sobre formação e vinculação institucional do autor (em até duas linhas).
6. 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.
7. 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

Nº 1 - A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira

Luiz Carlos Bresser Pereira

maio/1995, 24 p.

Nº 2 - A questão da estabilidade do serviço público no Brasil: perspectivas de flexibilização

Érica Máximo Machado e Lícia Maria Umbelino

julho/1995, 21 p.

Nº 3 - Reflexões sobre a proposta da reforma do Estado brasileiro

Gleisi Heisler Neves

outubro/1995, 28 p.

Nº 4 - Estado, aparelho do Estado e sociedade civil

Luiz Carlos Bresser Pereira

outubro/1995, 31 p.

Nº 5 - Reforma administrativa e direito adquirido ao regime da função pública

Paulo Modesto

outubro/1995, 14 p.

Nº 6 - A tecnologia da informação na reforma do Estado

Ricardo Adolfo de Campos Saur

julho/1996, 15 p.

Nº 7 - Brasil século XXI - A construção de um Estado eficaz

Virginio Augusto Ferreira Coutinho e Maria

Teresa Oliva Silveira Campos

agosto/1996, 24 p.

Nº 8 - Desempenho e controle na reforma administrativa

Simon Schwartzman

setembro/1996, 22 p.

Nº 9 - Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado

Luiz Carlos Bresser Pereira

outubro/96, 20p.

- Nº 10 - Qual Estado?
Mário Cesar Flores
novembro/96, 12p.
- Nº 11 - Governabilidade, governança e capacidade governativa
Maria Helena de Castro Santos
dezembro/96, 14p.
- Nº 12 - A modernização do Estado: as lições de uma experiência
Serge Vallemont
dezembro/96, 16p.
- Nº 13 - As escolas e institutos de administração pública na América Latina diante da crise do Estado.
Enrique Saravia
março/97, 18p.
- Nº 14 - Gestão e avaliação de políticas e programas sociais: subsídios para discussão.
Francisco Gaetani
abril/97, 15p.
- Nº 15 - Cidadania e *Res publica*: a emergência dos direitos republicanos
Luiz Carlos Bresser Pereira
maio/97, 45p.
- Nº 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.
- Nº 17 - Controle interno e paradigma gerencial
Sheila Maria Reis Ribeiro
julho/97, 27p.
- Nº 18 - Agências Executivas: estratégias de reforma administrativa
Marcos Alonso Nunes
agosto/97, 37p.
- Nº 19 - Formação e capacitação na construção de um novo Estado
Evelyn Levy
setembro/97, 15p.
- Nº 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.

Nº 21 - Burocracia, capacidade de Estado e mudança estrutural

Tereza Cristina Cotta

novembro/97, 13p.

Cartão de assinatura da RSP

A *Revista do Serviço Público* — RSP é uma publicação da ENAP Escola Nacional de Administração Pública, cujo objetivo é promover a reflexão sobre temas ligados 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.

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

Periodicidade: quadrimestral
Assinatura anual: R\$ 30,00
Exemplar avulso de 1997: R\$ 12,00
Exemplar avulso anterior a 1997: R\$ 8,00

Nome/Instituição:

CPF/CGC:

Endereço:

Cidade:

UF:

CEP:

Caixa Postal:

Telefone:

Fax:

Tipo de solicitação:

- Assinatura
- Número avulso — Edição nº _____
- Alteração de cadastro

Formas de pagamento:

1. Enviar cheque nominal em nome de: 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: Asa Sul nº 3478-9 — c/c nº 55.595.006-9.
3. Enviar nota de empenho (anexar original) em nome de:
ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública
UG: 114702 — Gestão: 11401

ENAP — Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Pesquisa e Difusão
SAIS — Área 2-A
70610-900 — Brasília - DF
Telefone: (061) 245 6189 — 245 7878 ramais: 210 e 138
Fax: (061) 245 2894