

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Camila Soria Milanesi

**A INFLUÊNCIA DE SISTEMAS DE GESTÃO MUNICIPAL NA  
DESBUROCRATIZAÇÃO DE PROCESSOS E AGILIDADE NA TOMADA DE  
DECISÕES NAS POLÍTICAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA  
PREFEITURA DE SÃO JOÃO DO POLÊSINE**

Santa Maria

2022

Camila Soria Milanesi

**A INFLUÊNCIA DE SISTEMAS DE GESTÃO MUNICIPAL NA  
DESBUROCRATIZAÇÃO DE PROCESSOS E AGILIDADE NA TOMADA DE  
DECISÕES NAS POLÍTICAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA  
PREFEITURA DE SÃO JOÃO DO POLÊSINE**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização de Gestão Pública Municipal (EaD, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Drº Daniel Coronel Arruda

Santa Maria, RS  
2022

**Camila Soria Milanesi**

**A INFLUÊNCIA DE SISTEMAS DE GESTÃO MUNICIPAL NA  
DESBUROCRATIZAÇÃO DE PROCESSOS E AGILIDADE NA TOMADA DE  
DECISÕES NAS POLÍTICAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA  
PREFEITURA DE SÃO JOÃO DO POLÊSINE**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização de Gestão Pública Municipal (EaD, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

**Aprovada em:**

---

**Orientador: Prof. Drº Daniel Coronel Arruda**

---

---

Santa Maria, RS  
2022

## **RESUMO**

### **A INFLUÊNCIA DE SISTEMAS DE GESTÃO MUNICIPAL NA DESBUROCRATIZAÇÃO DE PROCESSOS E AGILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES NAS POLÍTICAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DE SÃO JOÃO DO POLÊSINE**

**AUTOR:** Camila Soria Milanesi

**ORIENTADOR:** Daniel Coronel Arruda

As necessidades por mudanças vêm assolando as gestões municipais e está tornando imprescindível a utilização de usos de tecnologia de informações através de sistemas de gestão municipal como forma de apresentar maior transparência pública, políticas públicas assertivas e otimização no atendimento aos usuários. Diante disso, este trabalho tem como objetivo compreender qual a influência de sistemas de gestão municipal na desburocratização de processos e na agilidade na tomada de decisões nas políticas públicas. Neste sentido, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva e qualitativa, a partir de entrevistas semiestruturadas em uma amostra de cinco servidores públicos da Prefeitura Municipal de São João do Polêsine. Após análise de conteúdo foi possível perceber a partir dos achados que os sistemas de gestão municipal são fundamentais no apoio aos gestores para tomada de decisões sobre políticas públicas mais eficientes e que podem auxiliar na desburocratização de processos, desde que acompanhado de uma reestruturação dos processos e na cultura organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sistemas de Gestão, Desburocratização, Políticas Públicas.

## **ABSTRACT**

### **A INFLUÊNCIA DE SISTEMAS DE GESTÃO MUNICIPAL NA DESBUROCRATIZAÇÃO DE PROCESSOS E AGILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES NAS POLÍTICAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DE SÃO JOÃO DO POLÊSINE**

**AUTOR:** Camila Soria Milanesi

**ORIENTADOR:** Daniel Coronel Arruda

The need for change has been plaguing municipal administrations and it is becoming essential to use information technology through municipal management systems as a way of presenting greater public transparency, assertive public policies and optimization of service to users. Therefore, this work aims to understand the influence of municipal management systems in reducing bureaucracy in processes and in speeding up decision-making in public policies. In this sense, a descriptive and qualitative research was carried out, based on semi-structured interviews with a sample of five public servants from the Municipality of São João do Polêsine. After content analysis, it was possible to perceive from the findings that municipal management systems are fundamental in supporting managers to make decisions on more efficient public policies and that can help to reduce bureaucracy in processes, provided that they are accompanied by a restructuring of processes and in organizational culture.

**KEYWORDS:** Management Systems, Debureaucratization, Public Policies.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 GOVERNO DIGITAL .....</b>	<b>7</b>
2.2 DESBUROCRATIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS.....	8
2.3 SISTEMAS DE GESTÃO MUNICIPAL E A TOMADA DE DECISÕES .....	9
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>10</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>11</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>13</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>15</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>18</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a administração pública vem buscando se adaptar às diversas e contínuas mudanças que vem acontecendo a nível mundial. Conforme Cheung (2013), o mundo está entrando rapidamente em uma era pós-gestão pública, com maior demanda por governança efetiva, buscando fornecer serviços adequados a toda sociedade. Dentre as principais necessidades de mudanças na administração pública, pode-se citar a agilização nos atendimentos das demandas da sociedade, a desburocratização dos processos internos, a transparência pública, dados e informações disponíveis aos gestores a qualquer tempo e lugar e, maior ensejo de participação dos munícipes no processo decisório de gestão municipal para que as políticas públicas se tornem mais eficientes e atendem suas expectativas.

Diante deste contexto, pode-se entender que uma grande aliada dos gestores públicos são as tecnologias de informação. Segundo Bretschneider (1990), sistemas de informação gerenciais tornaram-se relevantes tanto para a administração pública quanto para a privada. Os administradores públicos compreenderam que o acesso à informação acurada, disponível a qualquer tempo, pode influenciar as decisões e, ainda, acometer a eficácia da organização como um todo. A adoção de um governo eletrônico/digital por parte dos gestores possibilita maior interação com a sociedade, funcionários, prestadores de serviços/materiais e agentes de controle. Segundo Ferrer e Santos (2004), um dos grandes empecilhos do relacionamento entre governo, cidadãos e empresas deve-se ao fato da complexidade da máquina pública. A organização vertical característica dos órgãos públicos pode ser uma das causas que torna o setor ineficiente, tendo em vista que, os serviços a serem prestados necessitam da colaboração de servidores de diferentes departamentos. Desta forma, a utilização de serviços de internet pode auxiliar na solução dos mais diversos problemas, como por exemplo, através de um portal do governo, seja ele federal, estadual ou municipal, podem ser disponibilizados aos cidadãos quase todos os serviços prestados pelo órgão.

Neste sentido, menciona-se a *Open Government Partnership* – OGP (Parceria para Governo Aberto), que de acordo com a Controladoria Geral da União do Governo Federal (2014), é uma iniciativa internacional onde diversos países e entidades da sociedade civil, sendo o Brasil um deles, pretendem difundir e incentivar práticas governamentais relacionadas com compromissos da transparência de dados públicos, acesso à informação e à participação social, através de planos de ação. Essa nova técnica de gestão, então denominada Nova Gestão Pública – NGP auxilia o governo federal no investimento em sistemas de tecnologia de informação (TI)

e na utilização de ferramentas de gestão, as quais fornecem informações gerenciais fundamentais para construir a nova gestão pública do Brasil e enfrentar os novos desafios.

Dessa forma, este trabalho busca responder a seguinte indagação: qual a influência de sistemas de gestão municipal na desburocratização de processos e agilidade na tomada de decisões nas políticas públicas? Para responder a esta questão este trabalho visa analisar a influência de sistemas de gestão na desburocratização de processos e agilidade na tomada de decisões nas políticas públicas mais especificamente identificar como ocorre a tramitação de processos internos na Prefeitura de São João do Polêsine, compreender como sistemas de Gestão Municipal podem auxiliar a Administração Municipal e mensurar a importância de obtenção de dados reais e instantâneos no processo de tomada de decisões nas políticas governamentais.

Convém destacar que a administração pública, na maioria das vezes, é dificultada pela burocracia em seus processos internos, na demora no atendimento das solicitações e pelo baixo número de informações gerenciais instantâneas para a tomada de decisões.

Assim, espera-se com esse trabalho compreender qual a influência de sistemas de gestão municipal (sistemas gerenciais) na desburocratização de processos e na agilidade da tomada de decisões nas políticas públicas, no setor administrativo da Prefeitura Municipal de São João do Polêsine.

Sabe-se que com a pandemia ocasionada pelo Coronavírus, aumentou ainda mais a necessidade de contar com tecnologias de gestão para dar sequência nos trabalhos realizados pelos órgãos públicos, possibilitando que servidores executem as atividades gerenciais em *home-office*.

O presente artigo está estruturado em: introdução, referencial teórico, método e análise e discussão dos resultados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GOVERNO DIGITAL**

Percebe-se que os avanços da TI, em meados de 1980 no mundo e, no Brasil na década de 1990, ensejaram a transformação e melhoria na qualidade dos serviços prestados por órgãos públicos, considerando a possibilidade de aumentar a eficiência funcional, reduzir os custos e aumentar a produção, aperfeiçoando, desta forma, a qualidade de serviços públicos prestados via interação com a sociedade (GIL-GARCIA; PARDO, 2005).

Aliado a isso, a disseminação da internet, de ferramentas e dispositivos eletrônicos a ela conectados, criou expectativas e proporcionou maior participação dos cidadãos nas decisões, direcionando para uma revolução política e de decisões (RHEINGOLD, 2000).

Segundo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2019) , o governo eletrônico, pode ser entendido como o uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs), com o objetivo de ampliar o debate e a participação da comunidade na elaboração das políticas públicas, como também melhorar a qualidade dos serviços/informações públicas prestadas.

Para Pinho (2008a), Agune (2006) e Chahin et al. (2004) o governo eletrônico impulsiona o uso das TICs nas práticas modernizadoras relacionadas à administração pública, que vão desde a informatização das atividades internas até a expansão da comunicação e disponibilização dos serviços para o público externo (sociedade em geral) via uso da *web* com construção de portais governamentais.

Ainda nesta perspectiva, para atingir uma maior eficácia, eficiência e efetividade na prestação de serviços públicos aos cidadãos, não basta simplesmente implementar elementos tecnológicos nas gestões. É necessário também, analisar a necessidade de mudanças culturais dentro das administrações públicas e alinhá-las às tecnologias existentes, uma vez que, envolve mudanças comportamentais, alterações nas rotinas de processos, adequações legais (Dias et al., 2013).

De acordo com Gil-Garcia e Pardo (2005), há desafios para o uso das TICs no governo, sendo eles divididos em categorias com base em suas áreas específicas: informação e dados; tecnologia da informação; organizacional e gerencial; legal e regulatório.

Para Pereira & Silva (2010, p.153) as TICs contribuem para que a administração pública alcance a eficiência e melhore sua qualidade no atendimento, além de facilitar o acesso a alguns serviços públicos que podem ser feitos pela internet. Com isso, pode-se sugerir que a tecnologia de informação pode ser uma aliada na desburocratização dos processos e na tomada de decisões.

## 2.2 DESBUROCRATIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS

Segundo Leal, (2003), o mapeamento de processos é considerado uma forma eficaz de identificar a fonte de descaminho dentro das organizações e ajuda a evitar a ocorrência de processos independentes que não consideram todo o processo. Faz as organizações funcionarem uma abordagem integrada e proporciona a obtenção de resultados a um custo menor.

A modelagem de processos é um método amplamente utilizado para registrar processos existentes e redesenhar futuras condições de processos, visando a melhoria dos processos de negócios, como observado por Rosemann (2006).

Para Kinlaw (1997), o conceito de processo é baseado no pensamento sistemático de uma organização, que envolve a conversão de partes para o todo, de percepções a relacionamentos (entre fornecedores e “clientes”), de estruturas a processos, de dominação a cooperação, da integração e crescimento à sustentabilidade. Como resultado, investimentos relacionados a ferramentas, métodos, atividades de treinamento e modelagem, fazendo movimentar os valores de remonta.

Segundo Roig (2017), a automatização é equilibrar e otimizar tarefas que produzem resultados organizacionais. Seu principal objetivo é diminuir o retrabalho e o tempo gasto na realização da tarefa, reduzir custos e substituir o trabalho manual por aplicações de Software.

Na mesma linha, Roig (2017) e Martynowicz (2018) citam em seus trabalhos algumas das vantagens dos tecnicização de processos, sendo: facilidade no fluxo da informação; otimização do tempo; gestão segura e eficaz; redução de custos de produção; obtenção de resultados em tempo real; crescimento na produtividade, pois é possível identificar rapidamente onde ocorre o problema, diminuindo desperdícios e aumentando a eficiência; comunicação mais ágil através de sistema integrado; maior competitividade; melhora na qualidade de vida para os servidores devido a redução do retrabalho; integração da organização; contenção de custos e; domínio dos prazos em função da rastreabilidade dos processos.

Porém, para Beltrão (1981), a questão da desburocratização se confunde com a da reforma administrativa, a qual, é sabido, que não se trata apenas de medidas de reorganização governamental ou organização administrativa. Trata-se de renovação da postura organizacional e da reativação da vontade de bem servir ao público. A grande mudança, bem mais do que técnica, deve ser cultural e institucional.

### 2.3 SISTEMAS DE GESTÃO MUNICIPAL E A TOMADA DE DECISÕES

A gestão municipal funciona como um sistema aberto, que são aqueles que apresentam intercâmbio com o ambiente por meio de entradas e saídas (KATZ; KHAN, 1987). Para Trope (1999), na sociedade da era da informação, as novas tecnologias influenciam cada vez mais o modo como as pessoas se organizam, administram e definem as regras para as empresas.

A utilização de sistemas de gestão municipais possibilita a padronização de obtenção de informações, reduz o tempo de coleta de dados em diversos sistemas e permite ao gestor maior

tempo para análise dos dados, o que conseqüentemente gera uma maior confiabilidade na análise de dados e a adoção de políticas públicas mais eficazes, conforme enfatiza Diniz (2002, p. 5)

uma das principais formas de modernização do estado é resultado do uso estratégico e intensivo das tecnologias de informação e comunicação (TIC), nas relações internas dos próprios órgãos de governo e também das relações do setor público com os cidadãos e as empresas, seja na oferta de serviços públicos, seja nos processos de compras governamentais.

Todavia não basta ter uma gama de informações sem que seja possível tratar de forma coerente essas informações. Para Máximo (2004), atualmente a capacidade de se produzir informações exatas e precisas para tomada de decisões é um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento mundial. Há grande concordância de que a informação é um dos recursos mais importantes para a continuidade de projetos e políticas, sejam elas públicas ou privadas.

### **3 MÉTODO**

Quanto à sua natureza este qualifica-se como um estudo qualitativo, pois segundo Minayo (2001), maneja uma ampla gama de conceitos, explicações, anseios, convicções, valores e condutas, refletindo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos ao desempenho das variáveis. Portanto, por não trabalhar com números, a pesquisa qualitativa busca compreender os fatos dentro do contexto social e institucional.

O método de pesquisa utilizado é a análise de conteúdo que, para Bardin (2011) é um conjunto de estratégias de análise da comunicação que visa encontrar, através de processos sistemáticos e objetivos de definição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a interpretação de informações relacionadas às condições de produção/recepção (variáveis assumidas) destas mensagens. A análise será possível a partir da compreensão de dois aspectos distintos: desburocratização de processos e tomada de decisões. Ainda, esta pesquisa se caracteriza como sendo descritiva, uma vez que, busca identificar qual a influência de sistemas de gestão municipal na desburocratização de processos e na agilidade na tomada de decisões nas políticas públicas dentro da Prefeitura Municipal de São João do Polêsine/RS. Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva identifica as peculiaridades de determinada população ou

fenômeno, estabelece uma ligação entre variáveis e define sua natureza. No entanto, não se dedicam a explicar as ocorrências que descreve, mesmo servindo de base para tal.

No que se refere à técnica de pesquisa, foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas com servidores da referida Prefeitura, onde para Gil (1999, p.120), o entrevistador permite ao interrogado falar abertamente sobre o assunto, mas, quando este se afasta do foco, retoma-se o tema de origem.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Ao analisar os dados das respostas dos entrevistados, sendo eles, o Prefeito Municipal, a secretária municipal de administração, a secretária municipal de saúde e de assistência social, o servidor da área de TI e a servidora do setor de departamento de pessoal, ambos servidores da Prefeitura Municipal de São João do Polêsine, foi possível verificar que a todos consideraram importante possuir sistemas de informações direcionados a gestão dos municípios,

Primeiro ponto porque acredito que quando se tem um sistema de informação gerencial, o arquivo de informações, que é extremamente necessário, fica facilitado, pois ficam centralizadas em um único local, e assim como consequência o segundo ponto que é a economicidade de tempo na busca dessas informações e a economia financeira gerada pois o custo de manter essas informações armazenadas em local físico é alto (SETOR DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL).

Quando questionados como foi o processo de implantação do novo sistema de gestão, ambos responderam que ocorreu dentro das normalidades, tendo em vista que, a equipe de migração do sistema de gestão contratada estava preparada para treinar e acompanhar os servidores de todas as áreas da Prefeitura. Segundo a secretária de administração, foi muito produtivo, os servidores aceitaram todo o treinamento e disseram que o tempo de trabalho foi bem otimizado.

No que se refere às dificuldades encontradas, o Prefeito Municipal, mencionou a falta de familiaridade com o novo sistema, dificuldades operacionais devido ao pouco conhecimento de todas as novas ferramentas. Para o responsável da TI, as dificuldades foram:

Migração e validação dos dados (Eram vários bancos de dados diferentes hoje estão todos em um),

Resistência a mudança de alguns colaboradores, e treinar em 3 meses em um sistema onde o paradigma de informação mudou, e como o antigo sistema foi implantado em sua primeira versão, várias rotinas foram treinadas no decorrer da vigência do antigo contrato. Assim a gestão precisou concentrar esforços de treinamento de 30 anos em 3 meses. Mas hoje a evolução dos colaboradores é perceptível, isso tornará a prestação de serviço ao nosso município cada vez melhor. (Responsável de TI)

Destacam-se também, a resistência de alguns servidores em aprender a utilizar todas as ferramentas que o sistema disponibiliza, principalmente por parte dos servidores com maior tempo de serviço, os quais não apresentam tanta destreza ao utilizar as novas tecnologias existentes.

Quando questionados se acreditam que os sistemas de gestão municipal podem auxiliar na administração municipal e, de que forma, os entrevistados responderam que ajudam na agilidade de processos, na transparência pública municipal, na otimização do tempo, no olhar sistêmico sobre todos os departamentos, na redução de custos e acesso a documentos e informações.

No que concerne a importância de possuir dados reais e momentâneos na tomada de decisões para políticas públicas mais assertivas, todos os entrevistados declararam imprescindível para atingir resultados eficientes, considerando a facilidade na obtenção de dados e a possibilidade de analisar diversas variáveis em um tempo hábil.

Em relação à possibilidade de que sistemas de gestão municipais possam auxiliar na desburocratização de processos, o Prefeito Municipal, entende que a burocratização é a mesma, o que muda é a forma de tramitação. Já os demais acreditam que sim, que auxiliam na desburocratização.

Em parte sim. Acho que a burocratização, que nada mais é que processos bem definidos e organizados, é necessária dentro da Administração Pública, não há como eliminarmos a burocracia mas deve-se eliminar os excessos. Acredito que os sistemas de gestão integrados ajudam na celeridade, eficiência e eficácia do setor público, principalmente no atendimento ao usuário. Porém, acredito que sem o engajamento dos servidores nesse processo não há como obter resultados satisfatórios. (Servidor do departamento de pessoal).

Quando questionados se houve redução no tempo de atendimento e/ou prestação de informação ao usuário após a implantação do novo sistema de informação, os entrevistados responderam que sim.

Como todo serviço público existem prazos legais, mas a geração de informação que anteriormente poderia levar semanas, cito tempo de serviço de funcionário, hoje é um clique. Pois como usamos um único banco de dados o tempo é a geração do relatório, e após, apenas conferência de colaborador competente para fornecimento podendo ser todo de maneira eletrônica. Pois hoje cada cidadão após breve cadastro tem seu perfil, todas informações e serviços oferecidos pelo município.

Sendo assim, a TI exerce um importante papel nas organizações, considerando que, grande parte das transações são registradas em ambientes informatizados (MENDONÇA et al., 2013)

Ante ao exposto, é possível verificar que os sistemas de gestão municipal são capazes de tornar o processo de tomada de decisão mais eficiente, pois possibilita a adoção de políticas públicas mais assertivas devido ao fato de possuir dados mais verídicos, instantâneos e na palma da mão. No que tange a desburocratização dos processos conclui-se que os sistemas de gestão podem auxiliar na agilização dos mesmos devido a rapidez dos trâmites, mas não no que tange à facilitação da burocracia. Para desburocratizar os processos, os sistemas de gestão necessitam do apoio de uma reestruturação de processos e da cultura organizacional para que de fato se tornem facilitadores dentro dos órgãos públicos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo deste trabalho buscou-se compreender qual a influência de sistemas de gestão municipal na desburocratização de processos e agilidade na tomada de decisões nas políticas públicas na Prefeitura de São João do Polêsine.

Diante disso, notou-se que os sistemas de gestão municipal tendem a ser uma ferramenta fundamental de apoio aos gestores públicos, pois são capazes de fornecer as informações necessárias para o embasamento das decisões e escolhas de políticas voltadas à maior qualidade de vida em sociedade e desenvolvimento local.

Além disso, os sistemas de gestão municipal podem ser considerados uma forma de desburocratizar os processos dentro de órgãos públicos desde que, aliados a uma reformulação de processos e da cultura organizacional. Em tempos em que a sociedade anseia por respostas rápidas, acesso à informação e, conseqüentemente, maior participação na gestão municipal, isso torna-se importante tanto na questão de transparência pública quanto na agilização de atendimento aos cidadãos.

Sendo assim, os sistemas de gestão municipal, assim como a indispensabilidade de maiores investimentos na área de TI, tornam-se imprescindíveis para que os gestores públicos consigam gerir os recursos com menores desperdícios e atender uma parcela maior da população, uma vez que, o bom administrador público não é aquele que sobra bastante dinheiro no seu ativo, mas sim, aquele que consegue converter o dinheiro público arrecadado em saúde, educação, obras e transportes

Apona-se como limitação deste trabalho, o número reduzido de entrevistas e material de pesquisa para embasamento teórico, bem como, as ferramentas para análise das respostas.

Para futuras pesquisas, indica-se ampliar o número de entrevistados e abranger as áreas mercadológicas envolvidas na coleta das entrevistas.

## REFERÊNCIAS

Agune, R. M. **Impacto do governo eletrônico da gestão governamental: observatório de Tecnologias de Informação.** In: 1er Congresso Íbero Americano de e-Government, out. 2006, Santiago-Chile. Anais... Santiago: Cátedra Software AG – Alianza Sumaq de e-Government - INCAE, 2006.

Bardin, L.(2011). **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70

Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Estratégia de Governança Digital – EGD – transformação digital: cidadania e governo.** Versão revisada 2016-2019. Disponível em:<http://www.participa.br/egd/entenda/revisao-da-egd-2018-2019>. Acesso em 07 de abril de 2022.

BELTRÃO, Hélio. **Programa Nacional de Desburocratização.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, 1981.

BRETSCHNEIDER, Stuart. **Management Information Systems in Public and Private Organizations: An Empirical Test.** *Public Administration Review*: 09/10/1990.

Chahin, Ali; Cunha, Maria Alexandra; Knight, Peter T.; Pinto, Sólton Lemos. **E-gov.Br: a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Controladoria-Geral da União (CGU). Governo Aberto. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/a-ogp/o-que-e-a-iniciativa>>. Acesso em: 07 de abril de 2022.

Dias, T.F. *et al.* Inovação e tecnologias da comunicação e informação na administração pública. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4284/1/8\\_Livro\\_Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20tecnologias%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20e%20informa%C3%A7%C3%A3o%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4284/1/8_Livro_Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20tecnologias%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20e%20informa%C3%A7%C3%A3o%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf). Acesso em 10 de junho de 2022.

DINIZ, E. Relatório Final Governo Digital. v. 22, 170p., 09/2002.

FERRER, Florência e SANTOS, Paula (orgs.). E-Government: O Governo Eletrônico no Brasil. São Paulo, Saraiva, 2004.

GIL, ANTONIO CARLOS. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL. 5 ED. SÃO PAULO: ATLAS, 1999.

GIL-GARCÍA, J. R., & Pardo, T. A. E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government information quarterly*, 22(2), 187-216, 2005.

KATZ, Daniel e KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987. Cap. 2: Organização e o conceito de sistema, p. 30-45

KINLAW, Dennis, C. *Empresa Competitiva e Ecológica: desempenho sustentado na era ambiental*. São Paulo: Makron Books, 1997.

LEAL, F. **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional**. Dissertação. Mestrado em Eng. Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG. 2003.

Martynowicz, S. M.. 9 benefícios da automação de processos na indústria. Disponível em IT Forum 365: <https://www.itforum365.com.br/tecnologia/9-beneficios-da-automacao-de-processos-na-industria/>. Acesso em 28 de abril de 2022.

MÁXIMO, Alexandre A.. A importância do mapeamento da criminalidade utilizando-se tecnologia de sistema de informação geográfica para auxiliar a segurança pública no combate à violência. Dissertação(Mestrado em Engenharia de Produção). PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

Mendonça, C. M. Campos de. **Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas**. Disponível em : <https://www.scielo.br/j/rap/a/KXyxrrn6FDvP5479Jt9VHmy/?lang=pt>. Acesso em: 02 de junho de 2022.

MINAYO, Maria. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria. C. S (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p.09-29.

PEREIRA, D. M.; SILVA, G. S. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento. *Cadernos de Ciências. Sociais Aplicadas*, n. 10, p.151-174, 2010. Disponível em: <http://periodicos.uesb.br/index.php/cadernosdeciencias/article/viewFile/884/891> Acesso em: 14 de maio de 2022.

Pinho, José Antonio Gomes de. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 471-493, 2008a.

Rheingold, Howard. *The virtual community: homesteading on the electronic frontier*. 2. ed. Cambridge: MIT Press, 2000.

Roig, M.. 7 benefícios da automação de processos. Disponível em Administradores.com:<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/7-beneficios-da-automacao-deprocessos/120576/>. Acesso em 14 de maio de 2022.

ROSEMANN, Michael. Potential pitfalls of process modeling: part A. In: Business Process Management Journal. Bingley, Emerald, v. 12, nº. 2, p. 249-254, 2006.

ROSEMANN, Michael. Potential pitfalls of process modeling: part B. In: Business Process Management Journal. Bingley, Emerald,. v. 12, nº 3, p. 377-384, 2006.

TROPE, A. Organização virtual – impactos do teletrabalho nas organizações. 1a Ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitmark. 1999.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

## APÊNDICE

QUESTIONÁRIO ARTIGO ESPECIALIZAÇÃO UFSM A INFLUÊNCIA DE SISTEMAS DE GESTÃO MUNICIPAL NA DESBUROCRATIZAÇÃO DE PROCESSOS E AGILIDADE NA TOMADA DE DECISÕES NAS POLÍTICAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA DE SÃO JOÃO DO POLÊSINE.

1. Em sua opinião, é importante possuir sistemas de informações direcionadas à gestão dos municípios?
2. Como foi o processo de implantação do novo sistema de gestão municipal no Município de São João do Polêsine?
3. Quais as principais dificuldades encontradas?
4. Você acredita que sistemas de Gestão Municipal podem auxiliar a Administração Municipal? Se sim, de que forma?
5. Você considera importante possuir dados reais e momentâneos para processo de tomada de decisões na obtenção de políticas públicas mais assertivas?
6. Você acredita que os sistemas de gestão municipais possam ajudar na desburocratização de processos? Se sim, de que forma?
7. Houve redução no tempo de atendimento e/ou prestação de informação ao usuário após a implantação do novo sistema de gestão?