

# MELHORES PRÁTICAS PARA GERENCIAR INTEGRAÇÃO COM O CIDADÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SI/TI EM ORGANIZAÇÕES GOVERNAMENTAIS BRASILEIRAS

José Gilson de Almeida Teixeira Filho  
Hermano Perrelli de Moura  
Mayara Benício de Barros Souza

**Resumo:** Este artigo apresenta um conjunto de melhores práticas para gerenciar integração com o cidadão estabelecidas pelo modelo de maturidade MMPE-SI/TI (Gov) que é direcionado ao planejamento estratégico de SI/TI (Sistemas de Informação/Tecnologia da Informação) de organizações governamentais brasileiras. Este modelo foi concebido em conformidade com os principais modelos e normas nacionais e internacionais utilizados para definição e avaliação. O artigo ainda apresenta uma descrição completa do processo de gerenciar integração com o cidadão que está estruturado nas seguintes partes: propósito, resultados esperados, melhores práticas e produtos de trabalho. Por fim, são apresentados os resultados de uma validação realizada com 106 especialistas da área de SI/TI que opinaram sobre a qualidade do modelo e deste processo em particular, além da descrição de ferramentas e técnicas para apoiar a sua implementação.

**Palavras Chave:** Melhores Práticas, Gerenciar Integração com o Cidadão, Planejamento Estratégico de SI/TI.

## INTRODUÇÃO

No contexto em que os Sistemas de Informação/Tecnologia da Informação (SI/TI) auxiliam os processos de tomada de decisões nas organizações (REZENDE, 2007), o planejamento estratégico surge como elemento vital e que deve ser construído de maneira flexível, com a participação e o comprometimento de todos os colaboradores da organização (BRASIL, 2008).

As organizações que não realizam este planejamento correm o risco de não alcançarem os objetivos desejados, pois planejar estabelece uma percepção de futuro. Planejando, as organizações podem se adaptarem às constantes mudanças que ocorrem na sua área de atuação e agilizar seu processo de tomada de decisões. Porém, no Brasil poucas organizações sejam elas, pequenas, médias ou grandes, e ainda públicas ou privadas que utiliza SI/TI, não elaboram ou seguem verdadeiramente um planejamento estratégico de SI/TI formal em sua maioria (BRASIL, 2008).

De acordo com pesquisa realizada pela APF (Administração Pública Federal) em 2010, com o objetivo de examinar o estado da governança de TI, verificou-se que 79% das instituições realizavam planejamento estratégico institucional, já em pesquisa realizada em 2008 eram apenas 53%. Isto demonstra uma maior inserção do planejamento estratégico institucional. Com relação ao planejamento estratégico de SI/TI, 39% das instituições realizaram este tipo de planejamento em 2010, porém em 2008 o planejamento estratégico de SI/TI era presente em 41% das instituições. Esses dados de uma decrescente utilização de planejamento estratégico de SI/TI deixaram em alerta o Tribunal de Contas da União – TCU (BRASIL, 2010).

Dado o exposto acima, o problema dessa pesquisa será norteado no fato de que certas organizações desenvolvem seu planejamento estratégico de SI/TI, porém ainda existem dificuldades em avaliar a qualidade e os resultados efetivos durante os anos. De forma geral, as organizações não têm conhecimento sobre o quanto estão aderentes as melhores práticas mundiais e é custoso as organizações encontrarem formatos que possibilitem a comparação (*benchmarking*) com outras organizações, independente do cenário ser nacional ou internacional (OGC, 2008; APPLEBY et al., 2007; CRAWFORD, 2007; OGC, 2006; PENNYPACKER, 2005).

Para auxiliar as organizações, neste questionamento, foi elaborado o modelo denominado MMPE-SI/TI (Gov) – Modelo de Maturidade para Planejamento Estratégico de SI/TI direcionado às Organizações Governamentais Brasileiras (TEIXEIRA FILHO, 2010).

Assim, este trabalho tem como objetivo apresentar uma descrição completa do processo “Gerenciar Integração com o Cidadão (GIC)” presente no modelo MMPE-SI/TI (Gov). Esse processo, contém 1 propósito, 3 resultados esperados, 4 melhores práticas e 5 produtos de trabalho. Além, de apresentar a opinião dos 106 especialistas da área de SI/TI que avaliaram este processo em particular e a descrição de ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas pelas organizações na implementação do GIC.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, de acordo com Boynton e Zmud (1987), o planejamento estratégico de SI visava explorar as perspectivas das organizações para o uso de TI, verificando os recursos necessários para elas e desenvolvimento de estratégias e planos de ação. Além de ser voltado essencialmente para o alinhamento do desenvolvimento com as necessidades dos negócios e a busca por vantagens advindas da TI (EARL, 1989).

Sendo este planejamento o resultado da união de alguns elementos como: conhecimento ao acaso, usuários, técnicas, procedimentos e influência dos SI, reconhecimento do valor dos SI utilizados para definição da direção estratégica organizacional, e desenvolvimento de arquiteturas de informação e estratégias para aplicações com o intuito de combinar e organizar as diversas tecnologias organizacionais (EARL, 1993; SEGARS E GROVER, 1998). Diante de um ambiente cada vez mais influenciado pelas relações interorganizacionais dos negócios, planejar vem requerendo que as organizações lidem com diferentes fatores, prioridade e a capacidade de influência dos *stakeholders* (FINNEGAN et al., 2003).

Atualmente pode-se definir como objetivo do planejamento, voltado para SI/TI, a capacidade de fomentar a estabilidade da estratégia de negócios com os elementos usados na informatização organizacional (como capacidade de controle de TI e competitividade empresarial). Possibilitando o conhecimento sobre instruções, habilidades e capacidade na escolha das tecnologias futuras, melhoria no incremento dos investimentos em TI e na redução dos riscos (YUJIE E XINDI, 2010).

Neste contexto, considera-se como melhores práticas (MP) as visões de organizações e profissionais globais que através da vivência no mercado conseguem perceber práticas, que se utilizadas em outras organizações podem melhorar seu desempenho da mesma forma. Isto inclui a habilidade de entregar projetos de maneira previsível, consistente e com sucesso na implementação das estratégias organizacionais. Além disso, melhores práticas são dinâmicas porque elas evoluem com o tempo, novas e melhores abordagens são desenvolvidas para atingir o seu objetivo declarado. Utilizando-se as melhores práticas, as probabilidades de que

as metas declaradas ou os objetivos sejam alcançados aumentam consideravelmente (PMI, 2009; LAUDON e LAUDON, 2007; CBP, 2006; KERZNER, 2005; PMI, 2003).

Para Kerzner (2006) a competição e o dinamismo do mercado estão cada vez mais exigindo que melhores práticas mundiais sejam implantadas nas organizações. É fato que as empresas que vem adotando as melhores práticas mundiais estão mais capacitadas para atingir o sucesso do que aquelas que ainda permanecem presas a práticas superadas ou antiquadas.

Assim, o MMPE-SI/TI (Gov) foi construído para possibilitar um fácil acesso às melhores práticas mundiais e está em conformidade com os principais modelos e normas nacionais e internacionais utilizados para definição e avaliação de processos, tais como: ISO/IEC 12207 (2008); ISO/IEC 15504-1 (2004); CMMI (SEI, 2006); MPS.BR: Guia Geral (SOFTEX, 2009); COBIT (ITGI, 2007); MMGP (PRADO, 2008); OPM3 (PMI, 2003); PMMM (KERZNER, 2005).

Ele é formado por um modelo de referência (MR), um método de avaliação (MA) e um banco de melhores práticas (BMP), definido para auxiliar no desenvolvimento do plano de melhorias da organização. O modelo recebe como entrada as melhores características dos principais modelos/metodologias/autores pesquisados neste trabalho, além de um conjunto de melhores práticas de planejamento estratégico de SI/TI, maturidade em gerenciamento de projetos e especialmente governo brasileiro.

O modelo apresenta quatro áreas que auxiliam a organização a direcionar seus esforços e dar mais atenção no momento de desenvolver o seu planejamento estratégico de SI/TI. Essas áreas foram definidas segundo a visão de diversos autores (ITGI, 2007; LAUDON e LAUDON, 2007; TEUBNER, 2007; GORDON e GORDON, 2006; NEWKIRK e LEDERER, 2006; CASSIDY, 2005; LAUDON e LAUDON, 2004; O'BRIEN, 2004; SALMELA et al., 2000; SEGARS e GROVER, 1998).

Segundo Porter (2005) as empresas vem adotando estratégias cada vez mais desafiadoras, no entanto elas nem sempre tem a percepção clara das suas deficiências no contexto organizacional. A interligação dessas áreas busca reforçar os cuidados que devem ser tomados para minimizar as suas deficiências de maneira mais objetiva e busca sugerir as melhores práticas que devem ser adotadas para maximizar os resultados associados aos objetivos estratégicos da organização (ver Figura 1).

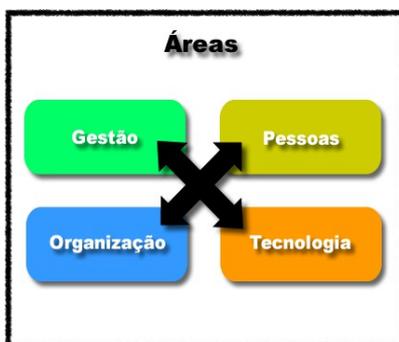


Figura 1. Áreas que Integram o Modelo.

Fonte: Teixeira Filho (2010).

O modelo MMPE-SI/TI (Gov) possui 5 níveis de maturidade, 6 níveis de capacidade, 16 processos e 124 melhores práticas para planejamento estratégico de SI/TI direcionadas às organizações governamentais brasileiras (ver Figura 2).

Nível	Processos	Áreas	Atributos do Processo
1	Promover Consciência Estratégica (PCE) Assegurar Conformidade Governamental (ACG)	Gestão Organização	AP 1.1;
2	Gerenciar Recursos Humanos (GRH) Educar e Treinar Pessoas (ETP) Gerenciar Projetos (GEP) Gerenciar Medição e Análise (GMA)	Pessoas Pessoas Gestão Gestão	AP 1.1; AP 2.1; AP 2.2;
3	Definir o Processo Organizacional (DPO) Gerenciar Aquisições e Terceirizações (GAT) Gerenciar Infraestrutura de SI/TI (GIN) Gerenciar Qualidade (GQA) Fomentar Gestão do Conhecimento (FGC)	Organização Organização Tecnologia Gestão Organização	AP 1.1; AP 2.1; AP 2.2; AP 3.1; AP 3.2;
4	Avaliar o Processo Organizacional (APO) Gerenciar Riscos (GRI) Gerenciar Integração com o Cidadão (GIC)	Organização Gestão Pessoas	AP 1.1; AP 2.1; AP 2.2; AP 3.1; AP 3.2; AP 4.1; AP 4.2;
5	Melhorar o Processo Organizacional (MPO) Otimizar a Gestão Organizacional (OGO)	Organização Gestão	AP 1.1; AP 2.1; AP 2.2; AP 3.1; AP 3.2; AP 4.1; AP 4.2; AP 5.1; AP 5.2;

Figura 2. Níveis de Maturidade do Modelo e seus Processos.

Fonte: Teixeira Filho (2010).

## METODOLOGIA

Para atender o objetivo central desta pesquisa, foram utilizados diversos procedimentos e técnicas apresentados a seguir.

### 1.1. Quanto ao Método

As investigações, geralmente, utilizam uma combinação de dois ou mais métodos. Neste trabalho adotou-se o método indutivo, estruturalista e comparativo (GIL, 2009; LAKATOS e MARCONI, 2009).

### 1.2. Quanto à Natureza

As pesquisas científicas podem ser classificadas em básica ou aplicada. Neste trabalho foi utilizada a pesquisa aplicada que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos (CERVO et al., 2007; SANTOS, 2002; RUDIO, 1989).

### 1.3. Quanto aos Procedimentos

Foram realizados os seguintes procedimentos: análise documental, análise bibliográfica baseada em revisão sistemática da literatura, estudos de caso exploratórios, levantamento de campo (*survey*), estudo de campo baseado em GQM (*Goal Question Metric*) (GIL, 2009; LITTELL et al., 2008; MAFRA e TRAVASSOS, 2006; BIOLCHINI et al. 2005; DYBA et al., 2005; KITCHENHAM et al., 2004).

### 1.4. Quanto às Técnicas de Coleta de Dados

Foram realizadas entrevistas e questionários. No primeiro momento, as entrevistas foram realizadas para validar os objetivos da pesquisa, os procedimentos e o delineamento do modelo em três workshops/seminários com especialistas do grupo de pesquisa GP2-CIn/UFPE em maio de 2007, novembro de 2008 e agosto de 2009. No segundo momento para corroborar junto aos CIOs, os resultados da análise documental realizada nos planos estratégicos de SI/TI da ATI – Agência de Tecnologia da Informação e TCE – Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. No terceiro momento para obter a opinião dos especialistas quanto à aplicabilidade, a qualidade e as possibilidades de melhoria do modelo. Já os questionários foram utilizados para auxiliar o processo de coleta de dados durante a realização dos estudos de caso exploratórios e durante a realização da validação do modelo junto aos especialistas da área de SI/TI (GIL, 2009; LAKATOS e MARCONI, 2009).

### *1.5. Quanto à Abordagem*

Adotou-se duas abordagens: quantitativa e qualitativa. Ambas as abordagens serviram para analisar e discutir os resultados dos estudos de caso exploratórios e do levantamento realizado junto aos especialistas da área de SI/TI (GIL, 2009; SANTOS 2002; RUDIO, 1989).

### *1.6. Quanto à Realização*

Utilizou-se o trabalho de campo como estratégia para atingir os objetivos pretendidos, neste caso a pesquisa é realizada em um ambiente onde as variáveis não são controladas, o pesquisador se envolve no ambiente, observa e analisa as variáveis e características da realidade existente (GIL, 2009; SANTOS 2002; RUDIO, 1989).

### *1.7. Quanto à Perspectiva*

Para Santos (2002) e Rudio (1989) a perspectiva da pesquisa representa qual o campo de interesse que foi focado na pesquisa. Neste caso foram considerados dois campos de pesquisa: Ciências da Computação e Ciências da Administração.

## **RESULTADOS**

Um conjunto de melhores práticas e o modelo de referência (MR) foram estabelecidos e validados junto aos especialistas da área de SI/TI com base no GQM. As opiniões foram levantadas por meio de *survey* utilizando questionários. Essas respostas foram analisadas e interpretadas a fim de demonstrar a importância, capacidade, confiabilidade e coerência, tanto das melhores práticas quanto do modelo de maturidade para planejamento estratégico de SI/TI, que também incluiu a validação dos propósitos e resultados esperados para cada um dos processos existentes no modelo, além de proporcionar as devidas correções e/ou melhorias propostas pelos especialistas. Um método de avaliação (MA) e um banco de melhores práticas (BMP) também foram estabelecidos para o modelo (TEIXEIRA FILHO, 2010).

### *1.8. Banco de Melhores Práticas (BMP)*

O BMP definido para o modelo MMPE-SI/TI (Gov), busca auxiliar as organizações governamentais brasileiras a atingir um alto grau de maturidade em relação ao planejamento estratégico de SI/TI, a partir da utilização de um conjunto de melhores práticas. Todas elas seguem uma padronização única, que é composta pelas seguintes partes: MP\_ID,

MP\_NOME, MP\_DESCRIZAÇÃO, MP\_ID\_REF e MP\_ÁREA. A base para concepção do BMP envolveu um processo estruturado em cinco etapas, ver Figura 3.

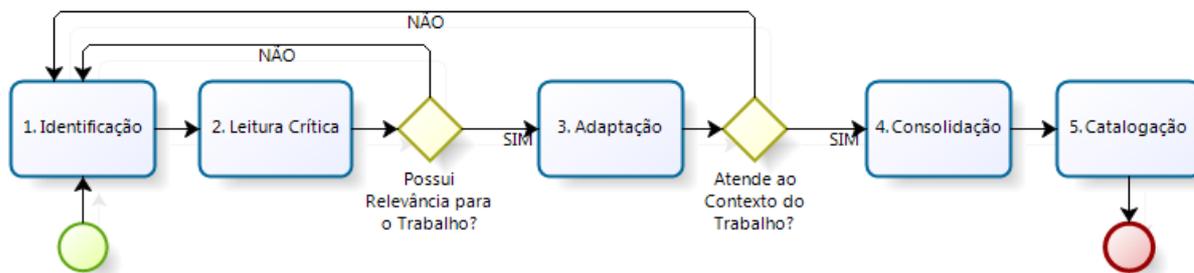


Figura 3. Etapas para Estruturação das Melhores Práticas.

Fonte: Teixeira Filho (2010).

Foram identificadas inicialmente, um conjunto de 505 práticas envolvendo as três áreas: planejamento estratégico de SI/TI, maturidade em gerenciamento de projetos e governo brasileiro. A partir deste conjunto inicial de práticas, foi estabelecido um conjunto de 80 melhores práticas que representam as visões unificadas de diversas organizações e profissionais espalhados ao redor do mundo. Deste conjunto de 80 melhores práticas, 32 (40%) são de planejamento estratégico de SI/TI, 30 (37%) são de maturidade em gerenciamento de projetos e 18 (23%) são específicas do governo brasileiro, ver Gráfico 1. Algumas dessas melhores práticas foram divididas/desmembradas para dar mais coerência e lógica contextual ao modelo.

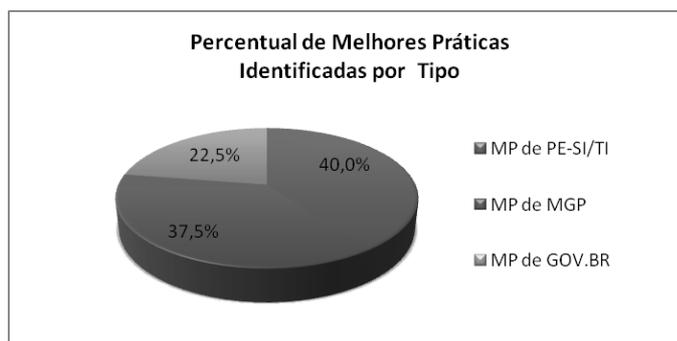


Gráfico 1. Percentual de Melhores Práticas Identificadas por Tipo.

Fonte: Teixeira Filho (2010).

Após esses ajustes, foi estabelecido o banco de melhores práticas (BMP) para o modelo que contém um total de 124 melhores práticas para planejamento estratégico de SI/TI direcionado às organizações governamentais brasileiras. Deste total, 4 melhores práticas estão associadas ao processo Gerenciar Integração com o Cidadão (GIC) que será descrito a seguir.

### 1.9. Gerenciar Integração com o Cidadão (GIC)

Este processo tem como propósito compreender e satisfazer as necessidades dos cidadãos, além de incentivar a integração, participação e engajamento no planejamento de ações do governo e nas políticas públicas procurando promover melhorias sustentáveis para sociedade. Os resultados esperados, melhores práticas e produtos de trabalho do GIC são:

#### Resultados Esperados (RE):

- GIC-RE-01: As necessidades e desejos do cidadão são identificadas e entendidas;

- GIC-RE-02: O nível de satisfação do cidadão é acompanhado e avaliado periodicamente;
- GIC-RE-03: Mecanismos de incentivo à participação e engajamento do cidadão no planejamento de ações do governo são estabelecidos e mantidos.

#### **Melhores Práticas (MP):**

- GIC-MP-01: Definir o Perfil do Cidadão [RE: 1];
- GIC-MP-02: Realizar Eventos para Obter Informações sobre o Cidadão [RE: 1, 3];
- GIC-MP-03: Realizar Pesquisas de Opinião [RE: 2, 3];
- GIC-MP-04: Encorajar a Criação de Comunidades e Fóruns Participativos [RE: 3].

#### **Produtos de Trabalho (PT):**

- GIC-PT-01: Perfil do cidadão [RE: 1, 2];
- GIC-PT-02: Pesquisa de opinião com o cidadão [RE: 1, 2, 3];
- GIC-PT-04: Avaliação dos eventos [RE: 1, 2, 3];
- GIC-PT-05: Registro de criação de comunidades e fóruns participativos [RE: 1, 2, 3];
- GIC-PT-05: Registro das discussões sobre o plano estratégico de SI/TI [RE: 1,2, 3].

#### *1.10. Resultados da Validação do Processo GIC segundo a Opinião dos Especialistas*

Esta validação baseou-se no GQM e para tanto foram definidas 4 questões e 5 métricas. Essas métricas estabeleceram a forma com que seriam analisadas as respostas. Neste caso uma das métricas baseou-se na escala de *likert*, enquanto as demais basearam-se em quatro critérios: importância, capacidade, confiabilidade e coerência. Este estudo foi realizado no período compreendido entre 28/07/2010 e 23/08/2010 e obteve a participação de 106 respondentes válidos, o que representa uma amostra significativa da população brasileira, uma vez que este estudo utilizou a amostragem probabilística do tipo estratificada proporcional que esperava obter no mínimo 104,76 respondentes válidos (GIL, 2009; HONG, 2009; LAKATOS e MARCONI, 2009; CERVO et al., 2007; LAUDON e LAUDON, 2007; REZENDE, 2007, 2004).

Para os especialistas de SI/TI, este processo apresentou como maiores concentrações percentuais em cada critério, os seguintes valores: totalmente importante (47,6%), totalmente capaz (39,9%), totalmente confiável (38,7%) e totalmente coerente (38,0%). Diante dos resultados apresentados, pode-se constatar que, na média, 73,2% dos respondentes consideraram este processo como sendo “muito” e “totalmente” importante, capaz, confiável e coerente para todos os critérios, ver Gráfico 2.

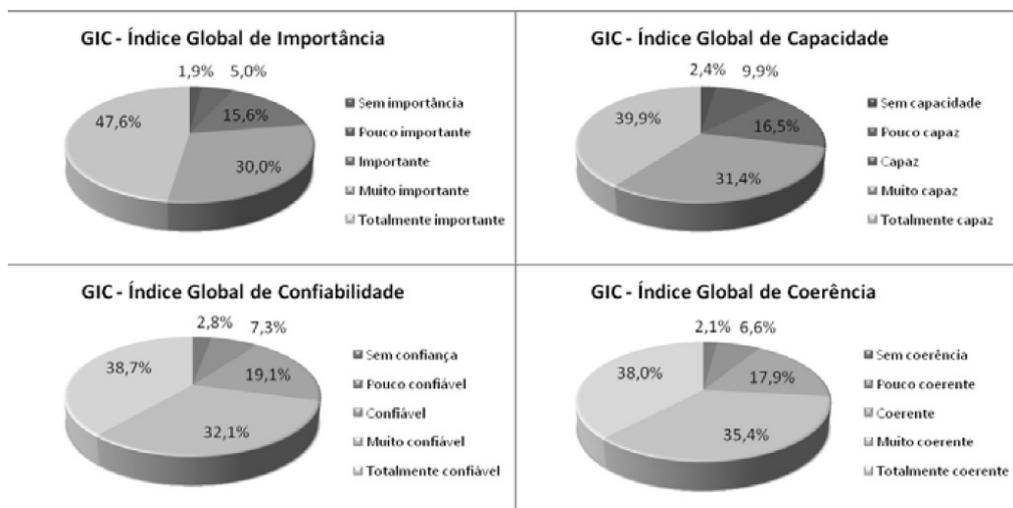


Gráfico 2. GIC – Índices Globais de Desempenho.

Fonte: Teixeira Filho (2010).

As variáveis consideradas pelos especialistas como melhores avaliadas na categoria “totalmente” para os quatro critérios foram (ver Gráfico 3):

- GIC-RE-01 para o critério de “importância” com 50% das opiniões, que trata de identificar e entender as necessidades e desejos do cidadão;
- GIC-Propósito para o critério de “capacidade” com 43,4% das opiniões, que trata de compreender e satisfazer as necessidades dos cidadãos, além de incentivar a integração, participação e engajamento no planejamento de ações do governo e nas políticas públicas procurando promover melhorias sustentáveis para sociedade; e
- GIC-Propósito e GIC-RE-02 para os critérios de “confiabilidade” ambos empatados com 42,5% das opiniões e “coerência” ambos empatados com 41,5% das opiniões. GIC-RE-02 trata do acompanhamento e da avaliação periódica do nível de satisfação do cidadão.

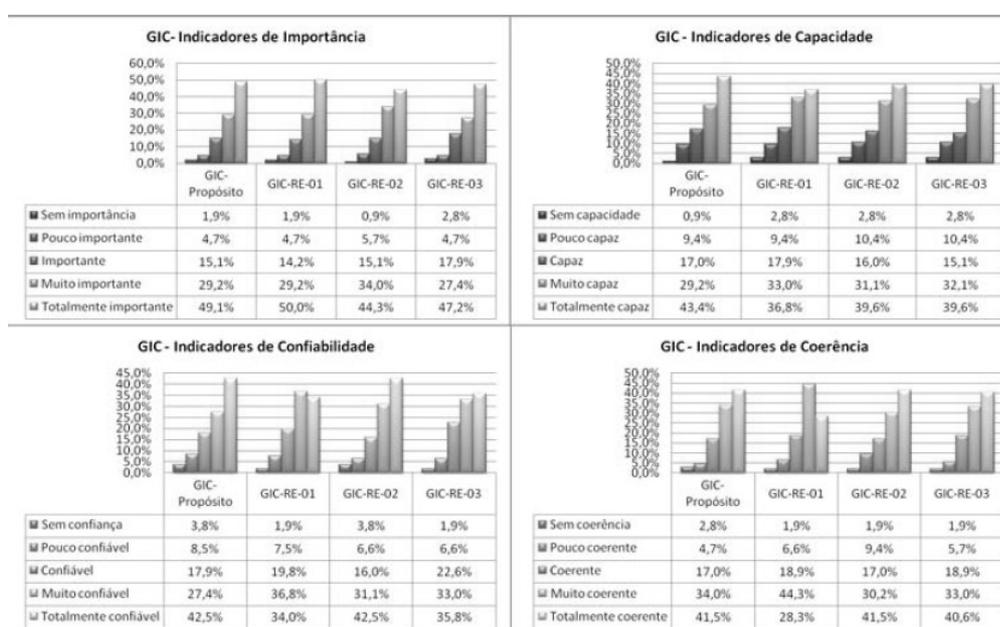


Gráfico 3. GIC – Indicadores de Desempenho.

Fonte: Teixeira Filho (2010).

Um dos comentários realizados pelos especialistas de SI/TI sobre este processo é apresentado a seguir: “Incentivo a consultar o Decreto 6.932/2009, onde constam ainda alguns elementos adicionais.” (E8).

O comentário do especialista (E8), por sinal muito relevante para o contexto deste trabalho, faz referência direta ao decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009 (BRASIL, 2009) que trata de questões relacionadas a forma de prestação de serviços aos cidadãos e a qualidade destes serviços, conforme estabelece o texto a seguir: “Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão [...], institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências”.

Este decreto seria bastante útil, mas não foi encontrado na fase inicial da pesquisa, por isso mesmo não foi utilizado para a definição do processo “Gerenciar Integração com o Cidadão (GIC)”. Neste caso, adotou-se o Acórdão 1603/2008 TCU Plenário (BRASIL, 2008b) para definir este processo, o resultado esperado “GIC-RE-02” e a melhor prática “GIC-MP-03: Realizar Pesquisas de Opinião” (BERMEJO, 2009; HONG, 2009; BRASIL, 2008a; 2008b; PRADO, 2008; GOYAL, 2007; PHILIP, 2007; TEUBNER, 2007; GORDON e GORDON, 2006; NEWKIRK e LEDERER, 2006; SEI, 2006; GROVER e SEGARS, 2005; KERZNER, 2005; PMI, 2003; KUNNATHUR e SHI, 2001; CURRY e FERGUSON, 2000; SEGARS e GROVER, 1998; MENTZAS, 1997; NOLAN, 1979).

#### *4.4 Ferramentas e técnicas para apoiar a implementação do GIC*

A seguir serão descritas ferramentas e técnicas que possam ser utilizadas para oferecer suporte a implementação do GIC estabelecido pelo modelo de maturidade MMPE- SI/TI (Gov). Desta forma, uma organização governamental poderá selecionar ferramentas e técnicas que poderão ser usadas para facilitar a implantação desse processo.

##### *4.4.1 Ferramentas do GesPública*

Em um modelo de gestão pública é absolutamente preciso melhorias em prol dos cidadãos para que esta gestão se dê de forma efetiva devido ao reconhecimento social que as organizações públicas devem prover e também como responsável pela criação e cumprimento de políticas públicas (LIMA, 2007).

Dessa forma, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o GesPública, é voltado para qualquer organização pública e tem o objetivo de melhorar o atendimento ao cidadão e para uma participação mais ativa. Duas ferramentas desse programa se enquadram a implementação do GIC são elas: o Instrumento de Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS) e Carta de Serviços ao Cidadão.

O IPPS, verifica o nível de satisfação dos cidadãos que utilizam qualquer serviço de organizações públicas através de questionários com pesquisas de opinião. O IPPS é orientado a possibilitar que as organizações com uma diminuta quantidade de recursos ponha em prática uma avaliação quanto a satisfação. Cada uma das partes que possam auferir proveito a organização pública, irá constar no questionário e ela poderá selecionar os itens que estarão presentes que visem a natureza do seu serviço, valor gerencial e recursos dispostos para a pesquisa (aquelas que possuem recursos limitados não necessitam criar um questionário próprio).

Esse questionário utiliza algumas das principais metodologias internacionais como *American Consumer Satisfaction Index* da Universidade de Michigan; o SERVQUAL desenvolvido pelos especialistas Zeithaml, Parasuraman e Berry e o *Common Measurement Tool* do Centro Canadense de Gestão (BRASIL, 2010a).

A Carta de Serviços ao Cidadão tem o objetivo de fornecer informações ao cidadão sobre atividades realizadas, como se dará o acesso a elas, obtenção dos serviços, quais os compromissos e convenções para o atendimento de uma organização pública. Seus elementos fundamentais são: participação e comprometimento, informação e transparência, aprendizagem e participação do cidadão.

Pôr em prática esta carta proporcionará as organizações a estar em conformidade com as expectativas do cidadão. Que podem incluir, a busca orientada a uma organização do qual ele já conhece os serviços e pré-requisitos para sua realização. Nesta carta a organização deve esclarecer como o seus serviços prestados podem ser úteis e trarão benefícios ao cidadão, mencionando como ele pode sugerir melhoria nos serviços e emissão de possíveis reclamações (BRASIL, 2009a).

#### *4.4.2. Pesquisas de Opinião*

A pesquisa de opinião é uma técnica que visa expressar os interesses e manifestar ideias, incentivando a verificando as condutas e decisões tomadas por órgão público, possibilitando assim a representação dos desejos dos cidadãos (ECHEGARAY, 2001). Este tipo de pesquisa, dá o poder ao cidadão de exercer pressão e influência sobre representantes (GASTIL, 2000).

#### *4.4.3 Audiências públicas*

A audiência pública é uma ferramenta que permite que o cidadão participe nos assuntos de interesses públicos. Nessas audiências, reserva-se um espaço para que os cidadãos manifestem-se sobre processo de tomada da decisão administrativa ou legislativa que os afetam, emitindo opiniões sobre o assunto em discussão (MAZZILLI, 1999).

#### *4.4.4 Ouvidoria*

A ferramenta de ouvidoria permite que o cidadão exponha sua opinião sobre a administração pública. Essas opiniões devem ser utilizadas para a melhoria das políticas públicas (CONGO, 2012).

A ouvidoria foi construída para que se possa realizar análises do que foi sugerido com relação as atividades prestadas pelas organizações. Permitindo uma promoção de soluções, melhoria de processos e procedimentos. o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), já conta com um sistema de ouvidoria em plataforma web que produz relatórios gerenciais, com dados estatísticos e que permite que seu sistema possa ser usado por outras ouvidorias com diferentes estruturas. Além também, de prover ao cidadão um retorno de informação do procedimento da análise de suas opiniões (BRASIL, 2011).

## **CONCLUSÃO**

Durante este estudo foi possível verificar a relevância do planejamento estratégico de SI/TI para as organizações. Aspectos como solidez da estratégia de negócio, avaliação da qualidade

e dos resultados, e estudos e ações para tratar as vulnerabilidades associadas aos riscos, podem não ser realizados sem uma utilização desse planejamento de forma efetiva.

Este artigo apresentou o processo “Gerenciar Integração com o Cidadão (GIC)” que faz parte do modelo MMPE-SI/TI (Gov) criado como resultado de uma tese de doutorado (TEIXEIRA FILHO, 2010). Este processo tem o objetivo de compreender e assegurar as necessidades do cidadão, para benfeitorias sustentáveis para a sociedade.

Na média, 73,2% dos respondentes afirmaram que o processo “Gerenciar Integração com o Cidadão (GIC)” era “muito” e “totalmente” importante, capaz, confiável e coerente em todos os critérios. Essa informação demonstra o quanto este processo é importante para integração com o cidadão de uma organização governamental brasileira, como também foi considerado amplamente capaz de ser implementado, indicou ser bastante confiável e coerente com o contexto e a realidade deste tipo de organização. Com as ferramentas e técnicas descritas possibilita-se que as organizações utilize-as para implementar o processo do modelo descrito no estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPLEBY, T.; CABANIS-BREWING, J.; CRAWFORD, J. K.; CRUZ, F.; PENNYPACKER, J. S.; WEST, J. L.; WHITE, K. R. J. **Advancing Organizational Project Management Maturity**. USA: CBP – Center for Business Practices, 2007.

BRASIL. TCU – Tribunal de Contas da União. **Levantamento acerca da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal**. Relator Ministro Benjamin Zymler. Brasília: TCU, SEFTI – Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2008.

BRASIL. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 04 DE 19 DE MAIO DE 2008**. 2008a. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br/> >. Acesso em: 20 de Janeiro de 2009.

BRASIL. **ACÓRDÃO 1603/2008 TCU PLENÁRIO**. 2008b. Disponível em: < [www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/12/docs/acordao\\_tcu\\_-\\_13-08-2008.pdf](http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/12/docs/acordao_tcu_-_13-08-2008.pdf) >. Acesso em: 20 de Janeiro de 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. **Carta de Serviços ao Cidadão**. Brasília, versão 1/2009, 2009a.

BRASIL. **LEI Nº 11.907, DE 2 DE FEVEREIRO DE 2009**. 2009. Disponível em: < [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11907.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11907.htm) >. Acesso em: 22 de Julho de 2009.

BRASIL. TCU – Tribunal de Contas da União. **Levantamento acerca da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal**. Relator Ministro Aroldo Cedraz. Brasília: TCU, SEFTI – Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. **Manual de Avaliação de Satisfação do Usuário do Serviço Público**. Versão Jun/2010, 2010a.

BRASIL. [Portal do Software Público Brasileiro. Sistema de Ouvidoria](http://www.softwarepublico.gov.br/ver-comunidade?community_id=44620010). 2011. Disponível em <[http://www.softwarepublico.gov.br/ver-comunidade?community\\_id=44620010](http://www.softwarepublico.gov.br/ver-comunidade?community_id=44620010)>. Acesso em: 15 de Maio de 2012.

BIOLCHINI, J.; MIAN, P. G.; NATALI, A. C.; TRAVASSOS, G. H. **Systematic Review in Software Engineering: relevance and utility**. Relatório Técnico RT-ES-679/05, Programa de Engenharia de Sistemas e Computação (PESC), COPPE/UFRJ, 2005.

BOYNTON, A.C., ZMUD, R.W. 1987. **Information technology planning in the 1990's: directions for practice and research**. MIS Quarterly 11 (1), 59–71.

CONGO, M. Fala Cidadão. **Ouvidoria da Presidência**. Revista Consumidor Moderno. Fev. 2012.

CASSIDY, A. **A Practical Guide to Information Systems Strategic Planning**. 2. ed. USA: Auerbach Publications, 2005.

CBP – Center of Business Practices. **Project Management Maturity: a benchmark of current best practices**. USA. 2006. Disponível em: < <http://www.cbponline.com/> >. Acesso em: 10 Julho de 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CRAWFORD, J. K. **Project Management Maturity Model** (CBP – Center for Business Practices). 2. ed. USA: Auerbach Publications, 2007.

CURRY, J.; FERGUSON, J. Increasing the Success of the Information Technology Strategic Planning Process. **33rd Hawaii International Conference on System Sciences**, 2000.

DYBA, T.; KAMPENES, V.; SJOBERG, D. A Systematic Review of Statistical Power in Software Engineering Experiments. **Journal of Information and Software Technology**, v. 1, n. 11, 2005.

EARL, M.J., 1989. **Management Strategies for Information Technology**. Prentice Hall International, UK.

EARL, M.J., 1993. **Experiences in strategic information systems planning**. MIS Quarterly 17 (1), 1–24.

ECHEGARAY, F. **O Papel das Pesquisas de Opinião Pública na Consolidação da Democracia: a experiência latino-americana**. OPINIÃO PÚBLICA, Campinas, Vol. VII, nº1, 2001, pp.60-74

FINNEGAN, P., GALLIERS, R.D., POWELL, P., 2003. **Applying triple loop learning to planning electronic trading systems**. Information Technology & People 16 (4), 461–483.

GASTIL, J. **By popular demand: Revitalizing representative democracy through deliberative elections**. Berkeley, University of California, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GORDON, S. R.; GORDON, J. R. **Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

GOYAL, D. P. **Information Systems Planning Practices in Indian Public Enterprises**. Information Management & Computer Security, v. 15, n. 3, p. 201-213, 2007.

- GROVER, V.; SEGARS, A. **An Empirical Evaluation of Stages of Strategic Information Systems Planning: patterns of process design and effectiveness.** Information & Management, v. 42, p. 761-779, 2005.
- HONG, E. K. **Information Technology Strategic Planning.** IEEE Computer Society, 2009.
- ISO/IEC 12207. International Organization for Standardization / International Electrotechnical Commission. **Systems and Software Engineering – Software Life Cycle Processes,** Geneve: ISO, 2008.
- ISO/IEC 15504-1. International Organization for Standardization / International Electrotechnical Commission. **Information Technology - Process Assessment – Part 1: concepts and vocabulary,** Geneve: ISO, 2004.
- ITGI – IT Governance Institute. **COBIT – Framework Control Objectives Management Guidelines Maturity Models.** Versão.1. USA: ITGI, 2007.
- KERZNER, H. **Project Management Best Practices: achieving global excellence.** 1. ed. USA: John Wiley & Sons, 2006.
- KERZNER, H. **Using the Project Management Maturity Model: strategic planning for project management.** 2. ed. USA: John Wiley & Sons, 2005.
- KITCHENHAM, B. A.; DYBA, T.; JORGENSEN, M. Evidence-based Software Engineering. **Proceedings of the 26th International Conference on Software Engineering (ICSE'04),** p. 273-281, 2004.
- KUNNATHUR, A. S.; SHI, Z. An Investigation of The Strategic Information Systems Planning Success in Chinese Publicly Traded Firms. **International Journal of Information Management,** v. 21, p. 423-439, 2001.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais.** 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais: administrando a empresa digital.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- LITTELL J. H.; CORCORAN J.; PILLAI, V. **Systematic Reviews and Meta-analysis.** USA: Oxford University Press, 2008.
- MAFRA, S. N.; TRAVASSOS, G. H. **Estudos Primários e Secundários apoiando a busca por Evidência em Engenharia de Software.** Relatório Técnico RT-ES-687/06, Programa de Engenharia de Sistemas e Computação (PESC), COPPE/UFRJ, 2006.
- MAZZILLI, H. N. **O Inquérito Civil.** São Paulo: Saraiva, 1999.
- MENTZAS, G. **Implementing an IS Strategy - A Team Approach.** Long Range Planning, v. 30, n. 1, p. 84-95, 1997.
- NEWKIRK, H. E.; LEDERER, A. L. **The effectiveness of strategic information systems planning under environmental uncertainty.** Information & Management, v. 43, p. 481-501, 2006.
- NOLAN, R. L. **Managing the Crisis in Data Processing.** Harvard Business Review, v. 32, n. 2, p. 115-126, 1979.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OGC – Office of Government Commerce. **Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)**. Versão 2.0. London: OGC, 2008.

OGC – Office of Government Commerce. **PRINCE2 Maturity Model (P2MM)**. Versão 1.0. London: OGC, 2006

PENNYPACKER, J. S. **Project Portfolio Management Maturity Model**. USA: CBP – Center for Business Practices, 2005.

PHILIP, G. **IS Strategic Planning for Operational Efficiency**. Information Systems Management, v. 24, p. 247-264, 2007.

PMI – Project Management Institute. **How Mature is Your Organization – Really?** PM Network, v. 23. n. 2, 2009. ISSN 1040-8754.

PMI – Project Management Institute. **Organization Project Management Maturity Model (OPM3)**. Newton Square: PMI, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus, 2005.

PRADO, D. S. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2008.

REZENDE, D. A. **Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Planejamento Estratégico: proposta de um modelo de estágios para governança em serviços públicos**. Revista de Administração Pública, v. 38, n. 4, p. 519-542, Jul/Ago. 2004.

REZENDE, D. A. **“Planejamento de Sistemas de Informação e Informática: guia prático para planejar a Tecnologia da Informação integrada ao planejamento estratégico das organizações”**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

RUDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1989.

SALMELA, H.; LEDERER, A.; REPONEN, T. **Information Systems Planning in a Turbulent Environment**. European Journal of Information Systems, v. 9, n. 1, p. 3-15, 2000.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SEI – Software Engineering Institute. **CMMI for Development: improving processes for better products**. CMMI-DEV 1.2. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University, 2006.

SEGARS, A. H.; GROVER, V. **Strategic Information Systems Planning Success: an investigation of the construct and its measurements**. MIS Quarterly, v. 22, n. 2, p. 139-163, 1998.

SOFTEX – Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. **MPS.BR - Guia Geral**, 2009. Disponível em: < <http://www.softex.br/> >. Acesso em: 09 de Dezembro de 2010.

TEIXEIRA FILHO, J. G. A. **MMPE-SI/TI (Gov) - Modelo de Maturidade para Planejamento Estratégico de SI/TI direcionado às Organizações Governamentais Brasileiras baseado em Melhores Práticas**. 2010. Tese (Doutorado em Ciências da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, 2010

TEUBNER, R. A. **Strategic Information Systems Planning: a case study from the financial services industry.** Journal of Strategic Information Systems, v. 16, p. 105-125, 2007.

YUJIE, N., XINDI W. **Research on the Matching of IT Strategic Planning and Business Strategy.** 3rd IEEE International Conference, pp. 177 – 181, 2010.