



UFMT

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
INSTITUTO DE COMPUTAÇÃO

ESTUDO EVOLUTIVO DO WEBSITE DO TCE-MT FACE AO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

NATALINA NAMIE HIRATA GIRATA

CUIABÁ - MT

Abril - 2013

NATALINA NAMIE HIRATA GIRATA

**ESTUDO EVOLUTIVO DO WEBSITE DO TCE-MT FACE AO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado,
ao Programa de Pós-graduação do Instituto de
Computação da Universidade Federal de Mato
Grosso, como requisito para obtenção do título
de Especialista em Engenharia de Sistemas
Web.

Orientador: Prof. Dr. Cristiano Maciel

CUIABÁ - MT

Abril - 2013

NATALINA NAMIE HIRATA GIRATA

**ESTUDO EVOLUTIVO DO WEBSITE DO TCE-MT FACE AO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Programa de Pós-graduação do Instituto de Computação da Universidade Federal de Mato Grosso, como requisito para obtenção do título de Especialista em Engenharia de Sistemas Web.

Aprovado em 11 de abril de 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cristiano Maciel (IC/UFMT) - Orientador

Prof. M.Sc. Alexandre M. dos Anjos (IE/UFMT)

Prof. M.Sc. Fernando Castilho (IC/UFMT)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso – TCE-MT e à Fundação da Universidade Federal de Mato Grosso – UNISELVA, da UFMT, pela oportunidade de realizar esta especialização e ao professor Doutor Cristiano Maciel, pelo incentivo e apoio irrestrito durante toda a minha jornada.

RESUMO

A administração pública tem buscado instituir novas garantias de visibilidade e transparência na implantação de políticas públicas. Neste trabalho, foi relatada a experiência de uma instituição fiscalizadora, o Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso – TCE-MT que, a partir do realinhamento do seu planejamento estratégico em 2005, percebeu a necessidade de instituir mecanismos que corroborem para o cumprimento da sua missão de fiscalizar e orientar os gestores públicos, a partir de uma aproximação maior com a sociedade. Nesse sentido, para fortalecer o canal de comunicação com o cidadão, iniciou-se um processo de avaliação constante do website, para que o TCE-MT cumprisse o propósito de informar e garantir a transparência de seus atos e dos jurisdicionados, visando despertar no cidadão o interesse em acompanhar os resultados das políticas públicas. Para tal, foi importante para a instituição ter muito claro os conceitos *Web*, as políticas de comunicação, a gestão estratégica da informação, incluindo uma parametrização com os conceitos de governo eletrônico e, desta forma, elaborou seu primeiro planejamento *website*, alinhado aos objetivos do Planejamento Institucional de longo prazo. Desta forma, este estudo mostra o alinhamento do planejamento estratégico da instituição à evolução tecnológica do website ao longo dos biênios em consonância com as diretrizes do governo eletrônico. Para isso, tomou-se como pressuposto básico, a proposta de política de Governo Eletrônico, que redefiniu o significado de espaço das relações sociais, com a perspectiva de não se trabalhar com a centralidade das informações, mas sim com a sua disseminação, para a geração de conhecimentos.

Palavras-chave: Site institucional. Planejamento estratégico. *Website*. Rede internet.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - HOME PAGE DO SITE DO TCE-MT 2007.....	41
FIGURA 2 - HOME PAGE DO TCE-MT 2009.....	43
FIGURA 3 - HOME PAGE DO TCE-MT 2010.....	46
FIGURA 4 - HOME PAGE DO TCE-MT 2013.....	51
QUADRO 1 - ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DO GOVERNO ELETRÔNICO.....	26
QUADRO 2 - RESULTADOS DA PESQUISA FIA-USP 2006-2007.....	40
QUADRO 3 - EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DO SITE INSTITUCIONAL DO TCE-MT	41
QUADRO 4 - RESULTADOS DA PESQUISA FIA-USP 2008-2009.....	42
QUADRO 5 - EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DO SITE INSTITUCIONAL DO TCE-MT	43
QUADRO 6 - RESULTADOS DA PESQUISA FIA-USP 2010-2011.....	45
QUADRO 7 - EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DO SITE INSTITUCIONAL DO TCE-MT	45
QUADRO 8 - METAS DE SATISFAÇÃO BIÊNIO DE 2012-2013.....	47
QUADRO 9 - EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DO SITE INSTITUCIONAL DO TCE-MT – 2012-2013.....	51

SIGLAS

APLIC	- Auditoria Pública Informatizada de Contas
ATRICON	- Associação dos Tribunais de Contas
CLAD	- <i>Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo</i>
IRB	- Instituto Rui Barbosa
LRF	- Lei de Responsabilidade Fiscal
NSP	- Novo Serviço Público
ONU	- Organização das Nações Unidas
PROMOEX	- Programa de Modernização do Controle Externo
TCE-MT	- Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso
TICs	- Tecnologias da Informação e da Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO x TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	11
2.1 O uso da web como espaço de informação para a sociedade	14
2.2 O governo eletrônico ou e-gov e os desafios da inovação organizacional	15
2.3 Métrica e Avaliação dos websites corporativos dos Tribunais de Contas Brasileiros ...	17
2.3.1 Recomendações Gerais	21
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL COMO REFERÊNCIA INDISPENSÁVEL AO PROJETO WEBSITE	29
3.1 Conceitos de planejamento	29
3.2 Condições e etapas de implementação.....	30
3.3 Elaboração do planejamento estratégico de um projeto de website	32
4 ESTUDO DE CASO – WEBSITE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO	35
4.1 Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso.....	35
4.1.1 Sobre o <i>website</i> do TCE-MT.....	37
4.1.2 Histórico do site do TCE-MT - Período de 2006 a 2007	39
4.1.3 Histórico do <i>site</i> do TCE-MT - Período de 2008 a 2009	42
4.1.4 Histórico do <i>site</i> do TCE-MT no período de 2010 a 2011 - Projeto de Reformulação do Portal do TCE-MT.....	44
4.1.5 Planejamento do <i>website</i> do TCE-MT para a Gestão do biênio 2012 - 2013 - Projeto de Reformulação do Portal do TCE-MT	46
4.1.6 Visão do site para 2012 – 2013	49
4.2 Análise das gestões do site no período de 2005 a 2013.....	52
5 CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

A crescente disponibilização de informações nos meios midiáticos não tem se refletido no seu acesso e uso pela população em geral. Este comportamento é indício de que, além das barreiras econômicas, os brasileiros não têm sido educados para a produção e consumo de bens informacionais, menos ainda, para os disponíveis em meio digital.

Ante isso, destaca-se neste trabalho o desempenho do Tribunal de Contas de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT), cujo papel é fiscalizar as aplicações de recursos realizados pelos órgãos no âmbito do Estado de Mato Grosso e que, ao longo dos últimos anos, tem se preocupado com os resultados apresentados pelos órgãos fiscalizados e, principalmente, aqueles relacionados à cidadania.

O maior desafio do TCE-MT é preparar-se para utilizar ferramentas de alta tecnologia, com um projeto *web*, que atenda as legislações e tenha suas regras de negócio alinhadas aos objetivos do planejamento estratégico, respeitando as leis, regulamentos e políticas existentes, buscando de maneira eficaz a integração de tecnologias aos sistemas existentes, no intento de possibilitar a transparência de informação, bem como, facilitar o acesso pelos cidadãos.

A fim de averiguar possíveis causas para o baixo interesse do cidadão pelo uso do *site* dessa instituição, fato motivador desta pesquisa, realizou-se um estudo evolutivo do *site* do TCE-MT no decorrer das gestões de 2005 - 2013. A proposta deste trabalho é apresentar o crescimento por que passou o referido *site*, considerando os objetivos e estratégias de longo prazo definidos no planejamento estratégico 2005 – 2011, que culminaram na implementação de novas regras de negócio e ferramentas tecnológicas, novas adequações de *layout* e conteúdo ao longo dos anos, isso tudo para atender às expectativas e necessidades da sociedade mato-grossense.

Para a realização desta pesquisa foi adotado o método de análise qualitativa de avaliação do Portal do TCE-MT, atrelado à Análise da Pesquisa de Satisfação realizada ao final de cada biênio, o que possibilitou avaliar seu crescimento em função das demandas da sociedade e das entidades fiscalizadas, além da análise de sua efetividade. Adotou-se como insumo à investigação: pesquisas institucionais que são realizadas anualmente, pesquisas bibliográficas, conceitos parametrizados do governo eletrônico, Documentos e Livro de

Planejamento estratégico no período de 2006 a 2011, pesquisa realizada pela Associação dos Tribunais de Contas – ATRICON, Documento Técnico, entre outros, do TCE-MT.

Ao longo do texto será mostrada a experiência do TCE-MT, a partir de 2006, ano em que o Tribunal realinhou o planejamento estratégico de longo prazo para o septênio 2005-2011. Este planejamento foi construído com base nos resultados da pesquisa institucional de 2004 e no diagnóstico realizado pelos Tribunais de Contas do Brasil em 2003.

No estudo, serão apresentados os resultados das aplicações e atualizações tecnológicas no *website* a partir de cada gestão, demonstrando a condição de instituição fiscalizadora e provedora de informações, cuja competência se traduz como “instrumento de cidadania”. Nesta oportunidade, também será dado destaque ao gerenciamento da execução do planejamento estratégico, o qual conduz as instituições à correção e a oportunidades de melhorias, na oportunidade em que os resultados de satisfação do cliente apontarem para a necessidade de melhorias. Destarte, caberá identificar a convergência das ações desenhadas no planejamento estratégico com a necessidade de buscar novas ferramentas de tecnologia e de comunicação para otimizar a navegabilidade e melhorar a usabilidade do site TCE-MT.

O presente trabalho encontra-se organizado em três seções, a saber: na seção 1, são apresentadas a gestão estratégica da informação e a tentativa do governo em seguir as tendências da sociedade de informação; o planejamento estratégico organizacional, como referência indispensável ao projeto *website*, é apresentado na segunda seção, em que se explica como o planejamento da instituição interage e converge com o planejamento web; e por fim, a seção 3 apresenta o estudo de caso, uma experiência registrada ao longo de sete anos, marcado pela primeira fase do planejamento, a partir da gestão 2006-2007, que conferiu ao TCE-MT, o título de instrumento de cidadania, conquistado por meio da aproximação da sociedade via ampliação dos canais de comunicação, mais especificamente, por meio do portal transparência e pela implantação dos meios midiáticos, quais sejam: fortalecimento de um portal das unidades gestoras (fiscalizados), transmissões das sessões em tempo real, via site, entre outras ferramentas disponibilizadas para o cidadão. Por fim seguem as conclusões e Referências.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO x TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Gestão estratégica da informação sugere o tratamento da informação como um recurso de alta importância, como recurso estratégico que precisa ser administrado diariamente com processos bem estruturados para o gerenciamento da informação.

Esses processos de administração e arquitetura da informação devem ser concebidos e desenvolvidos com uma apreciação bem completa das dimensões políticas da informação. Para que a execução da estratégia possa ocorrer sem incidentes, o processo e arquitetura da informação deverão encorajar atitudes desejáveis quanto à informação e desencorajar as pouco desejáveis.

Cumpra aqui ressaltar que o problema da execução estratégica não é como gerenciar a informação somente, mas sim como pensá-la, para que sejam identificadas com antecipação as respostas possíveis à luz da tecnologia, ambiente, mentalidade organizacional e, finalmente, como torná-la sensível às necessidades de uma estratégia dinâmica de informação. É primordial definir a informação correta em tempo hábil e no local adequado, bem como os investimentos em tecnologia da informação.

As organizações investem grandes somas na aplicação das tecnologias de informação e comunicação, mas isso não as transforma em concorrentes capacitadas em informação, a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais. A tecnologia utilizada para apoiar esses processos é consideravelmente menos importante do que a informação contida nos sistemas. A tecnologia da informação pode ser um fator essencial no aperfeiçoamento do uso da informação, mas facilmente poderá se transformar num “peso morto”, inútil, sem a informação e os usuários. Enquanto muitos dados encontram-se em fichas de papel e em outros pontos fora dos limites dos sistemas informatizados atuais, um número maior está nas cabeças dos profissionais das organizações.

Processo e arquitetura devem ser dimensões do gerenciamento de informação que se reforçam mutuamente e lidar estrategicamente a informação implica também uma forte habilidade de gerenciamento e, como tal, o gerenciamento da informação é parte das prioridades de um executivo, algo que não pode ser simplesmente delegado a especialistas técnicos.

A evolução dos sistemas de informações internas destina-se a dar suporte a processos de tomada de decisão e de controle gerencial. Nesses processos, mais do que em qualquer outro lugar, torna-se vital manter uma clara distinção entre informação e tecnologia da informação. A confusão entre a tecnologia e a informação tem gerado muitas soluções técnicas para problemas inexistentes e, ao invés de eliminar os problemas de informação, geram-se novos.

Certamente a tecnologia fornece grande capacidade de acesso aos dados computadorizados existentes na organização. Entretanto, essas soluções baseadas na tecnologia, apenas contribuem para a sobrecarga de informação, em vez de levar a decisões administrativas melhor informadas. Pode-se argumentar que essas soluções possibilitam até mesmo, minar a confiança dos administradores em suas capacidades para a tomada de decisões.

Nas instituições financeiras, os orçamentos referentes à tecnologia da informação representam a maior parcela dos investimentos de capital. Nesse nível, a informação tornou-se uma questão estratégica. Obter melhor retorno desses dados que são gerenciados e manipulados é ponto que ainda não recebeu o mesmo nível de atenção.

As deficiências informacionais mais comuns encontradas nas organizações são, entre outras: fluxos de informação inadequados; desconhecimento da informação como apoio ao desenvolvimento de ações cotidianas; subutilização das tecnologias de informação; tomada de decisão permeada pela insegurança e imprecisão; estresse e ansiedade diante de um vasto conteúdo informacional que não se consegue processar e colocar a serviço das decisões mais urgentes.

Para Davenport e Prusak (1998, p.66), são admissíveis os seguintes pressupostos já aceitos: que o nível estratégico deve gerenciar a informação de forma integrada, a fim de usá-la no momento da tomada de decisão; que, para assegurar sua sobrevivência, crescimento e evolução, uma organização não pode se descuidar da sinergia entre os diferentes setores, bem como do compartilhamento da informação gerada internamente, visando a fluxos dinâmicos e acessíveis; e por fim, que é indispensável que sejam utilizadas ferramentas de apoio à gestão estratégica da informação, de modo que possam contribuir para a seleção e filtragem da informação mais adequada à tomada de decisão.

Para Rezende e Abreu (2001, p.3), “a formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis, portanto, nenhuma estratégia pode ser

melhor que a informação da qual é derivada”. Nesse contexto, observa-se que, quanto melhor ocorrer gestão estratégica da informação, maior será a chance de a organização manter-se competitiva.

Quanto à gestão do negócio, Santos (2001, p.1) afirma que “o tomador de decisões necessita de informações relevantes, mas, antes de tudo, precisa de dispositivos de filtros, pois está exposto a uma massa infinita de informações irrelevantes, muitas delas, que ele mesmo solicitara”.

As estratégias corporativas requerem informações taticamente gerenciadas, isto é, uma excelente estratégia sempre será subsidiada por informações. Davenport e Prusak (1998, p.66) sugerem alguns motivos para pensar estrategicamente acerca da informação:

Os ambientes informacionais, na maioria das empresas, são um desastre;

Os recursos informacionais sempre podem ser mais bem alocados;

As estratégias informacionais tornam a informação mais significativa.

A gestão estratégica da informação não é algo que possui uma linearidade, tampouco o ambiente informacional de qualquer organização fica imune às alterações promovidas pelas variações dos ambientes de negócios interno e externo. Ao contrário, as alterações exigem informações que indiquem a natureza e intensidade de como deve ser realizado o realinhamento organizacional frente à nova demanda gerada.

Para que uma organização consiga adotar uma estratégia eficaz de gestão da informação, é necessário que ela desenvolva algumas atividades, dentre as quais: prospectar/monitorar a informação (captação/coleta/aquisição, seleção/filtragem); tratar a informação (análise, interpretação, transformação, agregar valor); comunicar a informação (circulação, difusão disseminação, transferência, mediação); usar a informação (compartilhar/socializar, retroalimentar o sistema).

Para Oliveira e Bertucci (2003, p.9) os objetivos da gestão estratégica da informação são:

- a) Promoção da eficiência organizacional de forma a organizar e suprir as demandas por informação vindas de dentro e de fora;
- b) Planejamento de políticas de informação;
- c) Desenvolvimento e manutenção de sistemas e serviços de informação;

- d) Otimização dos fluxos de informação;
- e) Controle da tecnologia da informação.

2.1 O uso da web como espaço de informação para a sociedade

Tendo em vista as conceituações acerca da gestão estratégica da informação, este trabalho tem como foco destacar a percepção do TCE-MT diante da necessidade da adoção de estratégia eficaz de gestão da informação para disponibilizar seus serviços e produtos para a sociedade.

O conceito de esfera pública ou espaço público empreendido por Habermas (1984), refere-se a todo espaço onde são debatidos temas relativos às coletividades. Este espaço se constitui a partir da convergência e divergência de ideias que permeiam um debate ou embate de caráter público capaz de promover a reflexão de uma sociedade. Neste espaço defendido pelo autor, se estabelece um debate racional com visibilidade pública e a tomada de opinião, produzindo desdobramentos no âmbito político e social. Segundo o autor, a opinião pública pressupõe discussão pública e, portanto, necessita de espaço onde, a partir de um ambiente discursivo e argumentativo, se possa chegar coletivamente a um consenso ou concordância sobre determinado assunto.

Nesse contexto, surgiu a *internet*, anunciando a era de uma nova esfera pública, a virtual, capaz de promover o encontro da informação através da interatividade. Segundo Habermas (1984), a esfera pública é descrita como uma rede de comunicação de conteúdos e posições em que os fluxos de comunicação convergem e se condensam em forma de opinião pública. O espaço de visibilidade pública é o local por onde a sociedade poderia circular manifestando sua opinião e com acesso irrestrito à informação.

Essas tendências nos levam a chamar essa nova sociedade de “sociedade da informação”. Vários foram os sinais dessa nova onda, alguns bastante contundentes, sendo o principal dele, de fácil verificação: a informação se tornou digital. Temos hoje as centrais telefônicas, as informações residentes nos computadores, os sinais de vídeo (DVD, câmeras digitais, TV por assinatura, etc.), as câmeras fotográficas, todos caminhando pela estrada da digitalização.

A velocidade da movimentação da informação tornou-se absurdamente alta, juntamente com as mudanças surgidas com a digitalização da informação, estão transformando o mundo corporativo em um ambiente altamente volátil. Não só pela repercussão causada pela eficientíssima rede de transmissão de informações, mas principalmente pela digitalização e pelo decrescente custo da infraestrutura necessária para que as teias dessa enorme rede informacional aumentem cada vez mais.

O crescimento da comunicação eletrônica, permite o acesso de usuários à rede de informações conhecida como web.

2.2 O governo eletrônico ou e-gov e os desafios da inovação organizacional

As transformações ocorridas na gestão governamental, passando de uma gestão burocrática para gerencial impulsionaram os governos a buscar melhorar os canais de comunicação com a sociedade, utilizando a tecnologia a seu favor. Ao inserir informações e serviços *on-line*, via *web*, introduziu o conceito de governo eletrônico, ou e-governo. Esses recursos permitem que os cidadãos acessem informações e serviços governamentais de acordo com as suas necessidades. Todavia, o que parece simples, não tem sido tarefa fácil para as instituições públicas, pois reunir, administrar e oferecer informações e serviços eletronicamente requer renovação de atitudes, tais como mudança na política de comunicação, quebra de paradigma, mudança cultural, e investimentos em tecnologia e pessoas. O governo, no entanto, tem sido lento em se ajustar a esses novos paradigmas de abertura e interação.

Seguindo as tendências da sociedade da informação, serviços governamentais (certidões, registros, consultas cadastrais, certidões negativas, declaração e quitação de tributos, decisões dos Tribunais, jurisprudências), já estão disponíveis por meio da internet para a sociedade. Isto tudo mostra que as organizações, nesta nova realidade, necessitarão não só de processos de tomada de decisão cada vez mais frequentes e rápidos, como constante inovação organizacional, formas contínuas e estruturadas de aquisição de informações e modelos de captação e distribuição de informações.

Desde então, o governo tem trabalhado questões como a transparência, visibilidade, divulgação de informações e ampliação de serviços, visando à melhoria do acesso ao governo por meio da otimização de uso da *web*. Entretanto, o grande volume de informação que as

instituições públicas têm disponibilizado dificulta a compreensão, em especial por conta da desorganização visual do *site* público, que não fomentam o exercício da cidadania e tampouco geram interesse social pelo acompanhamento dos atos da gestão pública.

Segundo Maciel (et al., 2005)

O governo brasileiro têm disponibilizado serviços na *web*, todavia, estes não têm sido projetados com vistas a atender às necessidades dos cidadãos. Hoje, não existem diretrizes para construção e avaliação de sítios de e-Gov universalmente aceitas.

Em realidade, o governo precisa criar capacidades operacionais internas e externas que melhorem as operações e intercâmbio entre os diversos setores das instituições públicas, elevando assim a capacidade de interoperabilidade entre os diversos sistemas de TI, disseminados pelos diversos órgãos governamentais.

Segundo Veenstra (et al., 2008)

Observar as iniciativas do e-gov, para diminuir os custos de integração com o governo, é importante na agenda de muitos governos locais. Realizar isto, contudo, provou ser difícil para muitas organizações governamentais, que requer uma transformação organizacional vai além do que meramente investimento em projetos de tecnologia da informação e comunicação. Esta transformação requer a adoção de um processo de alinhamento tecnológico com o processo de negócio e melhoria compartilhamento da informação entre a organização.

A pouca maturidade na adoção de um planejamento estratégico aliada à resistência à mudança que os gestores têm em relação ao ato de planejar, são grandes desafios que os governos enfrentam para reunir, administrar e oferecer informações e serviços, o que representa uma séria ameaça ao amadurecimento da democracia no Brasil.

A partir da última década, no Brasil, a Administração Pública Federal vem adotando a terminologia Governo Eletrônico com o objetivo principal de instituir novas garantias de visibilidade e transparência na implantação de políticas públicas. Diante disso, inúmeras diretrizes e normas sobre a temática passaram a ser incluídas na dinâmica da Administração Pública, considerando que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), instrumentos aptos a garantir a eficiência e a transparência governamentais, passaram a ser determinantes em tal processo. Elas destacam-se tanto no âmbito da Administração Pública quanto na sociedade e no setor privado.

A adoção contínua de TICs na prestação de serviços governamentais tem levado diversas instâncias do Estado a adotar portais nas redes eletrônicas. Conforme já mencionado, com a institucionalização desses portais faz-se necessário o acompanhamento periódico sobre

a efetividade dos mesmos em relação a seu público-alvo. A necessidade de avaliação constante e os devidos ajustes são de suma importância para que os portais cumpram o propósito de informar e garantir a plena transparência na execução das políticas governamentais.

Nesse sentido, vale destacar que o Brasil ocupa a 59ª posição em governo eletrônico, entre 193 países avaliados, tendo subido duas posições em relação ao mesmo *ranking* feito há dois anos. A Coreia do Sul lidera o *ranking*, seguida por Holanda (2º), Reino Unido (3º), Dinamarca (4º), Estados Unidos (5º), França (6º), Suécia (7º), Noruega (8º), Finlândia (9º) e Singapura (10º). O Brasil (59º) fica atrás dos países sul-americanos, entres eles Chile, (39º), Colômbia (43º), Uruguai (50º) e Argentina (56º). ([http\\www.2unpan.org/egovkb/global](http://www.2unpan.org/egovkb/global)).

No Programa de Governo Eletrônico brasileiro foram apresentadas as seguintes propostas: transformação das relações do governo com os cidadãos, empresas e também entre os órgãos do próprio governo, de forma a aprimorar a qualidade dos serviços prestados; promover a interação com empresas e indústrias; e fortalecer a participação cidadã por meio do acesso à informação e a uma administração mais eficiente (BRASIL, 2000)

Com o propósito de alinhar-se a estes preceitos, o Programa de Governo Eletrônico do Brasil passou a incorporar em portais governamentais diferentes formas de prestação de serviços aos cidadãos, conforme informações do Ministério do Planejamento e Gestão (BRASIL, 2011b). O objetivo central foi garantir ao cidadão a melhor forma possível de acesso aos serviços e informações. Para tanto, todo conteúdo a ser disponibilizado nessas interfaces precisa ser planejado e estruturado considerando as necessidades do cidadão e respeitando as particularidades da população beneficiada, suas condições e meios de acessos à internet.

2.3 Métrica e Avaliação dos websites corporativos dos Tribunais de Contas Brasileiros

Dentro de tal contexto foi realizado a avaliação dos sítios e portais corporativos dos Tribunais de Contas brasileiros com o apoio do Instituto Rui Barbosa, Associação dos Tribunais de Contas – ATRICON, Tribunais de Contas do Estado e do Município do Ceará, ABRACOM e Programa de Modernização do Controle Externo - PROMOEX, Fundação José Arthur Boiteaux com o objetivo de constatar em que estágio de encontram-se os portais e

sítios governamentais dos referidos Tribunais. É necessário também identificar que ferramentas possuem os cidadãos e os órgãos jurisdicionados para contatar autoridades, obter informações, serviços e outras formas de interatividade.

Para tanto foi realizada uma avaliação dos portais governamentais dos trinta e quatro Tribunais de Contas do país, vinculados à Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON).

Toda a reestruturação do website www.tce.mt.gov.br foi baseada nos seus instrumentos de planejamento e pesquisa realizada entre os Tribunais de Contas de todo o Brasil que adotou alguns critérios estabelecidos por Gil (2010), Marconi e Lakatos (2009) e por Ramos (2009). São eles: classificação de acordo com o delineamento metodológico e classificação de acordo com o método de abordagem.

- a) Conforme a finalidade e de acordo com Gil (2010), este relatório classifica-se como pesquisa aplicada;
- b) De acordo com os objetivos gerais, esta investigação caracteriza-se como pesquisa descritiva, tendo em vista a descrição das características de determinado grupo, que são incluídas nessa tipologia as investigações que se propõem a “estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade”;
- c) O delineamento metodológico envolve o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, ou seja, integra a abordagem teórica, o ambiente da pesquisa e a determinação das técnicas de coleta e análise de dados (GIL, 2010). Assim, tal delineamento será feito a partir de documentação direta (dados coletados pelos pesquisadores), tendo como apoio um formulário estruturado;
- d) O método de abordagem eleito para a condução desta pesquisa é o dedutivo, o qual apresenta conexão descendente, isto é, parte das teorias e leis para predizer a ocorrência dos fenômenos particulares (MARCONI & LAKATOS, 2009; RAMOS, 2009).

Para avaliação dos portais dos Tribunais de Contas brasileiros foram adotados os métodos de análise quantitativo e qualitativo. Como instrumento de suporte à análise, criou-se um formulário enquanto guia norteador. O formulário incorporou as principais diretrizes de avaliação traduzidas das cartilhas referentes aos Padrões *Web e-Gov*.

O formulário de avaliação foi estruturado no Google Docs, contendo cinquenta perguntas organizadas de modo a avaliar, quantificar e qualificar a usabilidade, a

acessibilidade e o tipo de participação popular viabilizado pelos Tribunais de Contas brasileiros por meio de seus portais. As perguntas de múltipla escolha do tipo fechada, com alternativas fixas, de modo a facilitar a tabulação e a análise de dados, sendo agrupadas em nove temas: interface, navegação e padronização virtual, conteúdo geral, conteúdo específico, relação com o cidadão, transferência de arquivos, mecanismo de busca, segurança e privacidade e *feedback*.

Após a validação de formulário criado com a equipe da Associação Tribunais de Contas – ATRICON, o pré-teste realizado simultaneamente por três integrantes da equipe.

Com o formulário ajustado, partiu-se para sua aplicação nos trinta e quatro websites dos Tribunais de Contas brasileiros, sendo cada site avaliado duas vezes, por avaliadores diferentes, dentro do período de avaliação, que se estendeu por doze dias, de 14 a 26 de setembro de 2011.

O resultado das duas avaliações foram mapeados e cruzados para identificar possíveis divergências. Este procedimento foi realizado por um integrante da equipe ao longo de aproximadamente duas semanas, de 27 de setembro a 12 de outubro de 2011. Após aproximação dos resultados das avaliações, foi iniciada a etapa de análise dos dados obtidos, seguida da síntese dos resultados, envolvendo uma descrição quantitativa (com auxílio de representações visuais na forma de gráfico) e qualitativa.

A avaliação foi baseada nos critérios dispostos nas Cartilhas referentes aos Padrões *Web* e Governo Eletrônico (*e-Gov*) do Governo Federal no âmbito da rede LEFIS (o método *Lefis Metric* visa avaliar o funcionamento dos portais de Governo Eletrônico) e os elementos fundamentais do ambiente político, jurídico e social (GALINDO; MARCO; CALLEJA, 2009, p.117).

A classificação do primeiro, segundo e terceiro lugares, de acordo com a classificação geral aos 46 itens propostos, coube aos seguintes Tribunais de Contas: TCE-SC (1º); TCE-MG (2º) e TCE-MT (3º), observando-se que, embora o TCE-MT tenha apresentado muito dos índices requisitados, a dificuldade de busca induziu a interpretá-los como itens inexistentes.

Ainda, segundo pesquisa realizada pelo Centro Latinoamericano de *Administración para el Desarrollo*, (CLAD), que apresenta as inovações e tendências da gestão pública, a prestação de serviços públicos nos portais governamentais é uma constante contemplada nas estratégias de governo eletrônico no Brasil. Em vez de oferecer serviços, as políticas de

desenvolvimento buscam ampliar o alcance dos aspectos relacionados com a implementação e adaptação dos serviços públicos por meios eletrônicos às necessidades da população. Desta forma, a avaliação da qualidade dos serviços é um dos temas a ser considerado quando se computam as reais necessidades dos usuários.

O projeto de indicadores e parâmetros para a avaliação de e-serviços é uma metodologia desenvolvida para precisar a qualidade dos serviços públicos prestados pela mídia eletrônica, conforme os anseios dos cidadãos. Trata-se de 8 critérios e 19 indicadores que verificam a maturidade, comunicação, confiabilidade, multiplicidade de acessos, disponibilidade, acessibilidade, facilidade de uso e grau de transparência dos serviços prestados. A aplicação dos indicadores evidencia uma série de oportunidades para melhorar a qualidade dos serviços, conforme consta no livro “Métrica de Avaliação dos Sítios e Portais Corporativos dos Tribunais de Contas Brasileiros, Instituto Rui Barbosa, 2011”.

Deste modo, a avaliação pode indicar, por exemplo, a necessidade de melhorar o nível de resposta e a simplificação da apresentação de conteúdos, segundo os critérios de usabilidade, acessibilidade e arquitetura de conteúdos orientados para o usuário final. Maior transparência e capacidade de comunicação dos usuários com o governo e o aumento no nível de credibilidade dos serviços ofertados também são indicadores para a avaliação.

Os resultados da aplicação desta metodologia podem proporcionar oportunidades de melhoria e adaptação às reais necessidades dos cidadãos.

Na sequência, a fim de estabelecer padrões conceituais empregados na pesquisa, foram analisados os tipos de relacionamento e os modelos de evolução de governo eletrônico, além das diferentes taxonomias e classificações usadas para avaliar portais de Governo Eletrônico, incluindo os critérios das Cartilhas de Codificação, Administração, Usabilidade e Redação *Web* do Governo Federal.

Observou-se que, a partir da análise dos dados apresentados, que os portais dos Tribunais de Contas divergem consideravelmente, sendo impossível estabelecer entre eles um padrão geral. Apesar de disponibilizarem informações sobre os mesmos serviços, cada portal possui características distintas.

Os portais assemelham-se quanto à presença de tecnologia para implementar políticas de *e-gov*, mas diferenciam-se em relação à abertura para a transparência e interação cidadã.

A Associação dos Tribunais de Contas – ATRICON e o Instituto Rui Barbosa - IRB e a Fundação Jose Arthur Boiteaux ao final, apresentaram diversas recomendações quanto à interface, navegação e padronização visual, conteúdo geral, conteúdo específico: informações, serviços, transparência, relação com o cidadão, transferência de arquivo, mecanismo de busca, segurança e privacidade e *feedback*, conforme constata no livro Métrica de Avaliação dos Sítios e Portais Corporativos dos Tribunais de Contas do Brasil, 2011.

2.3.1 Recomendações Gerais

a) **Temática: Interface**

- As URLs devem evitar o uso de caracteres do tipo &, ?, =;
- Sugere-se que as URLs funcionem também sem exigir o trígama www;
- O portal deve ser passível de acesso a partir de diversos navegadores e dispositivos.

b) **Temática: Navegação e Padronização Visual**

- A utilização de informações do tipo banners, anúncios, notícias, ícones etc., deve ser feita com cautela, evitando-se excesso de elementos na página;
- Nenhuma instalação deve ser necessária para acessar a página inicial ou executar tarefas banais;
- Sugere-se utilizar convenções do tipo links azuis, links sublinhados, botões desenhados como botões (elementos clicáveis), caixa de busca no canto superior direito, nome (ou logotipo) do site no canto superior esquerdo, logotipo do site funcionar como link de volta à página inicial;
- Prezar sempre pela linguagem simples e de fácil entendimento, evitando tecnicismos desnecessários;
- Disponibilizar o portal em outros idiomas, como inglês e espanhol.

c) Temática: Conteúdo Geral

- Dispor informações e serviços logo na página inicial;
- Permitir cópia das informações sempre que estas forem direcionadas ao cidadão;
- Apresentar um recurso de impressão amigável, de forma que o texto nunca seja cortado ou prejudicado no momento da impressão;
- Evitar o uso excessivo ou redundante de questionamentos em formulários para contato com o Tribunal, especialmente os constantes nas seções “Fale Conosco” e Ouvidoria;
- Sugere-se evitar o uso de pop-ups, dando preferência a um espaço com destaque dentro da própria página.

d) Temática: Conteúdo Específico

- Dispor de um espaço privilegiado para os serviços;
- Direcionar os serviços de acordo com o público-alvo;
- Permitir a localização facilitada pelos diferentes públicos-alvo;
- Apresentar informações considerando os critérios de relevância e facilidade de leitura e entendimento;
- Informar claramente quem são os responsáveis por cada setor no Tribunal, bem como disponibilizar informações, para fácil acesso do cidadão;
- Publicar as contas, relatórios de gestão fiscal e financeiros, informações sobre planejamento estratégico e metas para anos atuais e seguintes dos Tribunais da maneira mais clara possível, evitando tecnicismos desnecessários e mantendo os dados sempre atualizados.

e) Temática: Relação com o cidadão

- Dispor de pesquisas de satisfação sobre a qualidade dos serviços prestados;
- Apresentar canais de comunicação como “Fale Conosco” e Ouvidoria, fornecendo e-mail ou formulário eletrônico para contato;
- Oferecer espaço para debate público, utilizando-se as redes sociais.

f) Mecanismos de busca

- Disponibilizar um mecanismo de busca eficiente dentro do portal;
- Permitir fácil identificação do mecanismo pelos cidadãos;
- O mecanismo deve permitir erros de digitação ou oferecer uma lista com sugestões de palavras próximas.

g) Temática: Transferência de arquivos

- Disponibilizar arquivos muito extensos no formato HTML;
- Sempre que possível, utilizar formatos abertos de arquivos para criação, armazenamento e disponibilização digital de documentos. Documentos em formatos como Word e PDF devem ser evitados, dando-se preferência no formato RTF e HTML;
- Informar o tamanho e o formato do arquivo disponíveis para download.

h) Temática: Segurança e Privacidade

- Evitar uso de plug-ins. Quando não for possível fornecer o endereço onde ele poderá ser baixado;
- Apresentar políticas claras de uso da informação e de privacidade do uso;
- Fazer uso de https em áreas que exijam maior nível de segurança.

Nas últimas duas décadas, o conceito de sociedade passou por mudanças substanciais, sendo uma delas a introdução da idéia de Sociedade em Rede, que é um conceito cunhado por Manuel Castells, que nele sintetiza a morfologia da nova sociedade, onde tudo é sistêmico e interconectado.

Castells (2003) realiza uma leitura ampla sobre a internet, pois acredita que a partir dela pode-se ir além da informatização – ou seja, é possível reformar a base do governo e alterar a forma como ele funciona e presta seus serviços.

As idéias expostas, começaram a ser praticadas pelas administrações públicas nos anos 1990, quando se assistiu à implementação de políticas públicas com o objetivo de

utilizar os sistemas informacionais em rede para simplificar as práticas internas e garantir os preceitos de eficiência, eficácia e efetividade (VALENTI et al., 2003).

A mesma linha segue Denhardt (2008) ao descrever a passagem da Administração Pública burocrática para o que denomina de Novo Serviço Público (NSP). Para Denhardt (2008), os alicerces de tal modelo estariam: a) na dignidade e no valor do serviço público; b) no resgate de valores democráticos; c) nos interesses dos cidadãos quanto ao funcionamento da Administração Pública.

Conforme sintetiza Denhardt (2008, p. 184-185),

O Novo Serviço Público procura valores compartilhados, e interesses comuns mediante amplo diálogo e engajamento de cidadãos. O próprio serviço público é visto como uma extensão da cidadania; ele é motivado por um desejo de servir os outros e de atingir objetivos públicos.

Ainda, segundo o autor, o Novo Serviço Público (NSP) deveria respeitar sete princípios básicos: a) servir cidadãos, não consumidores; b) perseguir o interesse público; c) dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo; d) pensar estrategicamente, agir democraticamente; e) reconhecer que a responsabilização não é simples; e) servir em vez de “dirigir”; f) dar valor às pessoas e não apenas à produtividade.

De acordo com Vieira (2012), – em Um Estudo do Governo Eletrônico dos Municípios Brasileiros - O impacto da transparência pública na luta contra corrupção, a literatura comum e as ferramentas do Governo Eletrônico fortalecem as interações entre governo e cidadãos, governo e negócios, comércio, governo e empregados, e também entre governo e agências do governo.

Para Jeong (2007), entre muitas outras coisas, Governo Eletrônico fortalece as operações de organizações públicas com efeitos positivos sobre sua governança democrática – beneficiando os controles sociais e institucionais, participação dos cidadãos nas decisões e as avaliações das ações do governo e os resultados.

Com base no governo eletrônico, este trabalho busca parametrizar os conceitos de planejamento dos *sites* públicos alinhados aos objetivos estratégicos da instituição. Para medir o progresso e o sucesso dos serviços públicos eletrônicos deve-se comparar o estado existente e dimensionar, com base em indicadores preestabelecidos, o conjunto de objetivos estratégicos previstos.

2.1 Modelos de evolução de governo eletrônico

No que concerne aos modelos de evolução de *e-gov*, a maioria dos estudos apresenta quatro estágios de desenvolvimento. Segundo Kok, Ryan e Prybutok (2005), cada estágio possui características específicas:

- Estágio 1 – Informacional: Existe apenas um fluxo de conhecimento unidirecional entre governo e cidadão, sendo a fonte de conhecimento restrita ao acesso interno do governo.
- Estágio 2 – Interacional: o governo pode capturar conhecimento – ainda que relativamente simples e de fácil codificação – também de fontes externas, incluindo certo nível de interação através da disponibilização de formulários *on-line* e *e-mail*. Por meio destes, cidadãos e governo podem comunicar-se mais facilmente e trocar conhecimento.
- Estágio 3 – Transacional: O governo pode capturar conhecimento de diversas fontes internas e externas e, se bem aplicados, tal conhecimento agrega valor aos serviços utilizados pelos cidadãos, que efetuam transações completas via portal, como pagamento de multas, impostos e contas de serviços públicos. As transações incluem um nível substancialmente maior de intercâmbio de informações e por isso requerem cuidados quanto aos aspectos de segurança, além da ampla integração de dados de diferentes fontes.
- Estágio 4 – Integrado: Este estágio é caracterizado por uma interface uniforme que integra todos os aspectos dos processos do governo, oferecendo serviços que atravessam transversalmente as barreiras organizacionais. O conhecimento do governo está disponível aos cidadãos que, por meio de um único ponto de contato, podem realizar transações em qualquer nível governamental (conceito conhecido como *one-stop-shopping*). Os cidadãos podem personalizar o portal do governo de acordo com suas necessidades e a captura de conhecimento ocorre tanto a partir de fontes internas quanto externas. A integração e a codificação do conhecimento são mais funcionais e menos departamentais, e sua disseminação dá-se através de interfaces personalizadas pelo próprio cidadão.

- Estágio 5 – Colaborativo: O conhecimento é altamente integrado, exigindo métodos apurados de codificação. A captura do conhecimento dá-se tanto a partir de fontes internas quanto externas e sua disseminação ocorre por meio de ferramentas de colaboração. Tal estágio prevê mecanismos que promovam altos níveis de participação cidadã.

Esta categorização de estágios de maturidade de *e-gov* não indica necessariamente uma cadeia evolutiva, embora sirva para identificar características importantes da utilização das TICs por parte dos governos em suas ações. Cada um dos cinco estágios pode ser visualizado conforme ilustra o Quadro 1.

QUADRO 1 - ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DO GOVERNO ELETRÔNICO

		Informacional	Interacional	Transacional	Integrado	Colaborativo
Funções da Gestão do Conhecimento	Captura do conhecimento	Basicamente fontes internas	Fontes internas e externas	Fontes internas e externas	Fontes internas e externas	Fontes internas e externas
	Codificação e Armazenamento do conhecimento	Baixa integração	Baixa integração	Alta integração com dados operacionais	Integração junto à área funcional	Fortemente integrado: necessidade de novos métodos de codificação
	Disseminação do conhecimento	Acesso a páginas web	Formulários on-line e e-mail	Transações on-line	Interfaces customizadas	Ferramenta de colaboração
	Utilização do conhecimento	Baixo a moderado valor para os cidadãos	Moderado valor para os cidadãos	Alto valor para os cidadãos	Alto valor para os cidadãos	Alto valor para os cidadãos

Fonte: adaptado de Kok, Ryan e Prybutok (2005)

Estudos realizados por Santos (2011) evidenciam que, inicialmente e na maioria das vezes, os portais das instituições governamentais funcionam como simples murais de recados, prestando informações *on-line* – e os públicos internos e externos acabam por demandar serviços mais complexos e eficientes. Naturalmente a mudança acontecerá de forma gradual e pode ocorrer que determinado serviço esteja no estágio integrado ou no colaborativo enquanto outro serviço encontre-se no estágio informacional. As escolhas do governante, nesse sentido, ora serão influenciadas pela demanda pública, ora por aspectos financeiros.

Com isso percebe-se claramente a necessidade de adotar estratégias que possibilitem a evolução das iniciativas rumo a estágios mais avançados, sob pena de os atuais mecanismos

disponíveis para os cidadãos restarem subutilizados e/ou de que os investimentos já realizados em portais se tornem infrutíferos.

Visando a aferir o nível de participação civil, seja no processo de elaboração de políticas, seja no controle de prestação de contas, pensadores como Silva (2005) e Gomes (2005) propõem que se responda a duas perguntas: a) As novas tecnologias da informação e comunicação possibilitam, de fato, maior abertura à participação e interação populares? b) Se a resposta for positiva, de que forma?

Para Silva (2005, p. 454), tal questionamento não se restringe à simples avaliação de portais, mas, sobretudo, à questão da democracia digital – ou seja, “o que está em jogo é a busca de maior participação da esfera civil nos processos de decisão política”.

Nesse sentido vale considerar o método desenvolvido pela ONU (2010, p. 6) para avaliar a excelência de projetos de TICs. O relatório produzido pela ONU agregou o quesito “Participação Eletrônica” ao índice de desenvolvimento de Governo Eletrônico. Com a introdução de tal índice buscou-se dimensionar particularmente três variáveis de envolvimento do cidadão: disseminação de informação eletrônica, consulta eletrônica e participação eletrônica na tomada de decisão. O relatório da ONU define cada variável da seguinte forma:

a) Difusão de informações na rede: implica revitalização da comunicação entre governo e cidadão. Visa uma abertura das administrações para engajar os cidadãos nas políticas públicas e tornar acessível a consulta à legislação e aos regulamentos. O destaque é que tais iniciativas devem alcançar diversos segmentos sociais, para neles incluir zonas rurais e, inclusive, área isoladas;

b) Consulta eletrônica: o enfoque está no retorno, abertura para a comunicação governo e cidadão, partindo de governo. Para sua eficácia, faz-se necessário que o *feedback* contenha respostas adequadas a demandas, como, por exemplo, as petições eletrônicas e consultas *on-line* dirigidas aos cidadãos;

c) Participação eletrônica na tomada de decisões: implica uma maior comunicação entre cidadãos e governo e tem como resultado uma participação direta dos cidadãos nas políticas públicas.

Como se constata, a participação popular é fator determinante, tanto para os estudiosos como para os organismos responsáveis pela avaliação e desenvolvimento das TICs.

Em todos os estudos, é visível certo consenso de que, mesmo com a ampliação dos serviços *on-line*, ainda se carece de políticas e estratégias governamentais que tenham por foco principal o cidadão.

Tal entendimento é compartilhado pelo Departamento de Governo Eletrônico Brasileiro (BRASIL, 2011b, p. 12), quando define que:

O objetivo principal dos sítios oficiais é servir ao cidadão da melhor forma possível. Todo conteúdo deve ser estruturado a partir das necessidades do cidadão. Desde a concepção, passando pelo desenvolvimento e estrutura, até a gestão, independente das condições e meio de acesso.

O uso de estratégias de gestão da informação é indispensável no processo, pois permitirá que as organizações melhorem tanto seus processos internos quanto avancem na prestação de serviço com foco no cidadão.

Não se pode esquecer que tais políticas da informação, cujo reflexo deve-se manifestar na *web*, passam pelo envolvimento dos gestores, portanto há necessidade do alinhamento da gestão da informação às estratégias do planejamento estratégico da instituição, pois, os resultados inspirarão ainda mais os gestores a se aproximarem do cidadão. Assim reza a Lei 12.521/2011 de Acesso à Informação de 18 de novembro de 2011, que trata sobre aplicabilidade, diretrizes para assegurar o direito de acesso, principais conceitos e dever do Estado de garantia do acesso. Cabe destacar, por fim, o objetivo mais nobre da Lei de Acesso à Informação: ser uma escola de cidadania para a sociedade brasileira, que ocorrerá, em primeira instância, com a abertura de um canal mais eficaz para conhecer o que os governos fazem, pois os cidadãos sabem menos do que deveriam saber sobre a gestão das políticas públicas.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL COMO REFERÊNCIA INDISPENSÁVEL AO PROJETO *WEBSITE*

Este capítulo traz alguns referenciais sobre planejamento estratégico, suas etapas e a relação deste com o projeto *website*.

3.1 Conceitos de planejamento

Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem deve fazer para que se alcance o resultado almejado. Considerando que planejar é determinar os caminhos que a instituição deve percorrer para chegar onde deseja, a elaboração do Plano Estratégico requer a definição da identidade organizacional, que inclui: missão, visão e valores (MATO GROSSO, 2011).

O planejamento estratégico de uma organização está diretamente relacionado ao planejamento da sua estratégia *on-line* (e vice versa). É um ponto de partida para a elaboração e, principalmente, para a melhoria de seus produtos e processos.

O planejamento estratégico organizacional é referência indispensável ao projeto *website*, pois explicita aspectos diretamente relacionados ao canal *on-line*, como as diretrizes organizacionais de veiculação de imagem e de publicação de conteúdo, as diretrizes da estratégia organizacional de imagem, as políticas de publicação de conteúdo sobre produtos, as políticas de relacionamento com a sociedade, e as atividades e serviços de relacionamento com os cidadãos. Essas informações são necessárias para o correto dimensionamento de um projeto de *website*, assim como as políticas internas são importantes para o dimensionamento adequado do canal *on-line*, tanto no seu contexto interno quanto no ambiente externo de clientes e parceiros.

A principal relação entre planejamento estratégico e o *website* institucional consiste nos seguintes questionamentos: para que a organização existe, o que ela faz, como ela faz e onde quer chegar num determinado período de tempo, como chegar, e para quem ela faz?

Todos os questionamentos anteriores nada mais são do que a declaração da missão, do negócio, da visão de futuro e dos objetivos estratégicos e do público-alvo da organização. As respostas às perguntas elaboradas sobre a organização originam um conjunto de informações que servem de referência para a elaboração das políticas internas e externas de crescimento e desenvolvimento institucional, que é flexível e se mantém sempre em atualização.

A missão e a visão traduzem o grau de comprometimento com a sociedade, e o planejamento compõe-se de objetivos estratégicos e metas que conduzem ao cumprimento da missão e alcance da visão. A sensibilidade a questões sociais fortalece a interlocução com a sociedade e aponta tendências que influenciam seus produtos e serviços. O *website* segue os objetivos e políticas estabelecidas no planejamento estratégico da organização que o publica, utilizando os recursos tecnológicos.

De acordo com Souza (2005):

a produção de significados oriundos da interface, para o usuário, pode estar equivocada com respeito ao estabelecimento de suas metas, aos planos que ele fez para alcançá-las, ou as operações necessárias para executar esses planos e alcançar suas metas. Estes diferentes níveis de equívocos podem ser caracterizados como estratégicos (estabelecimento de metas), táticos (planejamento para alcançá-las) e operacionais (execução do planejamento). Assim problemas em um nível baixo, como o operacional, podem levar a falhas completas em um nível estratégico, derivadas da adoção de táticas erradas.

3.2 Condições e etapas de implementação

As etapas do planejamento estratégico constituem-se primeiramente de construção da formulação da identidade institucional: missão, visão, negócios e valores. Para formular os objetivos estratégicos, é necessário fazer:

a) análise do ambiente interno – identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhorias, o que inclui o entendimento e a investigação da situação presente, com a modelagem dos grandes processos de negócios, a documentação dos processos e atividades, a construção de cenários, e a identificação dos pontos de melhoria e mudança (tempo, custo e

aplicação de tecnologias). A identificação de problemas consiste em análise de recursos (financeiros, patrimoniais, humanos, tecnológicos).

b) análise do ambiente externo – identificação das oportunidades e ameaças, o que envolve a avaliação e o monitoramento da conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais que afetam a sociedade.

O *website* está relacionado às diversas ações de interlocução de uma organização com a sociedade, até mesmo a disponibilização de informações a serviços. Para o cumprimento dos objetivos e políticas estabelecidas no planejamento estratégico da organização, o *site* precisa ser um dos canais com a mais ampla estratégia de recursos mobilizados em torno dos interesses da sociedade.

A estratégia de comunicação na esfera pública é geralmente gerenciada pela alta administração em parceria com a assessoria da comunicação e executada pela área de tecnologia da informação – é a estratégia quem estabelece as referências de ação para a gestão de canais de mídia e, em consequência, para o projeto de um *website*. A elaboração deste plano de comunicação tem etapas semelhantes às do planejamento estratégico da organização, apenas mantém em foco processos de caráter específico, como:

a) a análise dos clientes, dos produtos e dos serviços, bem como do público de cada canal (quem são as pessoas às quais a interlocução se dirige?);

b) a conceituação editorial da comunicação com o público, ou de como o conteúdo deve chegar ao público alvo (qual é o melhor tratamento de linguagens para chegar a este público?);

c) a seleção dos canais e formatos de interlocução mais eficientes para cada público, para a seleção das informações e o estabelecimento de canais de troca (o público responde melhor a quê?);

d) o estabelecimento de normas ou referências para a identidade visual;

e) sob a ótica estratégica, o projeto e a publicação de um *website* são partes das ações necessárias à realização dos objetivos da organização, cujas ações incluem processos como a elaboração das políticas de comunicação, seguido da criação de um plano de comunicação que contempla o plano de projeto do *website*, no qual deve conter os conceitos e produtos sistematizados de divulgação que concebam ou aperfeiçoem os processos da interlocução institucional com a sociedade.

O planejamento do *website* deve estar alinhado aos objetivos do Planejamento Estratégico que nortearão as seguintes diretrizes:

- a) a disponibilização de informações à sociedade, clientes internos e externos;
- b) o acompanhamento da aplicação da identidade visual nos produtos da comunicação institucional;
- c) o monitoramento da percepção da imagem institucional pelo público interno e externo.

A conexão entre o plano de comunicação e o projeto de um *website* é feita desde a definição dos objetivos. É desenvolvida no detalhamento do escopo, por meio de um mapeamento das informações oriundas do relacionamento com diversas unidades gerenciais da organização com conceitos e produtos sistematizados de divulgação que concebam ou aperfeiçoem os processos da interlocução institucional, identidade visual e conceitual com a sociedade.

A partir de uma perspectiva multidimensional o *site* atinge mais efetivamente seus objetivos. Além disso, a visão em perspectiva do *site*, no ambiente amplo da organização e de seu ambiente de negócios facilita a sua conceituação editorial, a estruturação do seu conteúdo e do seu *layout*, a aplicação de recursos audiovisuais, o uso de ferramentas como banco de dados, e evita os riscos de retrabalho por erro na conceituação do produto.

3.3 Elaboração do planejamento estratégico de um projeto de website

Embora considerada como uma atividade invisível tanto para os usuários quanto para a equipe responsável por sua atualização e suporte, a elaboração do planejamento estratégico de um projeto de *website* deve contemplar importantes funções, como:

- a) garantir a realização dos processos necessários para que o *site* alcance os seus objetivos e satisfaça seus clientes. Quanto mais altos são os investimentos e as expectativas sobre os resultados, maiores os investimentos em processos que garantam o seu retorno. O levantamento e a análise de informações geram material crítico que fundamentam as atividades e ajudam a garantir sua qualidade;

b) disseminar internamente requisitos e decisões, sem exceção das equipes indiretamente envolvidas, para a legitimação do projeto. Os produtos do planejamento disseminam as mudanças culturais internas necessárias à integração plena do *website* institucional no dia a dia da organização. Se a cultura e os processos internos não mudam, o *site* institucional permanece desatualizado;

c) evitar retrabalho e custos duplicados, caso o *site* não atenda aos seus objetivos;

d) implementar uma ferramenta de gerenciamento de conteúdo, para que alguns colaboradores possam atualizá-lo facilmente;

d) prevenir imprevistos que comprometam o resultado do projeto e controlar a qualidade dos processos e resultados;

e) antecipar os riscos permitirá neutralizá-los, ou atenuar as suas consequências antes que aconteçam. O entendimento de que o projeto está sujeito a eventos não programados que atrapalham ou comprometem a sua realização flexibiliza mais facilmente os dados do próprio planejamento, como o cronograma e o orçamento, facilitando a sua revisão e atualização;

f) definir fatores de sucesso ou fracasso a serem repetidos ou evitados em outros projetos semelhantes. Caso a organização precise realizar novos projetos da mesma natureza com alguma frequência, os dados do planejamento servem como modelo de aplicação de melhores e piores práticas a adotar ou não adotar.

Diante do exposto, percebe-se que os gestores públicos necessitam perceber objetivamente os benefícios do planejamento dos *websites*, especialmente, os institucionais. É sabido que muitos desses gestores reagem a esse processo porque a demanda por investimentos financeiros e de tempo onera e alonga a realização do projeto, além do fato de o planejamento precisar ter dimensionamento adequado a cada projeto, o que muitas vezes pode, até mesmo, se resumir a uma planilha cujos dados são obtidos em apenas uma reunião.

As discussões sobre informação organizacional, sistema de informação e *software* suscitam outras, como as estratégias organizacionais, planejamento estratégico organizacional, planejamento estratégico de informações e gestão efetiva. Além dessas discussões, deve-se observar a cultura da organização aplicada rotineiramente a médio e longo prazo, por meio de normas gerais e políticas declaradas de acordo com objetivos das organizações. Dessa forma, a estratégia organizacional, o planejamento estratégico organizacional, o planejamento de informações, a tecnologia da informação e seus recursos

devem estar integrados entre si, com total alinhamento dessas ferramentas de gestão de negócios (REZENDE & ABREU, 2001; REZENDE, 2003).

Os *sites* das instituições devem ser norteados, elaborados e alinhados aos objetivos constantes no planejamento estratégico, além de frequentemente monitorados e avaliados. Essa diretriz garante que os mesmos utilizem todos os recursos oferecidos pela *web* para a divulgação de seus serviços e produtos, fortalecendo a interação com a sociedade e garantindo que todos os esforços sejam direcionados à obtenção de resultados esperados de forma efetiva.

Considerando a heterogeneidade do nível cultural da população, a grande expectativa da publicação de *sites* é atender a todos, desafio muito grande para muitas instituições que prestam serviços públicos e que têm como clientes cidadãos iletrados, desempregados, incrédulos, e muitos outros que ainda desconhecem que a melhoria de vida depende do comprometimento de todos.

Analisando-se as fases do *website* (seu processo de amadurecimento, sua organização, a disponibilização e tratamento das informações e o seu desenho), vê-se que a tecnologia *web* permite que as instituições públicas interajam com a sociedade, mesmo com uma grande quantidade de informações; entretanto, explorar essas possibilidades dentro dos sistemas de governo é um desafio que inclui aspectos ambientais, políticos, técnicos, legais e culturais. Criar um *site* que satisfaça os cidadãos exige transparência, colaboração e conhecimento para aproveitar os benefícios ofertados pela *World Wide Web*. Implantar um canal dialógico entre cidadãos e governo deve ser objeto de um grande e efetivo planejamento estratégico para *web*.

4 ESTUDO DE CASO – WEBSITE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO

Nesta seção será abordada a evolução técnica do *website* do TCE-MT, pelo viés de seu amadurecimento institucional como instrumento de cidadania, com ênfase na utilização da tecnologia *web* para o aprimoramento dos canais de comunicação. O arcabouço teórico está norteado pelos fundamentos constitucionais e infraconstitucionais que espelham o índice para o terceiro grau de democracia digital de Gomes (2005) e Silva (2005). O elemento que sustenta a aparente democracia nos portais dos Tribunais de uma maneira geral, não decorre de uma política liberada de abertura de dados, mas de um dispositivo legal que obriga a divulgação de legislação, de balanços financeiros e outros.

4.1 Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso

O Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso é um órgão de fiscalização, colegiado e autônomo, que tem como missão institucional garantir o controle externo da gestão dos recursos públicos, mediante orientação, fiscalização e avaliação de resultados, contribuindo para a qualidade e a efetividade dos serviços, no interesse da sociedade, tendo como visão “Ser reconhecido pela sociedade como instituição essencial e de referência no controle externo da gestão dos recursos públicos”.

As ações de controle externo do TCE-MT são norteadas pelas áreas técnicas (exercido pelo Tribunal), Interno (exercido pelo gestor público) e Social, que vem a ser a participação da sociedade de forma ativa na gestão dos recursos públicos, embasada nos fundamentos constitucionais e infraconstitucionais que proporcionaram à alta administração reflexão sobre os valores que conduziriam a instituição perante seus fiscalizados e principalmente perante a sociedade como: compromisso, ética, transparência, qualidade, agilidade e inovação.

Os Tribunais ganharam destaque após a promulgação da Constituição Federal de 1988, reforçado com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal em 2000, que impôs rigor e limites aos gastos públicos. Assim como os Tribunais, os cidadãos também tiveram seus

direitos e deveres fortalecidos pela Constituição e pela Lei de Responsabilidade Fiscal, que garantiu a eles sua participação na elaboração do orçamento e consequente acompanhamento na gestão das políticas públicas.

Para se fortalecer institucionalmente, o TCE-MT tem buscado ampliar seus canais de comunicação com seus entes fiscalizados, cidadãos, parceiros, ONGs, sociedade civil e organizada, entre outras, para disseminar as informações, tendo como prioridade precípua, estimular o cidadão a exercer a cidadania.

Com a utilização crescente das tecnologias da informação e comunicação, o TCE-MT utiliza o *website* www.tce.mt.gov.br como um espaço virtual de comunicação e prestação de serviços à sociedade. O *site* do TCE-MT é atualizado em conformidade com o seu Planejamento Estratégico de longo prazo e norteado pelas Políticas de Comunicação. De forma planejada, as manutenções evolutivas e corretivas ocorrem de modo sistemático, há grandes alterações a cada biênio e estas são constantemente avaliadas pelos gestores da informação, cuja competência é disponibilizar e atualizar as informações na *web*, garantindo que todos os esforços se traduzam no fortalecimento institucional e em resultados efetivos para os cidadãos.

Diante da grande quantidade de informação disponibilizada na rede mundial, a criação de *sites* de qualidade, com conteúdos relevantes que realmente atendam aos interesses dos usuários é um fato de extrema importância em virtude da diversidade de *sites* existentes na internet.

O *website* do Tribunal é o meio utilizado pela instituição para possibilitar ao cidadão o acompanhamento das aplicações dos recursos públicos realizados pelas instituições públicas, assim como as receitas por ele arrecadadas. As informações e serviços estão disponibilizados em linguagem simples e com razoável facilidade de navegação, não havendo restrições de acesso. É responsabilidade do Tribunal de Contas a atualização e manutenção do conteúdo do *website*.

4.1.1 Sobre o *website* do TCE-MT

O *website* do TCE-MT tem por objetivo elevar a transparência da gestão pública para fomentar a conscientização dos cidadãos mato-grossenses, na condição de contribuintes com deveres e direitos na Administração Pública, visando ao combate à corrupção por meio do exercício da cidadania e buscar a aproximação com a sociedade, disponibilizando informações e serviços para todos os tipos de usuários.

O *site* do TCE não sofre os efeitos da alternância de poder, em razão da existência de um planejamento estratégico que promove parâmetros que propõem manutenções evolutivas, corretivas e diretivas, conforme prioridades estabelecidas no planejamento estratégico de longo prazo, segmentado em gestões bienais:

- a) Gestão do biênio 2006-2007 – adequações das regras de negócio à gestão “Construindo a Excelência” – ênfase na publicidade de seus atos em benefício da sociedade. Teve como foco o trinômio: controle externo, interno e social;
- b) Gestão do biênio 2008-2009 – adequações das regras de negócio, dando continuidade às seguintes metas previstas no biênio 2006-2007: ênfase na questão do planejamento, com adoção das normativas do controle interno nas unidades jurisdicionadas; e continuidade da questão “controle social” – o *site* ganhou a identificação de “instrumento de cidadania”, frase utilizada no Projeto Consciência Cidadã do Programa Conhecendo o Tribunal de Contas em 2006;
- c) Gestão do biênio 2010-2011 – adequações às regras de negócio, – buscou o fortalecimento do controle externo, a continuidade dos projetos de controle social e do controle interno;
- d) Gestão do biênio 2012-2013 – busca da interatividade, da interoperabilidade, do fortalecimento de uso das redes sociais, do Ensino à Distância, entre outros.

O acesso à informação pública é um direito que qualquer pessoa tem de solicitar informações produzidas ou guardadas por órgãos e entidades públicas. O Estado tem o dever de garantir esse direito. A Constituição Federal brasileira garante o direito de acesso às

informações de interesse coletivo ou geral, ou de interesse particular dos indivíduos, desde que isto não provoque riscos à sociedade ou ao Estado. Para regulamentar esse direito foi publicada a Lei nº 12527/2011, a chamada “Lei de Acesso à Informação”. Conforme a Lei de Acesso à Informação, entende-se por informação dados processados ou não, que podem ser utilizados para produção e transmissão de conhecimento, contido em qualquer meio, suporte ou formato.

A transparência e o acesso à informação estão previstos como direitos do cidadão e deveres do Estado na Constituição Federal, mas faltava uma lei específica como a Lei de Acesso à Informação, para completar sua regulamentação, embora, de alguma forma, esteja contemplada de modo esparso na Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (Lei Complementar nº 101/2000 e na Lei Complementar nº 131/2009).

A Constituição Federal garante ao cidadão a sua participação na gestão pública, podendo intervir na tomada de decisão administrativa, participar na formulação das políticas públicas, fiscalizar e exigir dos gestores maior transparência e prestação de contas de sua atuação. A sociedade não somente escolhe os gestores como também tem o direito de acompanhar o mandato.

A visibilidade das contas públicas é uma obrigação das instituições e, no caso das competências essenciais, o Tribunal há que deixar as suas (fiscalizar, orientar e prevenir), muito claras para os entes fiscalizados. Ele o faz por meio de informações disponibilizadas aos órgãos e agentes da administração pública federal, estadual e municipal, tais como os sistemas técnicos: Auditoria Pública Informatizada de Contas - APLIC, Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF Cidadão, GeoObras, Políticas Públicas, compromissos dos jurisdicionados, legislação, publicações, acesso restrito às unidades jurisdicionadas para o envio de dados, novidades, sistema de buscas aos processos, jurisprudência e decisões em consulta.

A proposta do *website* do TCE-MT é o aprimoramento da comunicação, tanto interna como externa. A intenção dessa proposta é a aderência aos melhores padrões de acessibilidade para todos os cidadãos, sendo o foco no aprimoramento da prestação de serviços públicos, na atribuição de mais transparência às ações de controle e aproximação do Tribunal da sociedade”.

O acesso se faz por meio da disponibilização dos seguintes recursos: acesso remoto para os funcionários aos servidores, disponibilização de certidões negativas aos fiscalizados e

cidadãos, vídeos da sessão plenária (ao vivo e gravados), consultas à situação dos processos no momento de sua tramitação, emissão de boleto para pagamento de multas, inscrição em eventos, emissão de certificados e denúncias.

As informações produzidas pelo TCE-MT ou enviadas pelos jurisdicionados podem ser consultadas pela população. O cidadão pode enviar suas mensagens de denúncia por meio dos canais de comunicação disponibilizados no portal da instituição. Essas mensagens são encaminhadas diretamente para o setor da Ouvidoria do TCE-MT ou outras unidades competentes.

Por meio da publicação de informação gerada pelo TCE-MT ou recebida pelos jurisdicionados, estão à disposição, para exame do cidadão, os seguintes assuntos: receitas, despesas, obras públicas, políticas públicas, remessas dos arquivos do APLIC (Auditoria Pública Informatizada de Contas), remessas dos arquivos da LRF (Lei de Responsabilidade Fiscal), acompanhamento dos processos e resultados de duas decisões e notícias relevantes para o cidadão.

O *site* proporciona à sociedade mato-grossense maior visibilidade dos atos de gestão do Estado, dos Municípios e do próprio TCE-MT, além de fomentar o controle social por meio do acompanhamento da execução do orçamento público.

4.1.2 Histórico do site do TCE-MT - Período de 2006 a 2007

Em 2006, o TCE-MT conduziu suas ações para o biênio 2006-2007, com foco na abertura de suas portas à sociedade mato-grossense. E para tal, buscou fortalecer o controle externo, implantar o controle interno e o controle social. Alinhou suas ações à área de tecnologia da informação, e acreditou que, sem ela, a busca da aproximação com a sociedade ficaria ainda mais distante. Utilizou os canais de comunicação e principalmente modernizou o conceito de *site* institucional.

A Gestão do biênio 2006-2007 - “Construindo a excelência” - deixou um importante registro na história do TCE-MT: seus objetivos foram delineados em consonância com a visão de longo prazo (MATO GROSSO, 2011), consolidando assim o processo de planejamento, ao mesmo tempo em que as portas do Tribunal foram abertas para a sociedade mato-grossense.

Sem sofrer qualquer solução de continuidade, o TCE-MT operou a passagem da administração burocrática para a gerencial, partindo de uma Corte de Contas retrógrada para um Tribunal progressista, que abriu as portas para a sociedade, buscando uma parceria com a sociedade, instrumentalizado pela criação de canais em que o cidadão pode interagir com o controle externo, fortalecendo a comunicação entre o TCE-MT e a sociedade.

As principais metas estabelecidas na Gestão 2006 – 2007 foram as de cunho social, evidenciando a satisfação da sociedade e dos jurisdicionados em relação aos serviços prestados pelo TCE-MT. Para mensuração de tal satisfação, foi contratada pela segunda vez a Fundação Instituto Administração da Universidade Federal de São Paulo – FIA/USP/2007, cuja pesquisa teve como objetivo a Pesquisa de Satisfação que diagnosticou a situação do TCE-MT e avaliou o grau de satisfação dos usuários, dos servidores e da sociedade de modo geral, comparativamente aos resultados obtidos nas pesquisas realizadas em 2006. A pesquisa encomendada, adotou a técnica *focus group*, que consiste na reunião de participantes, liderados por um moderador, o qual tem o papel de estimular discussão livre e espontânea dos temas de interesse. Foram pesquisados os seguintes públicos: funcionários do TCE-MT (área meio e área fim), fiscalizados (estaduais e municipais), lideranças da sociedade civil, agentes políticos, fornecedores, formadores de opinião e cidadãos.

Conforme apresenta o Quadro 2, é possível visualizar os resultados da pesquisa FIA-USP:

QUADRO 2 - RESULTADOS DA PESQUISA FIA-USP 2006-2007

META 2006	Elevar de 59% para 65% o nível de satisfação da sociedade com o controle externo em 2007.	Resultado obtido em 2006: 59,3%
2007	Elevar de 72% para 75% o nível de satisfação dos jurisdicionados com o controle externo em 2007.	Resultado obtido em 2007: 62,6%

Fonte: Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso - TCEMT

Para alcançar essas metas de satisfação estabelecidas para o biênio, identificou-se a necessidade de tornar o Tribunal mais conhecido da sociedade e a de aproximá-lo de outros poderes no âmbito Municipal, Estadual e Federal.

Para que o cidadão ficasse informado a respeito do controle exercido pelo Tribunal sobre a utilização dos recursos públicos, foi implantado o Programa, “Conhecendo o Tribunal de Contas”, que ampliou os canais de comunicação para melhorar não somente o acesso, mas também a qualidade das informações. Nessa ocasião, em 2006, foi instituído o Portal Transparência, o disque denúncia, a rede cidadã, a informatização e transmissão da sessão

plenária e as melhorias substantivas no *site* do TCE-MT, como apresentado no Quadro 3 e Figuras 1.

Alguns serviços lançados na gestão: Emissão de Certidão Negativa On-line, Canal 0800 do Disque Denúncia, TV Contas, Telejornal Tribunal de Contas, Rede Cidadã - envio de *e-mail* sobre as decisões do TCE, Busca de processos e Portal Transparência – TCE prestando contas.

QUADRO 3 - EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DO SITE INSTITUCIONAL DO TCE-MT

Tipo	Ano	Plano Estratégico	Estratégias de Comunicação	Produtos Web	Ferramentas Tecnológicas
INFORMACIONAL	2006 2007	-Tornar o TCE-MT mais conhecido da sociedade mato-grossense -Implantar o controle interno nas unidades fiscalizadas -Implantar o controle social -Fortalecer o controle externo	-Buscar a parceria com a sociedade, instrumentalizado pela criação de canais em que o cidadão pode interagir com o controle externo, fortalecendo a comunicação entre o TCE-MT e a sociedade -Ampliar canais de comunicação -Disponibilizar mais serviços ao cidadão	-Portal Transparência -TV Contas -Rede Cidadã - envio de <i>e-mail</i> sobre as decisões do TCE -Canal 0800 do Disque Denúncia -Telejornal Tribunal de Contas -Busca de processos -Emissão de Certidão Negativa -Relação dos arquivos enviados (Aplic e LRF) -Controle das Receitas Estaduais e Municipais (CREM) -Disponibilização de RSS. Implantar transmissões das sessões plenárias	-Integração com Web Services -Banco de Dados MySql

Fonte: Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso - TCEMT

FIGURA 1 - HOME PAGE DO SITE DO TCE-MT 2007



Fonte: www.tce.mt.gov.br – 2007

4.1.3 Histórico do *site* do TCE-MT - Período de 2008 a 2009

A Gestão do biênio 2008-2009 - “Instrumento de cidadania” - apresentou o planejamento como um contrato público com a sociedade, dando visibilidade à realização do trabalho. O entendimento da gestão é de que a transparência é uma obrigação para estimular a instituição a cumprir suas metas. Esta gestão também objetivou influenciar os órgãos públicos do Estado e Municípios (num total de mais de 600 órgãos jurisdicionados) a adotarem o mesmo modelo gerencial, revelando publicamente as suas intenções, para que o cidadão pudesse acompanhar e fiscalizar a execução das políticas públicas, como demonstra o Quadro 4.

QUADRO 4 - RESULTADOS DA PESQUISA FIA-USP 2008-2009

META 2008 2009	-Elevar de 59% para 75% o nível de satisfação da sociedade mato-grossense, em relação ao controle externo, até dezembro de 2011.	Resultado obtido em 2008: 65,0%
	Elevar de 72% para 75% o nível de satisfação dos jurisdicionados, em relação ao controle externo, até dezembro de 2011	Resultado obtido em 2009: 65,4%

Fonte: Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso - TCEMT

As metas de controle externo deste biênio foram: os indicadores disponibilizados para a sociedade, sobre os resultados de políticas públicas nas áreas de educação e saúde da esfera municipal; o controle concomitante sobre os atos de gestão dos jurisdicionados; a implantação de mais de 50% das normas de controle interno nas unidades jurisdicionadas; a capacitação aos gestores públicos, de maneira a contribuir com o aperfeiçoamento das administrações; o sistema GeoObras, o programa Consciência Cidadã; e a disponibilização das informações para dar maior transparência às ações do TCE.

O objetivo estratégico foi o de se preparar para ir ao encontro do cidadão e prestar serviço de fiscalização e produção de informação de qualidade sobre gastos públicos (MATO GROSSO, 2008b).

Alguns serviços lançados na gestão: Resultado de Contas de Gestão (Governo Estadual e Municipal), Agenda anual de compromisso dos jurisdicionados, Consulta de Jurisprudência, Distribuição Anual, Resultado de Contas Anuais, Geo-Obras – Cadastro e consulta de obras públicas, Portal do Cidadão – Consulta de receitas, despesas, remessas de

arquivos, Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF e Políticas Públicas, conforme ilustram o Quadro 5 e Figura 2.

QUADRO 5 - EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DO SITE INSTITUCIONAL DO TCE-MT

Tipo	Ano	Plano Estratégico	Estratégias de Comunicação	Produtos Web	Ferramentas Tecnológicas
INFORMACIONAL	2008 2009	-Fortalecer a imagem do TCE-MT como instrumento de cidadania -Fortalecer o controle social - Fomentar o controle interno - Fortalecer a auditoria de obras e engenharia	-Apresentar o planejamento como um contrato público com a sociedade, dando visibilidade à realização do trabalho. A transparência é uma obrigação que estimula a instituição a cumprir suas metas -Influenciar os órgãos públicos do Estado e Municípios a adotarem o mesmo modelo gerencial, revelando publicamente as suas intenções, para que o cidadão possa acompanhar e fiscalizar a execução. -Disponibilizar Indicadores para a sociedade sobre os resultados de políticas públicas nas áreas de educação e saúde, na esfera municipal, o controle concomitante sobre os atos de gestão dos jurisdicionados, o sistema GeoObras, programa Consciência Cidadã.	-Geo-Obras – Cadastro e consulta de obras públicas -Agenda anual de compromisso dos jurisdicionados -Consulta de Jurisprudência -Distribuição Anual -Resultado de Contas Anuais -Resultado de Contas de Gestão (Governo Estadual e Municipal) -Portal do Cidadão -Consulta de receitas, despesas, remessas de arquivos , LRF e -Indicadores de Políticas Públicas -Denúncia On-line	-Adobe Flex + Tecnologia .NET -PHP5 com Framework -Symfony 1.1 -Biblioteca - Javascript -Prototype -Banco de Dados Oracle

Fonte: Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso - TCEMT

FIGURA 2 - HOME PAGE DO TCE-MT 2009



Fonte: www.tce.mt.gov.br - 2009

4.1.4 Histórico do *site* do TCE-MT no período de 2010 a 2011 - Projeto de Reformulação do Portal do TCE-MT

Mantendo a política de melhoria e a ampliação dos serviços do TCE-MT, iniciou-se o projeto de reformulação de seu *website*. Disponibilizar mais serviços e melhorar a forma de apresentar outros existentes foi a nova proposta. Com oito meses de desenvolvimento, em 3 de agosto de 2011, lançou-se o novo Portal do TCE que, além de manter os serviços existentes, apresentou algumas novidades aos jurisdicionados e à sociedade.

Assim foram criados novos espaços para atender às novas demandas, como o Espaço do Cidadão, desenvolvido para fomentar a participação da sociedade no controle de gastos públicos, que disponibiliza as informações recebidas pelo jurisdicionado por meio do sistema APLIC e LRF Cidadão. Ao escolher um município e um jurisdicionado, o cidadão pode consultar, de forma detalhada, os seguintes serviços: Receitas Municipais, Despesas Municipais, Limites atingidos da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, Remessas dos arquivos do APLIC.

Por outro lado, foi dedicado um espaço ao principal usuário do TCE-MT, o jurisdicionado, denominado Espaço do Jurisdicionado, que estabelece o canal de comunicação entre o TCE/MT e as entidades jurisdicionadas, no qual todos os serviços relevantes estão concentrados em um único ambiente, e que ainda agrega outros serviços, elevando o nível de satisfação em relação ao controle externo. Dentre os serviços oferecidos, os principais são os seguintes: Informações dos Jurisdicionados – o agrupamento de todos os processos, pautas, notícias, e *links* para outros serviços relativos a cada jurisdicionado; Acesso Restrito – área privativa, de acesso ao responsável por envio e acompanhamento de informações ao TCE; Busca por processos, jurisprudência e decisões do TCE; Agenda de Compromissos; Emissão de Certidão; Informações sobre os sistemas técnicos; Notícias selecionadas por unidades gestoras; Emissão de Boleto; Programação dos eventos técnicos; Inscrição; e Emissão de certificados.

No ano de 2009, foram realizadas reuniões de trabalho entre as unidades envolvidas no processo de comunicação, com o objetivo de discutir a revitalização do Portal das Unidades Gestoras, das quais resultou o Plano de Projeto no qual foram previstos alguns serviços a serem disponibilizados, bem como o plano de ação e requisitos básicos para a implementação do projeto.

No primeiro semestre de 2010 foram retomadas as atividades de implementação do projeto de aprimoramento do Portal do Jurisdicionado, com base na medida 7.3.1. do Planejamento Estratégico, definindo-se, nesse primeiro momento, os serviços e as informações a serem disponibilizados no portal, tendo como referência os estudos já realizados em 2009. Para o segundo semestre de 2010 foram definidos os requisitos e as responsabilidades para sua implementação, nos termos das medidas 7.3.2. e 7.3.3. do Planejamento Estratégico, como apresentam os Quadros 6 e 7 e ilustra a Figura 3.

QUADRO 6 - RESULTADOS DA PESQUISA FIA-USP 2010-2011

META 2010 2011	Manter o nível de satisfação da sociedade organizada. Em relação ao controle externo em 70%, no mínimo, até dezembro de 2011	Resultado obtido em 2010: 65,6%
	Manter o nível de satisfação da sociedade organizada. Em relação ao controle externo em 70%, no mínimo, até dezembro de 2011	Resultado obtido em 2011: 51,9%

Fonte: Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso - TCEMT

QUADRO 7 - EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DO SITE INSTITUCIONAL DO TCE-MT

Tipo	Ano	Plano Estratégico	Estratégias de Comunicação	Produtos Web	Ferramentas Tecnológicas
INFORMACIONAL	2010 2011	-Contribuir para a efetividade das políticas públicas; -Fortalecer a credibilidade do TCE como guardião da gestão dos recursos públicos; -Garantir qualidade e celeridade ao controle externo	-Disponibilizar mais serviços e melhorar a forma de apresentar outros existentes foi a nova proposta - lançou-se o novo Portal do TCE que, além de manter os serviços que já existiam, apresentou algumas novidades para os jurisdicionados. -Criar espaço de controle externo, o espaço cidadão. Disponibilizar notícias do controle externo no <i>website</i> do TCE	-Licitação e Atos de Pessoal (ampliação do portal do Cidadão) -Despesas Municipais -Limites atingidos da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (2007) -Remessas dos arquivos do APLIC (2007) -Espaço dos Jurisdicionados – o agrupamento de todos os processos, pautas, notícias, e <i>links</i> para outros serviços relativos a cada jurisdicionado -Agenda de Compromissos -Informações sobre os sistemas técnicos -Notícias selecionadas por unidades gestoras -Emissão de Boleto -Programação dos eventos técnicos, inscrição e emissão de certificados -Acesso ao Portal GeoObras	-Biblioteca - <i>Javascript</i> <i>jQuery</i> como padrão

Fonte: Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso - TCEMT

FIGURA 3 - HOME PAGE DO TCE-MT 2010



Fonte: www.tce.mt.gov.br - 2010

4.1.5 Planejamento do *website* do TCE-MT para a Gestão do biênio 2012 - 2013 - Projeto de Reformulação do Portal do TCE-MT

Nas últimas três décadas reacendeu no contexto nacional o entendimento de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial. Portanto, o desafio para o administrador público deixou de ser de ordem econômica ou social para ser gerencial, pois quanto mais limitados forem os recursos, mais se exigirá a melhoria da capacidade de gestão.

Foi essa compreensão que fez com que o Governo Federal, através do Ministério do Planejamento e Gestão, incentivasse as organizações públicas brasileiras a adotarem o Programa Nacional de Qualidade do Setor Público-GESPÚBLICA, o qual denominou de “modelo de excelência em gestão”. Esse modelo visa a estimular as organizações públicas brasileiras a elevar seus padrões de desempenho e de qualidade em gestão, mediante a

melhoria contínua de suas práticas de gestão. O TCE-MT reconhece que um dos maiores desafios que se apresenta na Administração Pública para o alcance de resultados de alto desempenho, é de natureza gerencial, razão pela qual resolve intensificar medidas de melhoria de suas práticas internas de gestão e colocar também à disposição dos gestores municipais um programa denominado “Programa de Desenvolvimento Institucional Integrado”. Com base nisso, elaborou as metas de satisfação para este biênio de 2012-2013, conforme apresenta o Quadro 8.

QUADRO 8 - METAS DE SATISFAÇÃO BIÊNIO DE 2012-2013

META 2012 2013	Manter o nível de satisfação da sociedade em, no mínimo, 61% até dezembro/2013	Resultado obtido em 2012:– Não foi realizada a pesquisa de satisfação	Resultado obtido em 2013: % Pesquisa sendo executada em abril de 2013
-------------------------------	---	--	--

Fonte: Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso - TCEMT

Para este biênio vislumbra-se a implantação do Programa de Desenvolvimento Institucional Integrado – PDI, que trata de um novo modelo de promoção do desenvolvimento institucional integrado e sustentável, possibilitando às instituições Públicas Municipais e Estaduais principalmente ao corpo técnico-administrativo uma maior interação com o Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, visando elevar os padrões de desempenho e qualidade em gestão pública, mediante transferência de práticas e conhecimentos experimentados pelo TCE-MT, instrumentalizados por vários projetos.

Todos os projetos têm suas expectativas convergidas para os resultados do PDI, e para um melhor entendimento dos objetivos de cada projeto, o PDI classificou cada projeto de acordo com as suas características nas seguintes perspectivas: sociedade (satisfação da sociedade em relação ao controle externo), processos internos (qualidade de gestão do TCE-MT), fiscalizados (satisfação dos fiscalizados) e aprendizado e inovação (satisfação e desempenho do servidor) e finanças (economicidade), conforme metodologia do Balanced Scorecard conceituadas por Kaplan e Norton.

A integração será efetivada com a implementação de projetos estruturados com a finalidade de fortalecer a capacidade gerencial, visando a otimizar a aplicação dos recursos públicos em benefício da sociedade.

O principal objetivo deste Programa é fortalecer o controle externo, fomentando nas unidades fiscalizadas a prestação de serviços públicos com excelência, visando à realização de sua função social (efetividade) com qualidade na prestação de serviços (eficácia) e com o

menor consumo de recursos possíveis (eficiência), resultando na efetividade das políticas públicas.

Um dos instrumentos de maior relevância para a viabilização dos projetos serão os recursos midiáticos utilizados para a disseminação dos seguintes produtos: modelo de administração gerencial com base nas práticas de planejamento estratégico, sistema de informação dos fiscalizados, sistemas e medidas orientativas do sistema de controle interno no âmbito municipal, entre outros.

Os profissionais da *web* do TCE-MT têm analisado várias tendências e atividades que exigem evolução nas ferramentas e novas estratégias. Nesse contexto, está sendo pontuada fortemente a fundamentação desta construção sob a perspectiva de cinco tendências:

- **Globalidade:** Aspectos relacionados a conteúdo, informação e serviços sob medida para as necessidades e o consumo de cada cidadão;
- **Conexão:** Conectividade para usuários e a comunidade, resultando em conteúdos e informações disponíveis via interface de programação de aplicativos e áreas de trabalho (sem navegadores) e conteúdo/informação voltados para comunidades *on-line*, distribuídos em muitos *sites*, plataformas e repositórios. É preciso que se possa compartilhar, manipular e apresentar os conteúdos e informações, conforme as necessidades do usuário ou dos grupos de usuários, respeitando todos os direitos e restrições, e o local em que eles interagem e gastam seu tempo;
- **Mobilidade:** Disponibilidade de conteúdo e informação por equipamentos móveis que levem em conta vários meios de fornecimento e práticas comumente aceitas, padrões do setor e aplicações;
- **Facilidade de acesso:** Arquiteturas da informação e navegação que possam ser usadas por um público diversificado e global.
- **Disponibilidade:** Conteúdo e informações disponíveis e prontos para serem descobertos e pesquisados por intermédio de aplicativos simples e rápidos, conteúdo/informações completas e relevantes que promovam um ganho experimental de conhecimento e crescimento; incorporação de conteúdo/informação e outras combinações de programas que permitam uma experiência personalizada.

4.1.6 Visão do site para 2012 – 2013

Do ponto de vista tecnológico, há necessidade de um *website* com uma interface mais limpa e funcional, e *design* moderno que possibilite uma navegabilidade fácil, rápida e segura.

A proposta para o *design* do *website* é que seja baseado em uma diagramação que destaque o conteúdo. Entende-se por conteúdo as informações textuais e multimídia relacionadas à organização, e nesse contexto foi identificado a necessidade de reformulação da parte jornalística do *website* que contempla as seções, hoje definidas, como Notícias e Multimídia, assim como a inserção de recursos de navegação e pesquisa apropriados para este tipo de conteúdo que também devem ser contempladas, além de outros recursos como mídias sociais, Educação a Distância – EaD e redes sociais.

O *layout* do *site* atual do TCE-MT, no que se refere às políticas públicas, é bastante atraente, sendo possível afirmar que a quantidade de informações disponibilizadas amplia as possibilidades de obtenção de informação por parte do público. Estimular o debate de políticas públicas é um elemento importante para o desenvolvimento da participação cidadã.

A proposta do redesenho do *website* do Tribunal para este biênio foi baseada tanto no Programa de Desenvolvimento Institucional Integrado, como na análise comparativa dos registros históricos dos últimos sete anos, a contar de 2006.

Desta feita, procedeu-se a um levantamento de pontos de aproximação e distanciamento entre os *sites* de outras instituições fiscalizadoras, principalmente como interagem com a população, oportunizando sua participação. O objetivo estratégico é promover uma maior participação cidadã, além de proporcionar as seguintes melhorias, como visto no Quadro 9 e Figura 4:

- a) *Interface*, navegação e padronização visual – considerando a *interface* de um portal ser a porta de entrada do cidadão. Desta forma, quanto mais simples e facilitada for essa entrada, bem como organizada em relação às informações e serviços dentro do portal, maior a chance de o interessado localizar o que procura, aumentando as chances de revisita;
- b) Conteúdo específico – simplificar e facilitar tanto as práticas e o acesso do cidadão aos serviços do governo quanto a localização do sítio e do conteúdo; prover informações relevantes e de fácil leitura; possuir ferramenta de

cadastro (sistema *push*), usar *mashups* e outros recursos gráficos de visualização de informações;

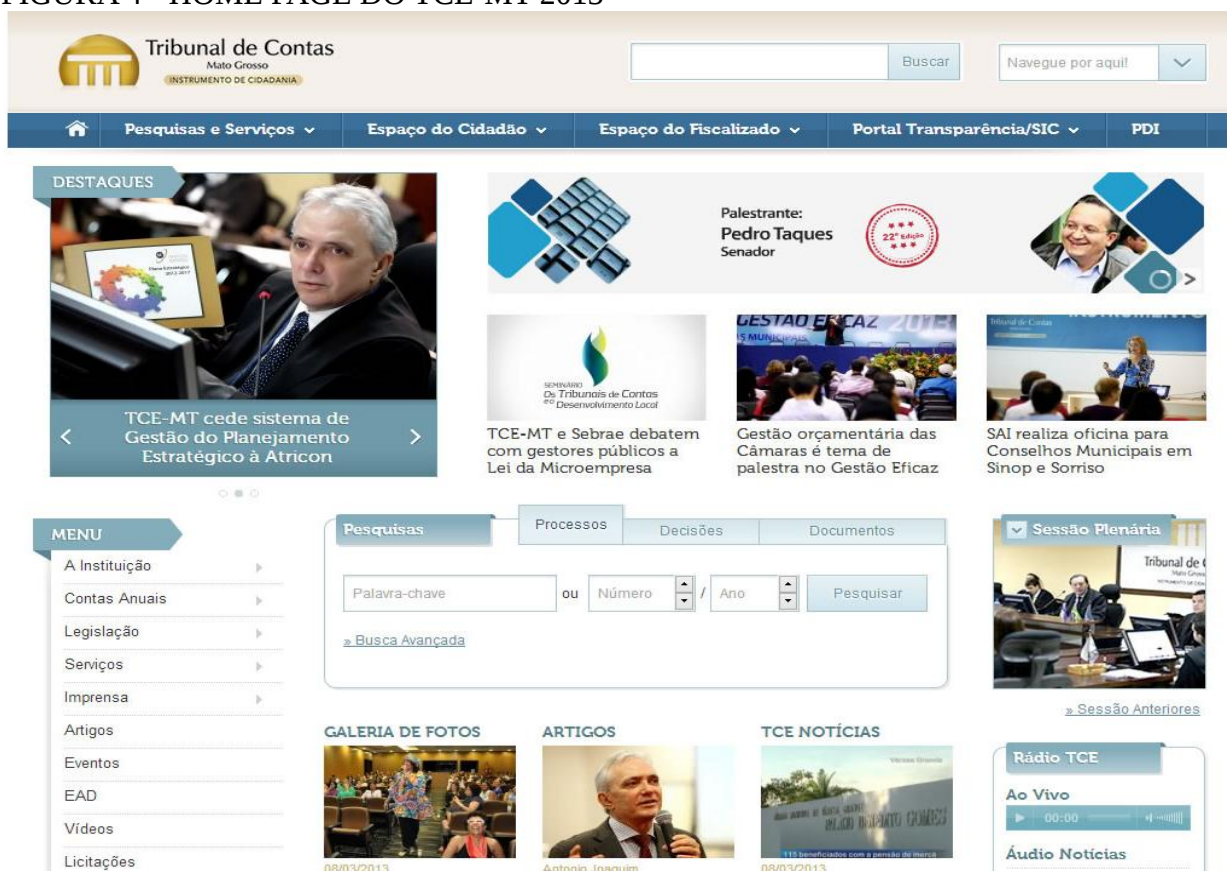
- c) Serviços – separar os serviços por público-alvo. Organizar o portal em subportal para vários públicos e assuntos;
- d) Transparência – permitir ao cidadão que envie sugestões aos planos de ações do TCE-MT;
- e) Relacionamento com o cidadão – utilizar mais as enquetes e pesquisas de satisfação, criando espaços de comunicação com o cidadão. Utilizar melhor as ferramentas conhecidas como indispensáveis: “Fale conosco” e Ouvidorias. Atentar para a participação popular com caráter deliberativo por meio de mídias sociais e utilizar as potencialidades da *internet*;
- f) Mecanismo de busca – permitir a correção de eventuais erros de digitação, além de oferecer o recurso de sugerir palavras próximas a da busca. Isso garante que o cidadão encontre a informação que procura, ainda que não conheça a grafia correta das palavras-chaves ou termos vinculados. Destacar ou uniformizar a nomenclatura utilizada para identificar o mecanismo de busca; Segurança e privacidade – as informações sobre as políticas de uso da informação, bem como sobre a privacidade dos dados, devem estar visíveis aos cidadãos, tendo em vista a confiabilidade do portal em questão. A utilização de *https* (*HyperText Transfer Protocol Secure* – é uma implementação do protocolo HTTP sobre uma camada adicional de segurança que utiliza o protocolo, essa camada adicional permite que os dados sejam transmitidos por meio de uma conexão criptografada e que se verifique a autenticidade do servidor e do cliente por meio de certificados digitais) para áreas que exijam maior segurança, como o preenchimento dos dados pessoais em formulário eletrônico;

QUADRO 9 - EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DO SITE INSTITUCIONAL DO TCE-MT – 2012-2013

Tipo	Ano	Plano Estratégico	Estratégias de Comunicação	Produtos Web	Ferramenta Tecnológica
COLABORATIVA	2012 2013	-Instituir o Plano de Desenvolvimento Institucional Integrado – PDI -Fomentar a transparência nas unidades fiscalizadas -Implantar o planejamento estratégico nas unidades fiscalizadas -Fortalecer o intercâmbio de informações entre o TCE e as unidades fiscalizadas -Implantar a matriz de planejamento de auditoria no TCE-MT -Reestruturar o Portal Transparência -Implementar o serviço de informação para o cidadão	“Tribunal e Fiscalizados buscando o desenvolvimento institucional” O direito de acesso à informação pública e os mecanismos de promoção da transparência são instrumentos para o desenvolvimento das instituições e da participação cidadã, indispensáveis à prevenção e ao combate à corrupção -Implantar consultas <i>on-line</i> -Disponibilizar espaço tecnológico para as unidades fiscalizadas -Implantar melhorias nos serviços de busca -Disponibilizar espaço para os usuários -Implantar mídias sociais, educação a distância, twitter, youtube, RSS ou feed de notícias	-Serviço de Informação ao Cidadão - SIC Oficial -Diário Eletrônico -Fóruns -Dados Abertos (<i>Opendata/API</i>) -Protocolo Virtual -Plenário Virtual -Pesquisa de Jurisprudência -Entrada em Redes Sociais -PUSH -Ensino a Distância	-Distribuição fonte de <i>Software</i> desenvolvido no TCE (SIC) - <i>Web Design</i> Responsivo (atende a vários dispositivos com versão adaptável) -Sistema de Busca completo usando -Algoritmo Lucene - <i>Framework</i> FRAPI para criação de APIs para integração de dados - <i>Widgets</i> para disponibilização de indicadores em outros sites -AI (Arquitetura de Informação) baseado em pesquisas, estatísticas -MOODLE (<i>open source</i>)

Fonte: Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso - TCEMT

FIGURA 4 - HOME PAGE DO TCE-MT 2013



Fonte: www.tce.mt.gov.br - 2013

4.2 Análise das gestões do site no período de 2005 a 2013

Neste trabalho, por meio da apresentação do estudo de caso o TCE-MT como principal propulsor do planejamento estratégico buscou-se destacar como o planejamento da instituição influenciou a construção do seu *website* e, mais do que isso, até que ponto o cidadão e os órgãos jurisdicionados, suas opiniões e necessidades foram considerados.

O biênio 2006-2007 mostrou o surgimento da necessidade de modernização para fortalecer o canal de comunicação com a sociedade e instrumentalizar o site como o veículo de extrema importância.

Conforme as ações planejadas para o referido biênio, o *website* foi totalmente reestruturado, com a abertura de vários canais de comunicação, ampliação de ofertas de serviços aos fiscalizados e criação do Portal Transparência, dando visibilidade das informações do Tribunal para a sociedade mato-grossense.

No período de 2008-2009, o TCE-MT manteve o propósito de fortalecer sua imagem e continuou investindo em novas tecnologias, criando o seu primeiro sistema web, o sistema de auditoria batizado de GeoObras, disponibilizado para toda a sociedade no *website*, e apresentou o planejamento como um contrato público com a sociedade, estimulando as instituições públicas a adotarem o mesmo modelo gerencial.

No biênio 2010-2011, mais um grande desafio: ampliar os serviços disponibilizados no *website*, com o intuito de fortalecer a credibilidade do TCE-MT como guardião da gestão dos recursos públicos. Foram então criados espaços muito bem definidos, para jurisdicionados e cidadãos, com produção de novas informações, mais elaboradas e por meio de indicadores de políticas públicas de saúde e educação.

Por fim, em 2012-2013 a tecnologia contribuiu sobremaneira para o alcance das metas, pois estamos numa era em que qualificação é a palavra de ordem, a tecnologia nos dias atuais extrapola os limites do contexto de trabalho, fazendo parte da vida das pessoas, muitas vezes apoiando no processo de decisão. Neste biênio, foram adotadas ferramentas que aprimoraram o intercâmbio de informações, cujo objetivo é de inovar o *website*, iniciando uma nova fase, mais colaborativa, e quiçá de maior interação.

5 CONCLUSÃO

O fato de os *sites* das instituições públicas disponibilizarem espaço para o diálogo não significa a garantia de que a sociedade participe ativamente da vida pública. A finalidade é potencializar os recursos tecnológicos que promovam a interatividade e o debate, pois é um importante passo para que se amplie as possibilidades de ação e participação.

Considerando que os espaços já existem e podem ser instrumentos de interação, o grande desafio é que a utilização dessas mídias não se restrinja ao caráter noticioso, estilo “mural de recados”, mas faça delas um cenário de deliberação e discussão popular.

Observou-se neste estudo que as novas tecnologias utilizadas ainda estão restritas ao papel de canal de comunicação e divulgação de ações e serviços do Estado, que funciona em paralelo com os meios de comunicação tradicional. Por ora, esse formato é suficiente para atender às necessidades dos usuários, mas é preciso considerar que é possível que haja interesses específicos por parte das pessoas e que essas ferramentas sejam utilizadas como meio de ampliação da participação política.

No presente ainda cumpre ponderar se a informação é bem assimilada se está agregando conhecimento e conseqüentemente se está trazendo benefícios ao desenvolvimento do indivíduo e, por consequência, da sociedade em que ele vive. Mas no futuro, as expectativas tenderão a se voltar para inovações, para sites de serviços de governo que incluem: novas mídias, concepção e desenvolvimento de recursos de interação, interoperabilidade e integração de sistemas públicos, concepção e desenvolvimento de novas tecnologias para interatividade e inclusão, extração e construção de conhecimento textual, prospecção e análise de redes sociais, entre outros.

Sendo assim, registra-se a indagação se a relação entre informação e cidadania não é algo gerado a partir do simples acesso/uso de informação, pois tal relação exige que o usuário da informação faça suas reflexões e seja crítico, no sentido de colocar tais atributos a favor da coletividade.

Percebe-se que a sociedade da informação ainda precisa ser analisada para permitir que cada país desenvolva políticas adequadas ao melhor aproveitamento das oportunidades. O grande desafio é o despreparo para se lidar com uma grande quantidade de informação disponibilizada pelo Estado, sendo difícil identificar o que é relevante.

A proposta deste trabalho é conduzir a reflexões de como a instituição pública se percebe, e se suas políticas informacionais fazem parte de seu planejamento e se convergem para os interesses dos cidadãos. Cada vez mais, as informações se tornam elementos essenciais na competitividade das organizações, por essa razão, mais do que implantar sistemas e *softwares* de vanguarda, o mais importante é gerir a informação de forma estratégica e isto somente será possível mediante a consolidação da gestão da informação na instituição, que naturalmente deve ter seu alinhamento nos objetivos estratégicos desenhados no planejamento.

Considerando o histórico da evolução do site do TCE-MT, percebe-se que após 7 anos de gestão, os vetores do planejamento estratégico é que conduziram a instituição a reavaliar a cada biênio a arquitetura e tecnologias aplicadas ao seu *website*, e pelo fato de o TCE-MT não ser um órgão que atua diretamente com o cidadão, foi percebido a necessidade de buscar formas de interação no qual a sociedade possa comunicar-se de forma colaborativa, a exemplo do uso de fóruns de discussão ou elementos de redes sociais.

Sucedendo à globalização da última década, a inovação em TI, o futuro dos *websites* pode ser resumida numa palavra: integração, que dependerão de mudanças cultural e comportamental, e tais variáveis refletirão sobre melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, criando novos valores para as gerações futuras.

REFERÊNCIAS

BERNARDES, Marciele Berger. **Democracia na Sociedade Informacional**: políticas necessárias ao desenvolvimento da democracia digital nos municípios brasileiros. Florianópolis, 2011. 262 f. Dissertação (Mestrado em Direito), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

BRASIL. Presidência da República. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: jan. 2013.

BRASIL. **Diretrizes Gerais para o Governo Eletrônico**. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/o-gov.br/principios>>. Acesso em: jan. 2013.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101 de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: jan. 2013.

BRASIL. **Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. 2011a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: jan. 2013.

BRASIL. **Padrões Web em Governo Eletrônico e-PWG**: Guia de Administração / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação - Brasília: MP, SLTI, 2011b. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/padroes-brasil-e-gov>>. Acesso em: jan. 2013.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. v. 1. 11. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade**. Traduzido por Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

CGI.br. Comitê Gestor de Internet no Brasil. Posse de Computador e Internet no Domicílio. In: **Pesquisa TIC Domicílios e Empresas 2011 – Análise dos Resultados**. p. 154. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://op.ceptro.br/cgi-bin/cetic/tic-domicilios-e-empresas-2011.pdf>>. Acesso em: jan. 2013.

CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. **Carta ibero-americana de governo eletrônico**. Aprovada pela IX Conferência Ibero-Americana de Ministros da Administração Pública e Reforma do Estado. Santiago do Chile, 2007. Disponível em: <http://portal.unesco.org/ci/em/ev.php-url_id=4404&url_section=201.html>. Acesso em: 18 jan. 2013.

DA SUA CONTA. Informativo mensal do TCE-MT. Mato Grosso, Ano 4, 41 ed., ago. 2011. Disponível em: <<http://www.tce.mt.gov.br/uploads/flipbook/jornal41/index.html#/1/zoomed>>. Acesso em: jan. 2013.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DENHARDT, Robert B. **Teoria Geral da Administração Pública**. 5.ed. Tradução de Francisco Heidemann. Florianópolis: ESAG/UEDESC, 2008. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/resumo_do_livro_administracao_publica.pdf>. Acesso em: jan. 2013.

DUARTE Avellare. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<http://www.avellareduarte.com.br/projeto/conceitos/planejamentoestrategico/planejamentoestrategico.htm#ixzz2II95kKrJ>>. Acesso em: jan. 2013.

GALINDO, Fernando; MARCO, Francisco Javier García; CALLEJA, Pilar Lasala. **Electronic Government**. Zaragoza: Prensas Universitárias, 2009. Disponível em: <<http://zaguan.unizar.es/record/4495/files/BOOK--2010-002.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2013.

GALLO F. Governo Eletrônico. In: **Blog Estadão**. 19 mar. 2012 07:01:16. Disponível em: <http://blogs.estadao.com.br/publicos/brasil-ocupa-59%C2%BA-lugar-em-ranking-de-governo-eletronico-diz-onu/?doing_wp_cron=1361669139.4957449436187744140625>. Acesso em 17 jan. 2013.

GOMES, Wilson. **A Democracia digital e o problema da participação civil na decisão política**. Revista Fronteiras-estudos midiáticos, 2005, v.7, n.3, p. 214-222.

HABERMAS, Jürgen. **Mudança Estrutural da Esfera Pública – Investigações Quanto a uma Categoria da Sociedade Burguesa**. Tradução, Flávio R. Kothe. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

KOK, C.; RYAN, S.; PRYBUTOK, V. Creating value through managing knowledge in an e-government to constituency (G2C) environment. In: **The Journal of Computer Information Systems**, v. 45, n. 4, p. 32-41, jul. 2005.

DE SOUZA, C.S. **The Semiotic Engineering of Human-Computer Interaction**. The MIT Press, 2005.

MATO GROSSO. Tribunal de Contas do Estado. **Plano Estratégico – Gestão 2006 - 2007**. TCE-MT. Cuiabá: Central de Texto, 2006. Disponível em: <<http://www.tce.mt.gov.br/publicacao?categoria=2>>. Acesso em: jan. 2013.

MATO GROSSO. Tribunal de Contas do Estado. **Plano Estratégico – Gestão 2008 - 2009**. TCE-MT. Cuiabá: Central de Texto, 2008a. Disponível em: <<http://www.tce.mt.gov.br/publicacao?categoria=2>>. Acesso em: jan. 2013.

MATO GROSSO. **Carta do Presidente**. 2008b. Disponível em: < >. Acesso em: jan. 2013.

MATO GROSSO. Tribunal de Contas do Estado. **Plano Estratégico – Gestão 2009 - 2010**. TCE-MT. Cuiabá: Central de Texto, 2009. Disponível em: <<http://www.tce.mt.gov.br/publicacao?categoria=2>>. Acesso em: jan. 2013.

MATO GROSSO. Tribunal de Contas do Estado. **Plano Estratégico – Gestão 2010 - 2011**. TCE-MT. Cuiabá: Central de Texto, 2010. Disponível em: <<http://www.tce.mt.gov.br/publicacao?categoria=2>>. Acesso em: jan. 2013.

MATO GROSSO. Tribunal de Contas do Estado. **Plano Estratégico – Gestão 2012 - 2013**. TCE-MT. Cuiabá: Central de Texto, 2012. Disponível em:

<<http://www.tce.mt.gov.br/publicacao?categoria=2>>. Acesso em: jan. 2013.

MATO GROSSO. Tribunal de Contas do Estado. **Plano estratégico – Gestão 2012-2017**. TCE-MT. Cuiabá: Central de Texto, 2011. Disponível em: <<http://www.tce.mt.gov.br/publicacao?categoria=2>>. Acesso em: jan. 2013.

MACIEL, C.; NOGUEIRA, J. L. T.; GARCIA, A. C. B. g-Quality um método para avaliação da qualidade dos sítios de e-Gov. **Anais do SUCESU**, 10º Congresso Estadual de Informática e Telecomunicações 2005, Cuiabá, v.1, p. 1-10. Disponível em: <http://www.addlabs.uff.br/Novo_Site_ADDLabs/images/documentos/publicacoes/trabalhos_anais_congresso/2005/tutorial_e-gov.pdf>. Acesso em: jan. 2013.

MEZZAROBÀ, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no Direito**. 5 ed. São Paulo, Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. da G. E. de S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. In: **Informação & Sociedade: Estudos**. Periódico da UFPB. v. 13, n.2, p.65-87, jul-dez. 2003. Disponível em: <<http://www.informacoesociedade.ufpb.br/artigos/apeqemed.pdf>>. Acesso em: jan. 2013.

ROVER, A. J. ; MEZZAROBÀ, O. ; SANTOS, P. M. ; BERNARDES, M. B. ; GOTA, M. M. M. ; MEZZAROBÀ, M. . **Métrica de Avaliação dos Sítios e Portais Corporativos dos Tribunais de Contas Brasileiros**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2012. 243p. Disponível em:<<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/m%C3%A9trica-de-avalia%C3%A7%C3%A3o-dos-s%C3%ADtios-e-portais-corporativos-dos-tribunais-de-contas-brasileiros>>. Acesso em: jan. 2013.

REZENDE, D. A.; ABREU A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2001. 311p.

SANTOS, Paloma Maria. **Modelagem de processos para disseminação de conhecimento eletrônico via TV Digital**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/paloma_maria_santos.pdf>. Acesso em: jan. 2013.

SILVA, Silvado Pereira da. Graus de participação democrática no uso da internet pelos governos das capitais brasileiras. In: **Revista Opinião Pública**. Campinas, V. XI, n. 2, out. 2005, p. 450-468.

TAKAHASHI, T. (Org.). **Sociedade da Informação no Brasil**: Livro Verde. Brasília: Ministério da Ciência e da Tecnologia (MCT), set. 2000. Disponível em: <<http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/434/1/livroverde.pdf>>. Acesso em: jan. 2013.

VALENTI, Pablo; ANTA, Rafael; BENDERSKY, Matías. **Manual.gob estrategias de gobierno electrónico en los países de la región 1**: la definición de un modelo de análisis y estudio de casos. Washington DC, jan. 2003. Disponível em: <<http://esterkaufman.com.ar/wp-content/uploads/2010/02/manualgob-bid.pdf>> Acesso em: jan. 2013.

VEENSTRA, A. F.; JANSSEN, M.; ZUURMOND, A. Título do artigo. In: Electronic Government, 7th **International Conference EGOV 2008**, Proceedings of ongoing research, Project contributions and workshops, p. X, Trauner Verlag Universität, Linz, Austria.

VIEIRA, J. B.; CALDAS, R. W. The impact of public transparency in fighting corruption - A study on Brazilian Municipalities E-Government. In: **CeDEM12**. Proceedings of the

International Conference for E-Democracy and Open Government(p. 37). 3-4 may 2012. Danube University Krems, Austria. Krems: Donau-Universität Krems. Disponível em: <http://epractice.eu/files/CeDEM12%20Proceedings%20of%20the%20International%20Conference%20for%20E-Democracy%20and%20Open%20Government.pdf#page=39>>. Acesso em: jan. 2013.