

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA CONSTRUÇÃO DE PROCESSOS GOVERNMENT-TO-GOVERNMENT

Luiz Antonio Jóia*
Aristides Andrade Cavalcante Neto**

RESUMO

O conceito de Governo Eletrônico tem se mostrado um divisor de águas para Administração Pública. Entretanto, a área de *Government-to-Government* (G2G) é uma das menos estudadas, não obstante sua importância para o fortalecimento da colaboração entre entes governamentais, através de meio eletrônico, assim como para o redesenho de processos produtivos estabelecidos entre os mesmos, na busca de maior eficiência e eficácia. Esse artigo visa analisar alguns fatores críticos de sucesso para implantação efetiva de empreendimentos G2G, dentro da realidade brasileira. Para tal, aplica-se a metodologia de estudo de casos múltiplos de natureza explanatória, comparando-se um caso de sucesso – a ligação digital entre o Banco Central do Brasil e os Tribunais de Justiça – e um caso de fracasso – a ligação digital entre o Banco Central do Brasil e o Senado Federal. A partir da comparação desses dois estudos de casos, são levantados fatores críticos de sucesso associados a empreendimentos G2G.

ABSTRACT

Electronic Government has proven a watershed in the domain of Public Administration. Indeed, the Government-to-Government arena is one of the least studied aspects of this newly established field of knowledge. The digitally-enabled collaboration and cooperation perspective among different government agencies – commonly referred to by the acronym G2G (*Government to Government*) – is the main focus of this study. Consequently, this work seeks to analyze the key factors for successful implementation of G2G projects. In order to achieve this, multiple case study explanatory methodology based on two recent real-life cases was adopted, namely the digital link between the Brazilian Central Bank and the Federal Senate, and another digital link between the Brazilian Central Bank and the Brazilian Justice Department. Finally, some conclusions are drawn and further research is presented in order to assist policy makers and public administrators in dealing with this new field of knowledge adequately.

*Prof. EBAPE/FGV

**Assessor da área de Tecnologia e Informação do Banco Central do Brasil

INTRODUÇÃO

No panorama atual, a expans6o r6pida da Internet est6, de certo modo, obrigando governos de in6meros pa6ses, em seus mais variados n6veis, a repensarem como podem oferecer novos servi7os 6 sociedade. Com o crescimento econ6mico e avan7os na tecnologia da informa76o e da comunica76o, a forma de atua76o governamental tende a ser bem diferente nesse s6culo que se inicia. As novas tecnologias da informa76o e comunica76o dispon6veis, principalmente a Internet, permitem aos governos interagirem de modo mais eficiente com empregados, cidad6os, empresas e, principalmente, com os outros entes governamentais. Essas tecnologias permitem criar novas aplica76es e servi7os que antes n6o eram poss6veis. 6 dentro desse panorama que surge o governo eletr6nico – *E-government* (Washtenaw County, 2002).

Processos de governan7a tradicional da esfera p6blica, envolvendo mais de um ente, acabam se tornando, muitas vezes, lentos, desgastantes e de alto custo, uma vez que est6o fundamentados em meios tradicionais, principalmente no papel. Ora, se as empresas comerciais descobriram nas rela76es entre si, o grande benef6cio que a Internet poderia proporcionar, os entes p6blicos, com certeza, t6m, na pr6pria Internet, uma forte possibilidade de integra76o, de modo a torn6-los mais 6geis e eficientes, a um baixo custo. Em uma 6poca em que os or7amentos p6blicos est6o cada vez mais restritos e a sociedade exige da Administra76o P6blica mais efici6ncia e efic6cia, os processos organizacionais eletr6nicos entre entes governamentais integrados atrav6s da Internet, chamados de *Government-to-Government* (G2G), acabam se tornando uma solu76o concreta para este dilema (Canuto, 2001).

O objetivo deste trabalho 6, portanto, identificar os fatores cr6ticos de sucesso na constru76o de processos *Government-to-Government* (G2G), tendo como base o Banco Central do Brasil (Bacen), a partir de dois estudos de casos de empreendimentos G2G: um de sucesso e outro de fracasso. A compara76o das raz6es do sucesso e do fracasso associadas a esse estudo m6ltiplo de casos responde ao objetivo final da pesquisa.

Inicialmente, ser6 feita uma breve revis6o bibliogr6fica associada ao tema. Em seguida, ser6 conduzida uma especifica76o mais detalhada da metodologia de pesquisa utilizada neste artigo. A partir da6, ser6 apresentado o caso de um processo G2G desenvolvido entre o Bacen e o Senado Federal, de modo a descobrir os fatores decisivos para que o mesmo n6o alcan7asse os resultados esperados. Na se76o seguinte, ser6 analisado um outro processo G2G desenvolvido entre o Bacen e o Poder Judici6rio, em que ser6o estudados os fatores que levaram ao sucesso do mesmo. Por fim, ser6 feito um trabalho comparativo dos dois casos, evidenciando-se os fatores que influenciaram esses processos G2G, sendo apresentadas as conclus6es obtidas, de forma consolidada.

REVIS6O BIBLIOGR6FICA

GOVERNO ELETR6NICO

Segundo Symonds (2000), a pr6xima revolu76o da Internet, depois do *e-Commerce* e do *e-Business*, ser6 o *e-Government*. Desse modo, conhecer essa nova revolu76o 6 fundamental para as mudan7as que vir6o.

Para esse trabalho, considerar-se-6 *e-Government* como: "um conceito emergente que objetiva fornecer ou tornar dispon6vel informa76es, servi7os ou produtos, atrav6s de meio eletr6nico, a partir ou atrav6s de 6rg6os p6blicos, a qualquer momento, local e cidad6o, de modo a agregar valor a todos os 'stakeholders' envolvidos com a esfera p6blica" (Zweers & Planqu6, 2001, p. 92).

O *e-Government* também pode ser visto como um sistema integrado de objetivos políticos, procedimentos organizacionais, informação e tecnologias de informação, operando dentro da administração pública e contribuindo para o cumprimento da missão do ente público (Gouscos *et al.*, 2001). O *e-Government*, de forma direta ou indireta, tem como foco de suas ações os cidadãos que a administração pública tem de servir. Apresenta-se sobre a forma de administração eletrônica interna, colaboração eletrônica com empresas parceiras, serviços eletrônicos para cidadãos e empresas, entre outros (Gouscos *et al.*, 2001).

Relativamente ao papel do governo na Internet e considerando-se somente os casos em que existe um ente governamental participando, obtêm-se as seguintes formas de relações eletrônicas:

a) *Business-to-Government*: Nesse tipo de modalidade de relação eletrônica, o agente que oferece o serviço ou produto é uma empresa, enquanto que o agente que o está adquirindo é algum ente governamental. Um exemplo desse tipo de relação é uma compra direta internacional feita por um órgão público, através da Internet, de um produto que não existe em seu país. Outro exemplo, mais concreto, seria o *site* Comprasnet (<http://www.comprasnet.gov.br>). Nesse *site*, várias empresas inscrevem-se para participar de licitações e outras modalidades de compra do governo federal. Entre essas modalidades, existe a de Pregão Eletrônico, em que o governo diz o que deseja comprar e as empresas ofertam as propostas de negócio.

b) *Government-to-Business*: É a situação inversa da anterior. Nesse caso, o agente que oferece o serviço ou produto é um ente governamental, enquanto o agente que o adquire é uma empresa. Um exemplo desse tipo de relação seria a emissão de certidão negativa de débitos de tributos e contribuições federais, disponível no *site* da Receita Federal para pessoas jurídicas (<http://www.receita.fazenda.gov.br>). Através do *site*, não só pode ser feita a emissão da certidão, como também, verificar-se a validade de uma certidão apresentada.

c) *Citizen-to-Government*: Nesse tipo de modalidade de relação eletrônica, o agente que propõe o serviço ou produto é o cidadão e o agente que o aceita ou adquire é um ente governamental. Um caso desse tipo seriam as audiências públicas eletrônicas, em que o cidadão propõe ao governo alguma instrução normativa sobre determinado assunto e, baseado nessa proposta, o governo decreta uma instrução normativa.

d) *Government-to-Citizen*: A situação aqui é a oposta do item c. O agente que disponibiliza o serviço ou produto é o ente governamental, ao passo que o cidadão adquire esse produto ou serviço. Um exemplo desse modelo seria a declaração de imposto de renda de pessoa física feita no Brasil. Nesse caso, o governo disponibiliza um *software* através do qual o cidadão pode fazer a sua declaração de renda e entregá-la via Internet à Receita Federal. Depois de entregue, caso haja alguma restituição a receber, o cidadão pode, através do *site* da Receita, acompanhar se sua restituição já está disponível na rede bancária ou não.

e) *Government-to-Investor*: Nessa relação, o agente que disponibiliza um produto ou serviço é um ente governamental e o que o adquire é um investidor. O padrão especial de disseminação de dados, estipulado pelo FMI, seria um exemplo dessa relação. Através da adesão a esse padrão, os governos disponibilizam informações socioeconômicas do país, provendo informações padronizadas aos investidores que subsidiam suas decisões (ver http://www.bcb.gov.br/ingles/sdds/templ_i.htm).

f) *Investor-to-Government*: É a relação em que o investidor disponibiliza um produto ou serviço e um ente governamental adquire esse produto ou serviço. Um exemplo dessa situação seriam, por exemplo, linhas de financiamento disponíveis no *site* de uma instituição financeira, direcionadas a prefeituras de um país.

g) *Government-to-Government*: Nesse tipo de relação, tanto o agente que disponibiliza o serviço ou produto, como o que o adquire são entes governamentais. Um exemplo desse modelo seria o sistema de informações disponibilizado pelo Banco Central do Brasil ao Senado Federal, bem como o sistema de pedidos judiciais disponibilizado, também pelo próprio Banco Central, ao Poder Judiciário. Esses casos serão estudados, mais adiante, neste trabalho.

A disponibilização de serviços eletrônicos por parte de entes governamentais possibilita um grau maior de agilidade, em comparação com serviços tradicionais (Gouscos *et al.*, 2001). Serviços de saúde e licenciamentos de veículos, por exemplo, podem ser oferecidos ou, pelo menos, agilizados através da Internet (Washtenaw County, 2002).

PROCESSOS GOVERNMENT-TO-GOVERNMENT

Para os processos *Government-to-Government* (G2G), o benefício da agilidade torna-se ainda mais acentuado. Em processos tradicionais, a principal interface entre entes governamentais é algum meio físico, geralmente papel. Além disso, poucas entidades dispõem de convênios e parcerias que as permitam trocar informações eletronicamente e integrar fluxos de trabalho. Através dos processos G2G, os entes públicos podem substituir a interface em papel por interface eletrônica, evitando que trâmites de correio e “carimbos” afetem a velocidade do processo. Um visão dos processos de forma integrada permite descobrir atividades que estejam sendo feitas de forma redundante por ambos os entes. Como será visto nos estudos de casos, a redução no tempo total associado a processos intergovernamentais pode chegar a 80%.

O governo pode, também, usar a tecnologia Internet para aumentar sua produtividade e a eficácia da administração pública (Barbet & Coutinet, 2001). Um exemplo disso, é o uso de meios eletrônicos pelo governo norte-americano, para elevar a eficácia da sua política pública de segurança contra o terrorismo (Sotero, 2001).

Em muitas situações, a eficácia dos processos G2G é fortemente influenciada pela agilidade do processo. Uma vez que esses processos permitam ganhos de velocidade, a eficácia de uma ação pública é elevada. A troca de informações eletrônicas através da Internet entre secretarias de saúde municipais/estaduais e o Ministério da Saúde permite a construção de ações mais coordenadas e precisas, otimizando os recursos públicos. A agilidade dessa troca de informações e a integração de processos entre os órgãos de saúde podem ser vitais para que se evite que uma epidemia se espalhe por todo país (Datusus, 2001).

A redução de custos é outro potencial benefício dos processos G2G (Joia, 2002). Uma vez que entes governamentais estejam integrados através de processos eletrônicos, os custos necessários para a manutenção da infra-estrutura de interface entre os mesmos são reduzidos drasticamente. Os custos de instalações físicas, materiais de escritório e recursos humanos, necessários para o controle e comunicação entre órgãos, são inferiores quando comparados aos relativos a processos tradicionais.

RESISTÊNCIA A INTRODUÇÃO DE SISTEMAS COMPUTACIONAIS

Markus (1983) define três abordagens para explicar a resistência das pessoas ou grupos dentro de uma organização, a introdução de sistemas de informação.

Primeiro, pode-se pensar que pessoas ou departamentos apresentam resistências em função de fatores internos aos mesmos. Esses fatores podem ser comuns a todos, ou específicos a um caso em exame.

Segundo, pode-se pensar que as pessoas ou grupos resistem em função de fatores inerentes ao próprio sistema em implantação. Alguns exemplos são sistemas tecnicamente deficientes, ergonomicamente falhos e/ou que não são amigáveis ao usuário.

Já a terceira abordagem é baseada na teoria da interação elaborada por Kling (1980).

Kling (1980) desenvolveu uma visão extremamente útil para análise da introdução e implementação de sistemas computacionais em organizações, assim como para o estudo da resistência/aceitação humana que, frequentemente, acompanham esses empreendimentos. O autor sugere que pessoas ou grupos em organizações resistem/aceitam novos sistemas de informação devido a uma interação

entre suas características intrínsecas e as características do sistema. A palavra-chave dessa abordagem, segundo o autor, é “interação”. Novos sistemas de informação podem prescrever uma divisão de papéis e responsabilidades diferente da então existente, o que poderia se chocar com a cultura organizacional dominante.

Como exemplo, sistemas que centralizam controle sobre os dados sofrem resistências nas organizações que têm estrutura descentralizada de autoridade; sistemas que alteram o equilíbrio de poder em empresas sofrerão resistência por parte daqueles que perdem poder e aceitação daqueles que ganham poder. Dentro desse contexto, sistemas podem ser vistos como potenciais agentes de mudança organizacional. Variantes da teoria da interação podem ser encontradas em Keen (1980) e Ginzberg (1975).

Pode-se perceber que essa explicação não identifica o sistema nem a ambiência organizacional como causadores de resistência/aceitação, mas a sua interação.

Uma variante da teoria da interação pode ser chamada de vertente política. Aqui, a resistência/aceitação é explicada como produto da interação das características do sistema, com a distribuição de poder e *status* dentro da organização, definida objetivamente em termos de poder vertical ou horizontal, e dimensões do *status* organizacional ou, subjetivamente, em termos de simbolismo.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Para este trabalho de pesquisa, foi adotada a metodologia de estudo de caso múltiplo, como descrita e abordada por Yin (1994). Utilizando-se a taxonomia definida por Yin (1994), optou-se pelo estudo de dois casos de resultados antagônicos: o primeiro – considerado um fracasso - concernente ao estabelecimento de Sistema de Informações ligando digitalmente o Banco Central do Brasil com o Senado da República (BancenSenado), e o segundo – considerado um sucesso - concernente ao estabelecimento de Sistema de Atendimento a Solicitações do Poder Judiciário ao Banco Central do Brasil (BancenJud). O primeiro caso pode ser classificado como do tipo “holistic”, segundo Yin (1994), já que contou apenas com uma unidade de análise – o Senado Federal. Já o segundo caso pode ser classificado, segundo Yin (1994), como do tipo “embedded”, já que várias unidades de análise (varas de justiça espalhadas pelo Brasil) foram estudadas.

Sendo assim, cada um dos dois casos foi analisado em profundidade, buscando mostrar-se as razões pelas quais cada um dos processos obteve sucesso ou fracasso, e quais fatores influenciaram, mais fortemente, os resultados observados.

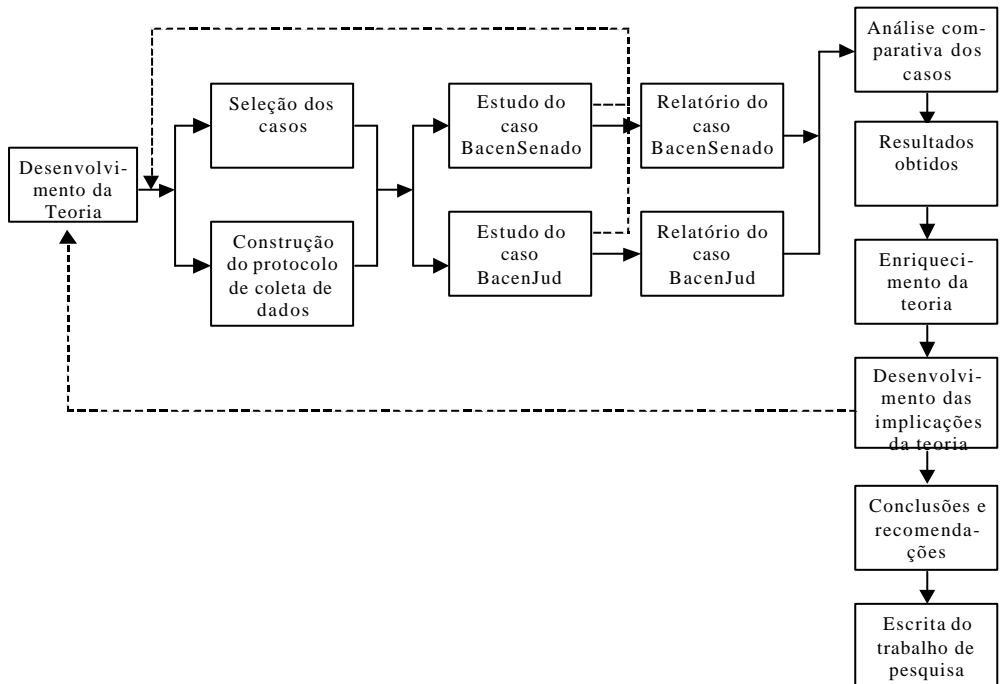
O fato de serem analisados dois casos relativos à mesma questão – implantação de processo G2G - , com a obtenção de resultados opostos sob condições semelhantes (no caso a ligação com o Banco Central), permite que se aplique o que Yin (1994, p. 46) define como replicação teórica (*theoretical replication*), de modo a se poder enriquecer as hipóteses relativas aos fatores-chave de sucesso para tais empreendimentos.

Estudos de casos são, particularmente, adequados para responder a perguntas do tipo: “Como?” e “Por quê?”, sendo, também, especialmente úteis para geração e construção de teorias, em que poucos dados ou teorias existem (Yin, 1994), o que corresponde à situação em questão. Permitem, também, ao pesquisador, o uso do “oportunismo controlado”, de modo a responder, de forma flexível, a novas descobertas feitas quando da coleta de novos dados (Eisenhardt, 1989). Da mesma forma, optou-se por estudos de caso de naturezas explanatórias. Estudos de casos explanatórios ou causais são úteis para avaliar como determinados projetos ou ferramentas estão funcionando e por quê. Verificam se há problemas, se modificações são necessárias e procuram explicar as relações de causa e efeito encontradas. Baseiam-se, fortemente, em observações de dados, entrevistas e material publicado. Necessitam, também, de mais de um *site* para análise comparativa, o que foi feito através do estudo de distintas varas judiciais espalhadas pelo Brasil e do Senado Federal (Morra & Friedlander, 1999).

De modo a atender 6s id6ias de Yin (1994), necess6rias 6 valid6o dos estudos de caso, considerou-se, cuidadosamente, os pontos relevantes para tal, quais sejam: validade da constru6o; validade interna; validade externa e confiabilidade. Para valid6o da constru6o, usou-se a t6tica de m6ltiplas fontes de dados e procurou-se estabelecer uma cadeia de evid6ncias relativas 6s quest6es investigadas. Os pr6prios registros existentes relativos a esses projetos foram amplamente analisados e entrevistas com alguns envolvidos foram tamb6m realizadas. Para valid6o interna, usou-se a t6tica de reconhecimento de padr6es, triangula6o e de uso de *outsiders* para leitura do *draft* da pesquisa. J6 para valid6o externa, aplicou-se a l6gica da replica6o, procurando-se inferir comportamentos, mantida a mesma estrutura em quest6o, a fim de n6o introduzir tendenciosidade. Finalmente, a confiabilidade foi assegurada pela cria6o de um reposit6rio de dados e informa66es, muitos deles contidos em ambiente virtual, e de um protocolo para elabora6o do estudo de caso, objetivando a que, se reproduzido por outro pesquisador, o estudo conduzisse a resultados e conclus6es semelhantes 6s aqui apresentadas, ao final.

Deste modo, esta pesquisa foi desenvolvida de acordo com o modelo apresentado na Figura 1 a seguir. Primeiramente, foi feito um desenvolvimento de toda a teoria necess6ria para o estudo. A partir da sele6o dos casos e da constru6o do protocolo de coleta de dados, iniciou-se a condu6o do estudo do primeiro caso (BacSenado), fazendo-se um relat6rio individual do mesmo. Em seguida, foi feito o estudo do segundo caso (BacJud), fazendo-se, tamb6m, um relat6rio de caso individual. A partir destes relat6rios, comparou-se os casos dentro de um mesmo protocolo, contribuindo para o enriquecimento da teoria e para o desenvolvimento das implica66es da mesma.

Figura 1 - M6todo de Pesquisa



○ CASO BACEN – SENADO

Em 1999, por ocasi6o de uma crise cambial, o Brasil teve que fechar um acordo de financiamento com o Fundo Monet6rio Internacional (FMI). Esse acordo,

depois de formulado, teve que ser aprovado pelo Senado Federal Brasileiro, segundo ordena a Constituição Federal Brasileira. Em uma atitude política de mostrar a transparência do acordo, o Presidente e o Diretor de Política Econômica do Banco Central, à época, perceberam que era importante que o Senado - instituição responsável por fiscalizar o Banco Central - ficasse a par do cumprimento das metas e de alguns índices da economia brasileira que estavam sendo informados ao FMI. Essas metas e informações econômicas são divulgadas, posteriormente, à sociedade brasileira. Porém, em uma atitude de confiança política, o Banco Central resolveu antecipar esses dados aos Senadores da República.

Depois de uma análise, avaliando diversas possibilidades, observou-se que era necessário usar uma tecnologia que permitisse interligação eletrônica entre o Senado e o Banco Central. Foi identificada a possibilidade de usar a Internet e alguns de seus serviços para disponibilização dessas informações. A utilização de *e-mail* era inviável, devido à insegurança na transmissão das informações, através desse serviço. A solução mais adequada era, então, a construção de um *website*, de acesso restrito, com os mesmos requisitos de segurança que permeiam os sistemas do Banco Central, ao qual somente os senadores teriam acesso. Nesse *website*, seria possível disponibilizar as informações no tempo certo e com a apresentação necessária ao público-alvo.

Durante a implantação do processo e nos meses subseqüentes, acompanhando e monitorando as atividades do processo, o Banco Central enfrentou alguns problemas, a seguir listados, que acabaram por influenciar o sucesso do mesmo.

POLÍTICA DE SEGURANÇA

Pela natureza das informações que estavam sendo divulgadas, a questão da segurança era um requisito básico e crítico do processo. Qualquer falha no controle do acesso poderia permitir uma difusão indevida de informações sigilosas, podendo ocasionar prejuízos para o Banco Central e, até mesmo, para o país. Além disso, falhas na segurança poderiam afetar a imagem do Bacen, assim como a do Senado Federal.

Além do acesso através de identificação baseada em senha, o sistema tinha como medida de segurança, a criptografia das informações através de certificado digital de 40 bits. Contudo, essas medidas não eram suficientes para garantir que o sistema fosse imune a violações por *hackers*. Dessa forma, novas medidas foram necessárias. Uma dessas medidas foi restringir o acesso ao *website*, de modo que só de dentro do Senado Federal fosse possível utilizar o sistema.

Outra medida de segurança adotada foi a de que somente os senadores teriam identificações que permitissem acesso ao sistema. Dentro da política de segurança definida, não seria possível para o senador designar um assessor de sua confiança, para ter acesso às informações.

Essas medidas adicionais acabaram por influenciar negativamente o processo. A definição de que os acessos só poderiam ser feitos de dentro do Senado Federal impediu que os senadores pudessem analisar as informações em seus estados de origem ou, até mesmo, de suas residências em Brasília. O maior fluxo de senadores dentro do Senado ocorre entre terça e quinta-feira. A necessidade de dar prioridade a outros assuntos, no período em que se encontram no Senado, acabou sendo um empecilho para os senadores fazerem uso do processo.

Assim, uma solução alternativa seria que o senador delegasse a um assessor a tarefa de analisar as informações. Contudo, existiam restrições relativas à política de segurança definida, que não permitiam aos senadores delegar essa tarefa a um de seus assessores. De certa forma, isso acabava sendo uma contradição dentro do processo. As informações disponibilizadas, além de possuírem uma natureza gerencial, possuíam, também, um viés técnico. Assim, para uma maior compreensão das mesmas, um senador deveria ter um assessor que o ajudasse nessa análise.

CULTURA DO SENADO

Apesar de processos eletr6nicos serem comuns dentro do Bacen, n6o houve uma an6lise do grau de aceita76o de processos eletr6nicos dentro da cultura do Senado Federal. A an6lise da cultura de uma institui76o acaba por ser mandat6ria, a partir do momento que 6 necess6rio verificar o grau de aceita76o de processos informatizados e que valores s6o atribuídos a eles, dentro da organiza76o.

O processo foi concebido de modo a que somente os pr6prios senadores pudessem ter acesso ao mesmo, conforme visto anteriormente. Depois do processo ter sido implantado, observou-se que, dentro da cultura do Senado, n6o cabia aos senadores a utiliza76o de sistemas de informa76o. Qualquer uso de sistemas de informa76o que se fizesse necess6rio por parte de um senador era, na maioria dos casos, levada a cabo por um de seus assessores, aÍ incluÍdos os sistemas de movimentaa76o banc6ria pessoal.

Esse fator advém, principalmente, do fato de que cabe aos senadores um papel de tomada de decis6o e de conversas polÍticas. Qualquer suporte necess6rio a esse objetivo cabe ao *staff* do senador. A recomenda76o do Banco Central de que a senha de acesso do processo fosse privativa do senador fez com que muitos n6o repassassem a mesma para seus assessores, uma vez que faz parte tamb6m dessa cultura, o formalismo legal. O ideal para os senadores seria indicar um assessor, o que n6o era possÍvel nesse processo. Esta imposi76o de operar diretamente o processo G2G acabava por atribuir ao senador uma tarefa de menor valor, dentro da cultura do Senado.

A aus6ncia de um trabalho efetivo sobre a cultura subjacente do Senado, principalmente quando se implanta um novo processo eletr6nico, mostrou-se um fator crÍtico. Observa-se que n6o houve um trabalho sobre os valores que o processo significaria para a cultura do Senado. Al6m disso, um trabalho diferenciado de modo a mostrar que esse novo processo estaria aumentando o valor das tarefas que este parlamentar executava, principalmente dentro do papel fiscalizador do Banco Central, poderia proporcionar uma maior motiva76o para a utiliza76o do mesmo.

CAPACITA76O

A capacita76o 6 outro fator crÍtico para um empreendimento G2G, 6 medida que, para se utilizar um novo processo, 6 preciso estar apto a fazer uso da tecnologia inerente 6quele processo. Al6m de fazer uso da tecnologia, o trabalho de capacita76o tamb6m deve divulgar as melhores pr6ticas relativas 6 utiliza76o do processo.

Como estrat6gia de capacita76o, foi decidido que depois da solenidade de lan76amento do processo, uma equipe t6cnica do Bacen faria a entrega das senhas de acesso aos senadores, atrav6s de contatos individuais. Esse trabalho tinha por objetivo fazer uma divulga76o do processo.

Contudo, observou-se que as demais quest6es relativas 6 capacita76o n6o foram observadas. Apesar da tecnologia *web* n6o exigir um alto grau de qualifica76o para sua utiliza76o, notou-se que alguns senadores ainda detinham dificuldade em utilizar essa tecnologia. Isso se deve, entre outros fatores, ao fato dos senadores n6o fazerem uso da tecnologia da informa76o para as suas atividades e n6o sentirem necessidade de faz6-lo, uma vez que isso cabia aos seus assessores.

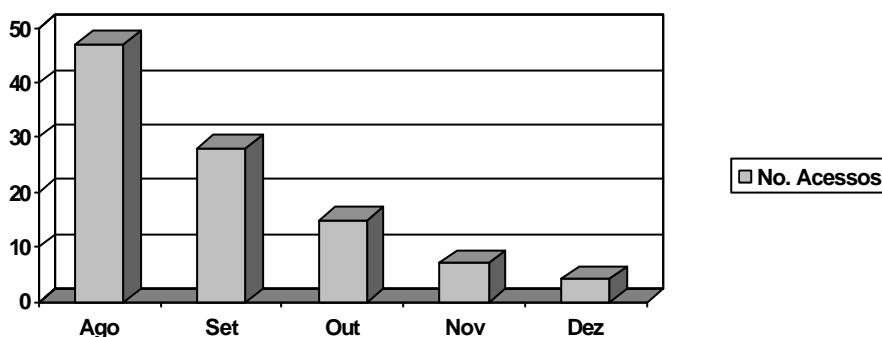
Al6m disso, por ser um processo novo, tanto para o Banco Central como para o Senado Federal, n6o havia conhecimento de quais seriam as boas pr6ticas de utiliza76o. Dessa forma, havia dificuldade em orientar os senadores, bem como os funcion6rios que estariam trabalhando indiretamente no processo. A orienta76o feita aos senadores era baseada em conhecimentos de processos desenvolvidos em paradigmas totalmente diferentes.

RESULTADOS ATINGIDOS

O sistema em questão não tinha por objetivo ter um grande número de acessos, uma vez que se destinava a um público bem restrito e de interesse sazonal. Ou seja, conforme o momento econômico que o país estivesse passando é que os senadores poderiam ter interesse, maior ou menor, em acessar o sistema, para buscar alguma informação.

Nos primeiros três meses, observou-se que mais de 90% dos senadores acessou, pelo menos uma vez, o sistema. Contudo, ao longo do tempo, observou-se um forte declínio de utilização do mesmo, conforme nota-se na figura 2 abaixo :

Figura 2 - Nº de Acessos dos Senadores entre Agosto e Dezembro de 1999



Os fatores abordados anteriormente influenciaram, negativamente e de forma relevante, o processo. O último acesso registrado de um senador ao sistema foi no dia 28 de janeiro de 2000. Ao longo dos últimos 2 anos, o Banco Central vem atualizando diretamente as informações do *site*, sem obter nenhum acesso por parte do Senado.

Apesar da aproximação que este processo representou entre o Banco Central e o Senado Federal, verifica-se que os resultados obtidos não foram satisfatórios, uma vez que:

- O Senado não está utilizando mais o processo para exercer sua função fiscalizadora do Banco Central e, assim, ficar a par do cumprimento das metas determinadas para o país;
- O Banco Central não mais possui um canal de acesso direto aos senadores, através do qual poderia divulgar informações relevantes;
- Os custos financeiros para a manutenção do processo persistem, sem que o Bacen obtenha nenhum retorno para esse investimento;
- Os funcionários alocados em atividades de suporte ao processo acabam sendo necessários em outras atividades igualmente importantes dentro do Banco Central.

Diante desses resultados, o Banco Central analisa a possibilidade de desativar o processo. Entretanto, fatores como a perda do canal de interligação e o ato político que isso pode representar ainda pesam no momento de se tomar essa decisão.

O CASO BACEN – JUDICIÁRIO

Quando se faz necessário, dentro de um processo judicial, o juiz pode mandar bloquear ou desbloquear valores contidos em uma conta corrente, determinar a falência ou a extinção de uma pessoa jurídica, ou, ainda, solicitar

informações, como saldos ou extratos de contas, entre outras coisas. No momento de expedir a ordem, a qual geralmente se destina a todas as instituições financeiras que podem abrigar depósitos à vista, o juiz a destina ao Banco Central, para que esse a repasse às instituições financeiras. Vários juizes enviam ordens para o Banco Central devido à interligação eletrônica existente entre este e o Sistema Financeiro Nacional - SFN.

O ano de 1999 demonstrou a inviabilidade do Banco Central continuar a exercer essa atribuição de forma manual. O processo existente, até então, consistia em receber os diversos ofícios em papel e transcrevê-los para o sistema de comunicação do Bacen com o SFN. Por ser manual, este processo de transcrição apresentava falhas, havendo sido, inclusive, registrado casos de distorções de ordens judiciais. Após o Bacen enviar a ordem judicial, sob a forma de uma mensagem eletrônica dentro do Sisbacen, utilizando a tecnologia de *mainframe*, um funcionário da instituição financeira lia a mensagem. Depois de efetivado o cumprimento da ordem, o funcionário em questão respondia ao juiz, sob a forma de ofício em papel.

No ano de 2000, o Banco Central recebeu do Poder Judiciário uma média de 300 ofícios por dia, totalizando 71.675 ofícios no ano, como verifica-se na figura 3 abaixo. Nesse mesmo ano, um contingente de 23 pessoas, em tempo integral, já não conseguia atender aos ofícios judiciais, tempestivamente, ocasionando problemas de eficácia.

Os custos financeiros do Banco Central para atender a essas solicitações, incluindo gastos com materiais e salários de funcionários entre outros, totalizou uma cifra de, aproximadamente, 2 milhões de reais em 1999. O custo aproximado de cada solicitação chegava a ordem de 35 reais. A solução encontrada foi utilizar a capilaridade da Internet, uma vez que a grande maioria dos tribunais do país já dispõe de acesso à Internet para seus funcionários e juizes. Para isso, seria desenvolvido um sistema com interface *web*, visando ter interação com os juizes, para envio de ordens judiciais. Uma outra vantagem na utilização de um sistema *web* seria a possibilidade de não se instalar *software* específico nos computadores dos juizes que utilizassem o processo, diminuindo, em muito, os custos de atualização e de manutenção do processo, como mostra a figura 4.

Figura 3 - Solicitações Judiciais Recebidas pelo Bacen - 1992 a 2001

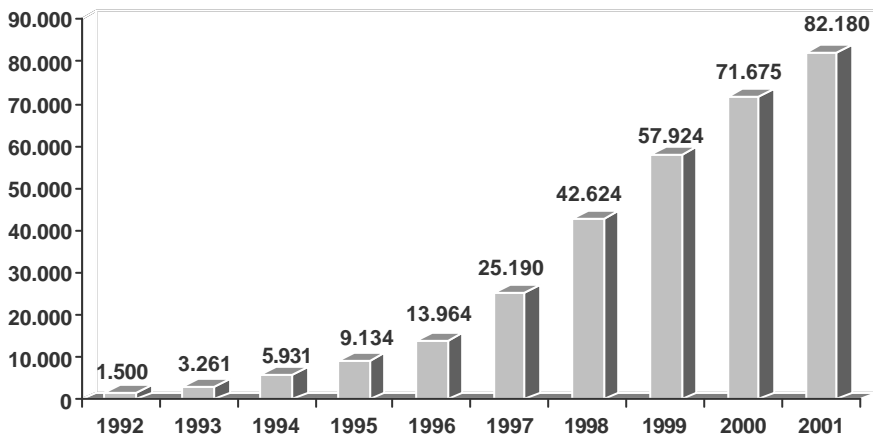
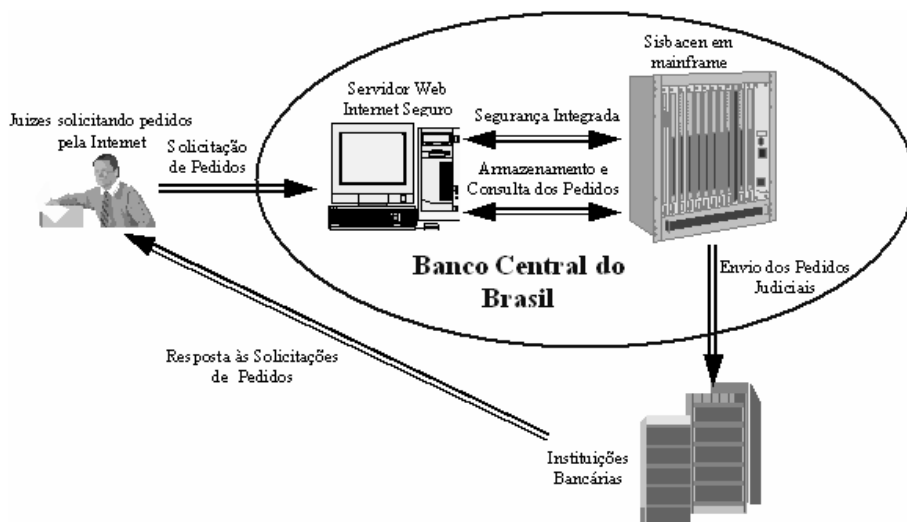


Figura 4 - Arquitetura do Sistema de Atendimento das Solicitações do Poder Judiciário



O processo que foi sendo implantado entre o Bacen e o Poder Judiciário encontrou alguns problemas similares aos enfrentados pelo processo BancenSenado. Entretanto, a maneira como foram enfrentados os problemas no BancenJud, baseada no aprendizado obtido com o caso do BancenSenado, acabou por influenciar fortemente o sucesso dessa empreitada.

Como o processo BancenJud também configura um típico processo G2G, analisar como os fatores críticos de um processo G2G foram trabalhados nesse processo pode explicar as razões pelas quais os resultados obtidos, até agora, com esse processo, são considerados plenamente satisfatórios.

POLÍTICA DE SEGURANÇA

O processo BancenJud, devido à sensibilidade inerente aos assuntos jurídicos, tem na questão segurança, um requisito básico e central. Qualquer falha no controle do processo pode permitir que informações protegidas por sigilo de justiça sejam divulgadas, ou ainda, permitir que pessoas não autorizadas determinem ordens judiciais para todo o sistema financeiro.

Assim como no BancenSenado, o sistema BancenJud possui acesso através de identificação baseado em senha. Contudo, esse sistema possui algumas medidas diferenciadas. Em vez da utilização de certificado digital de 40 bits, utilizou-se nesse processo um certificado digital de 128 bits. Essa medida propiciou um grau de confiabilidade maior, permitindo que um juiz pudesse ter acesso ao sistema de qualquer local dentro do tribunal ou de sua residência.

Também foi definido, a princípio, que somente os juizes teriam identificações que permitissem acesso ao sistema. Contudo, observou-se, pouco depois, que alguns juizes estavam relutantes em digitar as informações necessárias para uma ordem judicial. Sendo assim, o sistema foi reformulado, recentemente, para que os juizes indicassem assessores para digitar as informações necessárias às ordens judiciais, cabendo ao juiz o papel de efetivar ou assinar a ordem.

Essas medidas acabaram por influenciar positivamente o processo. A definição de que o acesso poderia ser feito tanto dos tribunais como das residências propiciou uma flexibilidade de trabalho muito grande aos juizes. Para alguns juizes que trabalham em comarcas no interior do país, as quais possuem pouca infra-

estrutura em rela76o 6s comarcas de capitais, o processo 6 uma possibilidade de utilizar um servi76o 6gil e eficaz, uma vez que alguns deles trabalham em suas pr6prias resid6ncias, por disporem de estrutura tecnol6gica mais adequada.

Para juizes que j6 estavam familiarizados com processos eletr6nicos e com acesso 6 Internet, o sistema permitiu-lhes preenchimento de formul6rios, em vez da reda76o da ordem, em um editor de texto. Contudo, para alguns juizes, o papel de redigir cabe a algum assessor, devendo o juiz apenas assinar a ordem, depois de confer6ncia da mesma. Sendo assim, foi definido que a pol6tica de seguran7a n6o poderia excluir esses juizes. Ou seja, a pol6tica de seguran7a deveria proporcionar um alto grau de confiabilidade ao sistema, mas tamb6m permitir flexibilidade, de modo a contemplar diferentes estilos de trabalho. Logo no segundo semestre de 2001, o sistema iniciou processo de reformula76o para contemplar n6o s6 os juizes que poderiam preencher diretamente os formul6rios mas, tamb6m, permitir que assessores os preenchessem, cabendo ao juiz, em um outro momento, somente assinar essa ordem.

CULTURA DO PODER JUDICI6RIO

No caso espec6fico do BancenJud, a cultura tornava-se mais cr6tico, 6 medida que, al6m da cultura do Bacen, existia a influ6ncia da cultura dos diversos tribunais, cada um com suas peculiaridades. Diferentemente do que ocorreu com o BancenSenado, o Banco Central observou o grau de aceita76o dos processos eletr6nicos em alguns tribunais. Verificou-se que existia um alto grau de diversidade de informatiza76o de processos entre os tribunais, apesar de quase todos j6 disporem de computadores com acesso 6 Internet.

Observou-se, pela utiliza76o do sistema na esfera da justi7a comum, que os tribunais que tinham maior 6ndice de informatiza76o associado a seus processos internos, eram os que mais utilizavam o sistema, principalmente aqueles situados no Rio de Janeiro, Bras6lia e Paran6. Os tribunais cujos processos de trabalho eram menos informatizados, - tribunais do Norte e Nordeste -, eram aqueles com menores 6ndices de utiliza76o do sistema. A maioria desses tribunais nem chegou a utilizar o sistema, mesmo dispondo da infra-estrutura tecnol6gica necess6ria.

Com a reformula76o para contemplar a figura do assessor, o sistema poderia, ent6o, permitir diferentes modos de utiliza76o do processo. Essa flexibilidade permitiu ao sistema maior receptividade, tanto em tribunais em que o uso de processos informatizados cabia aos juizes, como em tribunais em que o uso cabia a assessores. Essa quest6o foi importante, principalmente pelo fato de alguns juizes alegarem n6o ter tempo para digitar as informa76es necess6rias. Assim, com essa mudan7a, manteve-se o valor e o *status* das tarefas que o juiz exerce dentro do tribunal, segundo a cultura de cada um.

Diferentemente do que ocorreu com o BancenSenado, houve um esfor7o de modo a integrar as diferentes culturas quando da implanta76o do novo processo eletr6nico. O principal trabalho feito foi de mostrar o valor que esse novo processo representaria, principalmente na quest6o de *status* para o juiz. Com a utiliza76o do novo processo, as ordens de um juiz chegam de forma mais 6gil a todo sistema financeiro, fazendo com que ela seja cumprida rapidamente. A utiliza76o do novo processo cria, para o juiz, a imagem de que suas ordens s6o cumpridas mais rapidamente. Essa imagem, para o juiz, acaba agregando valores que o destacam perante os demais. Al6m disso, ao utilizar o novo processo, o juiz n6o mais necessita da interven76o do Banco Central para transcrever as ordens, uma vez que, com o processo, o juiz ordena diretamente ao sistema financeiro, tendo o Bacen apenas como um ve6culo de interliga76o. A quest6o da autonomia na execu76o das ordens judiciais 6 extremamente relevante dentro da cultura dos diversos tribunais. Ao destacar, durante a implanta76o, os valores que estavam sendo agregados para o juiz, o Bacen conseguiu motivar alguns tribunais e juizes a utilizarem o sistema. Para alguns tribunais, como no caso do Tribunal de Justi7a de Bras6lia,

houve uma normatização interna para que todas as ordens judiciais contempladas pelo sistema fossem feitas somente através do novo processo. Assim, o tribunal buscava uma posição de destaque frente aos demais, uma vez que o Bacen ainda mantém, em paralelo, a sistemática tradicional em papel.

CAPACITAÇÃO

Constatou-se, junto a diversos tribunais, que a maioria dos juízes e funcionários dos tribunais possuíam conhecimentos básicos de informática. Entretanto, um processo de capacitação vai além do conhecimento instrumental. Envolve, também, divulgação das boas práticas de utilização do mesmo.

Como foi decidido que cada tribunal possuiria o seu próprio gestor, o processo de capacitação seria iniciado pelo mesmo. Quando um tribunal indica o gestor, esse se dirige para uma das regionais do Bacen para receber a sua senha. Ao chegar a uma das dependências do Bacen, o gestor do tribunal recebe, também, um treinamento sobre o funcionamento de todo o sistema, tanto das funcionalidades que lhe cabem, como sobre as funcionalidades disponibilizadas para os juízes. O objetivo é que esse gestor seja um facilitador no tribunal, para outros gestores e para os juízes.

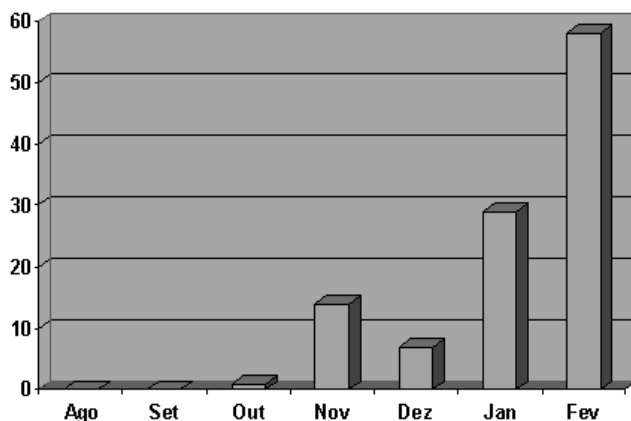
Contudo, apesar do sistema ter sido construído utilizando-se de uma interface *web*, de fácil utilização, o Bacen constatou a necessidade de fazer palestras para juízes, de modo a explicar a finalidade do processo e as boas práticas de utilização. A verificação da necessidade destas palestras aconteceu mediante a observação de que tribunais, mais especificamente o Tribunal Regional Federal e o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, apesar de possuírem índices relevantes de processos informatizados, possuíam baixos índices de utilização do sistema. Em outubro de 2001, o Bacen fez uma apresentação do processo para os tribunais acima citados. Nessa apresentação, buscava-se esclarecer todo processo, demonstrando-se, inclusive, sua utilização e a melhor forma de utilizá-lo. Antes da apresentação, os dois tribunais apresentavam menos de 10 juízes cadastrados com, aproximadamente, 6 solicitações realizadas pelo novo processo. Nos dois meses subseqüentes à apresentação, o número de juízes cadastrados saltou para aproximadamente 130. Os índices de utilização do sistema por esses tribunais estão crescendo. Como exemplo, pode-se citar o Tribunal do Estado do Rio de Janeiro, como mostrado na figura 5 a seguir.

Conforme observado, verifica-se pelo gráfico um crescimento no número de solicitações realizadas através do novo processo, pelo Tribunal do Estado do Rio de Janeiro. O baixo número de pedidos realizados no mês de dezembro pode ser explicado pelo fato de, nesse mês, ocorrer recesso judicial. A evolução do crescimento do número de solicitações acaba sendo uma evidência empírica do efeito positivo das apresentações realizadas. Diante desse fato, o Bacen decidiu dar continuidade à realização de novos eventos, principalmente nos tribunais em que há maior número de demandas judiciais.

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS

Esse novo processo trouxe vários benefícios, tanto para o Bacen como para o Poder Judiciário. Um primeiro benefício é a melhoria na eficiência do cumprimento das ordens judiciais. No processo tradicional, o tempo entre o ofício ser assinado e o momento que o ofício chega ao sistema financeiro é de cerca de 5 dias. Já ocorreram casos em que ofícios, por ausência de informações, levaram até 20 dias para serem cumpridos. Prazos tão longos tornam determinações judiciais, como bloqueio de ativos financeiros, ineficazes, pois os ativos podem não se encontrar mais nas respectivas contas. Com o novo processo, o tempo máximo entre o momento em que o ofício é preenchido no sistema e o momento em que as instituições financeiras recebem os arquivos é de, no máximo, 24 horas. Esse tempo dá ao cumprimento das solicitações judiciais uma maior eficiência.

Figura 5 - Número de Solicitações Realizadas pelo Tribunal de Justiça do RJ entre Ago/2001 e Fev/2002



A agilidade proporcionada pelo novo processo advém não somente do baixo tempo de entrega das solicitações. Uma vez que as solicitações são entregues em meio eletrônico, existe a possibilidade das instituições financeiras construírem ou adquirirem sistemas para cumprir as ordens judiciais automaticamente e emitir respostas (Judnet, 2001). Junto a cada solicitação judicial é informado o *e-mail* do juiz. Dessa forma, as instituições podem dar ciência ao juiz, mais rapidamente, do cumprimento da solicitação judicial. Outro ponto de agilidade com o novo processo é o acompanhamento da solicitação. O sistema permite acompanhar quando a solicitação é entregue a uma instituição financeira. Caso passe um determinado prazo sem receber resposta da instituição financeira, o juiz pode contatar a instituição e pedir informações sobre a solicitação judicial emitida.

Quanto ao custo, o novo processo diminuiu não só os custos para o Bacen, como também para o Poder Judiciário. No caso do Bacen, os custos principais consistem na estrutura montada para atender às solicitações. Em um primeiro momento, essa estrutura não foi desfeita, uma vez que existem, ainda, pedidos feitos fora do novo processo. Mas, com a nova sistemática, a pressão por expandir essa estrutura foi atenuada. Estima-se que o custo total de uma solicitação pelo processo tradicional seja da ordem de R\$ 35. No meio eletrônico, esse custo é inferior a R\$ 2. Para o Poder Judiciário, os custos também foram reduzidos com a nova sistemática. Os custos associados à postagem, pessoal para gerenciar os ofícios, entre outros, foram significativamente diminuídos.

CONCLUSÕES

Os casos analisados nos capítulos anteriores, dentro de uma autarquia pública federal, como o Banco Central do Brasil, demonstraram como os processos G2G proporcionaram benefícios que podem ser adquiridos, também, por outras instituições públicas.

A agilidade proporcionada por processos G2G nos casos estudados é nitidamente superior aos processos tradicionais. No caso do BancenSenado, verifica-se uma disponibilização de informações críticas em tempo real, em contrapartida a uma divulgação de informações através de correspondências confidenciais. No caso do BancenJud, verifica-se uma diminuição do tempo de entrega de uma ordem judicial de 5 dias úteis para 24 horas, valor que pode ser diminuído ainda mais. A agilidade proporcionada pelos processos G2G é fundamental na aplicação de políticas públicas mais eficazes. No caso do BancenSenado, o processo implantado permite ao Senado exercer seu papel de fiscalizador do Banco Central sem neces-

sitar requisitar, através de veículos tradicionais, como papel, as informações necessárias. No caso do BancenJud, o tempo que uma ordem judicial leva para ser cumprida é fundamental para atingir seus objetivos, como visto anteriormente.

Os processos G2G são uma alternativa concreta para o Banco Central ou para a administração pública brasileira, diante do dilema de reduzir custos operacionais, a fim de garantir equilíbrio fiscal e responder, satisfatoriamente, à pressão da sociedade por ações mais eficazes dos entes governamentais. No caso do BancenJud, verifica-se uma redução dos custos de um ofício judicial, que passou de um valor da ordem de R\$ 35 para menos de R\$ 2. No caso do BancenSenado averigua-se, também, redução semelhante, à medida que esse processo eletrônico apresenta um custo inferior ao do envio diário de correspondências confidenciais, em papel, aos 81 senadores. Em ambos os casos, mesmo com a redução de custos, pode-se comprovar, como visto no parágrafo anterior, uma elevação da eficiência dos novos processos.

Contudo, como pode-se averiguar nos casos estudados, a existência desses benefícios não garante, por si só, o sucesso de um processo G2G. Existe um conjunto de fatores que influenciam fortemente o sucesso dos mesmos. Observou-se que a condução de um conjunto de fatores, através da estratégia estabelecida para cada um, acabou por determinar o sucesso ou fracasso dos mesmos, apesar dos potenciais benefícios existentes.

○ FATOR SEGURANÇA

A segurança para processos G2G é um desses fatores, à medida que os prejuízos originados por falhas nesses processos podem, não só causar prejuízos aos entes públicos envolvidos, mas para toda uma sociedade. Porém, deve-se ressaltar que as políticas de segurança estabelecidas devem estar alinhadas com as necessidades de acessibilidade exigidas pelo processo. A questão acessibilidade aqui tratada refere-se a permitir que aqueles que farão uso do processo, possam fazê-lo dos diferentes locais onde se faça necessário. Um processo G2G deve possuir elevados índices de segurança, mas essa segurança não deve restringir significativamente seu uso. Desse modo, a segurança deve ser estabelecida de modo a ser flexível e permitir a coexistência dos diferentes estilos de trabalho dentro das organizações em questão. No caso do BancenJud, observa-se fortemente essa questão, uma vez que este processo passou a permitir a existência de diferentes modos de trabalho, mantendo os índices de segurança necessários ao mesmo. Já o BancenSenado, na tentativa de elevar o grau de segurança, limitou a acessibilidade a um local específico. Além disso, a limitação, de que somente os senadores pudessem ter acesso ao processo, acabou sendo inadequada à maneira de trabalho do Senado Federal.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Observar somente o aspecto tecnológico e desprezar a cultura das organizações envolvidas no processo pode ser um passo para o insucesso. Apesar da esfera pública ser regida pelo mesmo conjunto de leis, tendo que observar normas similares, cada ente público, seja autarquia, órgão ou fundação, possui identidade e cultura próprias, com valores diferenciados dos demais. Analisar e trabalhar as diferentes culturas são pontos fundamentais para processos G2G.

Dentre os pontos a serem observados dentro da cultura de uma organização, pode-se destacar o grau de aceitação que cada cultura possui sobre os processos eletrônicos. Analisar esse grau de aceitação permite avaliar a necessidade de estratégias específicas para se superar resistências iniciais. Outra questão importante, relativa à cultura, é o conjunto de valores que um processo eletrônico irá trazer consigo para uma organização. Vale destacar que, para cada organização envolvida, o processo traz consigo um conjunto distinto de valores.

No caso do BancenSenado, os valores associados a este processo eram de agrega76o de atividades operacionais e t6cnicas a um p6blico-alvo que tem, como foco, atividades gerenciais e pol6ticas. Desse modo, o processo trazia consigo uma diminu76o de valor das atividades realizadas para o p6blico-alvo, no caso os Senadores da Rep6blica.

J6 no caso do BancenJud, este processo representou uma maior autonomia e agilidade na execu76o das ordens judiciais para o p6blico alvo, no caso os ju6zes. Estes s6o valores positivos considerados de extrema import6ncia pelos magistrados. Estes valores persistiram, mesmo para aqueles ju6zes que consideram as atividades de operar sistemas informatizados, de menor valor, atrav6s da incorpora76o da figura do assessor dentro do processo.

Como se pode observar nos casos estudados, quanto mais positivos os valores associados ao processo, maior a motiva76o em fazer uso do mesmo. Assim, a teoria da intera76o relativa a resist6ncia/aceita76o de organiza76es/pessoas a sistemas de informa76o (Kling, 1980), anteriormente apresentada, explica as raz6es de sucesso na implanta76o de processos G2G nos Tribunais de Justi76a, e a resist6ncia ocorrida no Senado Federal. Os ju6zes perceberam a intera76o com o sistema como valiosa, aumentando seu poder e *status*; os senadores, por outro lado, n6o entenderam a situa76o como tal. Adicionalmente, caracter6sticas t6cnicas do sistema confrontaram o *modus-operandi* do Senado, sendo modificadas, posteriormente, para um adequado atendimento aos processos de trabalho do Judici6rio, o que ratifica a segunda abordagem de Markus (1983), relativamente a resist6ncia das organiza76es a sistemas computacionais.

O FATOR CAPACITA76O

Por mais que a tecnologia ofere76a uma interface amig6vel e, em alguns casos, a tecnologia utilizada j6 seja do conhecimento das organiza76es envolvidas, os processos G2G implicam em uma nova sistem6tica de trabalho que, em muitos casos, a maioria das pessoas que comp6em os diversos entes p6blicos n6o est6 acostumada. Dessa forma, estrat6gias de capacita76o para o processo tornam-se importantes para mostrar os benef6cios da nova sistem6tica. Al6m disso, eventos espec6ficos de capacita76o que possibilitam uma maior intera76o entre os entes p6blicos envolvidos permitem o esclarecimento de quest6es importantes e at6 um aprimoramento do pr6prio processo. Esses eventos permitem, ainda, conhecer e aprimorar as boas pr6ticas de utiliza76o do processo.

No caso do BancenSenado, observou-se que o processo em quest6o foi implantado sem levar em considera76o as necessidades de capacita76o do p6blico-alvo, no caso os Senadores. Verificou-se, depois da implanta76o, que estes n6o possu6am conhecimentos instrumentais exigidos pelo processo. Al6m disso, a aus6ncia de eventos de capacita76o contribuiu para que n6o houvesse uma intera76o significativa entre o Bacen e o Senado, que permitisse uma troca de experi6ncias e o aprimoramento do processo.

J6 no caso do BancenJud, constatou-se que um n6mero consider6vel de ju6zes j6 possu6a o conhecimento instrumental requerido pelo processo. Contudo, observou-se, mesmo assim, a necessidade de eventos espec6ficos de capacita76o, que possibilitavam um maior esclarecimento sobre o processo em si, as boas pr6ticas de utiliza76o e troca de experi6ncias para o aprimoramento do mesmo. A contribui76o destes eventos, conforme visto anteriormente, foi significativa para elevar o grau de utiliza76o do BancenJud em alguns tribunais, como o Tribunal de Justi76a do Rio de Janeiro.

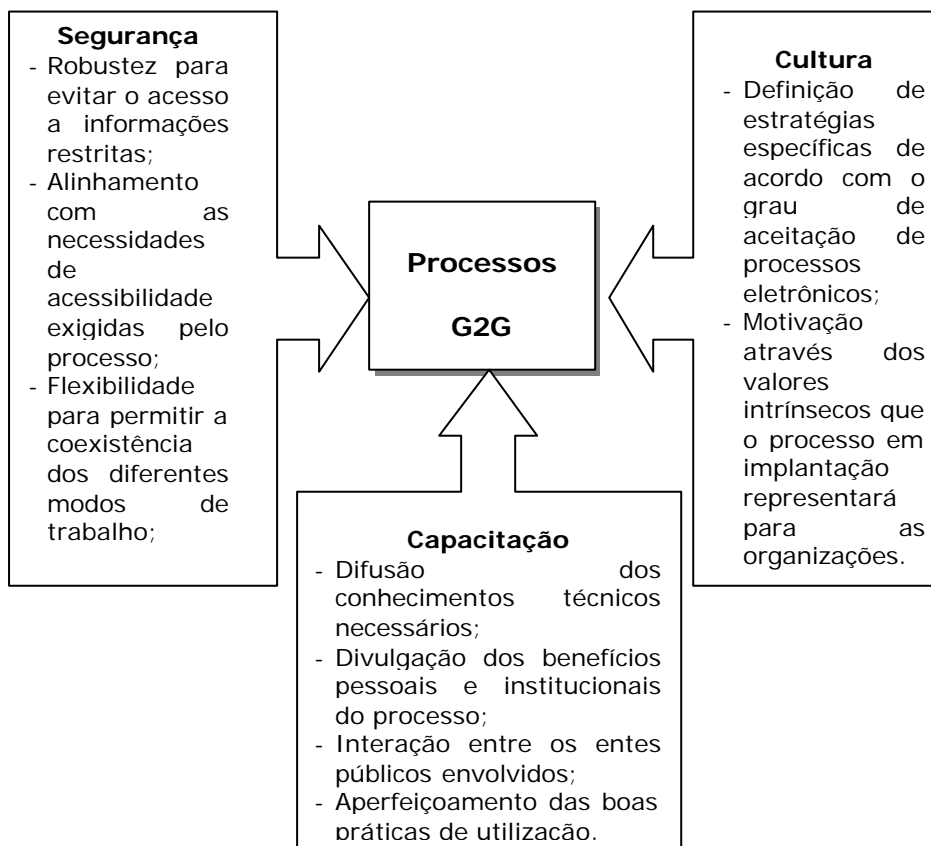
CONSOLIDA76O DOS RESULTADOS

Conforme visto anteriormente, para o gestor p6blico dentro do Bacen a constru76o de processos eletr6nicos G2G dever6 passar, necessariamente, por estrat6gias p6blicas que considerem os fatores anteriormente analisados. As estrat6-

gias deverão ser específicas para cada processo implantado, uma vez que cada organização parceira terá suas peculiaridades. Entretanto, quaisquer que sejam essas organizações, as estratégias deverão levar em consideração as questões e objetivos explicitados para cada um desses fatores, baseado nos estudos de casos vistos anteriormente. Sendo assim, estes fatores tornam-se críticos para o sucesso dos processos G2G e devem ser considerados pelo administrador público no Bacen, no momento da construção dos mesmos.

Apesar do que foi retratado e estudado ter como foco de pesquisa o Banco Central do Brasil, os pontos que foram analisados podem ser utilizados em outras autarquias e entes da administração pública brasileira. Esta possibilidade decorre, principalmente, do fato de que as situações e condicionantes analisadas nestes casos, ocorrerem em outras autarquias e órgãos da administração pública brasileira. Sendo assim, o gestor público brasileiro tem um modelo de influência destes fatores nos processos G2G, conforme mostrado na figura 6.

Figura 6 - Influência dos Fatores Críticos nos Processos G2g dentro da Administração Pública Brasileira



Uma outra linha de pesquisa a ser desenvolvida que poderia contribuir de forma significativa para a administração pública brasileira e, especificamente, para o Banco Central, seria a construção de modelos de governança eletrônica, i.e., modelos de gestão que procuram otimizar os processos e estruturas utilizando as potencialidades da tecnologia da informação e comunicação, nos vários níveis de governo e setor público, objetivando que o governo cumpra o seu verdadeiro papel para o mercado e para a sociedade (Reilly, 2002).

Dessa forma, este trabalho imagina ter cumprido seu objetivo de contribuir para o desenvolvimento do tema. A partir do momento que mais trabalhos forem sendo desenvolvidos sobre o assunto, a contribuição de cada um deles pode permitir que processos G2G sejam mais dinamizados na administração pública, fazendo com que os benefícios deles oriundos, possam ser estendidos a toda a sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

- Barbet, P. & Coutinet, N. (2001). *Measuring the digital economy: US and European perspective*. Disponível em: <<http://www.enst.fr/egsh/news/fichiers%20pdf/IR2.pdf>>. Acesso em: 02 dez 2001.
- Canuto, O. (2001). "O comércio eletrônico e a mobilidade dos gansos". *Jornal Valor*. São Paulo, 12 set. 2000. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo131.htm>>. Acesso em: 25 mai. 2001.
- Datasus (2001). *Ministério da Saúde*. Disponível em <<http://www.datasus.gov.br>>. Acesso em: 4 dez 2001.
- Eisenhardt K.M. (1989). "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Ginzberg M.J. (1975). "Implementation as a Process of Change: A Framework and Empirical Study", *Rept. CISR-13, Center for Information System Research, MIT, Cambridge*.
- Gouscos, D., Mentzas, G. e Georgeadis, P. (2001). "Planning and Implementing e-Government Service Delivery - Achievements and Learnings from On-line Taxation in Greece". *8th Panhellenic Conference on Informatics*. Nicosia, Chipre. 8 a 10 de nov 2001.
- Jóia, L.A (2002). "Um Modelo Heurístico para Implantação de Empreendimentos Government-to-Government no Brasil". *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública - Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002, CD-ROM*.
- Judnet (2001). *Troca de informações entre o Poder Judiciário e o Sistema Financeiro Nacional (Sistema JUDNET)*. Disponível em: <<http://www.ditech.com.br/judnet.htm>>. Acesso em: 18 Dez 2001.
- Keen, P.G.W. (1980). *Information Systems and Organizational Change*, *Rept. CISR-46, Center for Information System Research, MIT, Cambridge*.
- Kling R. (1980). "Social Analyses of Computing: Theoretical Perspectives in Recent Empirical Research", *Comp. Surv.* 12, 1, pp. 61-110.
- Markus L.M. (1983). "Power, Politics and MIS Implementation", *Communications of the ACM*, vol. 26, no. 6, Junho, pp. 430-444.
- Morra L. & Friedlander A.C. (1999). *Case Study Evaluations*, OED (Operations Evaluation Department) Working Paper Series No. 2, May, World Bank.
- Reilly, K. (2002). *Defining E-Governance and E-Democracy in Central America for Action*. Disponível em: <<http://katherine.reilly.net/e-governance/e-governance.doc>>. Acesso em: 03 jun 2002.
- Sotero, P. (2001). "Combate ao terror ameaça privacidade nos EUA". *O Estadão*: 19 nov. 2001.
- Symonds, M. (2000). "Government & Internet Survey". *The Economist*. Londres, 24-30 Jun 2000.

Washtenaw County (2002). *E-Government Strategic Plan - Executive Summary*. Disponível: <<http://www.co.washtenaw.mi.us/E-Gov/FINALEGOVSTRATEGICPLAN10.30.pdf>>. Acesso em: 07 jan. 2002.

Yin R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, 2nd. edition, Thousand Oaks, California.

Zweers, K.; & Planqué, K. (2001). "Electronic Government. From a Organizational Based Perspective Towards a Client Oriented Approach". In: *Designing E-Government*, Prins J.E.J. (ed.), Kluwer Law International, p. 92.