



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**  
**DOUTORADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**PAULO ROBERTO DANELON LOPES**

**A INTELIGIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS PELO  
GOVERNO FEDERAL NOS PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES  
DIRECIONADOS PARA O BEM COMUM DA SOCIEDADE.**

BRASÍLIA - DF  
Março 2016

**PAULO ROBERTO DANELON LOPES**

**A INTELIGIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS PELO  
GOVERNO FEDERAL NOS PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES  
DIRECIONADOS PARA O BEM COMUM DA SOCIEDADE.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciência da Informação. Área de concentração: Gestão da Informação.

**Orientador:** Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior

**Linha de Pesquisa:** Organização da Informação

**Grupo de Pesquisa:** Inteligência Competitiva e Organizacional

Brasília - DF

Março 2016

L864 Lopes, Paulo Roberto Danelon

A inteligibilidade das informações disponibilizadas pelo governo federal nos programas, projetos e ações direcionadas para o bem comum na sociedade / Paulo Roberto Danelon Lopes. 2016. 147 fls.

Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação/Universidade de Brasília.

Orientação: Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior.

1. Inteligibilidade da informação 2. Sistema de informação gerencial  
3. Bem Comum 4. Inteligência de Estado 5. Governo Federal Brasileiro 6. Fontes abertas de informação



### FOLHA DE APROVAÇÃO

**Título:** "A inteligibilidade das informações disponibilizadas pelo governo federal nos programas, projetos e ações direcionados para o bem comum da sociedade".

**Autor (a):** Paulo Roberto Danelon Lopes

**Área de concentração:** Gestão da Informação

**Linha de pesquisa:** Organização da Informação.

Tese submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Faculdade em Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor** em Ciência da Informação.

Tese aprovada em: 29 de abril de 2016.

**Prof. Dr. Rogério Henrique de Araujo Junior**  
Presidente (UnB/PPGCINF)

**Prof. Dr. Eduardo Amadeu Dutra Moresi**  
Membro Externo (UCB)

**Prof. Dr. Rafael Timóteo de Sousa Júnior**  
Membro Externo (UnB/ENE)

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Eliane Braga de Oliveira**  
Membro Interno (UnB/PPGCINF)

**Prof. Dr. Fernando César Lima Leite**  
Membro Interno (UnB/PPGCINF)

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Fernanda Passini Moreno**  
Suplente (UnB/PPGCINF)



A minha família, Deusiane, Lucas e Vítor, em razão de me propiciarem uma base segura para a realização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me proporcionar oportunidade ao longo da minha vida para trabalhar para o bem comum da sociedade por intermédio da Educação.

A minha esposa Deusiane e meus filhos Lucas e Vítor por me incentivarem na realização desse trabalho.

Aos meus pais Antônio e Olga por mostrarem ao longo da minha existência que uma das melhores formas de se progredir na vida é por intermédio da dedicação aos estudos.

Ao meu orientador, Professor Doutor Rogério Henrique de Araújo Júnior por sua credibilidade no meu trabalho, paciência, parceria, autonomia e incentivo.

Aos membros de minha banca de qualificação Prof. Dr. Rafael Timóteo de Sousa Júnior e Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eliane Braga de Oliveira por apontarem com presteza, clareza e sabedoria as ações que deveriam ser empreendidas para aperfeiçoar o meu trabalho.

Ao Prof. Dr. Eduardo Amadeu Dutra Moresi e Prof. Dr. Fernando Lima Leite que junto com os professores da minha banca de qualificação compuserem a minha banca de defesa de tese de doutorado e agregaram novas orientações ao meu trabalho.

Aos professores do programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília por compartilharem seu conhecimento durante a minha realização deste curso.

A todos que trabalham na FCI, por, no desempenho de suas funções, propiciarem o suporte necessário aos alunos para tornarem-se cidadãos cada vez mais comprometidos com o engrandecimento do nosso País.

“Serei tanto mais influente quanto mais fordes corretos e justos”

Juscelino Kubitschek de Oliveira

## RESUMO

Trata o estudo sobre a inteligibilidade das informações disponibilizadas em *sites* do governo federal sobre programas, projetos e ações direcionados para o bem comum da sociedade brasileira. Analisa se as informações existentes nos sites do Ministério do Planejamento, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde referentes a programas, projetos e ações na área do governo federal são inteligíveis para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade. Propõe uma metodologia de parâmetros informacionais que devem ser observados na coleta de dados que possam contribuir para a compreensão do significado das informações e dados disponibilizados em websites. A pesquisa é de caráter descritiva e para a pesquisa de campo, os *sites* escolhidos para propiciar adequada coleta de dados foram os das instituições anteriormente mencionadas. Como resultado apresenta uma metodologia para estruturar a coleta de dados que visem a produção de informações inteligíveis para o cidadão brasileiro de programas, projetos e ações que são empreendidas para o bem comum da sociedade no Brasil.

**Palavras-chave:** Inteligibilidade da informação; Sistema de informação gerencial; Bem Comum; Inteligência de estado; Governo Federal Brasileiro; Fontes abertas de informação.

## **ABSTRACT**

**This study deals with the comprehensibility of information provided on websites of the Federal Government, about programs, projects and other activities, aiming at the well fare of the Brazilian society. This paper furthermore examines whether the existing information, as provided on the websites of the Ministry of Planning, the Ministry of Finance, the Ministry of Social Development, the Ministry of Education and the Ministry of Health, referring to programs and actions undertaken by the Federal Government, are understandable for ordinary citizens who, through the internet, have access to the programs, so that they know how programs are structured, how long they will run for, and what the financial resources are that will be to be allocated, providing benefits for society. This paper proposes a methodology of informational parameters that need to be observed in order to collect information that can contribute to the understanding of the meaning of information and data available on the various websites. The research is descriptive for this specific research and the sites that were chosen are to provide appropriate data collection from the above mentioned institutions. As a result hereby and through this study, a methodology is presented to structure the data collection aimed at the production of intelligible information for Brazilian citizen programs, projects and actions that are undertaken for the common-good of the Brazilian society.**

**Keywords:** Intelligibility of information; Management information system; Good common; State intelligence; Brazilian federal government; open sources of information.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Ciclo de Inteligência.....	34
<b>Figura 2:</b> Os quatro estágios do pensamento criador em relação às sete fases da produção da informação.....	41
<b>Figura 3:</b> Uma Organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos.....	48
<b>Figura 4:</b> As principais funções do processo de gestão .....	49
<b>Figura 5:</b> Três níveis de análise .....	50
<b>Figura 6:</b> Processo de planejamento estratégico das unidades de negócios.....	52
<b>Figura 7:</b> Dados e informação .....	54
<b>Figura 8:</b> Funções de um sistema de informação .....	54
<b>Figura 9:</b> Sistemas de informação muito mais que computadores.....	55
<b>Figura 10:</b> Informação e tomada de decisão.....	56
<b>Figura 11:</b> Sistemas de informações .....	57
<b>Figura 12:</b> Exemplo de SPT de folha de pagamento .....	58
<b>Figura 13:</b> Como os sistemas de informações gerenciais adquirem seus dados dos SPT da empresa .....	59
<b>Figura 14:</b> Sistema de apoio à decisão para cálculo de transporte .....	60
<b>Figura 15:</b> Infraestrutura contemporânea de inteligência empresarial .....	61
<b>Figura 16:</b> Regras de um sistema especialista .....	62
<b>Figura 17:</b> Modelo de um sistema de apoio ao executivo típico.....	63
<b>Figura 18:</b> Como funcionam os sistemas integrados .....	63
<b>Figura 19:</b> Gestão do relacionamento com o cliente (CRM) .....	64

<b>Figura 20:</b> CRM analítico.....	64
<b>Figura 21:</b> Execução Orçamentária dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União- Função.....	93
<b>Figura 22:</b> PPA- Programa 2077- Agropecuária sustentável.....	95
<b>Figura 23:</b> PPA-Programas governamentais.....	96
<b>Figura 24:</b> PPA-Programa 2077- Agropecuária Sustentável.....	97

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

<b>Quadro 1</b> – Perfil do Profissional de IC no Brasil .....	35
<b>Quadro 2</b> – Quadro comparativo da produção de informações pelo oficial de informações e de acordo com o método científico .....	40
<b>Quadro 3</b> - Flesch Reading Ease Score: os graus de escolaridade e a facilidade de compreensão dos textos.....	79
<b>Tabela 1</b> – Etapas da pesquisa.....	79
<b>Tabela 2</b> – Condicionantes da condução da pesquisa .....	83
<b>Tabela 3</b> – Pressupostos específicos e variáveis .....	85

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIN – Agência Brasileira de Inteligência  
DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável  
ESNI – Escola Nacional de Informação  
Enem – Exame Nacional de Ensino Médio  
FIES – Fundo de Financiamento Estudantil do Ensino Superior  
IC – Inteligência Competitiva  
IE – Inteligência de Estado  
IES – Instituições de Ensino Superior Privadas  
IBGE – Instituto Brasileiro Geografia e Estatística  
OLAP – Processamento Analítico On-Line  
OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte  
MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome  
MF – Ministério da Fazenda  
MPOG – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão  
MTO – Manual Técnico do Orçamento  
PAC – Programa de Aceleração do Crescimento  
PIS – Programa de Integração Social  
PPA – Plano Plurianual  
PROUNI – Programa Universidade para todos  
SAD – Sistema de Apoio à Decisão  
SAE – Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República  
SAC – Serviço de Informação ao Cidadão  
SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo  
SE – Sistemas Especialistas  
SFH – Sistema Financeiro de Habitação  
SFN – Sistema Financeiro Nacional  
SIG – Sistema de Informação Gerencial  
SISBN – Sistema Brasileiro de Inteligência  
SISU – Sistema de Seleção Unificada  
SIT – Sistemas de Informação Transacional

SNI – Serviço Nacional de Informação

SPT - Sistemas de Processamento de Transações

SSD – Sistemas de Suporte à Decisão

SUS – Sistema Único de Saúde

SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito

SWOT – Forças, fraquezas, oportunidades, ameaças

# SUMÁRIO

<b>1- INTRODUÇÃO</b> .....	18
<b>1.1 Tema e Problema da Pesquisa</b> .....	23
1.1.1- Tema .....	23
1.1.2- Problema.....	23
<b>1.2 - Propósito da Pesquisa</b> .....	24
<b>1.3 - Premissas Básicas da Pesquisa</b> .....	25
<b>2- JUSTIFICATIVA</b> .....	25
<b>2.1- Trabalhos Afins</b> .....	26
<b>2.2- Síntese e Proposta do Autor</b> .....	29
<b>3- OBJETIVOS DA PESQUISA</b> .....	31
<b>3.1- Objetivo Geral</b> .....	31
<b>3.2- Objetivos Específicos</b> .....	31
<b>4- REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	31
<b>4.1 – Inteligência Competitiva</b> .....	32
<b>4.2 – Inteligência do Estado</b> .....	43
<b>4.3 – Relação entre Inteligência Competitiva e Inteligência de Estado</b> ....	55
<b>4.4 - Monitoramento Ambiental</b> .....	57
<b>4.5 – Sistemas de Informações Gerenciais</b> .....	63
<b>4.6- Bem Comum</b> .....	77
<b>4.7- Inteligibilidade</b> .....	78
<b>4.6 - Conclusões da Revisão de Literatura</b> .....	80
<b>5 – TESE, PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS</b> .....	85
<b>5.1 - Tese</b> .....	85
<b>5.2 – Pressupostos e Variáveis</b> .....	85
5.2.1 – Pressuposto geral .....	85
5.2.2 – Pressupostos específicos.....	86

<b>5.3 – Definições Operacionais.....</b>	<b>87</b>
5.3.1 – Significado da Informação .....	87
5.3.2 – Sistema de Informação Gerencial .....	87
5.3.3 – Bem comum .....	87
5.3.4-Inteligibilidade.....	87
<b>6- METODOLOGIA.....</b>	<b>88</b>
<b>6.1 - Especificação da Metodologia .....</b>	<b>88</b>
<b>6.2 – Delimitação do Estudo.....</b>	<b>89</b>
<b>6.3 – Caracterização do Universo Estudado.....</b>	<b>89</b>
<b>6.4 – Delineamento e Histórico da Pesquisa.....</b>	<b>91</b>
6.4.1 – Etapas da pesquisa .....	91
6.4.2 – Condicionante da Pesquisa.....	95
6.4.3 – Pressupostos específicos e variáveis.....	97
6.4.4 – Estabelecimento da interface entre pesquisa e universo .....	98
6.4.5 – Definição da amostra.....	99
6.4.6 – Teste piloto.....	99
6.4.7 – Aperfeiçoamento do instrumento de coleta de dados .....	99
6.4.7.1 – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão .....	99
6.4.7.2 – Ministério da Fazenda .....	114
6.4.7.3 – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome .....	116
6.4.7.4 – Ministério da Educação .....	119
6.4.7.5 – Ministério da Saúde.....	124
<b>7 – ANÁLISE DOS DADOS E COMPROVAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS....</b>	<b>132</b>
<b>7.1 – Comprovação do 1º Pressuposto .....</b>	<b>136</b>
<b>7.2 – Comprovação do 2º Pressuposto .....</b>	<b>137</b>
<b>7.3 – Comprovação do 3º Pressuposto .....</b>	<b>138</b>
<b>7.4 – Síntese dos Resultados.....</b>	<b>138</b>

<b>8 – CONCLUSÕES</b> .....	<b>139</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>142</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais dinâmico, instável e globalizado nos campos político, econômico, social e tecnológico as organizações têm que se reestruturar constantemente para sobreviverem. Uma das ações que mais interferem em seus cotidianos com vistas a sua perenidade é a forma pela qual elas conduzem seus processos decisórios, os quais dependem essencialmente da informação para serem efetivados. Todavia, nem sempre os parâmetros da informação são de fácil entendimento por aqueles que compõem uma sociedade em razão de não disporem da capacidade necessária para entendê-la devido ao seu baixo nível de escolaridade ou da falta de clareza do conteúdo da mensagem.

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, são peças fundamentais para a sobrevivência e evolução da sociedade humana. É por intermédio delas que os recursos são transformados em produtos ou serviços destinados às pessoas. Toda e qualquer organização existe para resolver algum tipo de problema; todavia, um dos fundamentos da economia registra que a disponibilidade de recursos para a solução dos problemas é limitada. Diante dessa conjuntura, na busca da eficiência, eficácia e efetividade, as organizações devem dispor de sistemas de informações gerenciais capazes de racionalizar e otimizar a gestão de seus recursos: humanos, informacionais e financeiros dentre outros.

A gestão da informação se preocupa com o valor, qualidade, posse, uso e segurança da informação no contexto do desempenho organizacional (WILSON, 1997).

Sendo o governo a maior organização responsável pela prosperidade de um país e normalmente o maior comprador de produtos e serviços para atender as necessidades da sociedade, ele deve dispor de sistemas de informações gerenciais que sejam capazes de gerir adequadamente os recursos financeiros que lhe são disponibilizados por intermédio dos impostos pagos pela população bem como **demonstrar de forma inteligível** como eles estão sendo alocados para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Para Barboza e Nunes (2007), **o termo inteligibilidade** tem sido usado de três formas distintas: “com o intuito de indicar legibilidade de escritos manuais ou tipográficos; para indicar facilidade de leitura conforme o valor/interesse ou agradabilidade de leitura

e com a finalidade de indicar o fácil entendimento ou compreensão devido ao estilo de escrever. ”

Em 18 de novembro de 2011, entrou em vigor, no Brasil, a lei de número 12.527- Lei de Acesso à Informação. Essa lei foi feita para atender: ao inciso XXXIII, do Artigo 5º da Constituição Federal Brasileira, o qual especifica que todos os cidadãos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado; ao inciso II do § 3º do art. 37, que regula o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo e ao § 2º do art. 216 da Constituição Federal que registra que é de responsabilidade da administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem.

Em conformidade com o Artigo 5º da Lei de Acesso à Informação, o Estado deve garantir o direito de acesso à informação por intermédio de procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em **linguagem de fácil compreensão**. O § 2º, do Art. 8º dessa lei, assinala que os órgãos e entidades públicas deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem para a divulgação de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas, **sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores (internet)**.

De acordo com o Pensamento Estratégico da Escola Superior de Guerra, 2004, o Estado é o grande responsável por proporcionar ao Homem as condições de sua autorrealização. Para tanto, ele deve focar, continuamente, a busca pelo bem comum: ideal de convivência capaz de alicerçar a construção de uma sociedade, **onde todos disponham de infraestrutura para a realização de suas potencialidades como pessoa** e de conscientização e prática de valores éticos, morais e espirituais. No entanto, isso não ocorre constantemente, uma vez que o Estado depende das políticas, diretrizes, objetivos e estratégias do governo vigente, que podem não propiciar a implementação de uma infraestrutura adequada para os cidadãos.

A Ciência da Informação (CI) surgiu após a explosão informacional ocorrida durante a revolução científica e tecnológica que se seguiu após a Segunda Guerra Mundial, por volta de 1950. Ela foi resultado das grandes transformações políticas,

tecnológicas e sociais que contribuíram para um crescimento exponencial dos registros de informação.

A CI é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que governam seu fluxo e os meios de processá-las para otimizar sua acessibilidade e uso. Ela está ligada ao corpo de conhecimentos relativos à sua origem, coleta, organização, estocagem, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e uso da informação (BORKO, 1968).

Ela é um campo direcionado às questões científicas e à prática profissional dedicadas a compreensão dos problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação (SARACEVIC, 1996).

As pesquisas sobre teoria organizacional revelam que as empresas criam e utilizam a informação em três áreas estratégicas: para interpretar a informação sobre o ambiente de modo a dar significado ao que está acontecendo à organização e ao que ela está fazendo; para criar novos conhecimentos, combinando a experiência de seus membros, de modo a aprender e inovar e para processar e analisar a informação de modo a escolher e empreender cursos de ação apropriados (CHOO, 2006).

A busca e o processamento da informação são fundamentais em muitos sistemas sociais e atividades humanas, razão da análise das necessidades e dos usos da informação estarem se tornando um componente cada vez mais importante da pesquisa nas áreas de sistemas de informação, tomada de decisões e aprendizagem organizacional.

De acordo com Davenport (2004), cada vez mais as empresas desejam melhorar o nível de informação compartilhado pelos integrantes de uma organização. Para alcançar esse objetivo há a necessidade de se debater a abrangência de certos termos e seu entendimento pelos colaboradores. O investimento de grandes recursos em tecnologia da informação só trará o resultado desejado se for considerado: “o tipo de informação que as pessoas buscam ou da qual necessitam, ou como a utilizam” (DAVENPORT, 2004, p.20).

Os executivos, quando da busca da informação, não empreendem buscas abrangentes nem procuram as melhores soluções. Ao contrário, buscam a informação localmente, usando fontes conhecidas e quase sempre procurando soluções na vizinhança dos problemas. Os problemas são considerados resolvidos quando uma solução suficientemente boa é encontrada. A busca da informação é o processo humano

e social por meio do qual a informação se torna útil para um indivíduo ou grupo. O uso da informação envolve a seleção e o processamento para responder a uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação (SIMON, 1976).

As organizações podem ser vistas como sistemas que processam informações, pois coletam dados, organizam e os transformam em informações e conhecimentos que lhe sejam úteis. A tecnologia da informação tem possibilitado às organizações gerar e reter grandes volumes de informação. No entanto, muitas das vezes, as organizações têm a informação que necessitam, mas não sabem que as possuem. Em outras oportunidades, as organizações sabem as informações que possuem, mas não conseguem achá-las. O que os gerentes necessitam é entender como e onde a informação deve estar armazenada para usá-la dentro de sua organização (MORESI, 2006).

Informações são dados coletados, organizados e ordenados, aos quais se atribuem significados e contexto. As informações propiciam suporte ao processo de tomada de decisão (MCGEE E PRUSAK, 1994).

Na era da informação, o maior desafio não se resume, simplesmente, à questão da armazenagem da informação, mas se estende ao fluxo de informações destinadas aos tomadores de decisão. Tal assertiva pode ser corroborada pela importância que as organizações têm demonstrado em relação à Inteligência Competitiva e Inteligência de Estado.

Atualmente, a inteligência competitiva (IC) pode ser definida, de forma geral, como o processo de aprendizagem motivado pela competição, fundada sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo. Ela compreende uma estratégia para o monitoramento das informações de um ambiente em relação aos concorrentes reais e potenciais (TARAPANOFF, 2001).

De acordo com Lodi (2005, p.132), “Planejamento por Cenários e Inteligência Competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes”, registra-se que: “A inteligência competitiva é um processo contínuo e interativo que reúne recursos humanos e de tecnologia da informação para coletar, analisar e disseminar informações relevantes, precisas e oportunas para a tomada de decisões nas empresas.”

A Inteligência Competitiva é uma atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir aos tomadores de decisão a antecipação sobre as tendências dos mercados e a evolução da concorrência; detectar e avaliar ameaças e oportunidades apresentadas no seu ambiente, para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa (BATTAGLIA, 1999).

Os sistemas e serviços de informações não devem se limitar a responder perguntas, eles devem ser concebidos como atividades que agregam valor à informação e capazes de ajudar os usuários a tomar melhores decisões e ter uma melhor percepção das situações (CHOO, 2006).

A inteligência competitiva é um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, visando atingir as metas da empresa (KAHANER, 1996).

Um sistema de inteligência competitiva permite organizar a coleta de informações e processar seu tratamento e análise, visando a criar uma informação de forte valor agregado, a qual permitirá à empresa criar uma verdadeira inteligência para decisões estratégicas (TARAPANOFF, 2006).

A inteligência competitiva assume um papel estratégico importante dentro do processo de obtenção, pela organização, de um conhecimento contínuo e cada vez mais preciso de seu ambiente de negócios, que é composto de variáveis de natureza política, social, econômica e tecnológica. Ela deve ser um processo informacional que conduza à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que busca descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. Uma das formas pelas quais a IC pode ser implementada nas organizações com o propósito de alcançar os resultados previstos é por intermédio do uso de sistemas de informações gerenciais.

O Sistema de Informações Gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados. No nível estratégico ele deve permitir a identificação das oportunidades e das ameaças à empresa para a consequente determinação da missão, dos propósitos atuais e potenciais e da política a ser implementada (OLIVEIRA, 2005).

O Sistema de Informação Gerencial (SIG) procura disponibilizar relatórios sobre o desempenho corrente das organizações que contenham informações que permitam monitorar e controlar o desempenho das empresas e prever seu desempenho futuro (LAUDON, LAUDON, 2012).

A busca e o processamento da informação são fundamentais em muitos sistemas sociais e atividades humanas, razão da análise das necessidades e dos usos da informação estarem se tornando um componente cada vez mais importante da pesquisa nas áreas de sistemas de informação, tomada de decisões e aprendizagem organizacional.

De modo geral, quase todas as organizações possuem uma página na internet. No entanto, nem sempre essas informações dispõem dos parâmetros necessários à sua compreensão pelo leitor. O presente trabalho analisa se as informações existentes nos sites do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde referentes a programas, projetos e ações na área do governo federal são inteligíveis para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade. Propõe uma metodologia para estruturar a coleta de dados que visem a produção de informações inteligíveis para o cidadão brasileiro de programas, projetos e ações que são empreendidas para o bem comum da sociedade no Brasil.

## **1.1. Tema e Problema da Pesquisa**

### 1.1.1 Tema

A presente pesquisa compreende um estudo sobre a inteligibilidade das informações disponibilizadas em sites do governo federal sobre programas, projetos e ações direcionados para o bem comum da sociedade brasileira.

### 1.1.2. Problema

O foco da pesquisa é analisar se as informações existentes nos sites dos órgãos federais referentes a programas, projetos e ações são **inteligíveis** para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a

quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade brasileira.

Para tanto, procurar-se-á verificar como os dados e informações coletados e organizados nesses órgãos governamentais foram estruturados com o propósito de serem inteligíveis para o cidadão comum que os acessam.

A inteligibilidade das informações disponibilizadas por essas instituições para a sociedade é de grande valia para que o cidadão comum possa identificar se os programas, projetos e ações empreendidos por esses órgãos do poder executivos são direcionados para o bem comum do País.

Sendo assim, buscar-se-á responder a seguinte pergunta: qual o grau de inteligibilidade das informações públicas do governo federal acessadas pelo cidadão comum?

## **1.2 Propósito da Pesquisa**

De acordo com o inciso I, do parágrafo único, do artigo primeiro da lei de acesso à informação (lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011), subordinam-se a essa lei os órgãos públicos integrantes da administração direta dos Poderes Executivo, Legislativo, incluindo as Cortes de Contas, e Judiciário e do Ministério Público.

A Administração Direta do Poder Executivo é constituída pelos Ministérios Regulares e Extraordinários, os quais são dotados de: Secretarias Executivas, Consultorias Jurídicas (que são órgãos da Advocacia Geral da União), Secretaria de Controle Interno (CISSET), Secretarias específicas, Departamentos, Coordenações e Divisões.

Consta do inciso VI, do artigo sétimo, da referida lei que o cidadão possui o direito de obter informação pertinente à administração do patrimônio público, utilização de recursos públicos, licitação, contratos administrativos e do inciso VII, letra a) informação relativa à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos.

Diante das explanações especificadas nos parágrafos anteriores, verificar-se-á, por intermédio das camadas de informação das páginas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do

Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde, se os dados e informações referentes a programas, projetos e ações na área do governo federal são inteligíveis para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade brasileira.

### **1.3. Premissas Básicas da Pesquisa**

As premissas básicas orientadoras da pesquisa são:

- Os órgãos da administração direta do Poder Executivo devem observar as disposições gerais contidas na Lei de Acesso à Informação;
- As informações e dados coletados para serem disponibilizados nos *websites* governamentais devem ser inteligíveis para os cidadãos brasileiros;
- As informações e dados disponibilizados nos sites do Ministério do Planejamento, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde devem elucidar como está sendo feita a aplicação dos recursos financeiros em programas, projetos e ações na área do governo federal; e
- Os Sistemas de Informação Gerenciais do governo federal devem ser capazes de contribuir para um tratamento eficiente e eficaz dos dados e informações disponíveis.

## **2. JUSTIFICATIVA**

Esta tese pretende contribuir para que os cidadãos comuns ao acessarem os *websites* governamentais consigam encontrar informações e dados inteligíveis sobre como está sendo feita a aplicação dos recursos financeiros em programas, projetos e ações na área do governo federal, particularmente nos sites do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde.

Ela busca analisar como as informações são organizadas, sistematizadas e processadas com o propósito de serem acessadas e compreendidas pelo usuário da informação, uma vez que as organizações pesquisadas se enquadram no inciso I, do parágrafo único do Art. 1º, da Lei de Acesso à Informação: “os órgãos públicos

integrantes da administração direta dos Poderes Executivo, Legislativo, incluindo as Cortes de Contas, e Judiciário e do Ministério Público. ” ; bem como apresentar uma metodologia para estruturar a coleta de dados que visem a produção de informações inteligíveis para o cidadão brasileiro de programas, projetos e ações que são empreendidas para o bem comum da sociedade no Brasil.

De acordo com a Lei de Acesso à Informação, de novembro de 2011, os órgãos governamentais devem tornar público à parcela dos recursos públicos recebidos e à sua destinação, sem prejuízo das prestações de contas a que estejam legalmente obrigadas por intermédio da utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação. No entanto, a referida lei não especifica a necessidade da observância de parâmetros que devam ser observados para que as informações disponibilizadas sejam inteligíveis para facilitar o seu entendimento pelo cidadão.

A pesquisa pretende delinear uma metodologia que estabeleça parâmetros que devam ser observados na estruturação da coleta de dados e informações que auxiliem na produção de informações inteligíveis para o cidadão brasileiro sobre programas, projetos e ações que são empreendidas para o bem comum da sociedade.

## **2.1 Trabalhos Afins**

Realizou-se uma pesquisa nas seguintes bases de dados: no Portal de Teses e Dissertações da CAPES, na base LISA, na Base de Dados Referencial de Artigos e Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI), na *Scientific Electronic Library Online - SciELO*, na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do IBICT, no Google Acadêmico, no *Journal of Information Systems and Technology Management (JISTEM)*, no CONTECSI - Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (*International Conference on Information Systems and Technology Management*), na revista do Tribunal de Contas da União (TCU), na revista da Controladoria Geral da União (CGU) e na revista da Advocacia Geral da União (AGU). Verificou-se que não há trabalhos similares na Ciência da Informação que abordem a inteligibilidade das informações disponibilizadas pelo governo federal nos programas, projetos e ações direcionados para o bem comum da sociedade. Sendo assim, o presente trabalho poderá contribuir para o desenvolvimento do tema proposto no âmbito da Ciência da Informação.

Dentre os trabalhos pesquisados, a tese de Doutorado de Capuano (2010), cujo título é *Mineração e Modelagem de conceitos como práxis de Gestão do Conhecimento para a Inteligência Competitiva* teve como objetivo apresentar uma metodologia inovadora para a mineração e modelagem conceitual de informação textual relevante para suporte a uma práxis de Gestão do Conhecimento apoiando o desenvolvimento da Inteligência Competitiva nas organizações. Para o seu desenvolvimento foi utilizado como metodologia um processo de reengenharia reversa num contexto específico de recursos de Inteligência Artificial integrados em softwares de Processamento da Linguagem Natural por intermédio de um constructo epistemológico e tecnológico multidisciplinar de Ciência da Informação, conteúdos de diversas áreas do conhecimento científico como Linguística, Filosofia, Matemática, Psicologia, Ciência da Computação e Engenharia. Concluiu-se sobre ser viável uma metodologia de mineração e análise de informação conceitual relevante de fontes digitais para modelagem semiautomática de sistemas de negócio em ambientes de Inteligência Competitiva. A modelagem proposta consegue a revocação de no mínimo 90% de um conjunto dos substantivos mais relevantes.

A tese de Trevisani (2010), intitulada *Inteligência Competitiva e interpretação do Ambiente: um estudo com fornecedores do Serviço Público Federal* teve como objetivo investigar os relacionamentos entre o modo com que a empresa interpreta o ambiente competitivo e os elementos característicos do contexto e do processo de Inteligência Competitiva, com foco em empresas fornecedoras de produtos e serviços para órgãos do governo federal brasileiro. A metodologia utilizada foi a quantitativa por meio de questionários padronizados (pesquisa *survey*) com questões fechadas, cujas respostas foram dadas em termos de uma escala. Concluiu-se que o contexto e o processo de Inteligência Competitiva são significativamente relacionados, uma vez que possuem fatores que abordam: a consciência e a cultura organizacionais; o planejamento das atividades de Inteligência Competitiva e a coleta de informações estratégicas.

A tese de doutorado de Shimoyama (2006), com o título *Sistema de Inteligência Competitiva de Marketing* como uma ferramenta de gestão para as Instituições de Ensino Superior Privadas (IES) teve como objetivo analisar como estão sendo utilizadas as informações do Sistema de Inteligência de Marketing nas Instituições de Ensino Superior Privadas, para auxiliar os seus gestores na tomada de decisão. A metodologia de

pesquisa, do tipo conclusiva descritiva, utilizada no estudo baseou-se na abordagem teórico-empírica e fez uso da análise da bibliografia mais relevante, consubstanciada com pesquisa de campo desenvolvida em instituições de ensino superior, localizadas em Curitiba, conforme cadastro do Sindicato das Escolas Particulares de Curitiba. Chegou-se aos seguintes resultados: a implementação de um Sistema de Inteligência Competitiva de Marketing permite ao gestor da IES alocar meios e adotar procedimentos que dão mais segurança ao processo de implementação e gestão de novos negócios, como a criação de cursos inovadores e a prestação de consultorias institucionais especializadas, pois usando perguntas bem formuladas sobre fatos e situações do interesse funcional da reitoria, a equipe de inteligência poderá chegar rapidamente ao que os administradores das IES precisam saber no sentido de buscar uma maior competitividade para a organização.

A pesquisa de Dalfovo (2007), Modelo de Integração de um Sistema de Inteligência Competitiva com um Sistema de Gestão da Informação e de Conhecimento, apresentou a concepção de um modelo de integração de um sistema de Inteligência Competitiva com um sistema de Gestão da Informação e de Conhecimento (ICGIC). A metodologia de pesquisa no que diz respeito a forma de abordagem do problema foi qualitativa e quantitativa. Na qualitativa fez-se uma relação do que foi aplicado comparando com o modelo desenvolvido. Na quantitativa traduziram-se em números as opiniões e informações geradas a partir das questões respondidas nos questionários, após isto, as questões foram classificadas e analisadas. Do ponto de vista dos objetivos a pesquisa foi descritiva, onde visou descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos foram utilizadas por intermédio de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e também com material disponibilizado na Internet, entre outros. Conclui-se que o modelo ICGIC é uma peça importante para fundamentar processos organizacionais, destacando-se na tomadas de decisão em nível estratégico, tático e operacional da organização, Todavia, a implementação desse modelo na organização é algo que deve ser tratado com muito cuidado pelas pessoas tomadoras de decisões e principalmente pelos executivos destas, pois será um fator estratégico não só contribuindo para a sobrevivência das organizações, mas também para seu crescimento sustentável.

A tese de Oliveira (2013), intitulada Eficiência em Inteligência Competitiva no Contexto das Organizações Brasileiras: uma abordagem pela VBR e DEA teve como objetivo verificar a importância dos recursos informacionais, humanos, tecnológicos e analíticos considerados como essenciais pelos profissionais da inteligência para a geração e disseminação eficientes dos produtos de inteligência demandados pelos tomadores de decisões estratégicas e demais usuários alocados nos diversos departamentos funcionais de suas respectivas organizações. A metodologia adotada foi a descritiva (primeira fase) e a analítica (segunda fase). A pesquisa descritiva foi operacionalizada por meio do levantamento de campo e a analítica por simulações realizadas no software SIADv3, utilizado pelos pesquisadores que buscam analisar a eficiência dos processos produtivos das organizações com base na técnica matemática não paramétrica conhecida na literatura como Data envelopment analysis (DEA). Concluiu-se que a importância dos recursos analíticos, humanos, informacionais e tecnológicos para a eficiência dos processos de IC analisados varia conforme o tipo de produto de inteligência elaborado e que a técnica DEA se demonstrou adequada para a determinação e comparação das eficiências dos processos de IC conduzidos por organizações brasileiras.

Os trabalhos analisados nos parágrafos acima guardam as seguintes semelhanças com a proposta apresentada: demonstram a importância dos estudos de Ciência da Informação para o aprimoramento do processo de tomada de decisão no âmbito das organizações; propõem o desenvolvimento de modelos que tornem o uso da informação mais eficiente, eficaz e efetivo dentro dos processos organizacionais e abordam a importância da Inteligência Competitiva, da Gestão da Informação e do Conhecimento para o monitoramento ambiental da empresa e o desenvolvimento de uma gestão estratégica, tática e operacional para a entropia de uma organização.

## **2.2 Síntese e Proposta do Autor**

Pode-se verificar que os trabalhos afins procuram analisar aspectos relacionados com a disponibilização de informações para gestão do conhecimento e inteligência competitiva, compreender a inteligência competitiva em um contexto, identificar como estão sendo utilizadas as informações em um sistema de inteligência de *marketing*, compreender a relação entre inteligência competitiva e gestão do conhecimento e verificar a importância dos recursos informacionais, humanos,

tecnológicos e analíticos para a geração e disseminação eficientes dos produtos de inteligência demandados pelos tomadores de decisões estratégicas.

Esta proposição de estudo pretende contribuir para a Ciência da Informação por intermédio do delineamento de uma metodologia que estabeleça parâmetros que devam ser observados na estruturação da coleta de dados e informações que auxiliem na produção de informações inteligíveis para o cidadão brasileiro sobre programas, projetos e ações que são empreendidas para o bem comum da sociedade.

Para Barbosa e Nunes, (2007, p.23), têm-se utilizado o termo inteligibilidade de três formas distintas: “1) para indicar legibilidade de escritos manuais ou tipográficos; 2) para indicar facilidade de leitura conforme o valor/interesse ou agradabilidade de leitura; 3) para indicar o fácil entendimento ou compreensão devido ao estilo de escrever. ” A terceira abordagem, de acordo com esses acadêmicos pode ser aplicada à inteligibilidade dos conteúdos de documentos eletrônicos considerando-se as três dimensões da *web*: arquitetura: estrutura e organização da informação; interface: elemento existente entre o usuário e o computador e a interação: ação que os usuários atribuem aos elementos, ou seja, como eles percebem a interface.

Esses autores estimaram a inteligibilidade de textos em língua portuguesa por intermédio do índice de Fernández-Huerta<sup>12</sup>: uma adaptação do índice de Flesch que será apresentada mais à frente no presente trabalho.

Para Martins Filho (2000), o bem comum é um dos temas centrais da Ética Social, pois não é um princípio simplesmente formal ou demasiadamente genérico e teórico que carece de um conteúdo determinado, mas um princípio objetivo oriundo da natureza das coisas que possui inúmeras consequências práticas para o convívio social.

Para Oliveira (2014), o bem comum deve ser mensurável e de fácil entendimento.

Para esse acadêmico há cinco noções básicas que devem ser aprofundadas e compreendidas para se extrair a noção de bem comum: finalidade, bondade, participação, comunidade e ordem.

### **3.OBJETIVOS DA PESQUISA**

#### **3.1 Objetivo Geral**

Analisar se os dados e informações disponibilizadas nos *sítes* do governo federal referentes a programas, projetos e ações são inteligíveis para os cidadãos comuns.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

A) Verificar se as informações disponibilizadas pelos sistemas de informações das instituições governamentais são inteligíveis para os cidadãos comuns brasileiros.

B) Analisar se os sistemas de informação gerencial dessas organizações estão estruturados para fornecerem informações inteligíveis para os cidadãos que as acessam de acordo com os parâmetros da *Flesch Reading Ease Score* (1).

C) Propor recomendações sobre parâmetros que devam ser observados na estruturação da coleta de dados e informações que auxiliem na produção de informações inteligíveis para o cidadão brasileiro sobre programas, projetos e ações que são empreendidas para o bem comum da sociedade.

**(1)** A Flesch Reading Ease Score é uma fórmula popular de grande uso que indica, em uma escala de 0 a 100, a dificuldade de compreensão de documentos. Nessa fórmula, quando os escores são altos os textos são mais fáceis de serem lidos por carecerem de um menor nível de escolaridade dos leitores; já os índices mais baixos correspondem a textos ou partes deles mais difíceis de serem compreendidos e dependentes de um maior nível de escolaridade dos leitores.

### **4. REVISÃO DE LITERATURA**

A revisão de literatura objetiva assinalar conceitos consolidados sobre Inteligência Competitiva, Inteligência de Estado, Monitoramento Ambiental, Sistemas de Informação Gerencial, Inteligibilidade e Bem Comum. Buscar-se-á verificar como o assunto informação é tratado nesses grandes segmentos e qual a inter-relação entre eles.

## 4.1 Inteligência Competitiva

Para Tomimori (1999), em seu artigo sobre a inteligência competitiva e a área de informação tecnológica no Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A, instituições de grande porte, que trabalham em benefício da área governamental, devem competir com qualidade por intermédio de uma estratégia de compartilhamento com os setores produtivos públicos e privados dos riscos e benefícios do desenvolvimento tecnológico. Diante dessa conjuntura, os profissionais que trabalham com a prestação de serviços de informação devem reciclar seus conhecimentos e adaptar seus perfis de competências e habilidades às novas necessidades do mercado, mudando suas posturas e cultura organizacional.

Há necessidade de se repensar o *design* da forma de gestão da informação e seu fluxo em função das novas demandas informacionais do usuário no que diz respeito à quantidade, oportunidade, conteúdo, qualidade, disponibilidade e organização da informação, em razão de sua utilização em tempo real como subsídio à execução de projetos de desenvolvimento tecnológico com informações necessárias à rapidez e segurança de processos decisórios.

Num mundo globalizado, dinâmico e competitivo, consolidarão a vantagem competitiva as organizações que disporem de profissionais de informação especializados em condições de elucidar quais são as informações úteis para a empresa aumentar sua produtividade, reduzir seus custos e desenvolver novos produtos e serviços adequados às necessidades dos setores público e privado.

O principal objetivo de qualquer organização é ser competitiva na área em que atua e manter-se estável e com um crescimento sustentável. Para tanto há necessidade da existência de uma estrutura de inteligência bem alicerçada, pois essa poderá fornecer as melhores informações necessárias ao processo de tomada de decisão:

“Processos de inteligência claros, enfocados e de aplicabilidade permanente, associados a uma cultura de orientação para o mercado e uma atitude de ação são considerados relevantes para a melhoria da capacidade de resposta a ações competitivas da concorrência.” (JORGE, 2009, p.4)

Esse autor também ressalta que os programas de inteligência devem abranger preocupações envolvendo decisões estratégicas e táticas, uma vez que a sociedade da informação atual exige mecanismos focados, flexíveis, rápidos e confiáveis que

permitam transformar a informação em conhecimento, reduzindo a incerteza e antecipando o futuro para que a empresa consiga se manter no mercado. Todavia, apesar de serem verificadas práticas de inteligência, muitas vezes, a capacidade de resposta ainda é por reação e não proativa.

Jorge (2009) registra que a sobrevivência de uma organização é função de seu mercado de atuação. Normalmente, em mercados mais estáveis as organizações conseguem sobreviver mesmo que não estejam orientadas para os clientes, concorrentes ou quaisquer outros intervenientes. No entanto, à medida que a pressão de mercado cresce deve focar as necessidades do mercado como forma de garantir a sobrevivência.

De acordo com Amaral (2010), a Inteligência Competitiva (IC) compreende uma dinâmica de acompanhamento e análise do ambiente competitivo em que a organização atua com o propósito de subsidiar o processo de decisão nos diversos níveis organizacionais. Ela é um processo informacional proativo e sistemático que visa a melhor decisão estratégica ou operacional.

Para Amaral (2003, apud VELLA; MC GONGLE, 2010, p.20), a IC pode ser praticada de forma ativa ou passiva. A primeira foca o desenvolvimento da inteligência em todos os aspectos do negócio e do ambiente competitivo por intermédio da coleta e análise de informações para providenciar inteligência. Ela pode ser orientada para a estratégia, tática, tecnologia ou objetivo. A segunda compreende o processo de defesa dos esforços de inteligência dos competidores para proteger as informações que possuem.

No conteúdo de sua tese, Amaral (2010), procura mostrar que o foco da IC é disponibilizar para o tomador de decisão informações que podem interferir na competitividade da organização. Para tanto, os profissionais de IC devem compreender as questões a serem respondidas pelo gestor durante o processo decisório no estabelecimento dos objetivos e metas organizacionais.

Para Franco e Barbeira (2008), por intermédio das alianças estratégicas e da IC, as organizações podem se tornar mais competitivas e alcançar sucesso num mercado dinâmico, competitivo e globalizado, uma vez isso poderá contribuir para o aperfeiçoamento da gestão do conhecimento em benefício da produtividade e eficiência organizacional.

A IC é deve ser conduzida por uma organização de forma lógica:

“A IC é um processo sistemático de coleta, tratamento, análise de informações sobre as atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais de negócios do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico, visando subsidiar a tomada de decisão e levar a organização a atingir seus objetivos e metas”. (CARMO, 2007, p.37).

A IC pode ser considerada um parâmetro norteador de busca de qualidade e diferencial competitivo no ambiente organizacional, uma vez que ela pode disponibilizar dados, informações e conhecimento que permitirão às organizações aperfeiçoarem seus processos de planejamento por intermédio de fluxos formais e informais de informação para as tomadas de decisão.

De acordo com Amaral (2006), a IC é uma atividade que faz parte do cotidiano da maioria das organizações públicas ou privadas, que a executam explicitamente ou implicitamente. Ela possui duas correntes de pensamento: a francesa – que é especializada no monitoramento tecnológico e industrial; e a americana – que é focada na análise de informações sobre a competitividade empresarial. A IC deve ter a capacidade de disponibilizar um sistema de coleta, tratamento, análise e disseminação sistemática de informação estratégica para a organização, tendo em vista a tomada de decisão.

Para esse autor a IC “... é um método bastante consistente de transformação de dados esparsos, coletados dentro e fora da empresa, em conhecimento estratégico sobre os competidores, útil para a tomada de decisão” (AMARAL, 2006, p.75). A IC deve ser implementada por um ciclo sistemático de fases que pode variar em função autor escolhido.

De acordo com o Manual de Inteligência Competitiva, de 2004, do Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais (NIT) da Universidade Federal de São Carlos, a IC apresenta seis fases: identificação das necessidades, planejamento do trabalho, coleta das informações, análise das informações, disseminação dos resultados e avaliação dos resultados.

Por ocasião da identificação das necessidades dever-se-á conhecer quais as necessidades reais de IC dos clientes, tanto internos quanto externos à organização, indispensáveis à tomada de decisão na condução de um planejamento que gere planos capazes de propiciar o suporte adequado as ações estratégicas.

No processo de planejamento toda a equipe deve estar compromissada com a eficiência, eficácia e efetividade do trabalho de IC a ser realizado, procurando racionalizar as ações que deverão ser conduzidas e otimizar o uso de recursos: tempo, pessoal, financeiro, etc.

Durante a coleta de informações deve-se focar dados que realmente sirvam à resolução dos problemas de IC que o cliente apresentou no momento da identificação das necessidades.

De acordo com Fuld, 1995, as fontes de informação que podem ser utilizadas na fase da coleta podem ser: primárias, secundárias, tradicionais e criativas. As primárias são os seres humanos que podem ser acessados por meio de entrevistas, telefonemas ou outros meios, também são chamadas de fontes informais. As secundárias baseiam-se em documentação ou interpretação de informações obtidas de fontes primárias, também são chamadas de fontes formais. As tradicionais compreendem periódicos, anuários, etc. As criativas são aquelas de utilização aleatória.

No momento da análise das informações buscar-se-á, de forma sistemática, avaliar e interpretar as informações coletadas. Pode-se dizer que esta fase é a mais importante para o desenrolar do trabalho de inteligência, razão pela qual exige a exímia capacidade técnica e de julgamento do analista. No entanto, há de se ressaltar que não existe uma técnica única de análise capaz de prover todas as respostas necessárias ao objetivo de um trabalho de IC. Ao término dessa fase dever-se-á disponibilizar uma recomendação para a forma de se conduzir o trabalho.

Na fase de disseminação da informação procurar-se-á apresentar conclusões do trabalho de forma organizada e por intermédio de apresentações verbais ou escritas que sensibilizem os usuários finais de acordo com suas necessidades.

O encerramento do ciclo de IC é marcado pela avaliação do processo e dos produtos de inteligência. Tentar-se-á nessa etapa a obtenção de um *feedback* com o intuito de se verificar quais serão as necessidades de correção.

Silva (2006) considera que a IC deverá ser exercida antes e depois da definição da estratégia organizacional, uma vez que ela terá por objetivo coletar informações capazes de ajudarem a empresa pública ou privada a identificar seus pontos fortes e pontos fracos no seu ambiente interno e oportunidades e ameaças no seu ambiente

externo. Essa forma de conduzir o processo de IC poderá contribuir para a obtenção de vantagem competitiva.

Em harmonia com Almeida Filho e Barboza (2010) há necessidade de maiores discussões a respeito da IC no Brasil. Eles registram que essa atividade deve verificar todas as nuances que ocorrem no mercado que possam influenciar na competitividade de uma organização. Para esses autores, deve-se melhor aproveitar o trabalho dos bibliotecários na IC, pois eles são os peritos no processo de localizar, tratar, organizar e disponibilizar informações necessárias à tomada de decisão e à construção do conhecimento organizacional.

De acordo com Oliveira e Lacerda (2007), o trabalho de inteligência carece de uma estrutura adequada de processos e de profissionais que sejam capazes de disponibilizar os insights necessários para que a organização vivencie um crescimento sustentável em seu mercado competitivo ao longo do tempo. Não é preciso criar estruturas fantásticas para iniciar um processo de IC, mas é de suma importância ter profissionais qualificados e competentes. Esses profissionais devem dispor de: habilidades humanas: astúcia, comunicação, perspicácia, criatividade, persistência, intuição e autodidata; técnicas: capacidade de coleta de dados, conhecimento de fontes de informações, conhecimento em metodologia científica, capacidade de pensar estrategicamente e conhecimento em ferramentas de análises de IC e habilidade de pesquisa e conceituais:

“...conhecimento sobre o setor industrial, conhecimento das estruturas de poder da organização, conhecimento sobre os processos de tomada de decisão, conhecimento das forças do mercado que influenciam a empresa, compreensão da cultura organizacional e conhecimento das preferências dos administradores.” (OLIVEIRA E LACERDA, 2007, p.51)

Em conformidade com os autores citados no parágrafo acima, o mercado está cada vez mais complexo, dinâmico e imprevisível, há uma maior pressão dos consumidores, competidores, fornecedores, investidores, governo e pela sociedade em geral, o que acarreta a demanda de gestores da informação cada vez mais confiáveis, rápidos e precisos na disponibilização de conhecimento e inteligência para um processo de tomada de decisão eficiente, eficaz e efetivo.

Castro e Abreu (2006), procuraram analisar como a IC é capaz de disponibilizar à organização um suporte adequado na manutenção da qualidade de suas decisões ao

longo do tempo, a partir da redução dos pontos cegos e da constante revisão dos fatores do ambiente externo que influenciam no processo decisório. Eles registram que nem sempre o monitoramento ambiental é efetivo, pois as diferentes áreas de uma organização atribuem valores diferentes aos segmentos externos, o que pode favorecer uma entropia organizacional, uma vez que as decisões podem se basear em riscos que não foram calculados. Para esses pesquisadores a IC pode ajudar no levantamento de itens que servirão de base em um processo de monitoramento ambiental que tem como objetivo principal definir os principais pontos de incerteza dos tomadores de decisão.

Melgarejo e Ornellas, (2009), afirmam que as organizações devem realizar planejamentos como forma de se antecipar a problemas que possam surgir e afetar a sua perenidade. Fundamentam essa premissa na ideia de que o bibliotecário, diante das inovações do mundo contemporâneo, ao atenderem as necessidades dos usuários, podem implementar soluções antecipadas por intermédio de uma gestão estratégica.

A atividade de IC é um dos grandes alicerces da administração estratégica, uma vez que pode contribuir na obtenção, por intermédio de um adequado sistema de informação estruturado e ativo, de informações proativas que conduzam à melhor tomada de decisão.

Para essas autoras, a organização que for capaz de coordenar, efetivamente, a estratégia e a flexibilidade no mundo dos negócios terá maiores chances de sobrevivência no mercado. Quando analisam a biblioteca, uma organização que tem na disseminação da informação o seu maior atributo, supõem que o seu sistema de informação fosse um dos setores que recebesse maior investimento, focado, inclusive, na segurança. No entanto, registram que essa afirmativa não é uma realidade para todas as bibliotecas, visto se tratar de uma organização onde a contenção de despesa sempre está presente.

De acordo com Maury (1993, p.138), “o valor da informação está associado à utilidade que ela apresenta para administrar o risco”. O desempenho no mundo empresarial será melhor quando se conhece os indicadores de uma mudança que está para ser deflagrada. A IC é uma disciplina que pode integrar e desenvolver níveis de percepção e prospecção racional e intuitiva sob futuros cenários político, econômico, social e tecnológico.

Canongia, Santos e Zackiewicz (2004), afirmam que com o surgimento das *networkings*, os processos decisórios devem ser cada vez mais transparentes, bem informados e participativos. A implementação da gestão da inovação depende da reconstrução de conceitos e práticas na tomada de decisão e na governança para criar e coordenar as redes internas e externa às organizações. Há três abordagens que podem colaborar de forma significativa com a qualidade das decisões, são elas: *foresight*, inteligência competitiva e gestão do conhecimento.

A Inteligência é uma atividade que busca pensar o futuro a partir de tendências de longo prazo e questionamentos sobre fatos novos e imprevistos; debater o futuro por intermédio de diferentes *stakeholders* envolvidos no cotidiano organizacional e modelar o futuro pela sistematização e direção para a tomada de decisão, em termos de macro diretrizes.

A IC diz respeito à busca de informações públicas e disponíveis sobre os concorrentes. Na atualidade, com o avanço dos recursos de tecnologia da informação, é possível o tratamento de grandes bases de dados por meio da inteligência artificial e mineração de dados.

A Gestão do Conhecimento pode ajudar na recuperação dos elementos tácitos do conhecimento transformando-os em explícitos e colocá-los ao dispor dos inúmeros níveis de tomada de decisão organizacional nos níveis operacional, tático e estratégico.

Rodrigues, Miranda e Crespo (2010), abordam a aplicabilidade da atividade de IC em unidades de informação, eles realçam a importância da qualificação do profissional de informação, uma vez que o mesmo deve ser capaz de fornecer suporte e subsídios informacionais aos profissionais de diversas áreas empresariais. Para tanto, devem exercer seu trabalho em obediência as leis quando da consulta dos documentos existentes.

Para Costa e Silva (1999), quando da realização do processo de inteligência competitiva há necessidade de se dispor, de forma contínua e sistemática, de:

“...informações publicadas relevantes, informações de empregados de outras empresas, informações de fontes industriais, financeiras e econômicas, sínteses e análises produzidas por especialistas e analistas e relatórios gerenciais, a serem disponibilizados internamente para os diversos níveis decisórios da organização”. (COSTA; SILVA, 1999, p.4)

De acordo com Silva (2009), um gestor da informação, na sociedade atual, deve ser capaz de: compreender o papel da informação, saber como esse recurso é produzido, disseminado e utilizado pelos usuários. Todavia, quando do processo de tomada de decisão pelo gestor no mundo competitivo somente a informação não é suficiente, há necessidade de que ela seja convertida em inteligência, uma vez que essa atividade é que propiciará os subsídios necessários ao estabelecimento de estratégias que contribuam para que as organizações consigam atingir seus objetivos e metas no mercado.

Para Menezes (2005), em virtude da escassez de tempo para a tomada de decisão pelos executivos na conjuntura atual:

“...um analista inteligente deve ter não apenas a habilidade em recuperar a informação, mas deve organizar dados e fatos de muitas fontes, ver tendências, anomalias e descobrir relações significativas para chegar a descobertas e conclusões que agreguem valor à organização”. (MENEZES, 2005, p. 125)

Tarapanoff (2004) discute como tornar a informação um bem social que esteja disponível, de forma equitativa e justa, para todos que dela necessitem no desempenho de suas atividades profissionais e sociais diárias. Para tanto, enfatiza que deve existir um processo de criação de inteligência por intermédio da ativação do “ciclo da inteligência, do processo de gestão da informação e do conhecimento, que se vai elaborando um sistema útil às organizações e ao país, integrado em sua cultura e em seus cenários voltados ao futuro. ” (TARAPANOFF, 2004, p. 23).

Para a autora acima, a inteligência seria a habilidade de um indivíduo, organização ou país de buscar novas informações e conhecimento, realizar julgamentos, adequar-se ao cenário, desenvolver novas concepções e estratégias que contribuirão para a implementação de novas ações de forma racional e efetiva com base em informações adquiridas. A inteligência competitiva seria: “ o processo que permite o aumento da competitividade da organização no mercado, por meio de um entendimento maior, mas inequivocamente ético, dos seus competidores e do seu ambiente competitivo”. (TARAPANOFF, 2004, p. 17).

Para Amaral *et al.* (2008), a IC é de fundamental importância nas atividades de uma organização (marketing, produção e gestão de pessoas dentre outras). Para que essas atividades obtenham os melhores resultados faz-se necessária a existência de

uma excelente equipe de IC, onde os profissionais disponham de conhecimentos, habilidades e atitudes para atuarem com eficiência e eficácia no ciclo da IC (figura 1) ao buscarem informações sobre os cenários político, econômico, social e tecnológico que possam gerar ameaças e oportunidades para as organizações.

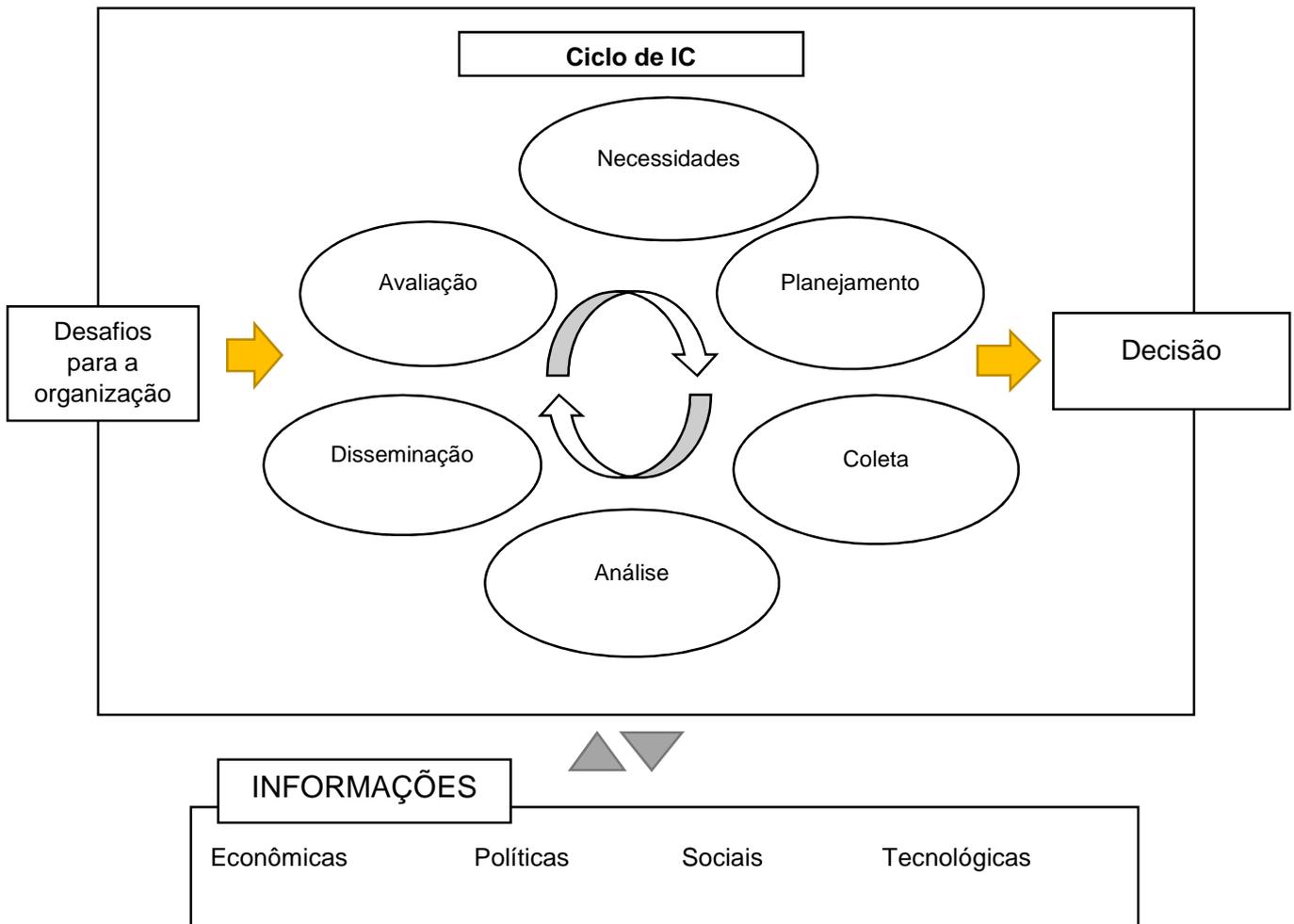


Figura1 - Ciclo de Inteligência

Fonte: Adaptado de NIT (2004)

Os autores acima, baseados na premissa de que as equipes de IC em suas áreas de atuação possuem particularidades próprias, apresentaram um modelo para o mapeamento de competências em IC constituído por seis competências: relacionamento interpessoal; capacidade analítica; coleta de informações; comunicação; trabalho em equipe; organização e gerenciamento de processos.

Amaral et al. (2011), desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de identificar o perfil de competências do profissional de IC no Brasil. Por intermédio do trabalho

acadêmico conseguiram identificar atributos de competência que se mostraram mais importantes para a atuação em IC conforme descritos no quadro 1.

<b>DIMENSÃO</b>	<b>CONHECIMENTO</b>	<b>HABILIDADE</b>	<b>ATITUDE</b>
Atributos identificados	IC	Capacidade de análise	Ética
	Métodos, técnicas e ferramentas de coleta	Extrair implicações estratégicas	Confiabilidade
	Métodos e técnicas de análise	Raciocínio estratégico	Discrição
	Fontes de informação	Visão de futuro	Estar constantemente atento às informações
	Estrutura de poder na organização	Visão global	Flexibilidade
			Pró-atividade
			Senso crítico
			Seriedade

Quadro 1: Perfil do Profissional de IC no Brasil

Fonte: Elaboração do autor

Pode-se constatar por intermédio do quadro acima quais os atributos que o profissional de inteligência competitiva deve possuir para atuar no Brasil em relação a conhecimento, habilidade e atitude na busca de dados e informações. É de suma importância que ele disponha de conhecimento sobre: IC; quais métodos, técnicas e ferramentas podem ser utilizados para a coleta de dados; quais são os métodos e técnicas de análise; quais fontes de informação podem ser utilizadas: sinais, humanas e imagens e como é a estrutura de poder na organização onde serão buscados dados e informações. Esse profissional deve possuir uma visão holística dos cenários estratégicos que podem intervir na visão de futuro e global da organização. A terceira coluna são listadas as atitudes que se deve esperar de um profissional que atue na atividade de IC.

Para Perucchi e Araújo Júnior (2012), diante da globalização e da evolução tecnológica há uma maior competitividade no mundo organizacional, e em razão dessa conjuntura, a IC tem aumentado sua importância, uma vez que realiza o monitoramento do ambiente organizacional por meio das ações de busca, análise e disseminação de informações precisas e oportunas aos gestores no processo decisório.

Com intuito de mensurar a contribuição da Faculdade de Ciência da Informação (FCI) da Universidade de Brasília (UnB) para a IC, os referidos autores acima realizaram uma pesquisa no Repositório Institucional da UnB (RIUnB). Eles verificaram que:

“...a FCI produz conhecimento em IC e dissemina esse conhecimento através de publicações. A tendência futura é de que essas publicações aumentem em quantidade, o que contribuirá para o estado da arte da área”. (PERUCCHI; ARAUJO JÚNIOR, 2012, p. 50).

Para Magalhães (2008), um dos maiores desafios das organizações é ser capaz de responder adequadamente às mudanças de seu ambiente externo. A disponibilidade de publicações na Web permite uma variedade de consultas sobre o ambiente externo da organização. No entanto, a extração de informações relevantes carece do desenvolvimento de metodologias, técnicas e ferramentas que favoreçam a utilização adequada do acervo de informações de interesse das organizações para a prática da IC. Sendo assim, o autor propõe:

“ um ambiente de monitoramento de páginas web, denominado W3EnvScan, que permita ao analista de inteligência assinalar, qualificar e explorar, por meio de técnicas de mineração de dados e de texto, variáveis de interesse da organização”. (MAGALHÃES, 2008, p. 6).

Ao longo da revisão da literatura sobre IC, constata-se a importância dessa atividade para as organizações públicas e privadas sobreviverem nesse planeta cada vez menor, dinâmico e competitivo.

Os profissionais que atuam nessa atividade devem dispor de conhecimento, habilidades e atitudes que lhes permitam, de forma ética e responsável, garimpar dados que gerem informações precisas e oportunas que agreguem valor ao processo decisório organizacional e que sejam capazes de contribuir para as empresas reduzirem custos e aumentarem a produtividade de bens e serviços necessários à sociedade.

A IC é de vital importância para o estabelecimento das estratégias empresariais, pois suas ações, de forma proativa e sistemática, de busca, análise e

disseminação de informações permitem aos gestores identificarem as mudanças que ocorrem nos cenários político, econômico, social e tecnológico que podem gerar oportunidades e ameaças no cumprimento da missão da organização.

Cabe também destacar que as ações de IC podem contribuir para o aumento da transparência no processo decisório, pautando-se pela premissa do surgimento das *networkings* e focadas na acessibilidade às informações pelos *stakeholders*.

## 4.2 Inteligência de Estado

De acordo com Gonçalves (2009), no Brasil, há preconceito da população com a área de inteligência, em função de segmentos influentes da sociedade menosprezarem ou desconhecerem sua importância. A atividade de inteligência no País teve início com o Conselho de Defesa Nacional em 1927, cuja missão era estudar e coordenar informações sobre todas as questões de ordem financeira, econômica, bélica e moral, relativas à defesa da Pátria.

O Serviço Nacional de Informações (SNI) foi criado em 31 de março de 1964 e gozou de grande prestígio e poder durante o regime militar no Brasil. No entanto, em razão de ter sido utilizado algumas vezes métodos violentos para a coleta de dados e informações junto a parcela da população brasileira, criaram-se paradigmas que acompanham a atividade de inteligência no País até os dias atuais. Coube à Escola Nacional de Informação (ESNI) a produção e difusão da doutrina de inteligência com o objetivo de uniformizar o processo de obtenção de dados e produção de conhecimento, contra inteligência e mesmo operações por intermédio de um Manual de Informações.

Em 1990, o SNI foi extinto e substituído pela Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE). Situação análoga ocorreu com a ESNI; o Manual de Informações foi banido, os militares foram reconduzidos às suas respectivas forças e muitos funcionários civis demitidos de forma inesperada. Essas ações trouxeram grandes prejuízos à continuidade da atividade de inteligência no Brasil.

Em 1999, foi criada a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e instituído o Sistema Brasileiro de Inteligência (Sisbin).

Atualmente, as autoridades brasileiras têm falado da importância do emprego da inteligência; todavia enfatizam a inteligência policial e não a inteligência estratégica.

Há uma dificuldade, por parte da sociedade brasileira, de que alguns temas de gestão do Estado devem ser tratados de forma sigilosa.

“A figura do Estado organizado, com suas subdivisões gerenciais atreladas a necessidades demandadas, foi, na realidade, “imposta” ao povo brasileiro, não sendo, portanto, uma construção histórica desdobrada de anseios comunitários ou de pressões sociais latentes, como em muitos países”.  
(MORAES, 2009, p. 221).

Não há uma participação constante da sociedade em assuntos políticos estratégicos que direcionem a estrutura governamental do Brasil. Não existe uma cultura de planejamento de curto, médio e longo prazo do Estado focada na necessidade de obtenção dos melhores resultados em prol do bem comum. Foca-se a forma e não os resultados.

Moraes (2009) registra que no Brasil predomina um certo preconceito em relação à atividade de Inteligência de Estado, por temer que ela possa se direcionar para o controle da sociedade, a fiscalização velada, a investigação política ou a corregedoria civil entre outras ações. No entanto, assinala que há perspectivas para o desenvolvimento da atividade de Inteligência: de Estado, militar, competitiva etc. Tal fato pode ser corroborado pelas seguintes ações dentre outras: ampliação do número de cursos de Inteligência lecionados no País nas áreas públicas e privadas, maior abordagem da atividade de Inteligência na mídia e criação de segmentos de Inteligência em vários órgãos públicos.

Ao se abordar Inteligência de Estado é de suma importância discorrer sobre o processo de produção de informações estratégicas. As ideias a serem apresentadas nos próximos parágrafos fundamentam-se em Platt (1967).

A Segunda Guerra Mundial contribuiu de forma significativa para o surgimento, crescimento e importância da produção de Informações Estratégicas de alto nível. No entanto, não houve, naquele momento, tempo hábil para o desenvolvimento de uma metodologia, a estruturação de uma sólida organização de informações e a criação de uma doutrina.

Platt (1967) procurou estabelecer princípios básicos da produção de Informações Estratégicas. Sua obra destinou-se, mais especificamente, ao oficial de informações. Mas, também, assinalou que poderia ter valor para as organizações, uma

vez que: "...executivos de empresas e produtores de informações enfrentam todos os problemas de estimar o que outros seres humanos podem fazer e farão".

Esse autor trata sobre a complexidade e imensidão do campo das informações, uma vez que diversos ramos do conhecimento sofrem, direta ou indiretamente, sua influência. Ele divide as atividades de informações em coleta de campo, produção e difusão. Para se produzir uma informação sobre um assunto específico há a necessidade da reunião de fatos a respeito do assunto, avaliação, seleção, interpretação e apresentação da informação de forma oral ou escrita.

Para formular uma doutrina básica para a produção de informações a digressão- consideração de um mesmo ponto a partir de diversos ângulos de observação- deve se fazer presente, pois na produção de informações a compreensão, o julgamento e a perspectiva são fundamentais para que se consiga alcançar o resultado esperado.

Em conformidade com Platt (1967, p. 30),

"Informações (intelligence) é um termo específico e significativo, derivado da informação, informe, fato ou dado que foi selecionado, avaliado, interpretado e, finalmente, expresso de forma tal que evidencie sua importância para determinado problema de política nacional corrente".

Quando da elaboração da Informação Estratégica, buscar-se-á o conhecimento sobre as possibilidades, vulnerabilidades e estratégias prováveis das nações estrangeiras nos campos político, econômico, social, tecnológico e militar. Essa procura tem como objetivo subsidiar uma nação na formulação e execução de medidas de segurança nacional e no desenvolvimento do planejamento estratégico.

Platt (1967) assinala que a Informação Estratégica abrange oito ramos: Informação científica; Geografia; Transporte, estradas, telecomunicações; Informação econômica; Informação militar; Informação sociológica; Informação política e Informação biográfica.

De acordo com o autor acima, o oficial responsável pelo processo de produção de informações sobre um determinado assunto, deve processar uma grande quantidade de dados e informes e transformá-los numa Informação conclusiva, capaz de ser utilizada em nível de formulação ou ação política.

No processo de produção de informações, em virtude, muitas das vezes, da escassez de tempo, muitos aspectos interessantes, mas não essenciais, devem ser desprezados na sua origem, isto é, no momento da coleta dos dados e informações.

A redação da informação deve levar em consideração as necessidades do destinatário. Ela deve utilizar palavras que estejam em harmonia com seu nível de compreensão e ressaltar os pontos, mais importantes em relação ao conteúdo.

De acordo com Platt (1967, p. 37):

“As atividades de produção de informações são um desafio constante ao analista. O que pode concluir? Em que acreditar? Que significado extrair da massa de fatos? Como apresentar o relatório de forma clara e interessante? De que maneira torná-lo o mais útil possível ao destinatário e evitar implicações errôneas?”

Os responsáveis pela produção de informações, particularmente aquelas de interesse do Estado, devem se pautar pela diretriz de que a Informação tem por finalidade precípua ser útil aos interesses nacionais, nas condições vigentes. A utilidade de uma informação dependerá, primordialmente, de sua integridade, precisão e oportunidade. Ela deverá ser confiável, completa e estar disponível para influir nas decisões a serem tomadas.

Para Platt, 1967 os Princípios da Produção de Informações Estratégicas devem: ser relevantes e ter aplicação geral; constituir-se em princípios gerais norteadores de ação para inúmeras situações; expressar-se por uma palavra, ou numa simples frase de três palavras e serem flexíveis. São apresentados Nove Princípios de Informações: Finalidade, Definições, Explorações das Fontes, Significado, Causa e Efeito, Espírito do Povo, Tendências, Grau de Certeza e Conclusões.

Toda informação deve ser produzida para: subsidiar a solução de um problema (finalidade); transmitir de forma exata uma ideia (definições); usar todas as fontes que puderem influenciar o seu resultado (exploração das fontes); salientar o significado dos fatos (significado); elucidar a causa e efeito de um problema de informações (causa e efeito); considerar os comportamentos, valores e atitudes de uma população (espírito do povo); sinalizar as perspectivas de mudança que poderão afetar uma sociedade (tendências); desfrutar de credibilidade (grau de certeza) e propiciar uma ou mais propostas de solução para o problema apresentado (conclusões).

De acordo com Platt (1967), a transformação de um informe em informação depende da habilidade de um oficial de informações selecionar dentre a imensa quantidade de fatos disponíveis os que realmente interessam na produção de um significado. Para esse autor, a produção de uma boa informação carece da habilidade de se saber obter o máximo de significado dos dados disponibilizados. Ele assinala que a formulação de hipóteses é a operação mais original numa pesquisa para informações e faz um comparativo das fases da produção de informações consideradas pelo oficial de informações e de acordo com o método científico conforme registrado no quadro 2.

FASES DA PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES CONSIDERADAS PELO OFICIAL DE INFORMAÇÕES	FASES DA PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES DE ACORDO COM O METODO CIENTIFICO
	- Levantamento geral do problema
	- Definição dos termos
- Seleção e informes	-Seleção de informes (às vezes, Busca)
- Avaliação dos informes	-Interpretação dos informes, incluindo a avaliação
- Interpretação dos informes	
- Integração	- Formulação de hipóteses (e sua verificação)
- Conclusões	- Conclusões
- Apresentação	- Apresentação

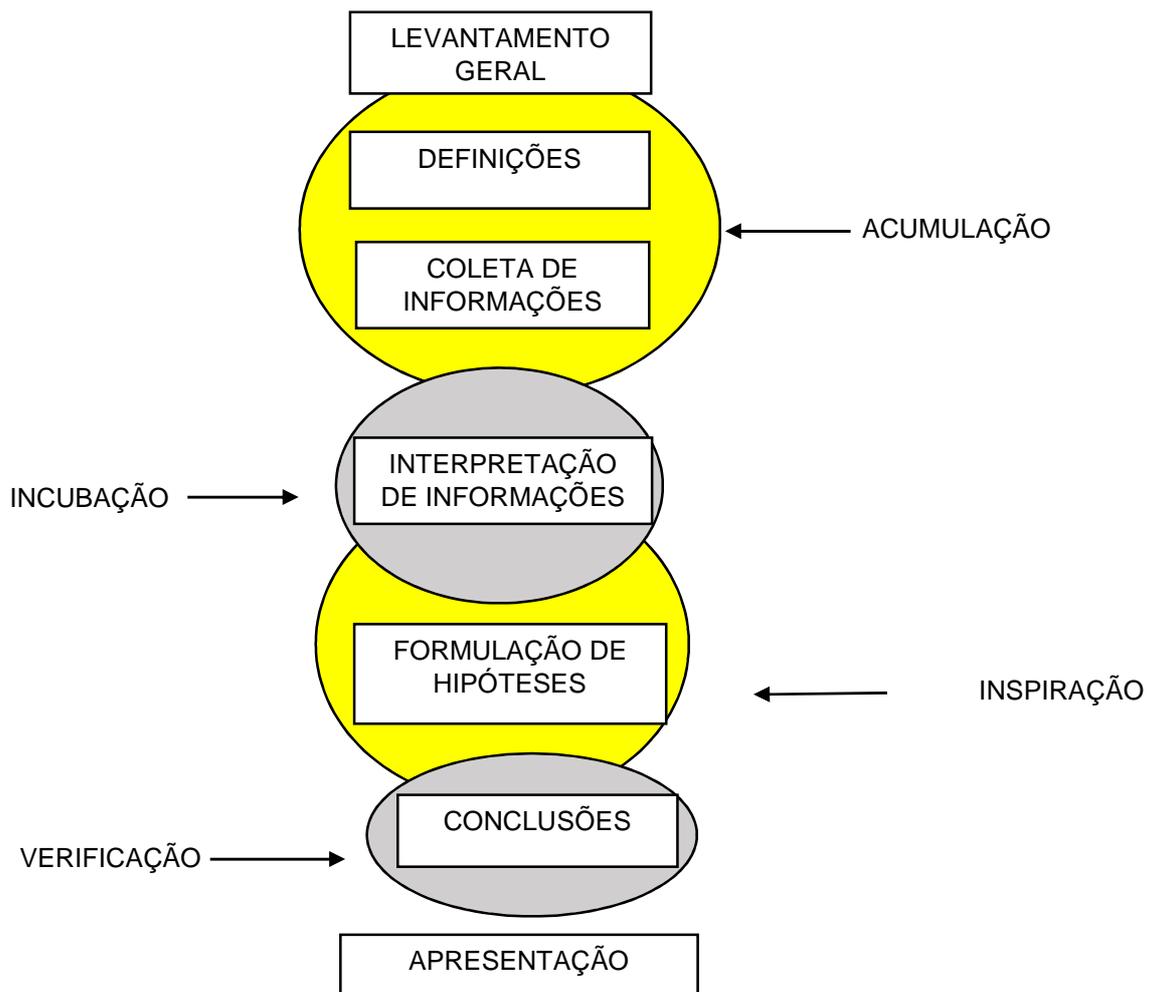
**Quadro 2** – Quadro comparativo da produção de informações pelo oficial de informações e de acordo com o método científico

**Fonte:** Platt (1967, p.108).

Para Platt (1967), o pensamento criador é de suma importância na produção de informações: é por intermédio desse processo que há um tratamento construtivo da grande massa de dados que poderá subsidiar a solução de um problema ou esboçar um quadro situacional. Esse pensamento acontece em quatro estágios: acumulação, incubação, inspiração e verificação.

O estágio de acumulação compreende a construção de um banco de dados de ideias básicas e opiniões sobre determinados assuntos, ele é influenciado pela educação, cultura e experiência. Durante a incubação, busca-se meditar sobre o que foi lido e, normalmente, começa a surgir um quadro lógico. Na inspiração é quando ocorre um *insight* como consequência da necessidade de se encontrar uma solução para um problema diante do significado real dos fatos. No momento da verificação, procura-se provar ou refutar a solução que foi apresentada na inspiração, diz respeito à verificação das hipóteses e da retirada de conclusões.

Platt (1967) assinala que a qualidade da produção de informações depende da disponibilidade de informes e da forma como eles são tratados, é o momento em que se organiza o pensamento criador, que, normalmente, ocorre em quatro estágios que interagem com as sete fases da produção de informações conforme pode ser observado na figura 2.



**Figura 2** - Os Quatro Estágios do Pensamento Criador em relação às Sete Fases da Produção de Informações.

Fonte: Platt (1967, p.131).

De acordo com Platt (1967, p.169):

“...ciência social é a aplicação sistemática de técnicas analíticas, tão rigorosa quanto o permitam os dados e a situação, com a finalidade de aumentar nossa compreensão sobre o comportamento do indivíduo ou do grupo.”

Para ele, inúmeros problemas, conceitos e métodos dessa ciência podem ser utilizados para a produção de informações. Quando da produção de informações, a analogia é um instrumento de grande utilidade, pois raciocinar por meio dessa técnica é tão usual, fácil e superficialmente convincente que rotineiramente o ser humano a utiliza.

Platt (1967, p.239):

“... é obrigação do relator de um documento explicitar o grau de certeza de uma determinada afirmação para o conhecimento do leitor. De acordo com esse pensador, há cinco fatores fundamentais de previsão em informações, são eles: adequação e precisão dos informes e premissas; o Espírito do Povo; princípios gerais; competência nas Ciências Naturais e Sociais Relacionadas e capacidade criadora e julgamento criterioso de informações.”

A matéria prima de uma informação são os informes disponíveis. Há necessidade de que eles estejam baseados em premissas amplas, fieis e precisas.

Para se levantar informações sobre uma determinada situação, levar em consideração o espírito de seu povo faz diferença, pois elas sofrem influência direta dos comportamentos, valores e atitudes das pessoas: elas estão decadentes, desiludidas, desunidas; são agressivas, progressistas, otimistas e decididas?

Platt (1967) assinala a existência de três princípios gerais aplicáveis a todas as espécies de previsão: casualidade, analogia e probabilidade.

O princípio da casualidade leva em consideração causas subjacentes da ação que está sendo estudada para elaborar conclusões sobre o futuro, aplica-se a acontecimentos de um só tempo: revoluções, deflagração de uma guerra, colapso de uma ditadura entre outros.

O princípio da analogia procura considerar situações similares que ocorreram em um passado recente, parte do conhecido para o desconhecido, depende, substancialmente, do conhecimento acumulado das ciências sociais. Normalmente, é

atraente e convincente; todavia, pode não ser digno de confiança, pois as situações similares consideradas podem diferir, significativamente, em pontos cruciais.

O princípio da probabilidade contribui para a previsão por intermédio da compreensão da distribuição dos fatos que acontecem no mundo.

Há, também, três princípios gerais aplicáveis apenas a situações permanentes: persistência, trajetória e cíclico. Na previsão por persistência, o futuro será, em princípio, igual ao presente, a não ser que surja um fato positivo contrastante. A previsão por trajetória é utilizada quando há uma tendência natural de uma curva ascendente ou descendente com relação a um certo evento: crescimento da população, progressos na pesquisa e desenvolvimento de determinado campo dentre outros. A previsão cíclica fundamenta-se na hipótese de que a história até certo ponto se repete.

De acordo com Platt (1967, p. 273), “a competência nas disciplinas correlatas é o quarto fator fundamental da previsão”. Para a produção de previsões satisfatórias há necessidade de profissionais das ciências naturais ou sociais envolvidos que tenham afinidade com os métodos e pontos de vista do processo de produção de informações.

O último fator fundamental de previsão em informações é a capacidade criadora e julgamento criterioso de informações. Nesse momento, o responsável pela produção de informações, ao elaborar uma boa previsão, procurará mostrar as relações entre as partes: conjunto de informes, espírito do povo, princípios de previsão e conhecimento das ciências naturais ou sociais.

Para Guedes (2006), os princípios básicos que devem subsidiar a produção de inteligência/informação em qualquer campo de atuação devem ser: segurança, clareza, amplitude, imparcialidade, objetividade, oportunidade, utilidade e exclusividade.

O acesso à produção de informação deve ser restrito as pessoas credenciadas- segurança; uma informação tem de ser de fácil entendimento pelo usuário- clareza; seu tamanho deve facilitar a sua compreensão- amplitude; ela não deve ser tendenciosa- imparcialidade; é importante que atenda a um propósito específico- objetividade; há de estar disponível no momento em que for necessária- oportunidade; o seu conteúdo deve gerar uma ação- utilidade e a informação produzida por um órgão de inteligência tem de ser única- exclusividade.

De acordo com Guedes (2006, p. 25):

“Informação de Inteligência: é o conhecimento integrado, sigiloso, obtido por intermédio de metodologia específica, resultante da coleta ou busca, processamento e análise de todas as informações obtidas pertinentes a determinado assunto”.

Para esse autor, são competências do serviço de Inteligência de Estado: avaliar conjunturas, identificar temas ou áreas de conflito (reais ou potenciais) e registrar tendências com o intuito de disponibilizar parâmetros que contribuam da melhor forma possível para a tomada de decisão de natureza política (o que fazer) e estratégica (como fazer).

Em conformidade com Patrício (2009, p. 87), “o fato de a razão humana ser ou não capaz de representar adequadamente a realidade é o cerne de uma reflexão fundamental para legitimar o Conhecimento”. O analista de informações deve, por intermédio de uma metodologia baseada nas regras cartesianas, ser imparcial, objetivo e realista quando for produzir conhecimento, que terá valor se for verdadeiro ou provável.

Segundo Norberto Bobbio (1989, p. 28):

“a exigência de publicidade dos atos de governo é importante não apenas para permitir ao cidadão conhecer os atos de quem detém o poder e assim controlá-los, mas também porque a publicidade é por si mesma uma forma de controle, um expediente que permite distinguir o que é lícito do que não é.”

De acordo com Fernandes (2012), a atividade de inteligência desempenha um papel estratégico em inúmeras áreas e segmentos da sociedade e do Estado, uma vez que pode disponibilizar subsídios ao estabelecimento e implementação de políticas, estratégias e ações focadas no crescimento e desenvolvimento de um país.

Para Roratto (2012), a Inteligência de Estado deve estar direcionada para a produção de informações, realmente, verdadeiras que permitam aos dirigentes proteger os interesses do estado e da sociedade.

Veronese (2013), registra que em um estado democrático de direito a transparência dos atos governamentais e a prestação pública de contas das ações desenvolvidas por todas as esferas de poder busca contribuir para a proteção do cidadão diante do poder ilimitado do Estado. No entanto, há hipótese em que uma informação

pode ter o caráter sigiloso de reservado, secreto ou ultrassecreto conforme o artigo 23 da Constituição Federal Brasileira.

Art. 23. São consideradas imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado e, portanto, passíveis de classificação as informações cuja divulgação ou acesso irrestrito possam:

I - pôr em risco a defesa e a soberania nacionais ou a integridade do território nacional;

II - prejudicar ou pôr em risco a condução de negociações ou as relações internacionais do País, ou as que tenham sido fornecidas em caráter sigiloso por outros Estados e organismos internacionais;

III - pôr em risco a vida, a segurança ou a saúde da população;

IV - oferecer elevado risco à estabilidade financeira, econômica ou monetária do País;

V - prejudicar ou causar risco a planos ou operações estratégicas das Forças Armadas;

VI - prejudicar ou causar risco a projetos de pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico, assim como a sistemas, bens, instalações ou áreas de interesse estratégico nacional;

VII - pôr em risco a segurança de instituições ou de altas autoridades nacionais ou estrangeiras e seus familiares; ou

VIII - comprometer atividades de inteligência, bem como de investigação ou fiscalização em andamento, relacionadas com a prevenção ou repressão de infrações.

De acordo com Veranese (2013, p. 55):

“a Lei de Acesso à Informação Pública, em verdade, presta um triplo serviço à Nação e ao Estado. Normatiza um direito constitucional, até então inerte, cujo alcance vai muito além do simples desejo de bisbilhotar os atos da administração pública. Torna a transparência algo tangível e permite, por conseguinte, o exercício efetivo da democracia participativa.

Para Cepik (2001, p. 169):

“o acesso dos cidadãos às informações sobre o que os governantes fazem e sobre o que eles sabem é uma condição necessária para se manter os governos contemporâneos minimamente representativos em relação aos governados”.

O autor ressalta a dificuldade do controle público sobre a segurança nacional, o segredo governamental e os serviços de inteligência em razão das dicotomias entre segurança estatal e segurança individual, bem como entre segredo governamental e o direito dos cidadãos à informação. Essas dicotomias podem contribuir para dois grandes óbices em relação aos serviços de inteligência: serem manipulados pelos governantes com o intuito de se manterem no poder ou alcançarem um elevado nível de autonomia tornando-se um tipo de poder paralelo dentro do Estado.

Para minimizar a possibilidade de ocorrência dos óbices acima há os seguintes mecanismos de controle público sobre as atividades de inteligência e segurança: eleições; mídia; mandatos legais; judiciário; inspetorias e corregedorias; poder executivo e supervisão congressional.

A realização de eleições incentiva a participação individual dos cidadãos, favorece a representatividade em regimes democráticos e pode contribuir para alternância no poder.

A mídia pode focar a atenção do público em temas relevantes e polêmicos em relação as ações governamentais. Todavia, ela pode esbarrar em duas grandes dificuldades: não ser isenta o suficiente em relação ao fato a ser comunicado e em decidir sobre tornar público ou não um segredo governamental obtido pelos meios de comunicação.

A regulamentação legal das funções, mandatos e missões dos serviços de inteligência pode contribuir para a sua avaliação de desempenho em relação a sua produtividade para um país e inteligibilidade de suas ações em relação às necessidades da sociedade.

A atuação do judiciário, no controle da legalidade e da razoabilidade das ações de governo em áreas de segurança e inteligência, tende a ser mais eficaz quando a legislação vigente determina a aprovação judicial antes de certas operações ou quando os juízes deverão conduzir, posteriormente, comissões de inquérito sobre operações ou

atividades nas quais há evidências de conduta imprópria ou ilegal. Nas situações em que há litígio entre indivíduos e o Estado envolvendo temas de segurança nacional há dificuldade da ação do judiciário por ser limitado o princípio do contraditório, uma vez que o governo pode dispor de preceitos que impeçam legalmente que informações ou provas tenham de ser disponibilizadas no tribunal.

Inspetorias e corregedorias podem contribuir de forma significativa para o monitoramento das ações dos serviços de inteligência desde que disponham de autonomia para controlar: operações de inteligência, realizar auditorias financeiras e acessar documentos, pessoas e locais que gerenciem a atividade de inteligência.

Cabe ao poder executivo a verificação da legalidade das ações das agências de inteligência e segurança, uma vez que o governo deve buscar a manutenção da credibilidade dessas ações junto à opinião pública e evitar escândalos políticos.

Num regime democrático de governo, o congresso, sendo o grande representante do cidadão, deve exercer um papel de supervisão das atividades de inteligência com o propósito de verificar se elas estão sendo executadas visando o bem comum dos cidadãos e a manutenção de objetivos nacionais permanentes como progresso, manutenção da democracia e paz social dentre outros.

De acordo com Cepik (2003), a atividade de inteligência é necessária em períodos de guerra ou de paz em razão de oito objetivos principais: pode favorecer o aperfeiçoamento do processo decisório governamental em relação à racionalidade e realidade; eleva o nível de eficiência e eficácia dos tomadores de decisões e das organizações; influencia os investimentos nos meios de defesa de um país; propicia subsídios para a condução de negociações diplomáticas; incentiva o planejamento militar em função de possíveis ameaças; contribui para civis e militares estabelecerem um estado de prontidão contra ataques surpresa; monitora alvos e ambientes externos prioritários e salvaguarda os assuntos sigilosos aos adversários por intermédio de ações de contra inteligência.

Em conformidade com a publicação da *NATO OPEN SOURCE INTELLIGENCE HANDBOOK* (2001), as Fontes Abertas de Inteligência (OSINT) disponibilizam uma gama considerável de informações relevantes que podem ser coletadas de forma legal e ética para os setores público e privado antes de serem classificadas e transformadas na sua origem.

Essa publicação registra que no âmbito das operações conjuntas e de coalizão das forças da Organização do Tratado do Atlântico Norte as Fontes Abertas de Inteligência disponibilizam informações que não foram deliberadamente descobertas, discriminadas, destiladas e divulgadas a um público específico no tratamento de uma determinada situação problema. Essa premissa possibilita a redução da necessidade de pedidos de informações que devem ser rastreados de fontes fechadas.

No conteúdo desse ementário da OTAN, no inciso V, discute-se que a inteligência deve facilitar a utilização de fontes abertas por todos os elementos do pessoal que requererem acesso a informações relevantes e confiáveis, uma vez que poderá contribuir para um maior comprometimento entre aqueles que irão analisá-las e disseminá-las para os envolvidos nos processos de tomadas de decisão.

Esse *handbook* assinala que a internet é uma grande fonte de conhecimento; todavia, há de se ter cautela quanto às informações disponibilizadas, deve-se verificar a origem e a confiabilidade. As fontes de informações são vitais para as operações de governo, particularmente em operações de coalizão em virtude da natureza mutável do comando e controle do século vinte e um.

#### **4.3 Relação entre Inteligência Competitiva e Inteligência de Estado**

Diante de um mundo mais competitivo e da necessidade de as pessoas se manterem informadas sobre o que pode influenciar o cotidiano de sua sobrevivência e favorecer ou dificultar a sua qualidade de vida, as organizações, sejam elas públicas ou privadas, devem disponibilizar informações na quantidade adequada, no momento oportuno e com um conteúdo de fácil entendimento e qualidade para que elas possam decidir o que fazer, quando fazer e como fazer. É nessa conjuntura que avulta de importância a Inteligência Competitiva (IC) e a Inteligência de Estado (IE) em ações focadas no bem comum da sociedade.

Essas áreas da Ciência da Informação, com base nos pressupostos elencados nos subitens 4.1 e 4.2, possuem as seguintes relações: dispor de profissionais com conhecimento atualizado e sintonizado com o ambiente mercadológico para manter atualizado o design e fluxo da informação; focar decisões estratégicas, táticas e operacionais; identificar as necessidades de informações dos gestores; subsidiar o aperfeiçoamento de processos de planejamento; buscar dados que auxiliem na resolução de problemas; propiciar vantagem competitiva; dispor de bibliotecários nos

quadros organizacionais; monitorar adequadamente as mudanças que ocorrem nos cenários político, econômico, social e tecnológico; antecipar problemas que possam comprometer a entropia negativa das organizações públicas ou privadas; identificar tendências e anomalias; disponibilizar informações que atendam a demanda da sociedade; carência de metodologia, técnicas e ferramentas para a gestão eficiente e eficaz de acervos informacionais e atender as necessidades dos *stakeholders*. Diante das ideias assinaladas acima, há necessidade de que os documentos gerados por essas áreas observem os preceitos de inteligibilidade que os tornem compreensíveis para todos aqueles que dependerem de seus conteúdos para o desempenho de suas atividades profissionais em prol do bem comum da sociedade.

Para se alcançar os melhores resultados na atividade de inteligência há a necessidade de se dispor de profissionais com elevado nível de competência e capazes de perceberem as transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas pelas quais o mundo está passando, além de prospectar as tendências e megatendências que estão por vir.

A informação, sempre que possível, deve ser apresentada de tal forma que facilite a compreensão por parte do usuário e por intermédio do uso adequado dos recursos de tecnologia da informação para que cheguem com oportunidade e exatidão àqueles que realmente dela necessitem.

A inteligência deverá ter como escopo a disponibilização de informações que propiciem subsídios para os gestores dos níveis estratégico, tático e operacional tomarem as melhores decisões para a execução de planejamentos que assegurem a prosperidade e perenidade da organização diante dos problemas que são enfrentados no curto, médio e longo prazo.

Em um mundo globalizado, cresce de importância para o governo do país, suas organizações públicas e privadas, a busca de um ou mais diferenciais em relação aos concorrentes: vantagem competitiva. A disponibilidade de bibliotecários nos quadros organizacionais pode ser “o fiel da balança”, uma vez que eles são formados, capacitados e qualificados para serem os peritos no tratamento de dados e informações. O trabalho a ser desenvolvido por esses profissionais, por intermédio do acesso a fontes de informações e estudo de usuários, pode favorecer um efetivo monitoramento das mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que irão afetar o país, assim

como os ambientes interno e externo das organizações públicas e privadas em virtude das tendências e anomalias que podem surgir.

A área acadêmica, por intermédio de ações de pesquisa e extensão, procura, constantemente, o desenvolvimento do conhecimento científico. O aperfeiçoamento de metodologia, técnicas e ferramentas para as ações de coleta, recuperação, processamento, armazenamento, análise e disseminação de dados e informações é um dos grandes focos da inteligência, uma vez que pode tornar a gestão dos acervos informacionais mais eficiente e eficaz para as necessidades dos *stakeholders*, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2011, p.80): “ indivíduo ou grupo que é afetado pelas operações de uma empresa ou pode influenciá-las”.

#### 4.4 Monitoramento Ambiental

De acordo com Maximiano (2009), a principal função de um administrador é tomar decisões para que as organizações sejam capazes de transformarem com eficiência, eficácia e efetividade recursos (pessoas, informação, conhecimento, espaço, tempo, dinheiro e instalações) em produtos e serviços que atendam às necessidades da sociedade. Dessa forma a organização estará alcançando seus objetivos, conforme demonstrado na figura 1.



Figura 3: Uma Organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos

Fonte, Maximiano (2009, p.4)

Para Maximiano (2009), o processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

Segundo Ackoff (1975), planejamento compreende um conjunto de ações eficazes a serem implementadas para se alcançar um futuro desejado. Ele é uma das

atividades intelectuais mais complexas e difíceis das quais o ser humano pode fazer parte no processo organizacional. O planejamento consiste em decidir o que fazer e como antes de uma ação para o equacionamento de uma determinada situação problema.

Para Oliveira (2014), um projeto deve ter: um prazo definido, um responsável pela sua execução, a especificação dos benefícios que serão alcançados com a sua conclusão e quais recursos financeiros, humanos, tecnológicos, materiais e equipamentos que serão utilizados. Esse autor registra que um programa compreende um conjunto de projetos homogêneos em relação aos resultados a serem alcançados e planos de ação dizem respeito a documentos formalizados que especificam as partes comuns dos projetos.

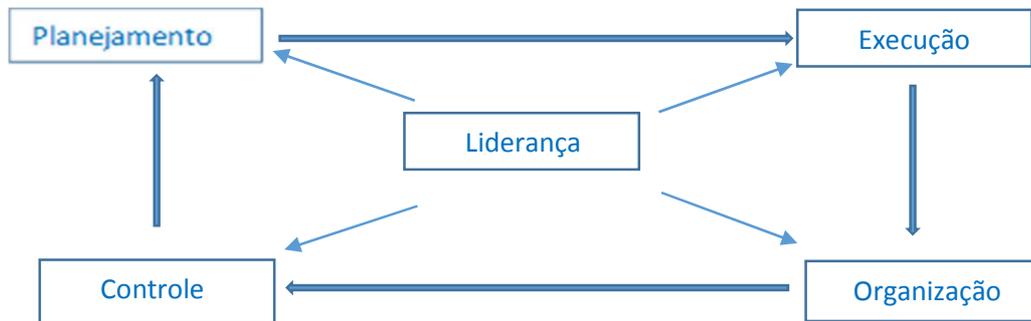
Em conformidade com Maximiano (2009), uma organização existe para executar planos. Sendo assim ela deve dispor de uma estrutura capaz de permitir a realização de processos de tomada de decisão em relação a divisão do trabalho, delegação de responsabilidades aos colaboradores e especificação de mecanismos de comunicação e coordenação sobre a utilização dos recursos disponíveis.

Segundo esse autor, o processo de liderança consiste na capacidade de uma pessoa influenciar outras na condução de ações ou na modificação de seus comportamentos e mentalidades. Esse processo faz com que as metas sejam atingidas por intermédio de um adequado direcionamento das condutas dos colaboradores. Há, basicamente, quatro estilos de liderança: autocrático- o poder de decisão é centralizado no chefe; democrática- há uma divisão dos poderes de decisão entre o chefe e o grupo; tirana- abuso de autoridade ou excesso de poder- e demagógica- implementação de ações cujo objetivo principal e maior não é a utilização adequada dos recursos disponíveis, mas a busca da popularidade com os liderados.

A etapa de execução diz respeito a realização das atividades que foram planejadas, por intermédio do dispêndio de energia física, intelectual e recursos, para a disponibilização dos produtos e serviços para a sociedade.

O controle busca verificar a coerência entre o que foi planejado e o que está sendo realizado. De posse da informação sobre quais objetivos devem ser alcançados, o administrador poderá decidir sobre o que tem condições de ser considerado concluído e o que carece de ação corretiva ou de controle.

A figura 4 registra as principais funções de um processo de gestão.

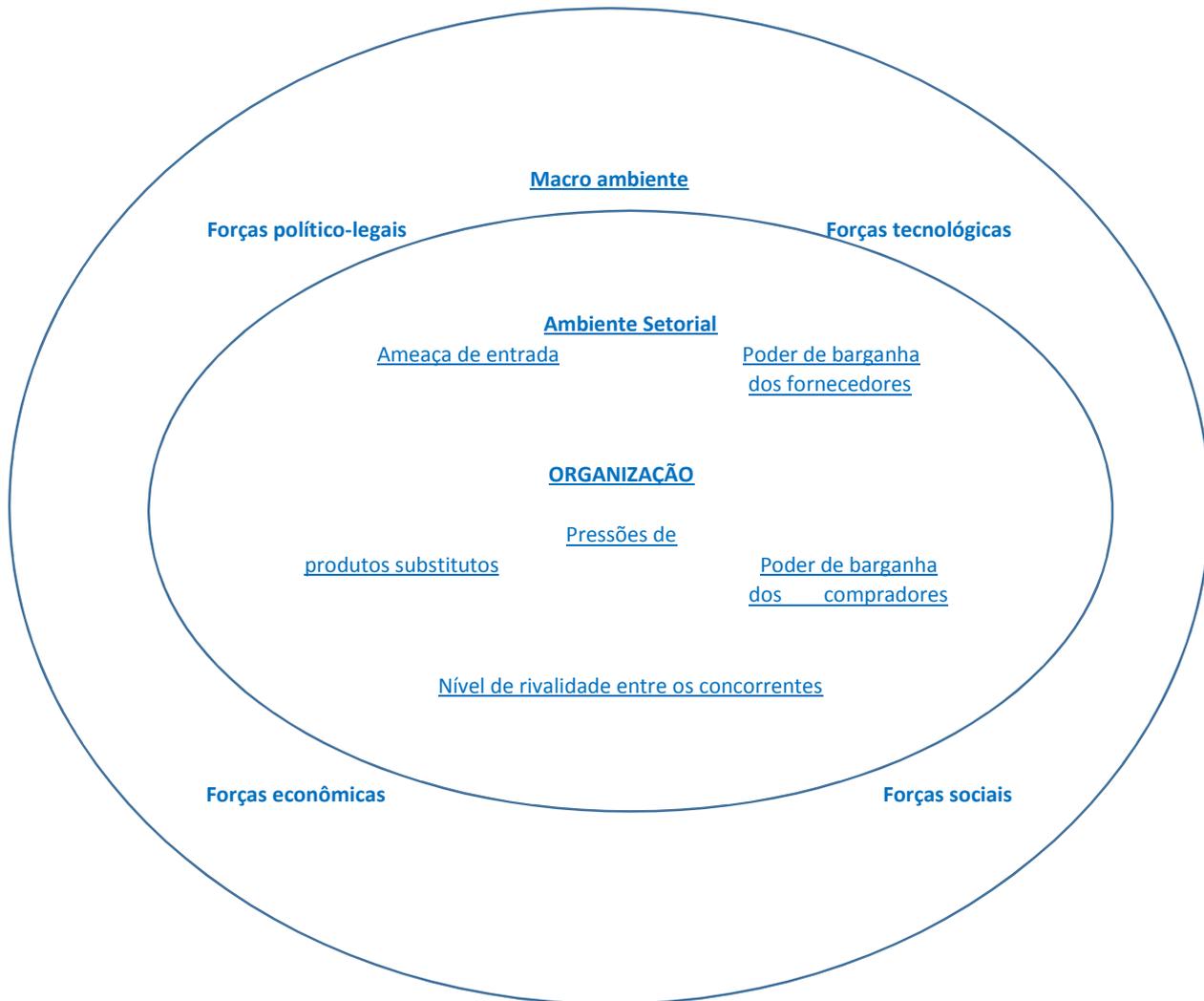


**Figura 4:** As principais funções do processo de gestão

**Fonte:** Maximiano (2009, p.5)

Para cumprir as suas principais funções qualquer organização, seja ela pública ou privada, tem de estar atenta às mudanças que ocorrem nos cenários político, econômico, social e tecnológico que propiciam mudanças no seu ambiente externo e interno. Em razão dessa premissa, o monitoramento ambiental deve fazer parte do cotidiano dos governos e das empresas para que possam cumprir a sua missão em prol da sociedade. Mas, afinal, o que compreende o monitoramento ambiental?

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2011), qualquer empresa está inserida em uma complexa rede de forças ambientais e são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais, os quais constituem o macro ambiente empresarial. Para que uma administração tenha sucesso há a necessidade de a empresa estar em sintonia com o seu ambiente externo por intermédio de atividades contínuas de análise ambiental. A administração estratégica- decisões e ações administrativas que propiciem o subsídio necessário para que a organização formule e implemente adaptações em harmonia com a necessidade de seu ambiente - compreende três níveis de análise: o macro ambiente da empresa, o setor em que ela atua e a empresa propriamente dita. A figura 5 procura especificar os três níveis de análise que devem ser observados pelas organizações ao monitorarem o ambiente no qual estão inseridas.



**Figura 5:** Três níveis de análise

**Fonte:** Wright, Kroll e Parnell, 2011, p.48: Figura 2.1 Três níveis de análise

Com base na figura 5, de acordo com a análise do macro ambiente da organização deverão ser consideradas as seguintes forças: político legais- são os resultados das eleições, legislações e sentenças judiciais no âmbito dos governos federal, estadual e municipal que podem gerar ameaças ou oportunidades para as organizações; tecnológicas- afetam inúmeras operações dentro de uma empresa e a forma como seus produtos são manufaturados e seus serviços estruturados; econômicas - são variações que ocorrem no produto interno bruto de um país, variação da taxa de juros, da inflação e do dólar- e forças sociais- referem-se às tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade possui em relação às empresas.

A análise do ambiente setorial inclui: a ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor- há uma tendência de aumento da capacidade produtiva quando um

setor recebe novos concorrentes; poder de barganha dos fornecedores- o setor é dominado por oligopólios, não há produtos substitutos, não interessa a venda aos fornecedores e os produtos disponibilizados pelos fornecedores são fundamentais para a continuidade do negócio do comprador; poder de barganha dos compradores- esses compram grande quantidade de produtos, interferem na sobrevivência de um fornecedor, não têm dificuldade de encontrar o produto com outros fornecedores por estarem bem informados da existência e localização do produto que desejam no mercado; pressões de produtos substitutos- o consumidor dispõe de alternativa no mercado e o nível de rivalidade entre os concorrentes- há inúmeros concorrentes no setor que se equilibram de forma semelhante e podem ser setores que crescem mais lentamente, o que os torna mais competitivos.

Para Certo; Peter (1993), a análise do ambiente organizacional consiste em implementar um processo de monitoração com o objetivo de identificar oportunidades e ameaças, presentes e futuras, que possam interferir na sobrevivência da organização e afetar o cumprimento de seus objetivos e metas. O maior objetivo da análise ambiental é acompanhar as turbulências que podem afetar o ambiente mercadológico para se gerar ações administrativas com o intuito de tomar decisões antecipadas para que o sucesso da organização seja mantido ou aumentado.

De acordo com Moresi (2001) há cinco etapas em um processo de monitoração ambiental em uma organização: a primeira trata da procura por recursos de informação; a segunda compreende a seleção dos recursos de informação passíveis de monitoração; a terceira ocorre com o estabelecimento dos critérios de monitoração; a quarta diz respeito a realização da monitoração e a última consiste na especificação das ações a serem tomadas em face dos resultados alcançados.

Para Chiavenato (2004), toda organização, por ser um sistema aberto, é envolvida e interage externamente com seu ambiente. Existe o ambiente geral, comum a todas as organizações e composto por um conjunto de condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais e o ambiente de tarefas mais direcionado para as operações de cada organização: fornecedores, clientes, concorrentes e entidades reguladoras. Em razão da incerteza vivenciada pelas empresas, os administradores defrontam-se com grandes desafios para assegurar que elas sobrevivam.

Ao se abordar o monitoramento ambiental é importante que se procure discorrer sobre Marketing, pois essa área faz parte da ciência que procura estudar as nuances do mercado. De acordo com Kotler e Keller (2013, p. 3):

“o marketing envolve a identificação das necessidades humanas e sociais.  
” Para identificar essas necessidades ele utiliza uma ferramenta de grande importância para a análise do ambiente empresarial: a matriz SWOT (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*).”

Essa ferramenta é utilizada por inúmeras organizações públicas e privadas para monitorar seus ambientes externo e interno. No primeiro são levantadas as oportunidades e ameaças, variáveis sobre as quais as empresas não possuem controle. No segundo, a organização procura identificar seus pontos fortes e fracos, variáveis sobre as quais ela pode atuar. Essas análises permitem o desenvolvimento de estratégias e planos de marketing, conforme demonstrado na figura 6.



**Figura 6:** Processo de planejamento estratégico de unidades de negócios

**Fonte:** Kotler e Keller(2013).

Para esses dois acadêmicos, o ambiente de marketing compreende o microambiente: colaboradores responsáveis pela produção, distribuição e promoção da oferta- empresa, fornecedores, distribuidores, revendedores e clientes-alvo- e o macro ambiente: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente, ambiente sociocultural, ambiente natural, ambiente tecnológico e ambiente político-legal. A sobrevivência de uma organização no mercado depende da capacidade de a empresa se adaptar as tendências- direcionamento ou uma sequência de eventos com certa força e durabilidade- ou megatendências-grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que se formam lentamente e influenciam os próximos sete ou dez anos.

Pode-se constatar que o monitoramento ambiental deve estar presente em todas as organizações que procuram se manter no mercado. Essa assertiva pode ser corroborada pelo fato de que uma organização, por intermédio de suas funções:

planejamento, organização, liderança, execução e controle, deve, constantemente, acompanhar as mudanças que ocorrem nos cenários político, econômico, social e tecnológico que afetam seus ambientes externo e sua capacidade de tomar decisões sobre quais produtos e serviços disponibilizar que atendam às necessidades humanas e sociais.

#### **4.5 Sistemas de Informações Gerenciais**

Os sistemas fazem parte do cotidiano de todos os seres humanos, pois todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, são sistemas e as pessoas estão interligadas a diversos tipos de organizações.

Para Oliveira (2005, p. 23), “sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

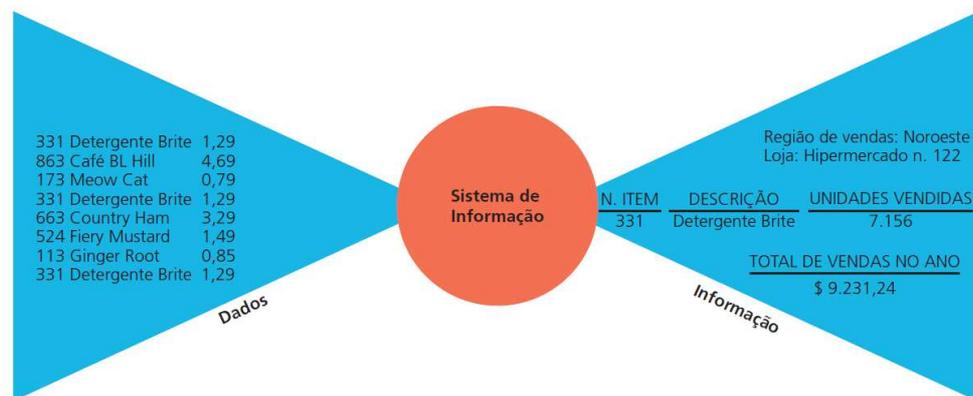
De acordo com Batista (2006), em 1924, o biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy foi o responsável pela elaboração da Teoria Geral de Sistemas e introdução do conceito de sistemas passível de ser utilizado em inúmeras áreas. À página 13 do livro de Batista pode-se encontrar dois conceitos para sistemas: “conjunto estruturado ou ordenado de partes ou elementos que se mantêm em interação, ou seja, em ação recíproca, na busca de um ou vários objetivos” ou de forma mais sucinta: “conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo.”

Para esse autor, a maior meta da sociedade seria agrupar todas as fontes de dados e informações disponíveis, de forma organizada, com o intuito de torná-las acessíveis no momento azado aos que dela precisarem para a condução de um processo decisório em qualquer atividade.

Conforme já assinalado nesse trabalho, a principal função de um administrador é a tomada de decisão. Mas não é somente um administrador que executa essa função, as demais pessoas também a executam rotineiramente. Para que sejam alcançados os melhores resultados há a necessidade da disponibilidade de um sistema de informação, pois é com base nas informações que são tomadas as decisões.

Para Batista (2006), um sistema de informação é todo e qualquer sistema que dispõe de dados ou informações de entrada cujo objetivo seja gerar informações de saída para suprir necessidades específicas.

Laudon e Laudon (2014), descrevem um sistema de informação como sendo um conjunto de componentes que se relacionam e coletam (ou recuperam) dados e informações, os transformam em novas informações que podem ser armazenadas ou distribuídas para apoiar uma organização em seus processos de tomada de decisão, coordenação e controle. Para esses autores dados são sequências de fatos não analisados e informação são os dados que sofreram um processo de modelagem para transformá-los em um formato significativo e válido para as pessoas. A figura 7 ilustra um exemplo de transformação de dados em informação.



**Figura 1.1** Dados e informação

Os dados brutos registrados por um caixa de supermercado podem ser processados e organizados de modo a produzir informações úteis, tais como o total de unidades de detergente vendidas ou a receita total de vendas do detergente em uma determinada loja ou região.

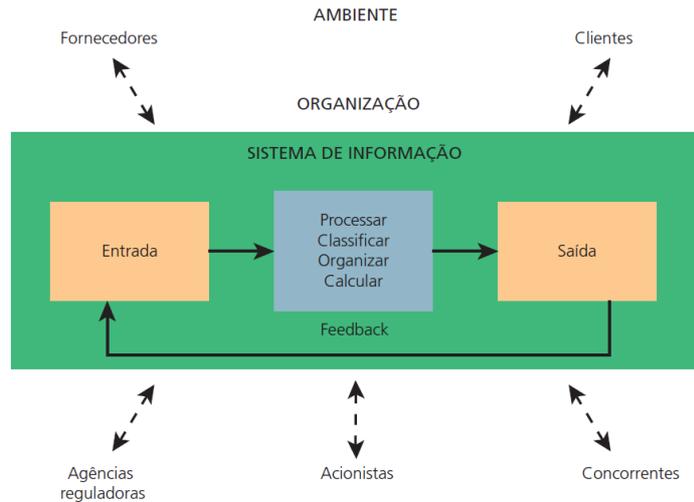
**Figura 7:** Dados e informação.

**Fonte:** Laudon; Laudon (2014, p.14).

Para esses dois autores, todos os sistemas de informação dispõem de uma entrada - responsável pela coleta de dados dentro ou fora da organização; um processamento - transforma os dados brutos em algum significado; saída - faz com que a informação chegue aonde ela for necessária; e *feedback* - tem o propósito de corrigir o que saiu errado. É possível verificar a composição de um sistema na figura 8.

**Figura 1.2** Funções de um sistema de informação

Um sistema de informação contém informações sobre uma organização e o ambiente que a cerca. Três atividades básicas — entrada, processamento e saída — produzem as informações de que as organizações necessitam. Feedback é a saída retornada a determinadas pessoas e atividades da organização para análise e refinamento da entrada. Fatores ambientais, tais como clientes, fornecedores, concorrentes, acionistas e agências reguladoras, interagem com a organização e seus sistemas de informação.



**Figura 8:** Funções de um sistema de informação.

**Fonte:** Laudon; Laudon (2014, p.14).

Laudon e Laudon (2014), defendem que o uso eficiente dos sistemas de informação depende do entendimento das dimensões: organizacional- como a empresa está estruturada, hierarquizada, qual a sua história e cultura; humana- qual o nível de competência das pessoas que compõem os quadros organizacionais- e tecnológica- os recursos de *hardware* e *software* permitem a otimização das tarefas que são realizadas pela empresa para disponibilizar um produto ou serviço à sociedade. A figura 9 registra que os sistemas de informação não estão restritos, somente, a computadores.

### Sistemas de informação: muito mais que computadores



**Figura 9:** Sistemas de informação: muito mais que computadores

**Fonte:** Laudon; Laudon (2014, p.14).

Para Rezende e Abreu (2006, p.64), um Sistema de Informação pode ser definido como o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa visando à otimização dos resultados esperados. ” Esses dois autores registram que os sistemas de informação podem propiciar os seguintes benefícios para as empresas: suporte à tomada de decisão; valor agregado aos produtos; melhor serviço e vantagem competitiva; produtos de melhor qualidade; novas oportunidades de negócios e aumento da rentabilidade; mais segurança nas informações, menos erros e mais precisão; aperfeiçoamento na eficiência, eficácia, efetividade e produtividade dos sistemas; redução da carga de trabalho; redução de custos e desperdícios e melhor controle das operações.

Em Starec (2005, p. 47), assinala-se que os maiores problemas vivenciados pelos administradores, gestores e executivos são: como tratar com o excesso de informação, como utilizar de maneira eficaz as fontes de informação tácita ou informal e a filosofia de se priorizar o fluxo de informação buscando relevância nas organizações que precisam aperfeiçoar seus processos continuamente. A informação organizada é a principal base para a sobrevivência de uma organização no atual mundo dos negócios.

### INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO

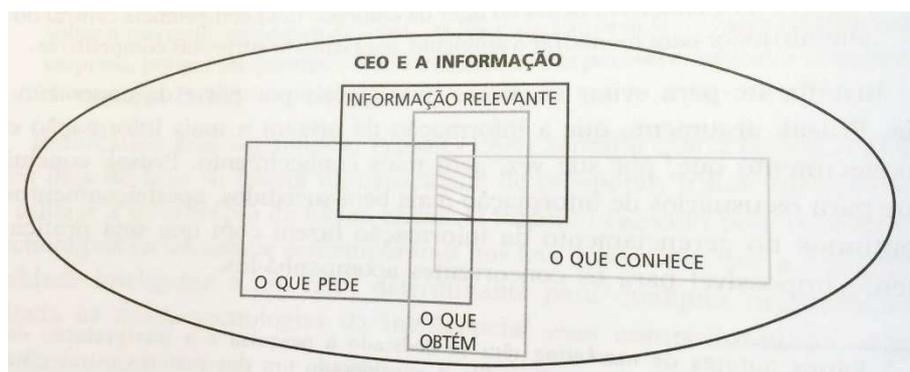


Figura 10: Informação e tomada de decisão, adaptada de J. F. Aguillar

Fonte: Starec (2005, p.50).

A figura 10 procura retratar que, no desenvolvimento de suas tarefas, os gestores são bombardeados com uma quantidade infinita de dados. No entanto, somente uma pequena quantidade gera um volume de informação que é relevante e prioritária para a tomada de decisões mais complexas. Essa forma de se gerenciar os dados e

informações faz com que muitas vezes decisões importantes sejam tomadas sem as informações necessárias relevantes.

De acordo com Starec (2005), há quatro grandes áreas que geram e difundem a informação: a área acadêmica- por intermédio de treinamento, cursos de capacitação e atividades de ensino presencial ou à distância; a administração das organizações- em suas áreas transitam informações sobre novas ferramentas de tecnologia da informação, gestão de pessoas compras e logísticas dentre outras; comunicação- mecanismo que ajuda no estabelecimento das relações internas e externas à empresa- e mercado de trabalho- pelo estabelecimento de programas de treinamento profissional, parcerias e convênios.

Para o autor, a existência de quatro barreiras ao processo de comunicação da informação que podem ser encontradas de forma isolada ou simultaneamente em uma organização: má comunicação- inexistência de um diálogo constante e padronizado em seu ambiente interno, o que propicia a falta de clareza, objetividade, coerência, exatidão e transparência para que uma informação disponha de um adequado nível de credibilidade; cultura organizacional- falta de incentivo ao uso de um fluxo informacional que tenha sido proposto; falta de competência- se as pessoas não dispuserem de conhecimento, habilidade e atitude para tratar adequadamente as informações os resultados esperados com os processos de gestão não serão alcançados- e dependência tecnológicas- a organização precisa de hardwares e softwares que permitam a fluidez da informação e do conhecimento relevante.

Para Starec (2005), há sete pecados informacionais que podem interferir no processo informacional dentro das organizações: avareza- retenção da informação para a manutenção do poder por membros da organização; gula- geração de uma quantidade considerável de informação que não agregam valor para as pessoas e organizações que dela necessitam; ira- insatisfação gerada por informações sem credibilidade, inoportunas e em duplicidade; inveja- falta de ética no processo de gestão da informação no ambiente organizacional em relação à contribuição entre os colaboradores; luxúria- a comunicação da informação não é realizada de forma clara e transparente; preguiça- a informação deve chegar para o usuário com oportunidade, caso isso não ocorra ela será obsoleta- e soberba- aqueles que detêm a informação no âmbito empresarial nem sempre a compartilham entre os seus pares para que a organização possa cumprir da melhor forma possível sua missão.

Ao se aprofundar nos estudos sobre sistemas de informação é importante delinear um histórico sobre a sua evolução ao longo dos anos que pode ser observado na figura 11. Cabe destacar que todos os sistemas abaixo ajudam a melhorar o processo gerencial no âmbito das organizações, ou seja, de certa forma todos são sistemas de informações gerenciais.



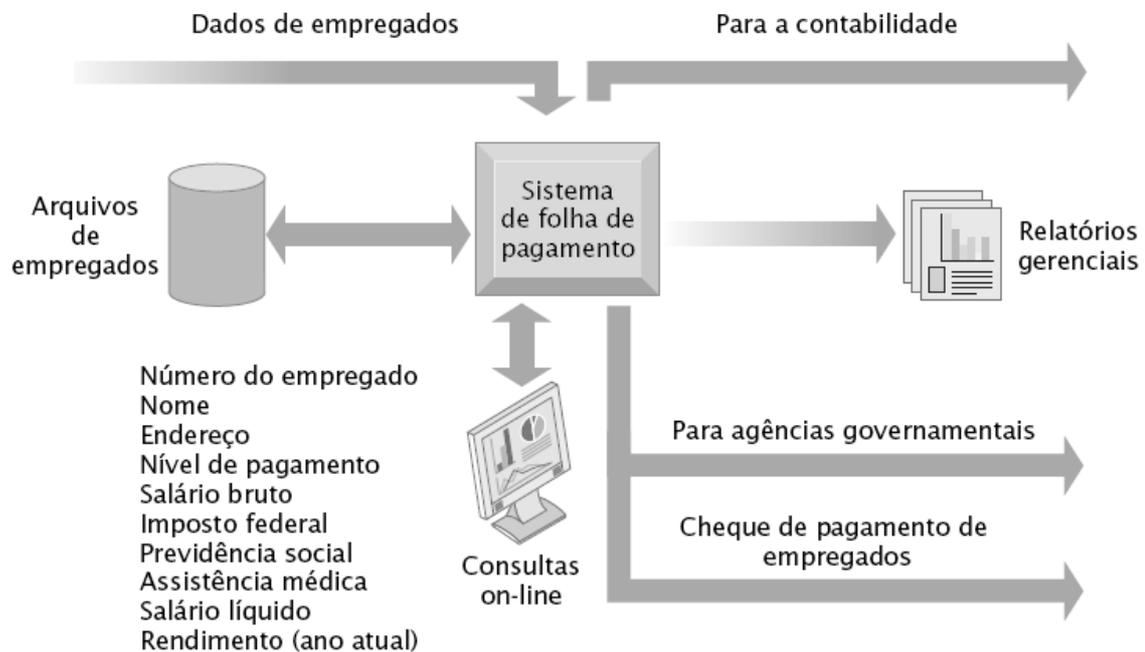
**Figura 11:** Histórico sobre a evolução de Sistemas de Informações

**Fonte:** Elaborada pelo autor.

Batista (2006), chama os Sistemas de Informação Transacional (SIT) de Sistemas Empresariais Básicos. Esses têm como principal função a realização de atividades rotineiras necessárias ao funcionamento das organizações. Eles estão direcionados para o controle das atividades diárias: controle de estoque, emissão de nota fiscal, controle de acesso, controle de ponto dentre outros.

Laudon e Laudon (2014) chamam os Sistemas de Informação Transacional de Sistemas de Processamento de Transações (SPTs). Esses sistemas possuem como principal objetivo o monitoramento dos fluxos de transações dentro da organização. Caso eles deixem de funcionar por algumas horas podem gerar perdas consideráveis para empresa: quando um sistema de venda de passagens de uma empresa deixa de funcionar por algumas horas o prejuízo que ela tem na sua receita pode ser imenso. A

figura 12 ilustra um exemplo de Sistema de Processamento de Transações (SPT) ou Sistema de Informações Transacionais (SIT).



**Figura 12:** Exemplo de SPT de folha de pagamento.

**Fonte:** Laudon; Laudon (2014, p.43).

Um SPT de folha de pagamento captura dados sobre a transação de pagamento do empregado (como um cartão de ponto). As saídas do sistema incluem relatórios on-line e impressos para a gerência sobre os cheques de pagamento dos empregados.

Em conformidade com Oliveira (2005), os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) devem processar a transformação de dados em informações seguras para serem utilizadas pelos executivos, na estrutura decisória da empresa, para tomarem decisões bem fundamentadas que irão possibilitar o alcance dos objetivos que foram estabelecidos nos níveis de planejamento estratégico, tático e operacional.

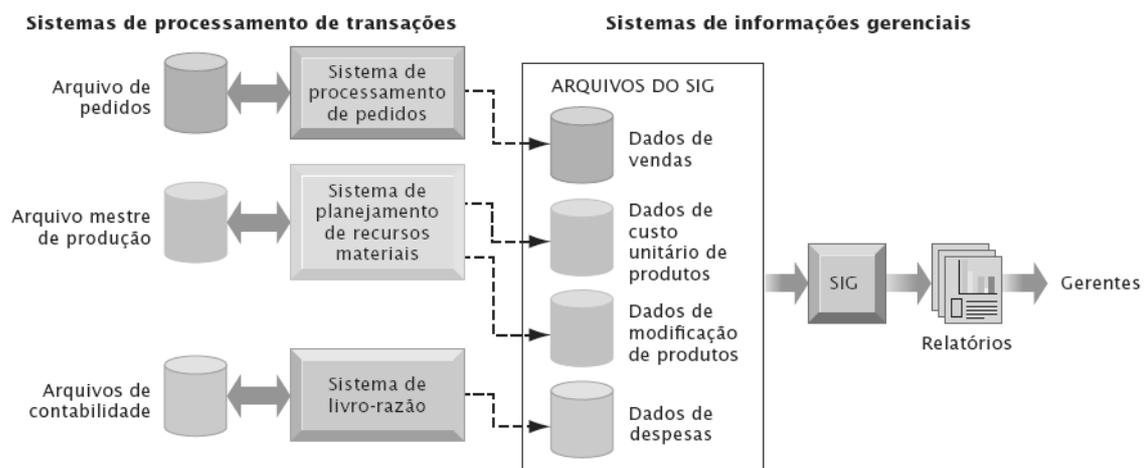
Esses sistemas são capazes de proporcionar os seguintes benefícios para as empresas dentre outros: redução do custo operacional; maior acessibilidade as informações; maior produtividade; otimização dos serviços realizados e prestados aos clientes; aperfeiçoamento do processo decisório; maior interação entre os colaboradores; projeções dos efeitos das decisões a serem implementadas; otimização da estrutura organizacional para a fluidez das informações; aumento na dinâmica das decisões e do controle sobre as ações a serem realizadas; melhor monitoramento das turbulências que ocorrem no ambiente externo à empresa; racionalização da interação com os fornecedores; maior produtividade e motivação dos colaboradores; menor

necessidade de funcionários em atividades burocráticas e repetitivas e enxugamento dos níveis hierárquicos.

De acordo com Oliveira (2005), em função das necessidades básicas das empresas os SIG podem ser classificados em: defensivo- direcionados para a obtenção de informações que façam com que a empresa não seja surpreendida pelas alterações em seu ambiente externo e interno; inativo- focado na obtenção de ferramentas que permitam avaliar o desempenho da empresa em relação ao que foi planejado; ofensivo- tem como escopo a identificação de oportunidades que propiciem novos negócios para a empresa- e interativo- vocacionado para a geração de oportunidades de negócios para as empresas.

Para Batista (2006), o foco principal dos SIG são as informações direcionadas aos gerentes de nível médio da organização. Eles disponibilizam um conjunto de relatórios sintéticos sobre o desempenho da empresa e são mais utilizados a retroalimentação do planejamento operacional.

De acordo com Laudon e Laudon (2014), os SIG abordam questões comportamentais e técnicas em relação ao desenvolvimento, uso e impacto que os sistemas de informações geram nos administradores e funcionários de uma organização. Esses sistemas disponibilizam relatórios que permitem acompanhar o desempenho corrente da organização e a previsão de seus resultados no futuro. A figura 13 ilustra como os sistemas de informação gerenciais adquirem seus dados do SPT da empresa.



**Figura 13:** Como os sistemas de informação gerenciais adquirem seus dados do SPT da empresa

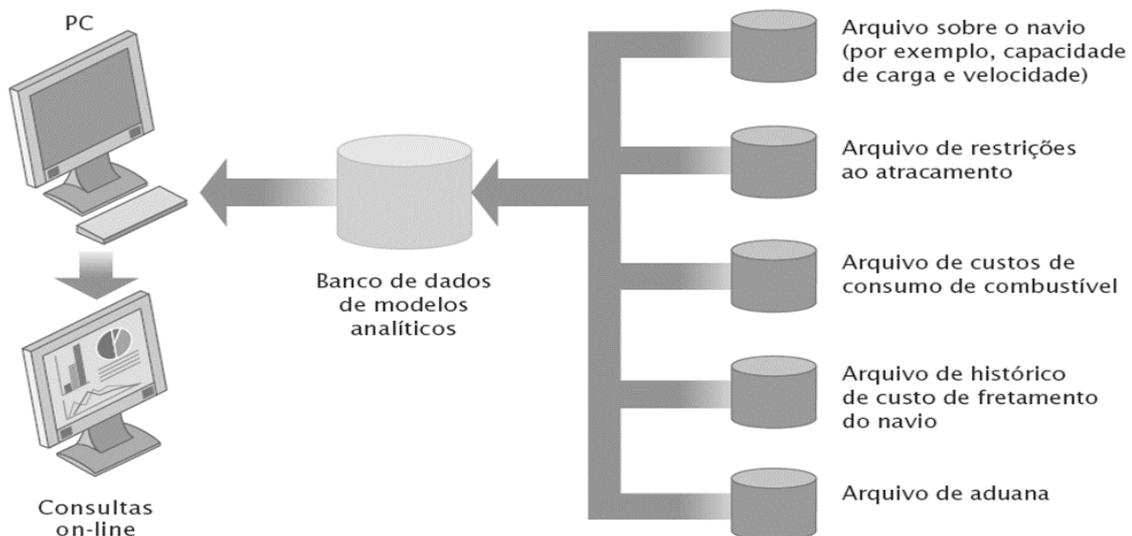
**Fonte:** Laudon; Laudon (2014, p.44).

De acordo com Batista (2006), os Sistemas de Automação de Escritórios (SAE) são aqueles que utilizam diversos tipos de tecnologias para aumentar a produtividade dos colaboradores que tratam as informações de escritórios. São exemplos desses sistemas o *Word* e *Excel* dentre outros.

Para o autor acima, os Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) são chamados de Sistemas de Suporte à Decisão (SSD). Eles apresentam uma grande interatividade com as ações por oferecerem dados e modelos que permitem o equacionamento de problemas semiestruturados e por focarem a tomada de decisões com o auxílio de computadores.

Em conformidade com Laudon e Laudon (2014), os Sistemas de Apoio à Decisão (SADs) assessoram os gerentes de nível médio na tomada de decisões não usuais, baseadas na análise de problemas semiestruturados e não estruturados, por intermédio do uso de diversos modelos para a análise de dados. A figura 14 apresenta uma modelo de SAD.

Exemplo de Sistema de Apoio à Decisão para cálculo de transporte:



**Figura 14:** Figura 2.8 - Sistema de apoio à decisão para cálculo de transporte

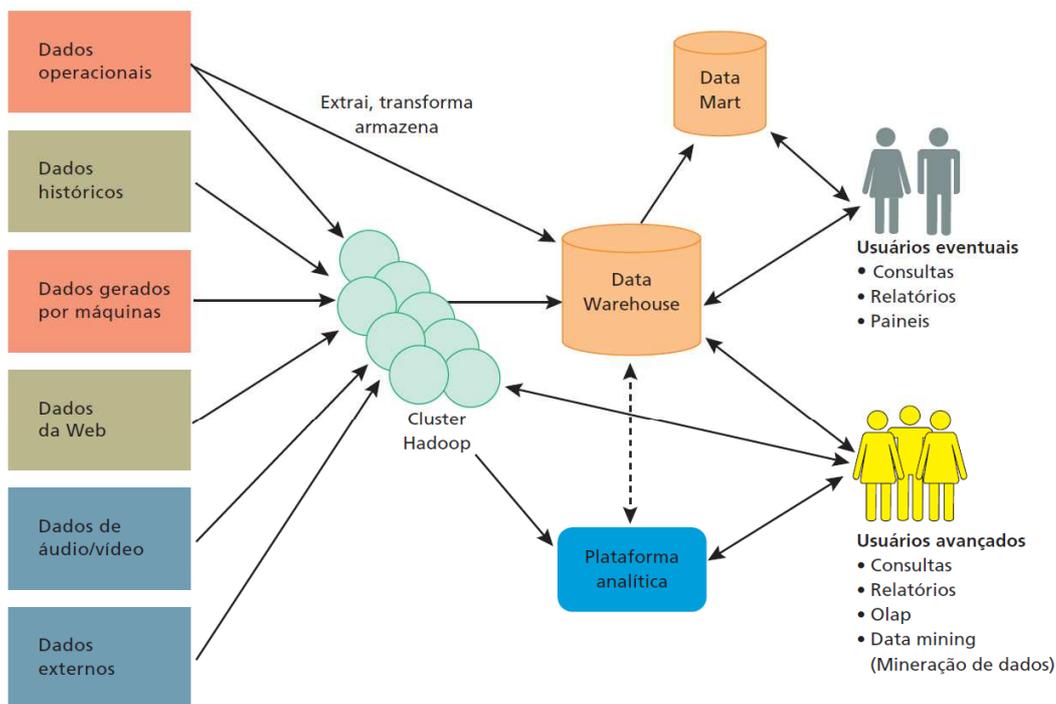
**Fonte:** Laudon; Laudon (2014, p.45).

Este SAD opera em PCs de grande capacidade. É usado diariamente pelos gerentes que precisam desenvolver propostas para contratos de fretamento de navios

Batista (2006) assinala que o data warehousing (DW) permite o armazenamento de uma grande quantidade de dados que podem gerar informações precisas e confiáveis para serem disponibilizadas às pessoas adequadas no momento

oportuno. O data mining (DM) é uma tecnologia de mineração de dados baseada em algoritmos matemáticos que ajudam os usuários da informação a alcançarem conclusões que superam a capacidade da análise humana.

Para Laudon e Laudon (2014, p.154), “Data warehouse é um banco de dados que armazena dados correntes e históricos de potencial interesse para os tomadores de decisão de toda a empresa.” Essa ferramenta consolida e padroniza as informações provenientes de diferentes bancos de dados operacionais para que possam ser utilizadas no âmbito empresarial para a análise gerencial e tomada de decisões. A figura 15 procura demonstrar a infraestrutura contemporânea de inteligência empresarial utilizando um data warehouse.



**Figura 6.12** Infraestrutura contemporânea de inteligência empresarial

Uma infraestrutura contemporânea de inteligência empresarial apresenta recursos e ferramentas para gerenciar e analisar grandes quantidades de diferentes tipos de dados oriundos de múltiplas fontes. Estão incluídas ferramentas de consultas e relatórios fáceis de usar para usuários eventuais e conjuntos de ferramentas analíticas mais sofisticadas para usuários avançados.

**Figura 15:** Infraestrutura contemporânea de inteligência empresarial.

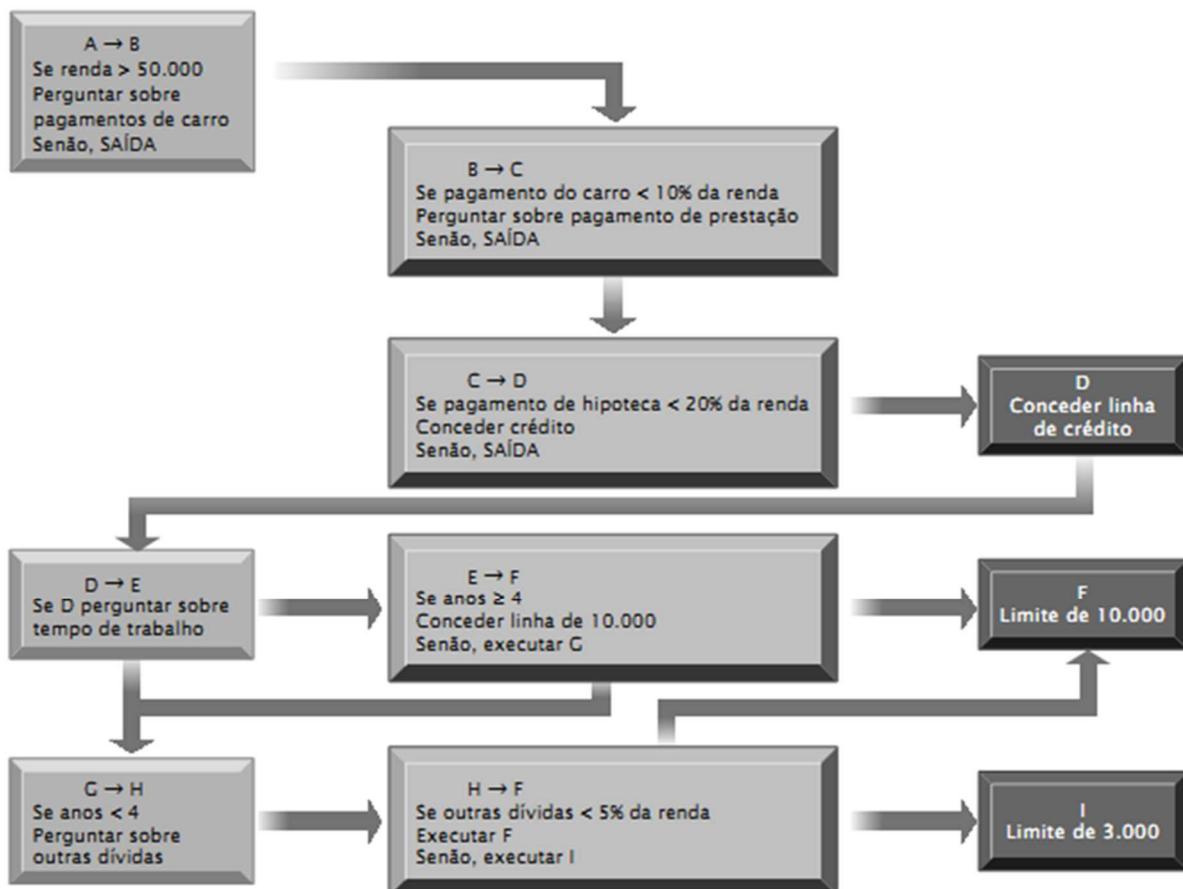
**Fonte:** Laudon; Laudon (2014, p.196).

Esses dois autores defendem a tese de que o *data mining* fornece dados corporativos que não podem ser obtidos por meio do Processamento Analítico On-line (OLAP). Os tipos de informações que podem ser obtidos com o *data mining* são: associações- ocorrências ligadas a um evento único; sequência: eventos ligados ao

longo do tempo; classificação- classifica os modelos baseados em grupos que apresentam determinadas características e aglomeração- similar a classificação, porém não os grupos não foram definidos.

De acordo com Batista (2006), os Sistemas Especialistas (SE) interagem com o campo da inteligência artificial- equipamentos capazes de exibir qualidades análogas às dos seres humanos como criatividade, raciocínio por intermédio do uso de computadores para auxiliar ou mesmo substituir os tomadores de decisão. Exemplos: linguagem natural, robótica, sistemas perceptivos, redes neurais e softwares inteligentes.

Para Laudon e Laudon (2014, p. 379): “ Um Sistema Especialista (SE) captura a expertise humana em um domínio específico do conhecimento e a transforma em um conjunto de regras para um sistema de software que pode ser utilizado por outras pessoas da organização. ” A figura 16 procura demonstrar regras que devem ser observadas por um sistema especialista para que ele alcance seus objetivos.



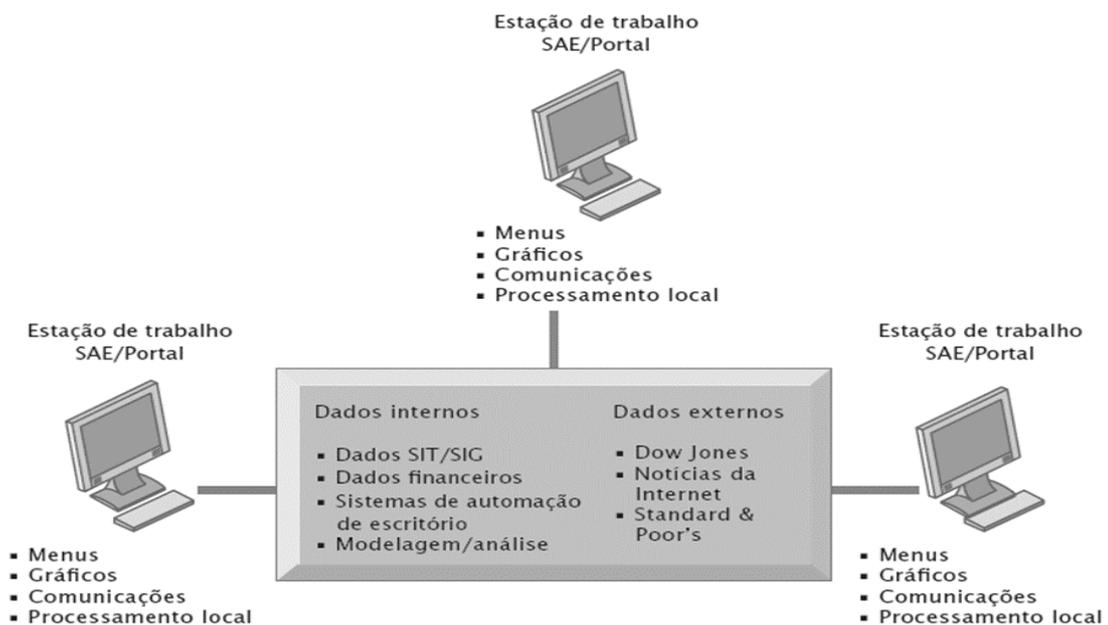
**Figura 16:** Regras de um sistema especialista

**Fonte:** Laudon; Laudon (2014, p.379).

Um sistema especialista contém uma série de regras a serem seguidas. As próprias regras são interconectadas; o número de resultados é previamente conhecido e é limitado. Há múltiplos trajetos para se obter o mesmo resultado, e o sistema pode considerar múltiplas regras ao mesmo tempo. As regras aqui ilustradas são as de um sistema especialista simples de concessão de crédito.

De acordo com Batista (2006), os Sistemas de Informação para Executivos (SIE) são conhecidos como Sistemas de suporte executivo (SSE): eles focam a alta administração e procuram disponibilizar subsídios para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa.

Laudon e Laudon (2014) registram que os Sistemas de Apoio ao Executivo (SAE), tem por escopo questões estratégicas e tendências de longo prazo no ambiente externo que podem afetar a sobrevivência de uma organização. Esses sistemas assessoram a gerência sênior na tomada de decisões não rotineiras que necessitam de visão e capacidade de avaliação em relação a uma determinada situação futura em virtude das mudanças dos cenários político, econômico, tecnológico e social. A figura 17 procura ilustrar um modelo de sistema de apoio ao executivo que pode servir de base para as suas atividades de planejamento.



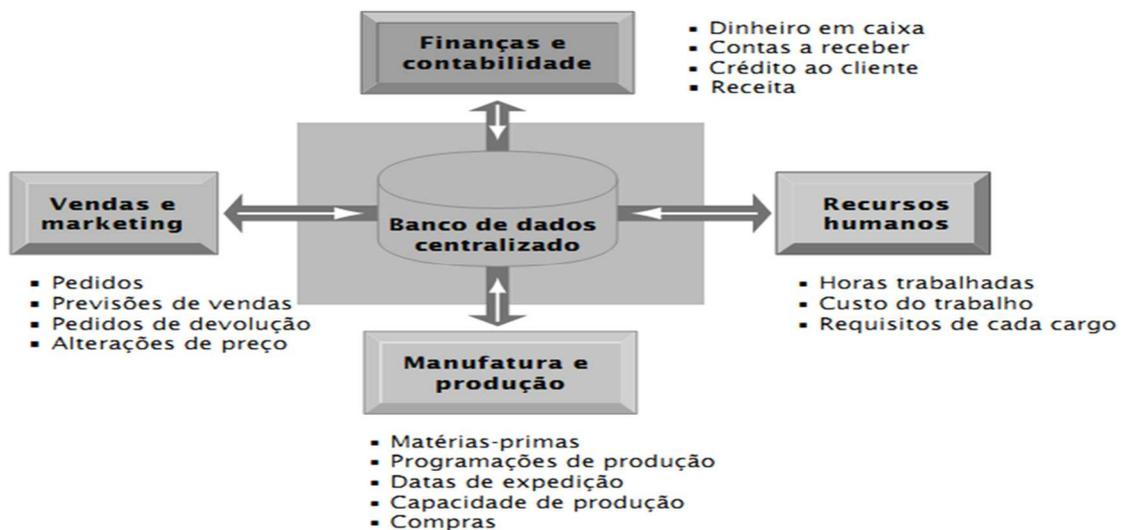
**Figura 17:** Modelo de um sistema de apoio ao executivo típico

**Fonte:** Laudon; Laudon (2012, p.46).

**Este sistema reúne dados de diversas fontes internas e externas e os apresenta aos executivos em um formato de fácil utilização.**

Para Batista (2006), o Planejamento de Recursos Empresarias (ERP) ou Sistemas Integrados de Gestão são arquiteturas de sistemas de informação que melhoram a integração das informações necessárias as todas as atividades da empresa: produção, logística, financeira e gestão de pessoas.

Em conformidade com Laudon e Laudon (2014), os ERPs tem por finalidade a integração dos processos de negócios nas áreas de manufatura e produção, finanças e contabilidade, vendas e marketing e recursos humanos em um único software. A figura 18 procura elucidar o funcionamento de um sistema integrado de gestão.



**Figura 18:** Como funcionam os sistemas integrados

**Fonte:** Laudon; Laudon (2012, p.255).

Os sistemas integrados apresentam um conjunto de módulos de software integrados e um banco de dados central; este permite que os dados sejam compartilhados pelos diferentes processos de negócios e áreas funcionais de toda a empresa.

Para esses dois acadêmicos, os sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM- *customer relationship management*) focam a otimização da receita, a satisfação e a fidelização de clientes por intermédio da coleta de informações que possibilitam as empresas identificar, atrair e reter os clientes mais lucrativos; prestar serviços de melhor qualidade aos clientes existentes e aumentar as vendas. O CRM pode ser: operacional- direcionado para o uso de ferramentas para automação da força de vendas, apoio ao atendimento e ao call center e automação do marketing- ou analítico- com base nas informações disponibilizadas pelo CRM operacional disponibiliza informações para melhorar a gestão da empresa. A figura 19 apresenta uma visão geral

de partes envolvidas num sistema de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) e a figura 20 exemplifica um CRM analítico.

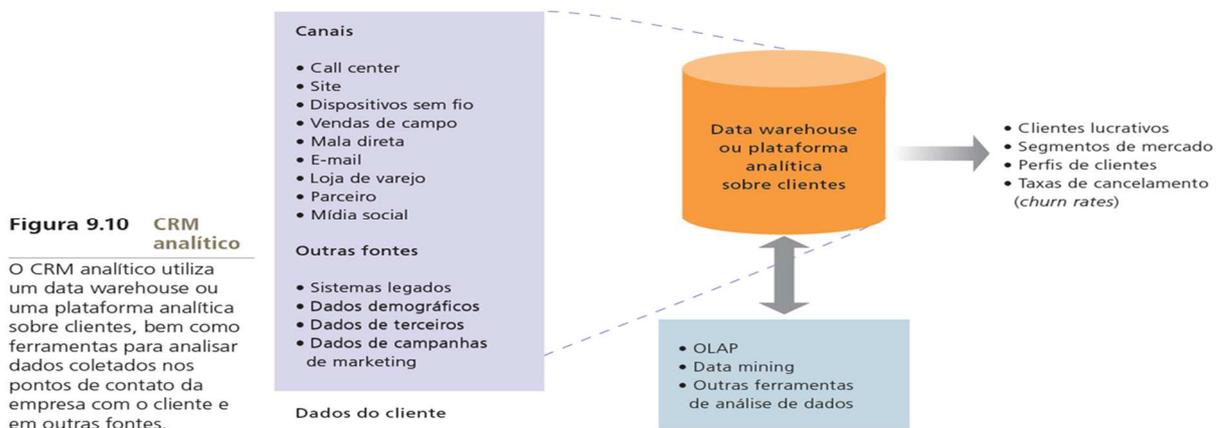


**Figura 9.6** Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)

Os sistemas de CRM examinam os clientes sob uma perspectiva multifacetada. Usam um conjunto de aplicações integradas para abordar todos os aspectos do relacionamento com o cliente, inclusive atendimento, vendas e marketing.

**Figura 19:** Gestão do relacionamento com o cliente CRM

**Fonte:** Laudon; Laudon (2014, p.307)



**Figura 9.10** CRM analítico

O CRM analítico utiliza um data warehouse ou uma plataforma analítica sobre clientes, bem como ferramentas para analisar dados coletados nos pontos de contato da empresa com o cliente e em outras fontes.

**Figura 20:** CRM analítico

**Fonte:** LAUDON; LAUDON (2014, p.310).

Constata-se que o uso eficiente, eficaz e efetivo dos inúmeros sistemas de informações gerenciais pelas empresas públicas ou privadas pode fazer com que elas atendam da melhor forma possível as necessidades dos clientes em relação aos produtos e serviços ofertados, integrem melhor seus processos de gestão das áreas empresariais; realizem planejamentos capazes de identificar ações que devam ser implementadas para sobreviver as turbulências do mercado; usem da melhor forma possível os recursos da inteligência artificial para racionalizar e otimizar seus processos;

disponham dos dados necessários aos processos de tomada de decisão com precisão e oportunidade; utilizem da maneira mais adequadas os modelos existentes para a tomada de decisão; desloquem o seu pessoal para a realização de tarefas mais criativas e menos repetitivas; ajudem os gerentes de nível médio da organização na gestão de seus setores e monitorem todas as transações que ocorrem no ambiente interno da empresa com o intuito de evitar desperdícios e o não cumprimento de obrigações contratuais e legais.

#### **4.6 Bem Comum**

Para Finnis (1940, apud Oliveira, 2002, p.113.), bem comum diz respeito a um conjunto de condições que, uma vez atendidas, tornam aptos os membros de uma comunidade a alcançar por si mesmos valores pelos quais eles desfrutam de um sentido para colaborar uns com os outros em uma comunidade.

De acordo com Martins Filho (2000) ao se abordar o conceito de bem comum deve-se considerar as noções de: finalidade, bem, participação, comunidade e ordem.

A finalidade procura elucidar qual o fim ou objetivo da coisa: para que ela serve ou existe, uma vez que para se compreender a noção de bem a finalidade é de suma importância.

Quando trata da questão de bem, esse pensador cita São Tomás de Aquino: “ Bem é aquilo que a todos apetece. ”, pois ele é um fim almejado por um agente.

A participação irá possibilitar a delimitação do bem comum. Para esse acadêmico, o bem comum é difusivo por si só, pois é capaz de atuar como causa final que contribui para que outros participem de sua generosidade.

Para se falar de bem comum a noção de comunidade não pode ser deixada a parte, pois comunidade é uma “comum unidade” ou comum união, ou seja, ela deve se desenvolver entre aqueles que objetivam um mesmo fim.

A noção de ordem implica, necessariamente, em três coisas: distinção com conveniência- vários indivíduos com diferentes talentos e perfeições que se agregam à disposição do todo; cooperação- o que falta a um será suprido pelo que possui o outro- e fim – os membros da comunidade devem se unir em prol de um objetivo comum.

Para Martins Filho, 2000, o bem comum, numa sociedade politicamente organizada, deve focar o interesse público (implementação de ações que visem ao interesse de toda uma comunidade: segurança pública, educação e saúde dentre outras). Ele compreende o próprio bem particular de cada cidadão, a medida em que ele é parte de um todo ou de uma comunidade: "O bem comum é o fim das pessoas singulares que existem na comunidade, como o fim do todo é o fim de qualquer de suas partes". Isto é, o bem da comunidade é o bem do próprio indivíduo que a compõe. O indivíduo busca o bem da comunidade, por esse influenciar seu próprio bem. Assim, o bem dos demais não é alheio ao bem próprio.

#### 4.7 Inteligibilidade

De acordo com Barbosa e Nunes (2007), há necessidade de uniformidade para a disseminação de informação para os usuários por intermédio de uma linguagem que atinja não só aqueles com elevado nível de escolaridade, mas também os com baixo nível de escolaridade. Deve-se, para esse público alvo, escrever de uma forma que lhe seja possível o entendimento da informação desejada por meio de uma linguagem clara e objetiva.

Para esses autores, (Barbosa, Nunes 2007, p.18): "todos os provedores de informação têm o dever moral e também legal de fazer seus produtos e serviços disponíveis para o maior número possível de usuários, independentemente de sua habilidade física, de sua capacidade de ler e escrever, nacionalidade, localização geográfica ou circunstância de aprendizado. "

Eles fazem uma distinção entre legibilidade e inteligibilidade. A primeira indica que um texto pode ser lido e que as letras e palavras podem ser reconhecidas. A segunda é a medida de quanto confortável ou facilmente um texto pode ser lido. Eles assinalam que a legibilidade é uma parte importante da inteligibilidade; no entanto, nem tudo que é legível é inteligível. Para que ocorra a inteligibilidade o usuário deve se relacionar com o texto.

Para Barbosa e Nunes, 2007, a inteligibilidade **se** relaciona a todos os fatores que podem facilitar ou dificultar o sucesso na leitura e entendimento de um texto. Dentre esses fatores devem ser considerados em relação à habilidade de leitura do usuário: o

interesse e a motivação, a legibilidade da impressão e de qualquer ilustração e a complexidade de palavras e sentenças. Em seu artigo eles registram que no Brasil, praticamente não existem fórmulas de inteligibilidade devido as características da língua portuguesa que não se adapta às normas estabelecidas para a língua inglesa e pela inexistência pesquisas nessa área.

Para estimar a inteligibilidade de textos da língua portuguesa, esses autores basearam-se no índice de Fernández- Huerta que é uma adaptação da fórmula mais popular: a *Flesch Reading Ease*, ela indica em uma escala de 0 a 100 a dificuldade de compreensão de um documento, conforme apresentado no Quadro 3.

Facilidade de compreensão	Flesch Reading Ease	Grau de escolaridade
Muito difícil	0 - 30	Universitário
Difícil	30 - 50	Nível Médio ou Universitário incompleto
Mais difícil	50 - 60	Nível Médio incompleto
Padrão	60 - 70	7ª ou 8ª Série
Mais fácil	70 - 80	6ª Série
Fácil	80 - 90	5ª série
Muito fácil	90 - 100	4ª série

**Quadro 3-** Flesch Reading Ease Score: os graus de escolaridade e a facilidade de compreensão dos textos

Fonte: University of Texas (Austin). The Acessibility Institute. Flesch-Kincaid, and Flesch Reading Ease fórmulas.

Esses pesquisadores atestam que um teste de inteligibilidade procura especificar qual o grau de leitura/escolaridade necessário ao usuário comum para entender materiais escritos. Esse teste mede somente a dificuldade estrutural do texto escrito, ele procura prever qual o nível de leitura requerido para a compreensão de um texto.

Para Leffa, apud Rodrigues, Freitas e Quental (2013), há três grupos de fatores que podem afetar a compreensão da leitura: fatores associados ao texto, ao leitor e à intervenção leitora. A inteligibilidade faz parte do primeiro grupo, uma vez que estruturas linguísticas complexas e uso de vocabulário incomum podem afetar o grau de compreensão de um texto.

#### 4.8 Conclusões da Revisão de Literatura

É importante que os serviços de informações existentes nas organizações foquem as necessidades dos usuários internos e externos à empresa, pois a informação é uma peça fundamental em inúmeras etapas do processo de transformação de recursos em produtos ou serviços para atender a demanda da sociedade. No entanto, não basta ter acesso à informação, é preciso entender o seu significado para aplicá-la com oportunidade e exatidão onde ela for necessária.

A assertiva acima pode ser corroborada pelas seguintes ideias elencadas na revisão de literatura:

- O artigo 5º da Lei de Acesso à Informação registra que a linguagem utilizada para a transmissão de informação deve ser de fácil compreensão;
- Davenport (2004), assinala que para uma empresa melhorar seu nível de informação é importante se debater a abrangência de certos termos e seu entendimento pelos colaboradores;
- Choo (2006), escreve que os sistemas e serviços de informações devem ser capazes de ajudar os usuários a ter uma melhor percepção das situações;
- Maury (1993), disserta sobre a utilidade da informação para administrar o risco;
- Tarapanoff (2004), aborda a importância de se tornar a informação um bem social;
- Magalhães (2008), ressalta que a extração de informações relevantes depende do desenvolvimento de metodologias, técnicas e ferramentas;
- De acordo com Platt (1967), ao se redigir uma informação deve-se utilizar palavras que estejam em conformidade com o nível de compreensão do destinatário, ressaltando-se os pontos mais importantes em relação ao conteúdo;
- Para Batista (2006), é importante que fontes de dados e informações disponíveis sejam organizadas e acessíveis a aqueles que delas necessitem;
- De acordo com Laudon e Laudon (2014), as informações devem ter um formato significativo e válido para as pessoas e

- Starec (2005), escreve que uma barreira ao processo de comunicação é a má comunicação, que pode ser causada pela falta de um diálogo constante e padronizado no ambiente organizacional em função da falta de clareza, objetividade, coerência, exatidão e transparência necessária a um bom nível de credibilidade de uma informação.

A vantagem competitiva, normalmente, é alcançada pelas organizações que conseguem informações capazes de aumentar a produtividade da empresa, reduzir seus custos ou desenvolver novos produtos e serviços. A existência de uma estrutura de inteligência que consiga coletar e minerar dados inteligíveis poderá disponibilizar os subsídios necessários a esses eventos por intermédio de processos de planejamento estratégico, tático e operacional que gerem ações capazes de se adaptarem as mudanças que acontecem no mercado diante das turbulências dos cenários político, econômico, social e tecnológico.

A Inteligência Competitiva é uma dinâmica, proativa e sistemática, que procura monitorar as mudanças que ocorrem no ambiente competitivo para que sejam tomadas as melhores decisões estratégicas e operacionais. Ela é um processo de coleta, tratamento, e análise das atividades dos concorrentes, das evoluções tecnológicas e das tendências e megatendências dos negócios empresarias.

A IC procura identificar as necessidades dos clientes; conduzir um planejamento que busque a melhor relação custo-benefício no uso dos recursos disponíveis (pessoal, financeiro, tecnológico, tempo, etc.); coletar dados em fontes primárias, secundárias, tradicionais e criativas que gerem informações capazes de resolverem determinadas situações problemas; analisar se as informações são confiáveis e estão relacionadas com a situação problema a ser equacionada; disseminar as informações para aqueles que dela necessitam e avaliar o efeito da uso da informação produzida e distribuída.

O profissional de informação é peça fundamental ao trabalho de IC, pois é ele quem detém as melhores habilidades para encontrar, tratar, analisar, organizar e disponibilizar a informação para quem dela necessite como subsídio a uma tomada de decisão de maneira precisa e no tempo certo. Todavia, esse profissional só será capaz de proporcionar os melhores resultados informacionais se os administradores souberem de quais informações precisam e em qual prioridade. Esse estudioso da informação, ao

monitorar as mudanças que ocorrem nos mundos governamental e corporativo poderá disponibilizar aos usuários da informação parâmetros que evidenciem a necessidade de se implementar determinadas atitudes em virtude da probabilidade da ocorrência de problemas específicos.

A IC é uma das bases de sustentação da organização que implementa uma gestão estratégica. Uma empresa que adota esse tipo de gestão, normalmente, tem maiores chances de alcançar um elevado nível de entropia negativa.

A assertiva registrada por Tarapanoff (2004), com respeito à disponibilidade da informação por ser um bem social de forma igualitária e justa a todos que dela necessitam, demonstra a importância da sua inteligibilidade para que ela seja capaz de agregar valor às organizações e ao País.

Em nível análogo de importância da IC há a Inteligência de Estado (IE). No Brasil, nem sempre, essa área tem desfrutado do merecido respeito e destaque, uma vez que segmentos notórios da sociedade a menosprezam ou desconhecem sua importância. Não há exercício da cidadania que contribua de forma significativa para o desenvolvimento de planejamento e ações vocacionados para o bem comum independente do governo, ou seja, não existe ou não se pratica uma política de estado que seja transparente e inteligível, de conhecimento público e harmônica, com as aspirações nacionais.

De acordo com Platt (1967), os responsáveis pela produção de informações devem ter a consciência de que o que for produzido deve ser útil aos interesses nacionais, pois uma informação terá enorme validade se for íntegra, precisa e oportuna. Para tanto, esse acadêmico registra nove princípios de informações: Finalidade, Definições, Explorações das Fontes, Significado, Causa e Efeito, Espírito do Povo, Tendências, Grau de Certeza e Conclusões.

Guedes (2006) assinala que a produção de uma boa inteligência/informação, independente da área de uso, deve atentar para a segurança, clareza, amplitude, imparcialidade, objetividade, oportunidade, utilidade e exclusividade.

Aquele que trabalha na gestão da informação em suas diversas nuances deve ser imparcial, objetivo e realista, pois a informação e o conhecimento gerado devem contribuir para que o cidadão conheça e acompanhe os atos de quem detém o poder

para analisar se eles estão sendo lícitos ou ilícitos em relação ao atendimento das necessidades da comunidade.

A IE deve ter a habilidade necessária para propiciar o adequado suporte na especificação de diretrizes que contribuam para a formação de políticas, estratégias e ações direcionadas para o crescimento, desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida da população de um país.

A observância dos princípios previstos na Lei de Acesso à Informação deve ser respeitada por aqueles que foram eleitos para governar o país, porque os cidadãos devem dispor de informações que lhes permitam compreender os atos da administração pública. É importante que exista o controle público sobre a segurança nacional, o segredo governamental e os serviços de inteligência com o propósito de evitar que essas áreas sejam manipuladas pelos governantes para se perpetuarem no poder.

Um país que tenha como um de seus objetivos nacionais permanentes a democracia deve dispor de uma Inteligência de Estado para que as decisões sejam tomadas com base na lógica e na realidade com o intuito de que se realizem investimentos eficientes, eficazes e efetivas nas áreas de saúde, educação, segurança e infraestrutura por intermédio de projetos que tenham início, meio e fim.

Uma adequada inter-relação entre IC e IE pode contribuir para o desenvolvimento de produtos e serviços nas esferas públicas e privadas focados no bem comum da sociedade que observem a importância de se realizar um desenvolvimento sustentável por intermédio do uso adequado dos recursos naturais que são escassos, muitas das vezes finitos e de difícil reposição ou recuperação. Tal assertiva pode ser corroborada pelo fato de essas duas grandes áreas acadêmicas lidarem com um bem que exerce grande influência na vida de qualquer ser humano: a informação.

Um dos maiores objetivos de qualquer organização é a sua existência por um período considerável de tempo. Para que isso se torne uma realidade ela deve estar sempre monitorando as mudanças que ocorrem em seus ambientes interno e externo. O processo de planejamento é de suma importância para que isso aconteça, pois planejar significa levantar ideias que devam ser transformadas em ações para se alcançar um futuro desejado.

A matriz SWOT é uma ferramenta que possibilita a identificação de ameaças e oportunidades no ambiente externo (forças político-legais; forças tecnológicas; forças econômicas e forças sociais) à organização e pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno (nível de capacitação dos colaboradores; disponibilidade de recursos financeiros; recursos de tecnologia da informação etc.)

A informação é a maior matéria prima para o monitoramento ambiental, pois ela poderá propiciar os subsídios para a compreensão das mudanças que estão ocorrendo nos cenários político, econômico, social e tecnológico que poderão afetar as decisões a serem tomadas para que a organização consiga ultrapassar as turbulências e se manter no mercado. O Marketing ou Mercadologia é uma ciência de inestimável valor para o monitoramento ambiental, uma vez que ele procura identificar as necessidades humanas e sociais que mudam constantemente.

As empresas dependem de sistemas de informação para o desempenho de atividades rotineiras, de gestão no nível médio, de automação de serviços burocráticos, de planejamento até o nível de sistemas especialistas capazes de substituir inúmeras atividades desempenhadas pelas pessoas. Esses sistemas deverão sempre levar em consideração o tripé básico de qualquer empresa: tecnologia, organizações e pessoas.

Todas as organizações são sistemas abertos que fazem parte da vida do ser humano desde o seu nascimento até o fim de sua passagem pela terra. Essa deve desempenhar funções em prol da humanidade, particularmente aquelas que pertencem à esfera governamental: a razão da existência de um governo é para propiciar a melhor qualidade de vida para os seus cidadãos.

Ao se concluir a revisão de literatura é profícuo ressaltar que os assuntos focados tiveram como escopo o objetivo geral da tese que trata da análise da inteligibilidade das informações disponibilizadas nos *sites* dos órgãos de gestão direta do governo federal quanto à alocação de recursos financeiros para a condução de programas, projetos e ações que possam: alavancar o desenvolvimento, a democracia e o bem-estar social do País; constatar se os fundamentos de IC são considerados quando ocorre a disponibilização de recursos financeiros para organizações públicas e privadas e identificar que parâmetros informacionais poderiam ser observados na construção de metodologia.

Toda sociedade politicamente organizada deve direcionar seus esforços para ações que coloquem o interesse público numa posição de destaque, pois assim contribuirá para que sejam desenvolvidas ações voltadas para o bem comum de todos.

Não é suficiente que os dados e informações simplesmente estejam acessíveis aos cidadãos comuns. É necessário que eles sejam inteligíveis, ou seja, devem estar redigidos de uma forma que favoreça o entendimento da informação desejada por meio de uma linguagem clara e objetiva.

## 5. TESE, PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS

### 5.1 Tese

Em função do problema apresentado em 1.1.2 que é analisar se as informações existentes nos sites dos órgãos federais referentes a programas, projetos e ações são **inteligíveis** para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade brasileira e se baseando na revisão de literatura sobre Inteligência Competitiva, Inteligência de Estado, Monitoramento Ambiental, Sistemas de Informações Gerenciais, Bem Comum e Inteligibilidade no que diz respeito a uma informação ser inteligível, defende-se a seguinte tese:

- Há a necessidade de que as informações disponibilizadas nos sites do governo federal, referentes a programas, projetos e ações sejam **inteligíveis** para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade brasileira.

### 5.2 Pressupostos e Variáveis

#### 5.2.1 Pressuposto geral

A disponibilização de dados e informações em *sites* que sejam de difícil entendimento pelo usuário - cidadão comum com base nos critérios de bem comum de

Martins Filho (2000): “ finalidade, bem, participação, comunidade e ordem “e de inteligibilidade de Barbosa e Nunes (2007) conforme a fórmula de a Flesch Reading Ease. - favorece a alocação de recursos financeiros, oriundos dos impostos do contribuinte, para ações que não estejam comprometidas com o bem comum da sociedade brasileira e da melhoria de sua qualidade de vida.

### 5.2.2 Pressupostos específicos

1) As informações publicadas nos *sites* dos órgãos da administração pública federal não são inteligíveis para o cidadão comum monitorar os gastos públicos.

Com o propósito de testar o presente pressuposto serão observadas as variáveis abaixo especificadas:

V1 – Grau de inteligibilidade das informações publicadas.

V2 – Parâmetros para avaliação das informações publicadas.

2) As informações publicadas nos *sites* de órgãos da administração pública federal não são inteligíveis na percepção da aplicação de recursos em prol do bem comum.

Observar-se-á a seguinte variável para testar esse pressuposto:

V3 – parâmetros informacionais da matriz SWOT para monitoramento do ambiente com foco no bem comum.

3) A falta de inteligibilidade nas informações publicadas nos *sites* de órgãos da administração pública federal favorece o uso de recursos públicos sem foco no bem comum.

Para testar esse pressuposto serão observadas as seguintes variáveis:

V4 – Significado da informação.

V5 – Grau de disponibilidade de informações para o direcionamento de ações para o bem comum da sociedade.

## 5.3 Definições Operacionais

### 5.3.1 Significado da informação

Para Wersig e Neveling (1975), a informação pode ser entendida quando se define a noção das necessidades de informação de certas pessoas envolvidas em trabalho social por intermédio do estudo de como ocorrem os processos de comunicação organizacionais com o objetivo de redução da incerteza.

### 5.3.2 Sistema de Informação Gerencial (SIG)

De acordo com Oliveira (2014), um SIG deve focar a transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa para subsidiar os gestores na tomada de decisões que propiciarão o suporte à implementação de ações que permitam à organização cumprir sua missão.

### 5.3.3 Bem Comum

Para Martins Filho (2000), ao se abordar o conceito de bem comum deve-se considerar as noções de: finalidade, bem, participação, comunidade e ordem. Numa sociedade politicamente organizada, ele deve focar o interesse público, pois compreende o próprio bem particular de cada cidadão, a medida em que ele é parte de um todo ou de uma comunidade.

### 5.3.4 Inteligibilidade

De acordo com Barbosa e Nunes (2007), a inteligibilidade é a medida de quanto confortável ou facilmente um texto pode ser lido. A inteligibilidade relaciona-se a todos os fatores que podem facilitar ou dificultar o sucesso na leitura e entendimento de um texto. Dentre esses fatores devem ser considerados em relação à habilidade de leitura do usuário: o interesse e a motivação, a legibilidade da impressão e de qualquer ilustração e a complexidade de palavras e sentenças.

## 6. METODOLOGIA

### 6.1 Especificação da Metodologia

As pesquisas utilizadas no presente trabalho foram: bibliográfica com o propósito de se verificar a existência de trabalhos análogos ao estudado e aperfeiçoar ideias sobre o tema; e descritiva com o intuito de analisar se as informações existentes nos sites do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde referentes a programas, projetos e ações na área do governo federal são inteligíveis para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade brasileira.

Para verificar o grau de inteligibilidade dos dados e informações constantes desses ministérios utilizou-se a Flesch Reading Ease que especifica a facilidade de compreensão dos textos de acordo com o grau de escolaridade do leitor.

<b>Facilidade de compreensão</b>	<b>Flesch Reading Ease</b>	<b>Grau de escolaridade</b>
Muito difícil	0 - 30	Universitário
Difícil	30 - 50	Nível Médio ou Universitário incompleto
Mais difícil	50 - 60	Nível Médio incompleto
Padrão	60 - 70	7 <sup>a</sup> ou 8 <sup>a</sup> Série
Mais fácil	70 - 80	6 <sup>a</sup> Série
Fácil	80 - 90	5 <sup>a</sup> série
Muito fácil	90 - 100	4 <sup>a</sup> série

Fonte: University of Texas (Austin). The Accessibility Institute. Flesch-Kincaid, and

Flesch Reading Ease fórmulas.

Em conformidade com Richardson (2012), quando da seleção de um método de pesquisa procura-se especificar quais procedimentos sistemáticos irão nortear a descrição e explicação dos fenômenos estudados. Para esse autor há dois grandes métodos: o quantitativo - que se fundamenta na quantificação dos processos de coleta e tratamento das informações por intermédio de técnicas de estatísticas com por exemplo percentual, média, coeficiente de correlação e análise de regressão dentre outros; e qualitativo – que procura explicitar a natureza de um fenômeno social e são usados com indicadores do funcionamento de estruturas sociais.

A presente pesquisa procurou analisar, de forma qualitativa, se as informações existentes nos sites de órgãos da administração pública direta são inteligíveis para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet.

## **6.2 Delimitação do Estudo**

O escopo do presente trabalho foi um estudo das informações publicadas nos sites do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde.

Procurou-se avaliar se as informações publicadas nos *sites* dessas instituições são inteligíveis para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade brasileira.

De acordo com Oliveira (2014), um programa compreende um conjunto de projetos homogêneos em relação ao seu objetivo maior; projeto é um trabalho a ser realizado com responsabilidade e prazo de início, meio e fim para gerar um ou mais benefícios específicos e as atividades são as partes administradas dentro de um projeto.

## **6.3 Caracterização do Universo Estudado**

Para HARMON E MAYER (1999, p.34): " A administração pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – em nome da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações têm consequências para os indivíduos e grupos sociais. "

Ela compreende um conjunto de agências e de servidores profissionais, mantidos com recursos públicos, para a implementação das normas necessárias ao bem-estar social e das ações necessárias à gestão da coisa pública.

A Administração Pública Federal brasileira é composta pelos três Poderes: Executivo – Legislativo – Judiciário. O poder executivo compreende a administração direta- constituída pelos Ministérios Regulares e Extraordinários, os quais são dotados de: Secretarias Executivas, Consultorias Jurídicas (que são órgãos da Advocacia Geral da União), Secretaria de Controle Interno (CISSET), Secretarias específicas, Departamentos, Coordenações e Divisões e administração indireta- conjunto de entidades personalizadas, vinculadas normalmente a um órgão da Administração Direta (Ministério ou Secretaria): autarquias; fundações públicas; empresas públicas e sociedades de economia mista.

De acordo com o § 1º, do Art. 37º, da Constituição Federal de 1988: “A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos. ”

Conforme o inciso XXXIII, do Art 5º CF/88: “todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.”

O universo estudado compreendeu as informações disponibilizadas nos *sites* do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde em relação à inteligibilidade das informações disponíveis a qualquer cidadão comum que permitam averiguar se os recursos financeiros dessas instituições estão sendo aplicados em programas, projetos e ações em prol do bem comum da sociedade brasileira

## 6.4 Delineamento e Histórico da Pesquisa

### 6.4.1 Etapas da pesquisa

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
Primeira	Especificação do tema e do problema da pesquisa	Demonstrar a relevância do assunto para a Ciência da Informação, as organizações e o bem comum da sociedade brasileira
Segunda	Elaboração do propósito da pesquisa	Verificar, por intermédio das camadas de informação das páginas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde, se os dados e informações referentes a programas, projetos e ações na área do governo federal são inteligíveis para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos

		<p>projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade brasileira.</p>
Terceira	<p>Apresentação das premissas básicas da pesquisa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os órgãos da administração direta do Poder Executivo devem observar as disposições gerais contidas na Lei de Acesso à Informação;</li> <li>- As informações e dados coletados para serem disponibilizados nos websites governamentais devem ser inteligíveis para os cidadãos brasileiros;</li> <li>- As informações e dados disponibilizados nos sites do Ministério do Planejamento, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde devem elucidar como está sendo feita a aplicação dos recursos financeiros em programas, projetos e ações na área do governo federal; e</li> </ul>

		- Os Sistemas de Informação Gerenciais do governo federal devem ser capazes de contribuir para um tratamento eficiente e eficaz dos dados e informações disponíveis.
Quarta	Pesquisa sobre a existência de trabalhos afins	Verificar se há trabalhos similares na Ciência da Informação.
Quinta	Revisão de literatura	Assinalar conceitos consolidados sobre IC, IE, SIG, Monitoramento Ambiental, bem comum e inteligibilidade de sites para o processo decisório, verificar como o assunto inteligibilidade é tratado nesses grandes segmentos e qual a inter-relação entre eles.
Sexta	Pesquisa nos <i>sites</i> do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde	Analisar como as informações são estruturadas nos <i>sites</i> para o acesso dos usuários

Sétima	Apresentação de uma visão geral da organização da informação nos <i>sites</i> das instituições pesquisadas	Identificar a lógica da organização da informação para atender as necessidades informacionais dos usuários, facilidade de acesso e inteligibilidade em relação ao uso dos recursos públicos direcionados para o bem comum da sociedade
Oitava	Comparação entre os pressupostos geral e específicos e a visão geral da estrutura e conteúdo das informações disponibilizadas nos <i>sites</i> das instituições pesquisadas	Avaliar o nível de inteligibilidade das informações para o cidadão.
Nona	Apresentação de uma metodologia para que a informação seja acessível e inteligível para o cidadão que quiser se manter informado como são empregados os recursos das instituições pesquisadas	Permitir uma melhor compreensão da alocação dos recursos públicos por essas instituições

Décima	Explicar os fundamentos da metodologia apresentada	Definir parâmetros que devem ser considerados para tornar uma informação mais inteligível
--------	--	---

**Quadro 4-** Etapas da pesquisa

**Fonte:** Elaborado pelo autor

#### 6.4.2 Condicionantes da pesquisa

<b>CONDICIONANTE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Problema	Analisar se as informações existentes nos sites do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde referentes a programas, projetos e ações na área do governo federal são inteligíveis para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade brasileira.
Objetivo Geral	Analisar se os dados e informações disponibilizadas nos sites do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde, referentes a programas, projetos e ações na área do

	<p>governo federal, são inteligíveis para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade brasileira.</p>
<p>Objetivos Específicos</p>	<p>Verificar se as informações disponibilizadas pelos sistemas de informações dessas instituições governamentais são inteligíveis para os cidadãos comuns brasileiros.</p> <p>Analisar se os sistemas de informação gerencial dessas organizações estão estruturados para fornecerem informações inteligíveis para os cidadãos que as acessam.</p> <p>Propor uma metodologia que estabeleça parâmetros que devam ser observados na estruturação da coleta de dados e informações que auxiliem na produção de informações inteligíveis para o cidadão brasileiro sobre programas, projetos e ações que são empreendidas para o bem comum da sociedade.</p>
<p>Tese</p>	<p>Há a necessidade de que as informações publicadas nos sites do governo federal, referentes a programas, projetos e ações sejam inteligíveis para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração</p>

	dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade brasileira.
Pressuposto Geral	A publicação de dados e informações em <i>sítes</i> que sejam de difícil entendimento pelo usuário - cidadão comum com base nos critérios de bem comum de Martins Filho (2000): “ finalidade, bem, participação, comunidade e ordem “e de inteligibilidade de Barbosa e Nunes (2007) conforme a fórmula de a Flesch Reading Ease. - favorece a alocação de recursos financeiros, oriundos dos impostos do contribuinte, para ações que não estejam comprometidas com o bem comum da sociedade brasileira e da melhoria de sua qualidade de vida.

**Quadro 5:** Condicionantes da condução da pesquisa

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor

#### 6.4.3 Pressupostos específicos e variáveis da pesquisa

<b>PRESSUPOSTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
As informações publicadas nos sites dos órgãos da administração pública federal não são inteligíveis para o cidadão comum monitorar os gastos públicos.	V1 – Grau de inteligibilidade das informações publicadas.
	V2 – Parâmetros para avaliação das informações publicadas.
As informações publicadas nos <i>sítes</i> de órgãos da administração pública federal não são inteligíveis na	V3 – parâmetros informacionais da matriz SWOT para monitoramento do ambiente com foco no bem comum.

percepção da aplicação de recursos em prol do bem comum.	
A falta de inteligibilidade nas informações publicadas nos <i>sites</i> de órgãos da administração pública federal favorece o uso de recursos públicos sem foco no bem comum.	V4 – Significado da informação.
	V5 – Grau de disponibilidade de informações para o direcionamento de ações para o bem comum da sociedade.

**Quadro 6:** Pressupostos específicos e variáveis

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor

#### 6.4.4 Estabelecimento da interface entre pesquisa e universo

Diante da evolução dos recursos de Tecnologia da Informação, a quantidade de dados e informações disponíveis para os cidadãos acessarem aumentou significativamente nos últimos vinte anos. Todavia, há um excesso de informações que podem conduzir o usuário à desinformação por não agregarem valor as suas necessidades ou não serem inteligíveis o suficiente para gerarem o significado profícuo as suas carências informacionais para tomar algum tipo de decisão.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde são órgãos do governo federal responsáveis pela gestão de uma quantia considerável de recursos financeiros oriundos dos impostos arrecadados dos cidadãos brasileiros que devem ser aplicados em projetos, programas e ações voltadas para o bem comum da sociedade brasileira e melhoria da qualidade de vida das pessoas do País.

A inteligibilidade das informações divulgadas nos *sites* desses órgãos governamentais é de grande importância para que o cidadão brasileiro possa: avaliar o nível de cumprimento da missão dessas instituições, verificar se a visão institucional prevista em seus sites leva em consideração as necessidades da sociedade, identificar quais são seus valores e se servem de diretrizes para o emprego do capital sob sua responsabilidade e compreender como estão sendo alocados e aplicados seus recursos financeiros em prol do bem comum da população brasileira.

#### 6.4.5 Definição da amostra

Definiu-se que, para a construção de um protótipo com o objetivo de testar a tese, pressuposto geral, pressupostos específicos e variáveis seriam utilizados os dados e as informações do site da Caixa Econômica Federal por intermédio do *site*: [www.cef.gov.br](http://www.cef.gov.br).

No entanto, como o trabalho tem como foco verificar a inteligibilidade de informações em órgãos governamentais para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade e diante da orientação da banca, o universo da pesquisa passou a ser os sites do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde.

#### 6.4.6 Teste piloto

Nas duas primeiras semanas de outubro de 2015 foi acessado o *site* da CEF e suas diversas subdivisões com o intuito de verificar se a estruturação das informações disponibilizadas possui atributos informacionais necessários ao entendimento do processo de alocação de recursos financeiros para programas, projetos e ações direcionados para o bem comum da sociedade brasileira.

#### 6.4.7 Aperfeiçoamento do instrumento de coleta de dados

Em observância as diretrizes da banca de qualificação, foram coletados os seguintes dados, entre 09 e 29 de fevereiro de 2016 nos sites do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Ministério da Educação e Ministério da Saúde.

##### 6.4.7.1 Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG)

A missão da instituição é: "Planejar e coordenar as políticas de gestão da administração pública federal, para fortalecer as capacidades do Estado para promoção do desenvolvimento sustentável e do aprimoramento da entrega de resultados ao cidadão"

A visão é: “Ser reconhecido pela excelência e competência na gestão pública e por uma administração moderna, transparente e eficiente”

O cargo de Ministro Extraordinário responsável pelo Planejamento do país foi criado pela Lei Delegada nº 1 de 25 de janeiro de 1962. Em 1964, o Ministro do Planejamento passou ser responsável pela coordenação econômica do País. Em 1965, ele passou a integrar o Conselho Consultivo do Planejamento da estrutura de governo.

Em 25 de fevereiro de 1967, com a edição do Decreto-Lei nº 200, o planejamento passou a ser competência do Ministério do Planejamento e Coordenação Geral. Em 1º de maio de 1974, a Lei nº 6.036 criou a Secretaria de Planejamento (SEPLAN), com status de Ministério, ligada à Presidência da República, a qual passou a ser o centro das decisões econômicas do país.

Na década de 80, com o propósito de se conter a inflação, as atividades de planejamento ficaram em segundo plano em virtude do desenvolvimento de medidas de curto prazo. A SEPLAN passou a ser um órgão coordenador das ações econômicas imediatas do governo. Somente em 1988, com a promulgação da nova constituição federal, esse órgão retornou ao desenvolvimento das ações básicas de planejamento.

Em 1995, com a reforma administrativa realizada pelo governo Fernando Henrique Cardoso, a SEPLAN foi transformada no Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO) e, em 1º de janeiro de 1999, no segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, com a modificação feita pela Medida Provisória nº 1.795, o MPO passou a se chamar Ministério do Orçamento e Gestão (MOG). A partir de 30 de julho de 1999, com a Medida Provisória nº 1.911-8, o MOG recebeu o atual nome de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

À página inicial do MPOG, do lado esquerdo, no sentido vertical, aparecem os seguintes itens/subitens: Central de Conteúdos: Agendas, Notícias, Apresentações, Áudios, Vídeos, Fotos e Publicações; Assuntos: Assuntos Econômicos, Assuntos Internacionais, Concursos, Empresas Estatais, Gestão, Tecnologia da Informação, Modernização da Gestão, Orçamento Federal, Órgãos Extintos, Patrimônio da União, Planejamento e Investimento, Programa de Aceleração do Crescimento- PAC, Programa de Investimento em Logística- PIL, Relações de

Trabalho, Servidor Público e Combate ao Aedes; Acesso à Informação: Institucional, Ações e Programas, Participação Social, Auditorias, Convênios e Transferências, Receitas e Despesas, Licitações e Contratos, Servidores, Informações Classificadas e Serviço de Informação ao Cidadão- SIC e em Órgãos Vinculados: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

No sentido horizontal, na parte superior, constam os seguintes itens: Dados Abertos, Serviços, do MP, Área de imprensa, Perguntas frequentes e Contato.

Em virtude de o foco da pesquisa ser analisar se as informações disponíveis no site são inteligíveis para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade brasileira, aprofundou-se o detalhamento nas páginas que abordam: Assuntos Econômicos, Orçamento Federal, Planejamento e Investimentos, Programa de Aceleração do Crescimento, Programa de Investimento em Logística- PIL e Ações e Programas.

Os Assuntos Econômicos estruturam-se em: Coordenação, Microeconomia, Macroeconomia, Políticas Públicas, Parcerias Público- Privadas, Relações com Investidores, Notícias e Palestras e Apresentações.

Dentro de Coordenação, especifica-se que a Assessoria Econômica é o órgão de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão. Cabendo-lhe a formulação, acompanhamento e avaliação da política econômica do Governo, compreendendo as políticas fiscal, monetária, creditícia, social, de desenvolvimento econômico e de infraestrutura, com destaque para as parcerias público-privadas.

A Assessoria é responsável pelo acompanhamento e análise da conjuntura econômica; na elaboração de cenários macroeconômicos e na participação do processo de planejamento do Governo pela elaboração do planejamento e do orçamento - Plano Plurianual e Lei de Diretrizes Orçamentárias e Projeto de Lei Orçamentária.

Em Microeconomia, registra-se que essa área acompanha e avalia o desempenho dos setores da economia brasileira, formula e acompanha as políticas industrial, setorial, de inovação e orçamentária, procurando compatibilizá-las com as diretrizes econômicas e orçamentárias, buscando aperfeiçoar políticas de incentivo aos setores econômicos e ao desenvolvimento econômico do país. É responsável, ainda, pela Coordenação do Programa de Parcerias Público-Privadas Federais.

A Macroeconomia acompanha a conjuntura, elabora projeções, desenvolve estudos de sensibilidade a políticas alternativas, cenários, e analisa as políticas macroeconômicas.

A área de políticas públicas da Assessoria Econômica se preocupa com as ações governamentais que asseguram à população o exercício de direito de cidadania, como Educação, Saúde, Trabalho, Assistência Social, Previdência Social, entre outras. Analisa os aspectos econômicos dessas políticas a fim de propor medidas a serem implementadas pelo Poder Público.

Sobre as parcerias público-privadas (PPP) assina-se que são possibilidades disponíveis aos governos para a oferta de infraestruturas econômicas e sociais à população, pois permitem a adequada divisão dos riscos contratuais entre o poder público e o parceiro privado, a qual incentiva a inovação, a eficiência, o uso em nível ótimo dos ativos vinculados ao projeto e a gestão orientada à satisfação dos usuários. Elas são modalidades de contratos de concessão, cujas principais são o longo prazo (contratos de 5 a 35 anos), valor mínimo de R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais), contratação conjunta de obras e serviços a serem fornecidas pelo parceiro privado e a responsabilidade fiscal pelo poder público.

Quando se acessa Relações com Investidores, o cidadão é direcionado para o Programa de Investimento em Logística- PIL.

Em Palestras e Apresentações há: apresentação sobre o Programa de Proteção ao Emprego (PPE); apresentação sobre regras fiscais; apresentação do secretário-executivo Dyogo de Oliveira no encontro internacional Infraestrutura e Parcerias Público-Privadas; apresentação da política econômica à investidores no HSBC; apresentação do ministro do Planejamento, Nelson Barbosa, sobre a PLDO 2016; apresentação - Panorama da Economia Brasileira - Brazil: New frontiers and investment opportunities; apresentação - Decreto nº 8.428, de 02 de abril de 2015 –

Assec e apresentação para a assembleia anual do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) na Coréia do Sul. Somente a apresentação do PPE é direcionada ao entendimento do cidadão comum. Todavia, o acesso a essas informações depende de uma navegação bem detalhada.

De acordo com o site, o Orçamento Federal subdivide-se em: Coordenação, Orçamentos Anuais, Orçamento Cidadão, Informações Orçamentárias, Educação Orçamentária, Esplanada Sustentável, Biblioteca, Portal Orçamento Federal, Legislação, Programas e Lei de Responsabilidade Fiscal.

Ao acessar a Coordenação lê-se que é no Orçamento que o cidadão identifica a alocação dos recursos que o governo recolhe sob a forma de tributos, uma vez que toda despesa pública só pode ser realizada se estiver fixada no Orçamento.

Registra-se que a Secretaria de Orçamento de Federal - SOF é subordinada ao Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, órgão central do sistema de planejamento e orçamento federal. A essa Secretaria compete o papel de coordenar, consolidar e supervisionar a elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias- LDO e da Lei Orçamentária Anual da União - LOA, compreendendo os orçamentos fiscal e da seguridade social; estabelecer as normas necessárias à elaboração e à implementação dos orçamentos federais sob sua responsabilidade; e proceder, sem prejuízo da competência atribuída a outros órgãos, ao acompanhamento da execução orçamentária.

Em conformidade com o subitem Competência, dentro de Coordenação, encontram-se as seguintes assertivas do Decreto nº 8.578 de 26/11/2015:

- Art. 20, compete à Secretaria de Orçamento Federal, órgão específico do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal, subordinada diretamente ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - Coordenar, consolidar e supervisionar a elaboração da lei de diretrizes orçamentárias e da proposta orçamentária da União, compreendendo os orçamentos fiscal e da seguridade social;

II - Estabelecer as normas necessárias à elaboração e à implementação dos orçamentos federais sob sua responsabilidade;

III - Proceder, sem prejuízo da competência atribuída a outros órgãos, ao acompanhamento da execução orçamentária;

IV - Realizar estudos e pesquisas concernentes ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento do processo orçamentário federal;

V - Orientar, coordenar e supervisionar tecnicamente os órgãos setoriais de orçamento;

VI - Exercer a supervisão da Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento, em articulação com a Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos, observadas as diretrizes emanadas do Comitê de Gestão das Carreiras do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;

VII - Estabelecer as classificações orçamentárias da receita e da despesa; e

VIII - Acompanhar e avaliar o comportamento da despesa pública e de suas fontes de financiamento e desenvolver e participar de estudos econômico-fiscais voltados ao aperfeiçoamento do processo de alocação de recursos.

- Art. 21. Ao Departamento de Programas da Área Econômica compete orientar, coordenar, supervisionar e controlar os orçamentos setoriais da área econômica e desenvolver estudos e projetos que objetivem racionalizar o processo de alocação e utilização dos recursos orçamentários.

- Art. 22. Ao Departamento de Programas Especiais compete orientar, coordenar, supervisionar e controlar os orçamentos setoriais da área de programas especiais e desenvolver estudos e projetos que objetivem racionalizar o processo de alocação e utilização dos recursos orçamentários.

- Art. 23. Ao Departamento de Programas de Infraestrutura compete orientar, coordenar, supervisionar e controlar os orçamentos setoriais da área de infraestrutura e desenvolver estudos e projetos que objetivem racionalizar o processo de alocação e utilização dos recursos orçamentários.

- Art. 24. Ao Departamento de Programas Sociais compete orientar, coordenar, supervisionar e controlar os orçamentos setoriais da área social e desenvolver estudos e projetos que objetivem racionalizar o processo de alocação e utilização dos recursos orçamentários.

Em Orçamentos Anuais é possível acessar o Orçamento Anual entre os anos de 2007 e 2016. Acessando-se o anexo IV- Despesa do Orçamento de Investimento do Projeto de Lei Orçamentária Anual- PLOA 2015 do Orçamento Anual de 2015, verifica-se qual foi o valor alocado para determinado ministério de maneira geral.

Dentro do PLOA 2015, no volume II- Consolidação dos Programas de Governo, em Programas Temáticos há diversos programas relacionados, cada um com seu objetivo e valor. No entanto, não se especifica um indicador de desempenho, data de início e término e o objetivo muitas das vezes é de difícil mensuração. Exemplo: Programa 2014 Agropecuária Sustentável, Abastecimento e Comercialização: Valor do Programa Constante no PLOA: R\$15.188.415.858,00. Objetivo: Ampliar a disponibilidade e o acesso aos recursos do crédito rural oficial e a outras fontes de financiamento da produção, visando ao aumento da produtividade, à adoção de sistemas produtivos sustentáveis e ao fortalecimento socioeconômico do setor agropecuário.

Órgão: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

O Orçamento Cidadão foi criado em 2010 com o propósito de contribuir para a formação de uma sociedade melhor informada e mais participativa na gestão dos recursos públicos e de proporcionar melhor compreensão aos cidadãos do conteúdo do orçamento público da União. Ele apresenta os valores globais do orçamento proposto pelo Governo Federal e destaca suas principais áreas de atuação e principais funções.

Acessando-se o Orçamento Cidadão encaminhado em 31 de agosto de 2015, pode-se observar situação análoga ao PLOA 2015: não se especifica um indicador de desempenho, data de início e término e o objetivo muitas das vezes é de difícil mensuração. Tal assertiva pode ser corroborada pelas informações disponibilizadas em relação ao FIES: “FIES R\$ 18,8 bilhões:

“O FIES É UM PROGRAMA QUE CONCEDE FINANCIAMENTO A ESTUDANTES MATRICULADOS EM CURSOS SUPERIORES NÃO GRATUITOS QUE TENHAM AVALIAÇÃO POSITIVA NOS PROCESSOS CONDUZIDOS PELO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. DE 2010 A 2014 FORAM ASSINADOS 1,9 MILHÃO DE NOVOS CONTRATOS, SUPERANDO A META PREVISTA DE 1,5 MILHÃO. DESDE A

SUA CRIAÇÃO, EM 1999, JÁ FORAM ATENDIDOS 2,45 MILHÕES DE ESTUDANTES, E PARA 2015 FORAM CONCEDIDOS CERCA DE 314 MIL NOVOS FINANCIAMENTOS. AS MUDANÇAS EFETIVADAS NO FIES TÊM COMO OBJETIVO MELHORAR A QUALIDADE DOS CURSOS E CONTRIBUIR PARA A SUSTENTABILIDADE DO PROGRAMA, GARANTINDO UMA POLÍTICA PÚBLICA PERENE DE INCLUSÃO SOCIAL E DE DEMOCRATIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR. ” Ou pelas informações do Farmácia Popular: “ FARMÁCIA POPULAR: EM 2016, SERÃO APLICADOS R\$ 2,7 BILHÕES NA MANUTENÇÃO E NO FUNCIONAMENTO DO PROGRAMA FARMÁCIA POPULAR DO BRASIL, PARA A OFERTA DE MEDICAMENTOS GRATUITOS PARA HIPERTENSÃO, DIABETES E ASMA, ALÉM DE CONTRACEPTIVOS E FRALDAS GERIÁTRICAS PARA INCONTINÊNCIA URINÁRIA. ” Ou, ainda, pelas informações do Programa Bolsa Família: “ PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA: O PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA É UM PROGRAMA DE TRANSFERÊNCIA DIRETA DE RENDA QUE BENEFICIA FAMÍLIAS EM SITUAÇÃO DE POBREZA E DE EXTREMA POBREZA EM TODO O PAÍS. EM 2016 ESTIMA-SE QUE R\$ 28,8 BILHÕES SEJAM DESTINADOS AO PROGRAMA, SENDO R\$ 28,2 BILHÕES O VALOR A SER TRANSFERIDO DIRETAMENTE ÀS FAMÍLIAS. PARA RECEBER O BENEFÍCIO SÃO CONSIDERADOS A RENDA POR PESSOA DA FAMÍLIA (RENDA MENSAL PER CAPITA IGUAL OU INFERIOR A R\$ 77,00), O NÚMERO DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES COM ATÉ 17 ANOS E A EXISTÊNCIA DE GESTANTES E NUTRIZES. AS FAMÍLIAS QUE MESMO APÓS O RECEBIMENTO DOS DEMAIS BENEFÍCIOS SE MANTENHAM ABAIXO DA LINHA DE EXTREMA POBREZA RECEBEM O BENEFÍCIO DE SUPERAÇÃO DA EXTREMA POBREZA, CUJO VALOR É VARIÁVEL E EQUIVALE AO NECESSÁRIO PARA SUPERAR OS R\$ 77,00 POR PESSOA. PARA TAL, AS FAMÍLIAS BENEFICIÁRIAS DEVEM ASSUMIR E CUMPRIR CERTAS CONDICIONALIDADES, COMPROMISSOS ASSUMIDOS PARA A AMPLIAÇÃO DOS DIREITOS SOCIAIS BÁSICOS, PRINCIPALMENTE NAS ÁREAS DA SAÚDE, DA EDUCAÇÃO E DA ASSISTÊNCIA SOCIAL. ”

As Informações Orçamentárias estruturam-se em: Execução Orçamentária, Manual Técnico do Orçamento- MTO, Tabelas Padronizadas de Pessoal e Benefícios, Receitas Públicas, Relação de Avaliação Fiscal e Cumprimento de Metas.

Dentro de Execução Orçamentária encontra-se uma série de Estatísticas de despesas do Orçamento Geral da União, realizado pela Secretaria de Orçamento Federal. O texto registra que tais informações visam dar maior transparência às contas públicas e facilitar o acesso dos usuários – acadêmicos, imprensa, pesquisadores, enfim, toda à população interessada em ver como o governo federal aplica os recursos que arrecada com impostos e contribuições. A execução divide-se em: Função, Subfunção, Grupo de Natureza de Despesa- GND, Órgão/GND e Órgão/Unidade Orçamentária/GND. Ao se acessar o item função o que se obtém são informações constantes do quadro abaixo, os demais itens elencados acima apresentam situação análoga:

FUNÇÃO	EMPENHADO										2014			
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	PLO	LOA	DOT.ATUAL	EMP
01 - Legislativa	3.535,5	3.806,8	4.759,9	4.952,4	5.306,7	5.163,9	5.660,9	6.046,2	6.054,3	6.579,8	6.983,3	6.950,8	7.003,0	6.237,0
02 - Judiciária	10.530,9	10.674,6	14.527,0	16.059,1	18.795,9	20.463,6	22.499,6	22.519,9	24.381,2	25.740,8	27.728,5	27.991,6	28.710,1	22.532,3
03 - Essencial à Justiça	2.126,1	2.330,8	3.072,3	3.734,7	4.572,1	4.994,7	5.480,6	5.810,3	4.019,7	4.647,7	5.111,8	5.302,1	5.402,6	3.585,0
04 - Administração	8.936,5	9.085,4	11.076,2	14.105,5	14.784,2	17.078,3	19.988,0	19.155,4	22.149,4	21.965,9	25.730,3	25.745,3	25.957,2	12.839,0
05 - Defesa Nacional	13.573,3	15.422,4	16.848,1	19.568,4	22.471,3	26.147,1	32.281,8	32.327,4	36.976,8	37.796,5	37.449,7	38.569,8	39.551,0	26.791,7
06 - Segurança Pública	2.767,9	3.018,1	3.911,9	5.292,2	6.581,5	7.991,3	9.728,3	7.689,7	8.647,3	9.108,8	8.219,4	8.456,3	9.431,8	5.632,0
07 - Relações Exteriores	1.311,8	1.528,5	1.396,9	1.480,4	1.922,0	1.548,8	1.896,7	1.923,6	2.313,9	2.257,8	2.072,7	2.073,0	1.286,8	
08 - Assistência Social	13.853,4	15.806,1	21.554,6	24.713,6	28.845,2	33.335,5	39.112,1	45.570,9	56.633,7	64.646,6	68.095,0	68.216,3	68.518,8	61.008,2
09 - Previdência Social	165.509,4	188.505,5	212.965,5	234.374,6	258.586,4	291.079,3	326.550,6	360.039,9	400.075,1	446.134,7	473.496,8	473.509,2	475.335,7	386.291,8
10 - Saúde	32.972,9	36.483,3	40.577,2	45.723,0	50.138,5	58.149,0	61.873,7	72.241,4	79.917,1	85.304,3	92.317,3	98.036,4	98.733,1	59.443,2
11 - Trabalho	10.796,7	12.716,9	16.553,8	19.752,4	22.694,7	29.300,9	31.449,1	36.449,4	42.502,4	66.150,4	64.160,4	63.838,5	63.835,4	53.389,9
12 - Educação	14.532,9	16.187,7	19.667,0	24.933,4	28.250,9	36.670,5	48.501,8	58.453,0	72.575,5	82.251,8	81.227,9	83.275,9	92.251,7	67.532,5
13 - Cultura	323,9	494,1	581,0	757,7	897,9	1.119,6	1.385,1	1.414,1	1.904,7	2.408,5	2.514,2	3.012,5	3.020,7	934,4
14 - Direitos da Cidadania	550,3	828,7	983,1	947,1	1.510,3	1.569,2	1.830,8	1.407,8	1.330,2	1.532,6	1.557,6	1.854,1	1.868,7	776,4
15 - Urbanismo	1.192,7	2.111,4	2.151,1	4.429,8	4.341,5	4.710,7	4.867,3	4.275,6	4.721,7	4.831,7	5.049,3	8.289,3	8.178,5	2.545,7
16 - Habitação	489,4	569,9	1.167,0	600,2	1.044,7	1.010,9	175,5	508,1	566,3	306,7	387,8	458,1	458,1	10,4
17 - Saneamento	79,5	88,3	56,3	1.555,1	1.781,6	3.019,0	1.745,3	1.653,0	2.663,7	2.953,0	3.557,2	3.426,3	3.427,3	656,9
18 - Gestão Ambiental	1.193,5	1.992,0	1.609,5	3.248,4	3.754,3	3.697,5	3.713,0	3.751,3	5.529,9	6.566,3	8.500,9	8.734,6	8.675,7	3.895,6
19 - Ciência e Tecnologia	2.607,1	3.274,5	3.818,0	4.328,6	5.224,8	6.190,0	7.544,8	7.000,3	7.810,6	10.739,8	8.699,5	8.997,9	9.465,5	4.501,0
20 - Agricultura	7.638,3	8.328,4	10.149,2	11.349,1	9.773,4	14.722,9	14.725,1	15.851,3	16.474,1	20.491,6	23.641,4	24.430,6	24.568,3	15.690,6
21 - Organização Agrária	2.517,6	3.583,2	4.249,1	4.853,5	4.522,1	4.844,7	4.269,7	4.239,1	5.836,2	7.598,8	4.911,6	5.156,4	5.596,8	2.594,1
22 - Indústria	1.548,5	1.494,8	2.099,9	2.820,9	2.279,1	1.601,6	1.804,5	1.863,0	2.174,8	2.241,0	2.505,2	2.555,0	2.566,2	1.476,3
23 - Comércio e Serviços	2.094,4	2.843,6	2.791,8	2.877,3	3.375,4	4.035,5	3.843,6	3.707,0	3.961,2	4.994,6	4.798,4	5.590,1	5.671,4	3.753,2

FUNÇÃO	EMPENHADO										2014			
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	PLO	LOA	DOT.ATUAL	EMP
24 - Comunicações	495,4	481,2	478,5	905,9	531,3	534,3	970,8	845,9	1.066,3	1.434,4	1.573,6	1.637,4	1.783,3	1.098,3
25 - Energia	386,1	471,0	449,3	542,7	534,0	810,0	675,5	625,8	795,8	1.027,2	1.553,7	2.059,7	2.104,7	836,9
26 - Transporte	3.651,5	5.722,9	6.964,8	12.238,8	13.114,2	15.505,4	20.628,3	19.169,5	22.413,9	20.903,1	24.371,2	24.546,8	25.796,8	10.962,0
27 - Desporto e Lazer	271,4	423,1	737,7	1.414,8	963,8	982,2	1.036,3	1.152,8	1.257,4	2.317,3	1.525,4	2.228,6	3.206,4	1.349,8
28 - Encargos Especiais	602.675,8	757.518,8	778.847,9	756.822,3	742.255,9	819.086,1	830.802,5	941.138,8	1.005.023,3	987.582,1	1.337.820,8	1.345.026,9	1.345.385,8	1.209.570,8
<b>Total</b>	<b>908.181,0</b>	<b>1.106.791,8</b>	<b>1.183.711,5</b>	<b>1.223.799,0</b>	<b>1.258.852,9</b>	<b>1.416.371,4</b>	<b>1.504.951,2</b>	<b>1.676.831,3</b>	<b>1.839.795,7</b>	<b>1.930.402,9</b>	<b>2.325.981,0</b>	<b>2.350.138,6</b>	<b>2.368.577,7</b>	<b>1.968.091,8</b>

**Legenda:**  
 PLO: Projeto de Lei Orçamentária Anual  
 LOA: Lei Orçamentária Anual  
 DOT. ATUAL: Lei Orçamentária Anual com incorporação dos créditos adicionais  
 EMP: Valores Empenhados

Página 2 de 2      Exclui Reserva de Contingência      Data Base SIAFI: 21/07/2014      Impresso em: 22/07/2014 09:13

Figura 21: Execução Orçamentária dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União- Função

Fonte: MPOG

O Manual Técnico do Orçamento- MTO contém instruções técnicas e orçamentárias referentes ao processo de elaboração da Proposta Orçamentária da União das Esferas Fiscal e da Seguridade Social.

As Tabelas Padronizadas de Pessoal e Benefícios disponibilizam informações relativas aos quantitativos físicos e dados remuneratórios de cargos, empregos e funções públicas, de pessoal civil e dos militares, bem assim aos valores per capita e totais de beneficiários dos benefícios específicos dos servidores, empregados, militares e seus dependentes.

As Receitas Públicas constituem os ingressos de recursos aos cofres públicos e que se integram ao patrimônio público para financiar seus gastos. Sob a ótica orçamentária as receitas subdividem-se em receitas correntes, receitas de capital e receitas intra-orçamentárias.

A Relação de Avaliação Fiscal e Cumprimento de Metas subdivide-se em Lei de Responsabilidade Fiscal e Relatórios de Avaliação Fiscal e Cumprimento de Meta.

Dentro do Orçamento Federal em Programas não havia informações disponíveis.

Planejamento e Investimentos estrutura-se em: Coordenação, Plano Plurianual, Monitoramento Participativo, Integração Sul-americana, Infraestrutura, Publicações e Últimas Notícias. Diante do foco da pesquisa, detalhou-se: Plano Plurianual, Monitoramento Participativo e Infraestrutura.

De acordo com o site, o Plano Plurianual (PPA) é um instrumento previsto no art. 165 da Constituição Federal destinado a organizar e viabilizar a ação pública, com vistas a cumprir os fundamentos e os objetivos da República. Ele tem a duração de quatro anos, orienta o Estado e a sociedade para tornar viáveis os objetivos da República, estabelece uma visão de futuro para o País, os grandes desafios e valores que devem nortear a Administração Pública Federal. Ele permite que a sociedade tenha um maior controle sobre as ações concluídas do governo.



**PROGRAMA: 2077 - Agropecuária Sustentável**

INDICADORES	Unidade de Medida	Referência	
		Data	Índice
Área Cultivada em PPS selecionados	ha	31/12/2014	127.313,00
Área implantada com infraestrutura de irrigação em PPS selecionados	ha	31/12/2014	211.724,00
Área irrigada total no Brasil	milhões de hectares	31/12/2012	5,80
Área plantada com grãos	milhões de hectares	31/12/2014	56,99
Exportações da Agropecuária	US\$ milhão	31/12/2014	96,75
Importações da Agropecuária	US\$ milhão	31/12/2014	16,61
Incremento da área sob utilização de Sistemas Sustentáveis (produção integrada)	ha	01/01/2015	1.564,57
Número de produtores orgânicos atendidos por política do MAPA para desenvolvimento da agroecologia e produção orgânica	unidade	30/06/2015	10.510,00
Participação anual das exportações agropecuárias brasileiras no comércio mundial de produtos agropecuários	%	31/12/2014	5,60
Porcentual de área coberta pelo seguro rural subvencionado	%	31/12/2014	6,59
Produção nacional de cana-de-açúcar	mil toneladas	1/09/2015	634.767,00
Produção nacional de carnes	milhão de t	31/12/2014	25,49
Produção nacional de grãos	milhão de t	31/12/2014	193,88
Produto Interno Bruto da Agropecuária	R\$ milhão	31/12/2014	262.546,00
Renda gerada em projetos públicos de irrigação	R\$Mu	31/12/2014	18.708,00
Taxa de produção apoiada pela Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM) e por mecanismos de comercialização	%	31/12/2014	4,05
Taxa de variação anual das exportações de produtos do setor agropecuário	%	31/12/2014	5,62
Valor Bruto da Produção dos Principais Produtos Agropecuários	R\$ milhões	31/12/2014	448.598,30
Variação anual da área com produção orgânica	%		
Volume de grãos exportados pelos portos do Arco Norte	milhão de t	31/12/2014	8,87

Esfera	Valor 2014 (mil R\$)	Valor 2017-2019 (mil R\$)
Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social	16.895.320	48.926.968
Despesas Correntes	9.361.870	36.272.045
Despesas de Capital	7.533.444	24.654.923
Recursos Extrabudgetários	194.942.942	638.389.261
Crédito e Outras Fontes	187.000.000	613.018.740
Gastos Tributários	7.942.942	25.370.520
<b>Valores Globais</b>	<b>211.838.263</b>	<b>678.316.229</b>
	<b>891.154.691</b>	

Valor de Referência para Individualização de Empreendimentos como Iniciativas (mil R\$)	
Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social	100.000

**OBJETIVO: 0175 -** Concluir a implantação, melhorar a gestão, recuperar e modernizar os projetos públicos de irrigação existentes visando à emancipação.

Anexo I - Programas Temáticos Agropecuária Sustentável | I

Figura 22: PPA- Programa 2077- Agropecuária Sustentável

Fonte: MPOG



**PROGRAMA: 2100 - Aprimoramento do Ministério Público**

Esfera	Valor 2016 (mil R\$)	Valor 2017-2019 (mil R\$)
Orçamento Fiscal e da Seguridade Social	82.701	268.863
Despesas Correntes	81.190	261.885
Despesas de Capital	1.511	6.977
Orçamento de Investimento das Empresas Estatais	0	0
<b>Valores Globais</b>	<b>82.701</b>	<b>268.863</b>
		<b>351.564</b>

**PROGRAMA: 0553 - Atuação Legislativa da Câmara dos Deputados**

Esfera	Valor 2016 (mil R\$)	Valor 2017-2019 (mil R\$)
Orçamento Fiscal e da Seguridade Social	3.946.317	13.463.258
Despesas Correntes	3.801.338	13.030.744
Despesas de Capital	144.979	432.514
Orçamento de Investimento das Empresas Estatais	0	0
<b>Valores Globais</b>	<b>3.946.317</b>	<b>13.463.258</b>
		<b>17.409.576</b>

**PROGRAMA: 0551 - Atuação Legislativa do Senado Federal**

Esfera	Valor 2016 (mil R\$)	Valor 2017-2019 (mil R\$)
Orçamento Fiscal e da Seguridade Social	2.343.577	7.492.289
Despesas Correntes	2.181.400	7.130.229
Despesas de Capital	162.168	362.060
Orçamento de Investimento das Empresas Estatais	0	0
<b>Valores Globais</b>	<b>2.343.577</b>	<b>7.492.289</b>
		<b>9.725.568</b>

**PROGRAMA: 1389 - Controle da Atuação Administrativa e Financeira no Poder Judiciário**

Esfera	Valor 2016 (mil R\$)	Valor 2017-2019 (mil R\$)
Orçamento Fiscal e da Seguridade Social	238.282	643.131
Despesas Correntes	161.552	462.420
Despesas de Capital	76.730	180.710
Orçamento de Investimento das Empresas Estatais	0	0
<b>Valores Globais</b>	<b>238.282</b>	<b>643.131</b>
		<b>881.412</b>

Anexo II - Programas de Gestão, Manutenção e Serviço ao Estado 1

Figura 23: PPA-Programas governamentais

Fonte: MPOG



**PROGRAMA: 2077 - Agropecuária Sustentável**

**Iniciativas**

021K - Construção de barragem para fins de irrigação no Rio Imbaracá (GO)	Custo Total: R\$ 100.000.000	Data Início: 03/12/2011	Data Término: 30/12/2020
00GH - Implantação do Projeto Público de Irrigação Baixo de Itacé (BA)	Custo Total: R\$ 681.662.356	Data Início: 10/06/1999	Data Término: 31/12/2022
00G4 - Implantação da Expansão do Projeto Público de Irrigação do Arroyo Durso na Costa Duca (RS)	Custo Total: R\$ 120.000.000	Data Início: 03/02/2010	Data Término: 30/12/2020
021Q - Construção do canal de irrigação Taquarombó (RS)	Custo Total: R\$ 270.000.000	Data Início: 03/06/2011	Data Término: 30/12/2023
00C5 - Construção da Barragem Externa do Projeto Público de Irrigação Flores de Goiás (GO)	Custo Total: R\$ 102.156.500	Data Início: 03/03/1998	Data Término: 31/12/2022
00G7 - Implantação do Projeto Público de Irrigação Manoel Dias (SE)	Custo Total: R\$ 250.000.000	Data Início: 03/02/2011	Data Término: 30/12/2023
00C8 - Implantação do Projeto Público de Irrigação Luis Alves do Araguaçu (GO)	Custo Total: R\$ 155.242.656	Data Início: 03/03/1995	Data Término: 30/12/2021
022T - Implantação dos Projetos Públicos de Irrigação do Canal do Sertão Alagoano (AL)	Custo Total: R\$ 172.451.353	Data Início: 03/02/2012	Data Término: 31/12/2022
00C3 - Implantação do Projeto Público de Irrigação Pental (PE)	Custo Total: R\$ 313.293.780	Data Início: 11/12/1992	Data Término: 31/12/2020
00C1 - Implantação do Projeto Público de Irrigação Salitre (BA)	Custo Total: R\$ 657.846.988	Data Início: 13/03/1998	Data Término: 31/12/2022
022V - Implantação do Projeto Público de Irrigação Jonas Pinheiro (MT)	Custo Total: R\$ 160.000.000	Data Início: 06/02/2008	Data Término: 30/12/2021
00CM - Implantação do Projeto Público de Irrigação Tabuleiros de São Bernardo (MA)	Custo Total: R\$ 350.000.000	Data Início: 03/02/2011	Data Término: 30/12/2025
00C6 - Implantação do Projeto Público de Irrigação Baixo Acaará (CT)	Custo Total: R\$ 233.271.737	Data Início: 28/02/2007	Data Término: 30/12/2020
00C5 - Implantação do Projeto Público de Irrigação Juba (MG)	Custo Total: R\$ 480.877.222	Data Início: 03/03/1999	Data Término: 30/12/2021
00C7 - Implantação Projeto Público de Irrigação Planície de Guaxupé (PI)	Custo Total: R\$ 370.000.000	Data Início: 28/02/2007	Data Término: 30/12/2020
00C8 - Implantação do Projeto Público de Irrigação Tabuleiros Litorâneos do Piauí (PI)	Custo Total: R\$ 309.661.791	Data Início: 28/02/2007	Data Término: 30/12/2020
021D - Construção do canal de irrigação Jaguaré (RS)	Custo Total: R\$ 330.000.000	Data Início: 03/06/2011	Data Término: 30/12/2023
022C - Implantação do Projeto Público de Irrigação Itamarati II (MS)	Custo Total: R\$ 200.000.000	Data Início: 03/02/2011	Data Término: 30/12/2021
022B - Implantação do Projeto Público de Irrigação Santa Cruz do Apodi (RN)	Custo Total: R\$ 216.860.000	Data Início: 11/12/2007	Data Término: 30/12/2020

Anexo: 3E - Empreendimentos individualizados como iniciativas

Figura 24: PPA-Programa 2077- Agropecuária Sustentável

Fonte: MPOG

Em conformidade com o site, o Monitoramento Participativo tem como objetivo principal aperfeiçoar, coordenar e uniformizar as informações governamentais repassadas à sociedade, assim como ampliar a conexão entre participação e os instrumentos de planejamento público por intermédio de um Fórum onde os participantes discutem as políticas públicas e apresentam recomendações e sugestões para o aperfeiçoamento da proposta programática.

Em infraestrutura há Infraestrutura Nacional de Dados Espaciais (INDE) e Comissão Nacional de Cartografia (CONCAR). Em ambas não há disponibilidade de dados ou informações.

O Programa de Aceleração do Crescimento- PAC estrutura-se no site em: Coordenação, sobre o PAC, Eixos, Publicações Nacionais, Publicações Regionais e Manual de Utilização do Selo PAC. Em consonância com o foco da pesquisa, detalhou-se: Sobre o PAC, Eixos e Publicações Nacionais.

Sobre o PAC consta que foi criado em 2007 e promoveu a retomada do planejamento e execução de grandes obras de infraestrutura social, urbana, logística e energética do país, contribuindo para o seu desenvolvimento acelerado e sustentável. Ele promoveu a retomada do planejamento e execução de grandes obras de infraestrutura social, urbana, logística e energética do país, contribuindo para o seu desenvolvimento acelerado e sustentável.

Em 2015, destacou-se como um programa consolidado, com uma carteira de mais de 40 mil empreendimentos e volume de investimentos expressivo.

O PAC está estruturado em três eixos distintos: Infraestrutura social e urbana, Infraestrutura logística e Infraestrutura energética. Navegando-se nesses eixos no site estão registrados 35264 empreendimentos no primeiro eixo, 547 empreendimentos no segundo eixo e 885 empreendimentos no terceiro eixo. Ao se acessar informações sobre esses empreendimentos, por exemplo em Educação encontra-se: “Implantar o Hospital Universitário da Universidade Federal de Goiás (GO), escolas para Educação Infantil e reestruturar e expandir as Instituições Federais de ensino superior no estado do Amapá”; em Ciência e Tecnologia: “Projetos estratégicos de infraestrutura científica, tecnológica e de inovação, dois deles ligados à área nuclear. A construção da nova Fonte de Luz Síncrotron “Sirius”, instrumento de grande porte para estudo da matéria em suas variadas formas, possibilitará a execução de pesquisas em áreas estratégicas, hoje impossíveis de serem realizadas no país. Na área nuclear, a construção do Reator Multipropósito Brasileiro (RMB) possibilitará a produção de radioisótopos, substituindo a importação destes insumos e garantindo o suprimento nacional de radiofármacos, além de testes de irradiação e pesquisas científicas com feixes de nêutrons. Também na área nuclear ocorre a ampliação da capacidade de produção da Unidade de Concentrado de Urânio em Caetité/BA, para atendimento da demanda atual de concentrado de urânio para as Centrais Nucleares de Angra” e em Combustíveis Renováveis: “Ampliar a participação dos combustíveis renováveis na matriz energética brasileira e da infraestrutura para o escoamento da produção do etanol. ”

Em Publicações Nacionais no segundo balanço do PAC 2015/2018 há um livro com 106(cento e seis) páginas. A título de exemplo verificou-se o seguinte texto: “Com relação à execução do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social, em 2015 foram empenhados R\$ 41,6 bilhões\* (100% da dotação disponível) e pagos R\$ 47,3 bilhões, sendo R\$ 24,2 bilhões referentes à dotação de 2015 e R\$ 23,1 bilhões de Restos a Pagar. O desempenho das estatais e das empresas privadas do setor de energia teve um aumento de 14% no valor pago, quando comparado ao período de janeiro a junho de 2015, saindo de R\$ 41,8 bilhões para R\$ 89,5 bilhões. (p.11)

#### 6.4.7.2 Ministério da Fazenda (MF)

Diferentemente do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, no site do Ministério da Fazenda não há a especificação de qual é a sua missão, sua visão e um histórico da sua existência.

Em sua página inicial, dentro de acesso à informação, na parte institucional, verifica-se que esse órgão cuida basicamente da formulação e execução da política econômica.

No artigo primeiro, da estrutura regimental (decreto nr 7.482/2011), estão listados os seguintes assuntos como área de sua competência: I - moeda, crédito, instituições financeiras, capitalização, poupança popular, seguros privados e previdência privada aberta; II - política, administração, fiscalização e arrecadação tributária federal, inclusive a destinada à previdência social, e aduaneira; III - atualização do plano de custeio da seguridade social, em articulação com os demais órgãos envolvidos; IV - administração financeira e contabilidade pública; V - administração das dívidas públicas, interna e externa; VI - negociações econômicas e financeiras com governos, organismos multilaterais e agências governamentais; VII - preços em geral e tarifas públicas e administradas; VIII - fiscalização e controle do comércio exterior; IX - realização de estudos e pesquisas para acompanhamento da conjuntura econômica; X - proposição de reformas que visem aperfeiçoar as instituições que regulamentam o funcionamento da economia brasileira e XI - autorização, ressalvadas as competências do Conselho Monetário Nacional.

À página inicial do Ministério da Fazenda, do lado esquerdo, no sentido vertical, aparecem os seguintes itens/subitens: Receita Federal do Brasil; Tesouro Nacional; Carta de Serviços; Assuntos: Agendas, Notícias, Destaques e Serviços; Acesso à Informação: Institucional, Ações e Programas, Auditorias, Convênios, Despesas, Licitações e Contratos, Servidores, Informações Classificadas, Perguntas frequentes e Serviço de Informação ao Cidadão- SAC e Centrais de Conteúdos: Vídeos, Áudios, Imagens e Publicações.

No sentido horizontal, na parte superior, constam os seguintes itens: Sítios do Ministério, Ética, Biblioteca, Imprensa, Ouvidoria e Fale Conosco.

Diante do foco da pesquisa, detalhou-se: Ações e Programas.

Nesta área do site registra-se que as ações e programas são: “ medidas adotadas pelos órgãos públicos com o objetivo de atender as políticas públicas e otimizar os recursos, sejam eles financeiros, humanos, logísticos e materiais. ” Divulgam-se as seguintes ações e programas implementadas pelo Ministério da Fazenda: Programa Temático MF 2012 – 2015/Programa temático - Relatório PDF; Programa de Gestão MF 2012-2015/Programa gestão - Relatório PDF; Plano de Gestão de Logística Sustentável PLS 2012-2015/Plano de Gestão; Relatório Anual de Avaliação do PPA/Relatório Anual de Avaliação do PPA 2012 – 2015 (Ano base 2013); SIOF - Acesso ao público/Acesse o Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento – SIOF e Programa/2039 - Gestão da Política Econômica e Estabilidade do Sistema Financeiro Nacional cujos objetivos são: 0887 – Assegurar a solidez dos fundamentos da economia brasileira, 0889 – Propor e/ou aperfeiçoar medidas regulatórias voltadas às atividades econômicas, ao controle das estruturas de mercado e ao mercado de captação de poupança popular, com a finalidade de promover a livre concorrência e estimular o crescimento econômico sustentado e 0896 - Propiciar garantia de cobertura por parte da União para segmentos em que o setor privado não está presente ou atua com restrições, de forma a viabilizar a contratação de financiamentos e estabelecer um instrumento para a gestão desta garantia. Assegurar a sustentabilidade do Fundo de Garantia à Exportação- FGE, promover o desenvolvimento de novas coberturas e viabilizar a recuperação de créditos da União em razão de indenizações pagas pelo FGE ou relativas ao extinto Fundo de Financiamento às Exportações.

#### 6.4.7.3 Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS)

O site do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome também não especifica qual é a missão desse órgão e qual a sua visão.

Em sua página inicial, dentro de acesso à informação, na parte institucional, verifica-se que esse órgão foi criado em 2004 com o objetivo de tratar a superação da pobreza e da fome como uma das principais prioridades do país.

Diante desse desafio, buscou-se a reorganização de estruturas e marcos legais com o propósito de desenvolver políticas de inclusão social, transferência de renda condicionada, assistência social e segurança alimentar e nutricional. Esse ministério é o responsável pelo Programa Bolsa Família.

As políticas são desenvolvidas e implementadas em parceria com estados e municípios, com ações conjuntamente pactuadas e por meio de repasses fundo a fundo.

À página inicial do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, do lado esquerdo, no sentido vertical, aparecem os seguintes itens/subitens: Assuntos: Cadastro Único, Bolsa Família, Assistência Social, Segurança Alimentar, Brasil sem Miséria e Avaliação e Gestão da Informação; Acesso à Informação: Institucional, Ações e Programas, Auditoria, Convênios, Despesas, Licitações e Contratos, Servidores, Perguntas frequentes, SIC, Informações classificadas, Legislação, Fale com o MDS, MDS Digital e Doação de bens; Área de Imprensa: Página Inicial, Atendimento, Notícias, Rádio, Boletins, Dados, Press Kit e Agenda de Eventos; Central de Conteúdos: Vídeos, Áudios, Imagens, Selos/marcas e Publicações.

No sentido horizontal, na parte superior, constam os seguintes itens: Perguntas frequentes, SIC, Sistemas, Área de Imprensa, Fale com o MDS, Webmail e 0800 707 2003.

Diante do foco da pesquisa, detalhou-se: Bolsa Família, Brasil Sem Miséria e Ações e Programas.

Sobre o Bolsa Família encontra-se no site que o programa tem 12 anos de existência e procura assegurar os direitos sociais a 14 milhões de famílias. Sendo que 92% das mulheres são as responsáveis familiares no cadastro do programa. Essas

mulheres têm utilizado os recursos em benefício de suas famílias desejando ver seus filhos educados e saudáveis, capazes de construir um futuro melhor para eles.

Ele é um programa que contribui para o combate à pobreza e à desigualdade no Brasil. Ele foi criado em outubro de 2003 e possui três eixos principais: complemento da renda — todos os meses, as famílias atendidas pelo Programa recebem um benefício em dinheiro, que é transferido diretamente pelo governo federal. Esse eixo garante o alívio mais imediato da pobreza; acesso a direitos — as famílias devem cumprir alguns compromissos (condicionalidades), que têm como objetivo reforçar o acesso à educação, à saúde e à assistência social. Esse eixo oferece condições para as futuras gerações quebrarem o ciclo da pobreza, graças a melhores oportunidades de inclusão social e articulação com outras ações — o Bolsa Família tem capacidade de integrar e articular várias políticas sociais a fim de estimular o desenvolvimento das famílias, contribuindo para elas superarem a situação de vulnerabilidade e de pobreza.

O Programa Bolsa Família atende às famílias que vivem em situação de pobreza e de extrema pobreza. Foi utilizado um limite de renda para definir esses dois patamares. Assim, podem fazer parte do Programa: todas as famílias com renda por pessoa de até R\$ 77 mensais e famílias com renda por pessoa entre R\$ 77,01 e R\$ 154 mensais, desde que tenham, em sua composição crianças ou adolescentes de 0 a 17 anos.

A concessão do benefício depende de quantas famílias já foram atendidas no município, em relação à estimativa de famílias pobres feita para essa localidade. Além disso, o governo federal precisa respeitar o limite orçamentário do programa.

O Bolsa Família possui mecanismos de controle para manter o foco nas famílias que vivem em condição de pobreza e de extrema pobreza. Por isso, periodicamente saem famílias do programa, principalmente porque não atualizaram as informações cadastrais ou porque melhoraram de renda, não se adequando mais ao perfil para receber o benefício.

Diversos dados e informações sobre o Programa Bolsa Família e o Cadastro Único estão disponíveis por meio de um conjunto de ferramentas informatizadas, construídas em parceria com a Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (Sagi)

do MDS. Essas ferramentas são de acesso público e podem ser acessadas no Portal da Sagi <http://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/portal/>.

Os dados podem ser acessados por intermédio do: Relatório de Informações (RI) do Bolsa Família e Cadastro Único, Matriz de Informações Sociais e Sistema Data Social. Para obter dados dos estados o cidadão deve clicar sobre uma UF e depois sobre o botão processar. Caso seja necessário gerar um município deve selecionar na listagem do estado.

No site as seguintes informações estão disponíveis sobre o Brasil Sem Miséria: ele foi criado para superar a extrema pobreza no país, sempre tendo em vista que a pobreza não se resume a uma questão de renda. Segurança alimentar e nutricional, educação, saúde, acesso a água e energia elétrica, moradia, qualificação profissional e melhora da inserção no mundo do trabalho são algumas das dimensões em que a pobreza se manifesta. E todas elas são prioridades no Plano.

Ele se organiza em três eixos: garantia de renda, para alívio imediato da situação de pobreza; acesso a serviços públicos, para melhorar as condições de educação, saúde e cidadania das famílias e inclusão produtiva, para aumentar as capacidades e as oportunidades de trabalho e geração de renda entre as famílias mais pobres do campo e da cidade.

Coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, o Plano conta com a participação de 22 ministérios, além da parceria de estados e municípios, de bancos públicos, do setor privado e da sociedade civil. Registra-se que todas as metas inicialmente colocadas para o Brasil sem Miséria foram cumpridas, levando o país a um novo patamar em termos de proteção social.

Assinala-se que os aprimoramentos que o Plano proporcionou ao Bolsa Família permitiram acabar com a extrema pobreza no universo do programa, retirando 22 milhões de pessoas da miséria. Mais de 1,75 milhão de pessoas de baixa renda se matricularam em cursos de qualificação profissional do Pronatec, melhorando suas perspectivas de trabalho e renda. Mais de 960 mil cisternas, incluindo as de consumo e as de produção, foram construídas e entregues desde o início do Brasil sem Miséria. E os repasses da Ação Brasil Carinhoso aos municípios contribuíram para que a quantidade de crianças do Bolsa Família matriculadas em creches aumentasse 33%

entre 2011 e 2014. Esses são apenas alguns dos principais resultados alcançados pelo Plano.

Dentro das informações sobre Ações e Programas existentes no site encontra-se novamente: Cadastro Único, Bolsa Família, Segurança Alimentar e Nutricional, Cursos de Qualificação Profissional, Assistência Social e Informações Sociais.

Constatou-se a existência de uma grande redundância de informações no site desse ministério.

#### 6.4.7.4 Ministério da Educação (MEC)

O site do Ministério da Educação não especifica qual é a missão desse órgão e qual a sua visão.

Na página inicial, dentro do portal do MEC, em acesso à informação, institucional, registra-se que a história do MEC começou em 1930 por ocasião da criação do Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública, no governo de Getúlio Vargas.

Assinala-se que em quase 80 anos de existência, esse órgão governamental tem procurado desenvolver um ensino de qualidade no país. Por intermédio do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), tem-se procurado reforçar uma visão sistêmica da educação, por meio de ações integradas e sem disputas de espaços e financiamentos. No conteúdo desse plano especifica-se que investir na educação básica significa investir na educação profissional e na educação superior. Para tanto encontra-se em processo de discussão a Base Nacional Comum Curricular de norte a sul do Brasil.

Esse órgão da administração federal direta, tem como área de competência a política nacional de educação; a educação infantil; a educação em geral, compreendendo ensino fundamental, ensino médio, educação superior, educação de jovens e adultos, educação profissional e tecnológica, educação especial e educação a distância, exceto ensino militar; a avaliação, a informação e a pesquisa educacionais; a pesquisa e a extensão universitárias; o magistério e a assistência financeira a famílias carentes para a escolarização de seus filhos ou dependentes.

À página inicial desse ministério encontra-se: Portal do Ministério da Educação, Programa Universidade para todos (PROUNI), FIES e Sistema de Seleção Unificada (SISU).

Dentro do Portal, em Acesso à Informação, em ações e programas há: Educação Superior; Educação Profissional e Tecnológica; Educação Básica e Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão. Navegando-se em uma Educação Básica encontram-se as seguintes informações:

Programa	Unidades Responsáveis	Unidades envolvidas
2030 – Educação Básica	SEB SECADI FNDE INEP	FNDE e Banco do Brasil Colégio Pedro II, CAPES, CEFETS, IF's, IFES, Fundação Osório INES, IBC, Fundaj CAPES, Governos Estaduais e Municipais

Ações do Programa 2030 – Educação Básica
8744 - Apoio à Alimentação Escolar na Educação Básica
20RJ - Apoio à Capacitação e Formação Inicial e Continuada de Professores, Profissionais, Funcionários e Gestores para a Educação Básica
20RS - Apoio ao Desenvolvimento da Educação Básica nas Comunidades do Campo, Indígenas, Tradicionais, Remanescentes de Quilombo e das Temáticas de Cidadania, Direitos Humanos, Meio Ambiente e Políticas de Inclusão dos Alunos com Deficiência.
0969 - Apoio ao Transporte Escolar na Educação Básica
4014 - Censo Escolar da Educação Básica
20RT - Certames e Tecnologias Educacionais
20RO - Concessão de Bolsas de Apoio à Educação Básica
20RI - Funcionamento das Instituições Federais de Educação Básica
12KV - Implantação e Adequação de Estruturas Esportivas Escolares
20RP - Infraestrutura para a Educação Básica
8790 - Apoio à Alfabetização e à Educação de Jovens e Adultos
2A95 - Elevação da Escolaridade e Qualificação Profissional - <a href="#">ProJovem</a>
20RV - Apoio à Manutenção da Educação Infantil
12KU - Implantação de Escolas para Educação Infantil
0509 - Apoio ao Desenvolvimento da Educação Básica
0E53 - Apoio ao Transporte Escolar para a Educação Básica - Caminho da Escola
0E36 - Complementação da União ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB
0515 - Dinheiro Direto na Escola para a Educação Básica

## Educação Básica - Objetivo 0596

IDENTIFICAÇÃO DO OBJETIVO						
Descrição	Elevar o atendimento escolar, por meio da promoção do acesso e da permanência, e a conclusão na educação básica, nas suas etapas e modalidades de ensino, em colaboração com os entes federados, também por meio da ampliação e qualificação da rede física.					
Código	0596	Órgão	Ministério da Educação			
Programa	Educação Básica		Código	2030		
METAS QUANTITATIVAS NÃO REGIONALIZADAS*						
Sequencial	Descrição da Meta					
1	Apoiar a cobertura de 5.000 quadras esportivas escolares.					
2	Apoiar a construção de 7.116 quadras esportivas escolares.					
3	Apoiar a construção de 7.000 creches e pré-escolas.					
4	Apoiar a construção de salas de aulas em, no mínimo, 200 comunidades quilombolas e garantir o provimento da infraestrutura necessária para o bom funcionamento das escolas já existentes nessas comunidades.					
METAS QUANTITATIVAS REGIONALIZADAS						
Sequencial	Descrição da Meta	Unidade medida	a) Prevista 2015	b) Realizada em 2013	c) Realizada até 2013	d) % Realização (c/a)
Na Lei 12.593/2012, que aprovou o PPA 2012-2015, não foram definidas metas quantitativas regionalizadas para este objetivo.						
METAS QUALITATIVAS*						
Sequencial	Descrição da Meta					
1	Elevar progressivamente a taxa de frequência à escola para população de 0 a 3 anos, de forma a alcançar a meta do PNE 2011-2020.					
2	Elevar progressivamente a taxa de frequência à escola para população de 4 e 5 anos, de forma a alcançar a meta do PNE 2011-2020.					
3	Elevar a taxa de escolarização no ensino fundamental de 9 anos para população na faixa etária entre 6 e 14, de forma a alcançar a meta do PNE 2011 – 2020.					
4	Elevar a taxa de escolarização líquida no ensino médio, de forma a alcançar a meta do PNE 2011 – 2020.					
5	Elevar a taxa de frequência à escola para população de 15 a 17 anos, de forma a alcançar a meta do PNE 2011-2020.					

## Educação Básica - Objetivo 0597

IDENTIFICAÇÃO DO OBJETIVO						
Descrição	Promover, em articulação com os sistemas de ensino estaduais e municipais, a valorização dos profissionais da educação, apoiando e estimulando a formação inicial e continuada, a estruturação de planos de carreira e remuneração, a atenção à saúde e à integridade e as relações democráticas de trabalho.					
Código	0597	Órgão	Ministério da Educação			
Programa	Educação Básica	Código	2030			
METAS QUANTITATIVAS NÃO REGIONALIZADAS						
Sequencial	Descrição da Meta	Unidade medida	a) Prevista 2015	b) Realizada em 2013	c) Realizada até 2013	d) % Realização (c/a)
Na Lei 12.593/2012, que aprovou o PPA 2012-2015, não foram definidas metas quantitativas para este objetivo.						
METAS QUANTITATIVAS REGIONALIZADAS						
Sequencial	Descrição da Meta	Unidade medida	a) Prevista 2015	b) Realizada em 2013	c) Realizada até 2013	d) % Realização (c/a)
Na Lei 12.593/2012, que aprovou o PPA 2012-2015, não foram definidas metas quantitativas regionalizadas para este objetivo.						
METAS QUALITATIVAS*						
Sequencial	Descrição da Meta					
1	Apoiar a existência de planos de carreira para os profissionais do magistério em todos os sistemas de ensino, em consonância com o PNE 2011-2020.					
2	Incentivar a aproximação entre o rendimento médio do profissional do magistério com mais de onze anos de escolaridade e o rendimento médio dos demais profissionais com escolaridade equivalente, em consonância com o PNE 2011-2020.					
3	Elevar o percentual de professores da educação básica que possuem formação específica de nível superior obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam, de forma a alcançar a meta do PNE 2011-2020.					
4	Formar professores da educação básica em nível de pós-graduação lato e stricto sensu, de forma a alcançar a meta do PNE 2011-2020.					

Navegando-se na página inicial do FIES verifica-se:

### Tire suas dúvidas

- [Conhecendo o Fies](#)
- [Inscrições](#)
- [Nota de corte](#)
- [Classificação e pré-seleção](#)
- [Lista de espera](#)
- [Conclusão da inscrição](#)
- [Contratação do financiamento](#)

### O que é o Fies?

O Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) é o programa do Ministério da Educação que financia cursos superiores não gratuitos e com avaliação positiva no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).



## Quem pode participar?

Pode se inscrever no processo seletivo do Fies do primeiro semestre de 2016 o estudante que:

- tenha renda familiar mensal bruta, por pessoa, de até dois e meio salários mínimos; e
- tenha participado de alguma das edições do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) a partir de 2010 e obtido nota mínima de 450 pontos na média das provas e nota na redação superior a zero.

Navegando-se na página inicial do PROUNI verifica-se:

## • tire suas dúvidas

- [Conhecendo o ProUni](#)
- [Bolsas](#)
- [ProUni e Enem](#)
- [Inscrições](#)
- [Comprovação de Renda](#)
- [Resultado e Pré-Seleção](#)
- [Lista de Espera](#)
- [ProUni e SisU](#)
- [ProUni e FIES](#)

## o que é o ProUni

É um programa do Ministério da Educação, criado pelo Governo Federal em 2004, que oferece **bolsas de estudo integrais e parciais (50%) em instituições privadas de educação superior**, em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, a estudantes brasileiros sem diploma de nível superior.

### Podem participar:

- Estudantes egressos do ensino médio da rede pública.
- Estudantes egressos da rede particular, na condição de bolsistas integrais da própria escola.
- Estudantes com deficiência.
- Professores da rede pública de ensino, no efetivo exercício do magistério da educação básica, integrantes de quadro de pessoal permanente de instituição pública. Nesse caso, não é necessário comprovar renda.

Para concorrer às bolsas integrais, o candidato deve comprovar renda familiar bruta mensal, por pessoa, de até um salário mínimo e meio. Para as bolsas parciais (50%), a renda familiar bruta mensal deve ser de até três salários mínimos por pessoa.

## quem pode participar

Para se inscrever no Programa Universidade para Todos (ProUni) do primeiro semestre de 2016 é preciso ter participado do **Enem de 2015** e ter obtido no mínimo 450 pontos na média das notas do Exame. É preciso, ainda, ter obtido nota na redação que não seja zero.

Para efetuar a inscrição no ProUni do primeiro semestre de 2016, o candidato deve informar o número de inscrição e a senha no Enem de 2015.

**Navegando-se na página inicial do SISU verifica-se:**

- O que é o Sisu: é o sistema informatizado gerenciado pelo Ministério da Educação (MEC) no qual **instituições públicas de ensino superior oferecem vagas** para candidatos participantes do Exame Nacional de Ensino Médio (Enem).
- Quando acontece: o processo seletivo do Sisu é realizado duas vezes ao ano, sempre no início do semestre letivo. A inscrição é gratuita, em uma única etapa e é feita pela internet.
- Como funciona: a cada edição, as instituições públicas de ensino superior que optam por participar do Sisu ofertam vagas em seus cursos. Ao final do período de inscrições, são selecionados os candidatos mais bem classificados dentro do número de vagas ofertadas.

### 6.4.7.5 Ministério da Saúde (MS)

Esse órgão tem como missão: “Promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania”

Ele foi instituído em 25 de julho de 1953, com a Lei nº 1.920. Em 1956, surgiu o Departamento Nacional de Endemias Rurais com a finalidade de organizar e executar os serviços de investigação e de combate à malária, leishmaniose, doença de Chagas, peste, brucelose, febre amarela e outras endemias existentes no país, de acordo com as conveniências técnicas e administrativas.

A partir da década de 60, com o intuito de se adequar os serviços de saúde pública à realidade diagnosticada pelos sanitaristas desenvolvimentistas formulou-se uma Política Nacional de Saúde com o objetivo de redefinir a identidade do Ministério da Saúde e colocá-lo em sintonia com os avanços verificados na esfera econômico-social.

Com a ascensão dos militares ao poder em 1964, foi reiterado o propósito de incorporar ao Ministério da Saúde a assistência médica da Previdência Social.

A Reforma Administrativa Federal de 25 de fevereiro de 1967 estabeleceu que o Ministério da Saúde seria o responsável pela formulação e coordenação da Política Nacional de Saúde. Sendo assim, ele ficou com as seguintes áreas de competência: política nacional de saúde; atividades médicas e paramédicas; ação preventiva em geral, vigilância sanitária de fronteiras e de portos marítimos, fluviais e aéreos; controle de drogas, medicamentos e alimentos e pesquisa médico-sanitária.

O Ministério da Saúde passou por diversas reformas na estrutura. Destaca-se a reforma de 1974, na qual as Secretarias de Saúde e de Assistência Médica foram englobadas, passando a constituir a Secretaria Nacional de Saúde, para reforçar o conceito de que não existia dicotomia entre Saúde Pública e Assistência Médica.

Depois da Constituição Federal de 1988, foi criado o Sistema Único de Saúde, pois passou a ser dever do estado a garantia da saúde de toda a população.

À página inicial do Ministério da Saúde na parte superior encontram-se duas fileiras. Na primeira há os seguintes itens: Cidadão, Profissional e Gestor, o Ministério, Serviços, Biblioteca, Acesso à Informação e Suporte à Sistemas. Na segunda linha há os seguintes itens: Principal, Saúde para Você, Orientação e Prevenção, Ações e Programas, Comunicação, Legislação, Redes Sociais, Entenda o SUS e Viajante. Na parte inferior existem duas colunas verticais com os seguintes itens: Acesso à Informação, Ações e Programas, Licitações, Auditorias, Despesas, Convênios e Repasses, Transparência da Saúde, Relatório de Gestão, Consulta Pública, Servidores, SaegSUS, Índice de Desempenho do SUS, Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), Sala de Apoio à Gestão Estratégica (SAGE) e Sistema de Monitoramento Cirúrgico – HFRJ.

Diante do foco da pesquisa, procurou-se detalhar Ações e Programas. Esse item apresentava os 17 (dezessete) subitens a seguir: Proxab, Academia da Saúde, Saúde da Família, Mais Médicos, Melhor em Casa, Farmácia Popular, Cartão Nacional de Saúde, Pronto Atendimento, HumanizaSUS, PNAN, Doação de Órgãos, SAMU, Programa de Controle do Câncer, QualiSUS- Rede, Controle do Tabagismo, Bancos de Leite Humano e Projeto Expande.

Em conformidade com as informações disponíveis no site, obteve-se as seguintes informações sobre cada um:

- Proxab: O programa leva mais médicos para mais perto da população. Amplia a assistência principalmente aos usuários do SUS que ainda têm dificuldades para acessar serviços e profissionais de saúde. Com isso, as desigualdades regionais relacionadas à presença e permanência de profissionais de saúde são reduzidas.

- Academia da Saúde: Lançado em abril de 2011, o Programa Academia da Saúde estimula a criação de espaços públicos adequados para a prática de atividade física e de lazer. O objetivo é contribuir para a promoção da saúde da população.

- Saúde da Família: O objetivo do Saúde da Família é atuar na manutenção da saúde e na prevenção de doenças, alterando, assim, o modelo de saúde centrado em hospitais. Criado em 1993, o programa já atende 103 milhões de pessoas.

- Mais Médicos: O Programa Mais Médicos faz parte de um amplo pacto de melhorias no atendimento aos usuários do SUS. Com a convocação de profissionais para atuar na Atenção Básica de municípios com maior vulnerabilidade social e DSEIs, o Governo Federal garante mais saúde para o brasileiro.

- Melhor em Casa: Lançado em 8 de novembro de 2011, o programa amplia o atendimento domiciliar aos brasileiros no Sistema Único de Saúde (SUS). O princípio é oferecer, aos pacientes da rede pública de saúde, um serviço humanizado e acolhedor.

- Farmácia Popular: Programa criado pelo ministério para ampliar o acesso da população a medicamentos essenciais, vendidos a preços mais baixos que os praticados no mercado. São medicamentos contra diabetes e hipertensão, entre outros.

- Cartão Nacional de Saúde: O Cartão Nacional de Saúde é um instrumento que possibilita a vinculação dos procedimentos executados no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) ao usuário, ao profissional que os realizou e também à unidade de saúde onde foram realizados.

- Pronto Atendimento: As UPA 24h são estruturas de complexidade intermediária, entre as Unidades Básicas de Saúde e as portas de urgência hospitalares, e, em conjunto com estas, compõem uma rede organizada de Atenção às Urgências.

- HumanizaSUS: A Política Nacional de Humanização aposta em estratégias construídas por gestores, trabalhadores e usuários do SUS para qualificar a atenção e gestão em saúde.

- PNAN: A Política Nacional de Alimentação e Nutrição do Ministério da Saúde tem o propósito de garantir a qualidade dos alimentos disponíveis para consumo no país, bem como de promover práticas alimentares saudáveis e prevenir e controlar distúrbios nutricionais.

- Doação de Órgãos: Conscientizar a população sobre a importância da doação de órgãos é uma das ações do Ministério da Saúde. Participe desta mobilização e ajude pessoas que aguardam uma nobre atitude de doação para sobreviver.

- SAMU: Prestar socorro à população em casos de urgência é a finalidade do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência e Emergência, do Ministério da Saúde. O socorro é feito após chamada para o telefone 192. A ligação é gratuita.

- Programas de Controle do Câncer: O Programa Nacional de Controle do Câncer do Colo do Útero e o Programa Nacional de Controle do Câncer de Mama têm como objetivos oferecer subsídios para o avanço do planejamento das ações de controle desses tipos de câncer, no contexto da atenção integral à saúde da mulher no Brasil. Ambos foram afirmados como prioridade na Política Nacional de Atenção Oncológica, em 2005, e no Pacto pela Saúde, em 2006.

- QualiSUS-Rede: O Projeto QualiSUS-Rede foi instituído como estratégia de apoio à organização de redes de atenção à saúde. O objetivo é contribuir, no âmbito do SUS, para a qualificação da atenção, gestão em saúde e gestão e

desenvolvimento de tecnologias, por meio da organização de redes regionais e temáticas de atenção à saúde e da qualificação do cuidado em saúde.

- Controle do Tabagismo: O Instituto Nacional de Câncer (Inca) é o órgão do Ministério da Saúde responsável por coordenar e executar o Programa de Controle do Tabagismo no Brasil. O objetivo é prevenir doenças e reduzir a incidência do câncer e de outras doenças relacionadas ao tabaco, por meio de ações que estimulem a adoção de comportamentos e estilos de vida saudáveis.

- Bancos de Leite Humano: A Rede Brasileira de Bancos de Leite Humano, criada em 1998, pelo Ministério da Saúde e pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), tem o objetivo de promover a expansão quantitativa e qualitativa dos bancos de Leite Humano no Brasil, mediante integração e construção de parcerias entre órgãos federais, iniciativa privada e sociedade.

- Projeto Expande: Lançado em 2001 pelo Instituto Nacional de Câncer (Inca) e pelo Ministério da Saúde, o Projeto Expande tem o principal objetivo estruturar a integração da assistência oncológica no Brasil, a fim de obter um padrão de alta qualidade na cobertura da população.

Aprofundou-se a navegação em: Saúde da Família, Farmácia Popular e Pronto Atendimento.

No primeiro, não havia informações disponíveis na próxima página.

A próxima página do Farmácia Popular apresentava os seguintes títulos e conteúdos:

- Farmácia Popular do Brasil: O Programa Farmácia Popular do Brasil vem a ser uma iniciativa do Governo Federal que cumpre uma das principais diretrizes da Política Nacional de Assistência Farmacêutica. Foi implantado por meio da Lei nº 10.858, de 13 de abril de 2004, que autoriza a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) a disponibilizar medicamentos mediante ressarcimento, e pelo Decreto nº 5.090, de 20 de maio de 2004, que regulamenta a Lei 10.858 e institui o Programa Farmácia Popular do Brasil.

As unidades próprias contam com um elenco de 112 itens, entre medicamentos e o preservativo masculino, os quais são dispensados pelo seu valor de custo, representando uma redução de até 90% do valor de mercado. A condição para a aquisição dos medicamentos disponíveis nas unidades, neste caso, é a apresentação de documento com foto, no qual conste seu CPF, juntamente com uma receita médica ou odontológica. Importante ressaltar que somente a Rede Própria aceita receitas prescritas por dentistas.

Em 09 de março de 2006, por meio da Portaria nº 491, o Ministério da Saúde expandiu o Programa Farmácia Popular do Brasil, aproveitando a rede instalada do comércio varejista de produtos farmacêuticos, bem como a cadeia do medicamento. Esta expansão foi denominada “Aqui Tem Farmácia Popular” e funciona mediante o credenciamento da rede privada de farmácias e drogarias comerciais, com o intuito de levar o benefício da aquisição de medicamentos essenciais a baixo custo a mais lugares e mais pessoas, aproveitando a dinâmica da cadeia farmacêutica (produção x distribuição x varejo), por meio da parceria entre o Governo Federal e o setor privado varejista farmacêutico.

A Portaria 491/2006 também apresentava os valores de referência a serem aplicados para as unidades farmacotécnicas de cinco princípios ativos indicados para o tratamento da hipertensão e quatro para o tratamento do diabetes, definidos com base na Relação Nacional de Medicamentos Essenciais - RENAME. Adotando o sistema de copagamento, o usuário paga até 10% do valor de referência estabelecido pelo Ministério da Saúde para cada um dos princípios ativos dos medicamentos que fazem parte do elenco do Programa, além da possível diferença entre este valor e o valor de venda praticado pelo estabelecimento.

Em junho de 2007, o elenco de medicamentos do “Aqui Tem Farmácia Popular” foi ampliado, sendo incluídos os contraceptivos. Em fevereiro de 2010, um conjunto de medidas de combate à Gripe A (H1N1) foi adotado pelo Ministério da Saúde, entre eles, a inclusão do Fosfato de Oseltamivir no elenco do Programa. Em abril do mesmo ano, houve a inclusão da Insulina Regular, ampliando o elenco de medicamentos indicados para o diabetes, bem como o atendimento da dislipidemia, com a incorporação da Sinvastatina. Em outubro de 2010, o Programa ampliou o elenco de medicamentos indicados para o tratamento da hipertensão e passou a atender novas doenças, tendo sido incluídos medicamentos para o tratamento da

osteoporose, rinite, asma, Parkinson e glaucoma. A incontinência urinária para idosos passou a ser atendida com a inclusão das fraldas geriátricas.

A partir de 2011, o Programa passou a disponibilizar os medicamentos indicados para o tratamento da hipertensão e do diabetes sem custos para os usuários. Esta campanha foi denominada “Saúde Não Tem Preço” (SNTP). A Portaria 184/2011, assinada em 03 de fevereiro de 2011, determinou que, a partir do dia 14 de fevereiro, todas as farmácias da Rede Própria, bem como as farmácias e drogarias credenciadas do “Aqui Tem Farmácia Popular” ficassem obrigadas a praticar os preços de dispensação e os valores de referência até o dia 14 de fevereiro de 2011, garantindo, assim, a gratuidade para estes medicamentos. A partir de 04 de junho, o Ministério da Saúde também passou a disponibilizar para a população, por meio do SNTP, três medicamentos para o tratamento da asma, disponíveis em oito apresentações de forma totalmente gratuita. Os medicamentos disponíveis para asma são: Brometo de Ipratrópio, Dipropriionato de Beclometasona e Sulfato de Salbutamol. Nas unidades da Rede Própria, está disponível somente o medicamento Sulfato de Salbutamol em três apresentações.

Além dos medicamentos gratuitos para hipertensão, diabetes e asma, o Programa oferece mais 11 itens, entre medicamentos e a fralda geriátrica, com preços até 90% mais baratos utilizados no tratamento de dislipidemia, rinite, mal de Parkinson, osteoporose e glaucoma, além de contraceptivos e fraldas geriátricas para incontinência urinária.

O “Aqui Tem Farmácia Popular” visa a atingir aquela parcela da população que não busca assistência no SUS, mas tem dificuldade para manter tratamento medicamentoso devido ao alto preço dos medicamentos. Neste sentido, uma das ações do Plano Brasil Sem Miséria, criado em 2011, com o objetivo de elevar a renda e as condições de bem-estar da população, rompendo barreiras sociais, políticas, econômicas e culturais, consiste na distribuição de medicamentos para hipertensos e diabéticos por meio do Programa Farmácia Popular do Brasil.

A Portaria nº 971, publicada em 17 de maio de 2012, foi substituída pela Portaria nº 111, publicada no Diário Oficial da União em 29/01/2016, e que passa a vigorar a partir do dia 12/02/2016.

- Área do cidadão:

O que você precisa para utilizar o Programa Farmácia Popular?

Você sabe a diferença entre a Rede Própria e o “Aqui Tem Farmácia Popular”?

Quais medicamentos fazem parte do Programa?

Sabia que o Programa disponibiliza fraldas geriátricas?

Onde encontrar um estabelecimento credenciado?

Você conhece o "Saúde Não Tem Preço"?

Deseja tirar mais alguma dúvida?

Quer falar conosco?

- Área da farmácia:

Avisos

Credenciamento

Farmácias credenciadas

Farmácias descredenciadas

Funcionamento do sistema

Legislação

Lista de medicamentos e correlatos

Manuais do Programa

Propaganda

Renovação

A próxima página do Pronto Atendimento dividia-se em apresentação e Projeto Padrão UPA.

Dentro de apresentação estava disponível o seguinte conteúdo: As Unidades de Pronto Atendimento - UPA 24h são estruturas de complexidade intermediária entre

as Unidades Básicas de Saúde e as portas de urgência hospitalares, onde em conjunto com estas compõe uma rede organizada de Atenção às Urgências.

O conteúdo do Projeto Padrão UPA era: O Ministério da Saúde, com o objetivo de apoiar os gestores na execução dos investimentos aprovados, disponibiliza Projetos Padrões de Arquitetura da UPA 24h nos três Portes (Porte I, II e III), conforme previsto na Portaria GM/MS nº 342, de 4 de março de 2013. Os arquivos estão disponíveis no Sistema de Monitoramento de Obras.

## 7. ANÁLISE DOS DADOS E COMPROVAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS

De acordo com Barbosa e Nunes (2007), a inteligibilidade **se** relaciona a todos os fatores que podem facilitar ou dificultar o sucesso na leitura e entendimento de um texto. Esses fatores dizem respeito à habilidade de leitura do usuário: o interesse e a motivação, a legibilidade da impressão e de qualquer ilustração e a complexidade de palavras e sentenças,

Esses autores, em seus estudos, utilizaram-se do índice de Fernández-Huerta que é uma adaptação da fórmula mais popular *Flesh Reading Ease*, que indica em uma escala de 0 a 100 a dificuldade de compreensão de um documento, conforme se vê na tabela 1.

Tabela 1-Flesch Reading Ease Score: os graus de escolaridade e a facilidade de compreensão dos textos:

Facilidade de compreensão	Flesch Reading Ease	Grau de escolaridade
Muito difícil	0 - 30	Universitário
Difícil	30 - 50	Nível Médio ou Universitário incompleto
Mais difícil	50 - 60	Nível Médio incompleto
Padrão	60 - 70	7ª ou 8ª Série
Mais fácil	70 - 80	6ª Série
Fácil	80 - 90	5ª série
Muito fácil	90 - 100	4ª série

Fonte: University of Texas (Austin). The Aecessibility Institute. Flesch-Kincaid, and Flesch Reading Ease fórmulas.

De acordo com o censo de 2010 do IBGE, quase a metade da população brasileira (49,25%) com 25 anos ou mais não tinha o ensino fundamental completo.

Para Martins Filho (2000), ao se abordar o conceito de bem comum deve-se considerar as noções de finalidade (qual o fim ou objetivo da coisa), bem (aquilo que a todos apetece), participação (irá possibilitar a delimitação do bem comum), comunidade (deve se desenvolver entre aqueles que objetivam um mesmo fim) e ordem (distinção com conveniência- vários indivíduos com diferentes talentos e perfeições que se agregam à disposição do todo; cooperação- o que falta a um será suprido pelo que possui o outro- e fim – os membros da comunidade devem se unir em prol de um objetivo comum).

A pesquisa realizada no MPOG evidenciou que há vários itens que podem ser acessados para obter dados e informações.

Como o foco da pesquisa era analisar se as informações existentes nos sites do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde referentes a programas, projetos e ações na área do governo federal são inteligíveis para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade brasileira, aprofundou-se, no MPOG, o detalhamento nas páginas que abordam: Assuntos Econômicos, Orçamento Federal, Planejamento e Investimentos, Programa de Aceleração do Crescimento, Programa de Investimento em Logística- PIL e Ações e Programas.

Ao se navegar nesses itens verifica-se a existência de palavras que não são de fácil entendimento para o cidadão comum, como por exemplo: Microeconomia, Macroeconomia e creditícia dentre outras. Diante do nível de escolaridade da população brasileira, onde quase 50% possui no máximo o ensino fundamental completo e baseando-se na *Flesch Reading Ease* fórmulas, pode-se concluir que esses tipos de palavras não são inteligíveis para o cidadão comum, pois essa parcela da população só está apta a compreender conteúdo padrão, mais fácil, fácil ou muito fácil- escala de 60 a 100.

Em Palestras e Apresentações, dentro de Assuntos Econômico, somente a apresentação do PPE é direcionada ao entendimento do cidadão comum. Todavia, o acesso a essas informações depende de uma navegação bem detalhada.

Em Orçamentos Anuais, dentro de Orçamento Federal, é possível acessar o Orçamento Anual entre os anos de 2007 e 2016. Acessando-se o anexo IV- Despesa do Orçamento de Investimento do Projeto de Lei Orçamentária Anual- PLOA 2015 do Orçamento Anual de 2015, verifica-se qual foi o valor alocado para determinado ministério de maneira geral.

Dentro do Orçamento Federal há o Orçamento Cidadão. Este foi criado em 2010 com o propósito de contribuir para a formação de uma sociedade melhor informada e mais participativa na gestão dos recursos públicos e de proporcionar melhor compreensão aos cidadãos do conteúdo do orçamento público da União. Acessando-se o Orçamento Cidadão encaminhado em 31 de agosto de 2015, pode-se observar situação análoga ao PLOA 2015: não se especifica um indicador de desempenho, data de início e término de programas e projetos e o objetivo muitas das vezes é de difícil mensuração. Em virtude dessa conjuntura e com base na *Flesch Reading Ease* fórmulas pode-se concluir que a facilidade de compreensão irá variar de mais difícil a muito difícil. Acrescente-se também o fato de não se especificar de forma transparente a finalidade, o bem, a participação, a comunidade e a ordem o que não permite analisar se os programas e projetos estão direcionados para o bem comum.

No subitem Execução Orçamentária do item Informações Orçamentárias, há uma série de Estatísticas de despesas do Orçamento Geral da União, realizado pela Secretaria de Orçamento Federal. O texto registra que tais informações visam dar maior transparência às contas públicas e facilitar o acesso dos usuários – acadêmicos, imprensa, pesquisadores, enfim, toda à população interessada em ver como o governo federal aplica os recursos que arrecada com impostos e contribuições. O que se vê são diversas planilhas que não são de fácil entendimento por qualquer cidadão, tal assertiva pode ser corroborada pelas planilhas das páginas 94, 95 e 96. Os conceitos básicos de da disciplina Estatística só são ensinados a partir do ensino médio no Brasil. Sendo assim, pode-se dizer que o cidadão comum, com base na *Flesch Reading Ease* fórmulas não dispõe de escolaridade suficiente para

que os dados e informações disponibilizados nas planilhas lhe sejam inteligíveis, uma vez que parte considerável da população está na escala entre 60 e 100.

Analisando-se os dados e informações sobre o PAC, constata-se em Publicações Nacionais no segundo balanço do PAC 2015/2018 que há informações que tendem a confundir o cidadão comum. Por exemplo: “Com relação à execução do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social, em 2015 foram empenhados R\$ 41,6 bilhões\* (100% da dotação disponível) e pagos R\$ 47,3 bilhões, sendo R\$ 24,2 bilhões referentes à dotação de 2015 e R\$ 23,1 bilhões de Restos a Pagar. ”

A pesquisa realizada no site do Ministério da Fazenda dentro de Ações e Programas demonstrou a existência de uma visão geral e restrita de Ações e Programas. O que dificulta o entendimento do cidadão comum com base na *Flesch Reading Ease* fórmulas.

No site do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome há uma redundância de dados e informações. Quando os dados e informações disponíveis não deixam claro a finalidade é difícil de se mensurar se ações e programas estão direcionados para o bem comum

Sobre o Bolsa Família, relata-se que o programa tem capacidade de integrar e articular várias políticas sociais a fim de estimular o desenvolvimento das famílias assistidas, mas não detalha quais são as políticas sociais. Esse não detalhamento dificulta a elucidação de qual objetivo ou fim procura-se atingir.

Registra-se que as famílias devem cumprir alguns compromissos que têm como objetivo reforçar o acesso à educação, à saúde e à assistência social. No entanto, não especifica como será verificado o cumprimento desses compromissos. Diante desses dados e informações não é possível constatar o atendimento ou não ao bem comum por não estar assinalado a finalidade, o bem, a participação, a comunidade e a ordem.

Análogo ao Programa Bolsa Família há o Brasil Sem Miséria. Analisando-se as informações no site deduz-se que os programas são semelhantes e não explicitam como são controlados. Tal assertiva redundante nos mesmos óbices apresentados no parágrafo anterior.

Dentro do Portal, do site do Ministério da Educação em Acesso à Informação, em ações e programas há: Educação Superior; Educação Profissional e Tecnológica; Educação Básica e Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão são disponibilizadas tabelas com siglas que não especificam o significado por extenso, códigos numéricos, objetivos difíceis de mensurar, metas que não elucidam a percentagem ou quantidade que será alcançada num determinado prazo. Em virtude do nível de escolaridade da população brasileira ser em quase 50% de pessoas com no máximo o ensino fundamental completo e da *Flesch Reading Ease* fórmulas pode-se concluir que a facilidade de compreensão irá variar de mais difícil a muito difícil, de 0 a 60 na escala.

Sobre o FIES não se registram quantos alunos são assistidos e qual o tempo de duração. Situação análoga ao do FIES ocorre com o PROUNI.

Analisando-se os dados e informações do Ministério da Saúde, verificou-se que o item Ações e Programas apresentava 17 (dezessete) subitens. O site disponibilizava uma visão geral sobre cada um.

Aprofundou-se a navegação em Saúde da Família, Farmácia Popular e Pronto Atendimento.

No primeiro, não havia informações disponíveis. Em Farmácia Popular informava que as unidades próprias dispunham de 112 itens entre medicamentos e o preservativo masculino, especificava as condições para a aquisição dos medicamentos disponíveis nas unidades e alguns tipos de medicamentos. As informações sobre as UPAs eram muito resumidas.

## **7.1 Comprovação do 1º pressuposto**

1º pressuposto: A falta de inteligibilidade das informações disponibilizadas nos sites do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde referentes a programas, projetos e ações na área do governo federal para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão

à sociedade brasileira não permite às pessoas que acessam essas páginas compreender se os recursos alocados por esses órgãos da administração pública federal direta do poder executivo estão sendo direcionados para investimentos que priorizem o bem comum da sociedade brasileira.

Nas diversas páginas acessadas nos sites desses Ministérios as informações disponibilizadas para os cidadãos comuns ou são muito resumidas ou são muito específicas por utilizar palavras e sentenças complexas que tendem a desmotivar o leitor por se tornarem inteligíveis. Desta forma, com base na Flesch Reading Ease fórmulas e nas partes que elucidam o conceito de bem comum de acordo com Martins Filho (2000), os sites não permitem verificar se os programas e ações estão sendo direcionados para o bem comum da sociedade por não considerar as noções de finalidade (qual o fim ou objetivo da coisa), bem (aquilo que a todos apetece), participação (irá possibilitar a delimitação do bem comum), comunidade (deve se desenvolver entre aqueles que objetivam um mesmo fim) e ordem (distinção com conveniência- vários indivíduos com diferentes talentos e perfeições que se agregam à disposição do todo; cooperação- o que falta a um será suprido pelo que possui o outro- e fim – os membros da comunidade devem se unir em prol de um objetivo comum) bem como não usam palavras que possuem a inteligibilidade suficiente para compreensão do cidadão comum brasileiro devido ao nível de escolaridade que possuem.

## **7.2 Comprovação do 2º pressuposto**

2º pressuposto: A falta de inteligibilidade das informações disponibilizadas nos sites do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde não permite verificar como essas organizações monitoram o ambiente no qual atuam e se as políticas e diretrizes dessas instituições observam os preceitos da Inteligência de Estado e Inteligência Competitiva na aplicação de impostos dos cidadãos brasileiros em prol do bem comum da sociedade de maneira eficiente, eficaz e efetiva.

Nas informações disponíveis nos sites não há itens que abordam como esses órgãos realizam o monitoramento do ambiente no qual atuam e quais são as políticas e diretrizes para emprego do dinheiro público.

### **7.3 Comprovação do 3º pressuposto**

A inobservância da necessidade de inteligibilidade das informações disponibilizadas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde nas ações direcionadas para o bem comum da sociedade favorece o uso indevido dos recursos públicos.

Como as informações e dados existentes nos sites são resumidas ou usam um linguajar muito específico e diante da Flesch Reading Ease fórmulas fica difícil para o cidadão comum analisar se as ações empreendidas estão empregando os recursos públicos da melhor forma possível, pois as informações que lhe são disponibilizadas não lhe são inteligíveis.

### **7.4 Síntese dos resultados**

A forma como estão estruturadas e disponíveis as informações nos sites não permitem ao cidadão comum analisar se as informações existentes nos sites do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde referentes a programas, projetos e ações na área do governo federal são inteligíveis para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade brasileira em razão dos seguintes óbices: palavras de difícil entendimento, necessidade de navegação detalhada, falta de indicadores de desempenho, inexistência de data de início e término de programas e projetos, objetivos de difícil mensuração, planilhas com excesso de dados e informações, redundância de informações, informações muito sintéticas, códigos numéricos e metas que não elucidam a percentagem ou quantidade que será alcançada num determinado prazo.

## 8. CONCLUSÕES

A pesquisa realizada nos sites do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde referentes a programas, projetos e ações na área do governo federal indica que os óbices apresentados na síntese dos resultados contribui para que as informações não sejam inteligíveis e permitam ao cidadão comum verificar como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade brasileira.

Para se reduzir os óbices a inteligibilidade das informações disponibilizadas nos sites poderia ser empregada uma metodologia de coleta de dados que observasse as seguintes premissas em relação as necessidades de informações dos cidadãos comuns na busca de dados e informações que:

- Sejam de fácil compreensão pelo usuário;
- Sirvam para elucidar a solução de um problema;
- Transmitam uma ideia de forma exata;
- Deixem claro o significado de um fato;
- Considere o nível de competência (conhecimento, habilidade e atitude) do usuário;
- Observem a cultura de quem precisa da informação, tenham credibilidade;
- Sejam provenientes de fontes confiáveis; e
- Apresentem solução para um questionamento.

Verificou-se que os órgãos governamentais têm procurado disponibilizar uma expressiva quantidade de dados e informações em seus *sites* disponíveis na *web*. No entanto, muitas das vezes, há um excesso de informação que leva o cidadão comum à desinformação. Tal assertiva pode ser ratificada pelos seguintes fatores dentre outros: a linguagem utilizada está direcionada para um público que dispõe de um maior nível de escolaridade; os termos utilizados não são autoexplicativos o que

desmotiva o leitor, a estrutura e o conteúdo linguístico não possuem uniformidade e abrangência suficiente em relação ao assunto que está sendo abordado.

O presente estudo procurou demonstrar que há necessidade de que as informações disponibilizadas nos sites do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento Social, Ministério da Educação e Ministério da Saúde referentes a programas, projetos e ações na área do governo federal sejam **inteligíveis** para os cidadãos comuns que as acessam, por intermédio da internet, com o intuito de saber como os programas estão estruturados, qual o tempo de duração dos projetos, qual a quantidade de recursos financeiros a serem alocados e quais benefícios propiciarão à sociedade brasileira.

A pesquisa procurou fazer uma análise das informações disponibilizadas nos sites dos órgãos citados no parágrafo anterior com o intuito de identificar qual o nível inteligibilidade das informações disponibilizadas em relação à condução de projetos, programas e ações que tenham como escopo o bem comum da sociedade brasileira.

O atendimento ao pressuposto acima poderá contribuir para que as ações e programas empreendidos pelo governo federal sejam mais eficiente, eficazes e efetivas em prol do bem comum da sociedade brasileira. Durante as pesquisas nos sites pôde-se comprovar que isso é possível por intermédio das informações disponíveis em relação à Farmácia Popular, pois deixam claro qual a finalidade, qual o público alvo, como o público alvo é atendido e as vantagens que isso traz para a sociedade.

Somente a aquisição de recursos de tecnologia da informação e disponibilização de uma página na internet não é suficiente para obter os melhores resultados no uso da informação, há necessidade de uma maior aproximação com os profissionais do meio acadêmico que fazem da informação o cotidiano de suas vidas. A pesquisa procurou mostrar que um melhor conhecimento da Ciência da Informação pode favorecer o aperfeiçoamento da gestão no âmbito das organizações.

É importante que os *sites* dos órgãos governamentais disponham de provedores de informações capazes de atender à necessidade de conhecimento do maior número de usuários possíveis independente do conhecimento, habilidade e atitude desses, pois cidadãos com maior nível de conhecimento, normalmente, contribuem para a melhoria da qualidade de vida da sociedade em virtude de terem

melhores condições de exercer a cidadania. O Código de Defesa do Consumidor, criado no ano de 1995, pode corroborar as ideias expressas anteriormente, pois, apesar de difundido inicialmente de forma escrita, trouxe uma grande mudança de comportamento nos consumidores que passaram a ter uma melhor noção de seus direitos.

A utilização do *checklist* proposto por Barbosa e Nunes (2007): repartir a informação em pontos principais e secundários, estruturar o documento para que ele seja de uso agradável e fácil, ao compartilhar uma informação nova difundir o seu histórico e origem, informações novas devem partir do objetivo geral para objetivos específicos, usar palavras do cotidiano, escrever somente o necessário, inibir o uso de jargões, explicitar as palavras técnicas, escolher de forma consistente as palavras a serem utilizadas, utilizar sentenças curtas, encadear as ideias, utilizar parágrafos simples e utilizar gráficos e informações claras e com legendas de fácil entendimento, associada a metodologia de coleta de dados sugeridas no segundo parágrafo das conclusões pode favorecer a inteligibilidade dos textos disponibilizados na internet para o cidadão comum.

O presente trabalho poderá fomentar o desenvolvimento de novas pesquisas direcionadas para a criação e o aprimoramento de metodologias que procurem satisfazer as necessidades de informação dos cidadãos de acordo com a conjuntura vigente e buscando sempre os melhores resultados possíveis, além de poder contribuir para que a mineração de dados possa ser mais eficiente, eficaz e efetiva por demandar um menor tempo para a sua realização e para o estabelecimento de políticas de disponibilização da informação pública.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

ALMEIDA FILHO, Orlando de; BARBOZA, Elder Lopes. Gestão da Informação e a Inteligência Competitiva: uma discussão no Conselho de Consumidores da ENERSUL(CONCEN/MS). In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 11, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, [s.n.], 2010.

AMARAL, Roniberto Morato do. **Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em Inteligência Competitiva**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. 2006, 210p.

\_\_\_\_\_ et al. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, maio/ago. 2008.

AMARAL, Roniberto Morato do. **Análise dos perfis de atuação profissional e de competências relativas a inteligência Competitiva..** Tese (Doutorado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010, 234p.

\_\_\_\_\_ et al. Perfis de competências relativas à inteligência competitiva: um estudo exploratório no Brasil. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 40 n. 2, p.125-144, maio/ago. 2011.

BARBOZA, Elza Maria Ferraz; NUNES, Eny Marcelino de Almeida. A inteligibilidade dos websites governamentais brasileiros e o acesso para usuários com baixo nível de escolaridade. **Inclusão Social**, Brasília, v. 2, n. 2, p. 19-33, abr./set. 2007

BATISTA, Emerson de O. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BATTAGLIA, M. G. A Inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes-Finep. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 200-214, 1999.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

BORKO, H. Information science: what is it? **American Documentation**, v.19, n. 1, p. 3-5, 1968.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 19 Jul. 2015.

BRASIL, Lei de acesso à informação (lei nr 12.527, de 18 de novembro de 2011).

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (Brasil). **Home page da Caixa Econômica Federal**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/>>. Acesso em: 28 Set. 2015.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL (Brasil). **Sobre a Caixa**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 02 Out. 2015.

CANONGIA, Claudia; SANTOS, Dalci M. Santos, Marcio M.; ZACKIEWICS, Mauro. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Revista Gestão e Produção**, v. 11, n. 2, p.231-238, mai.-ago. 2004.

CAPUANO, Ethel Airton. **Mineração e modelagem de conceitos com praxis de gestão do conhecimento para inteligência competitiva**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília, Brasília, 2010, 214 p.

CARMO, Antonio Marcio Mendonça da. **Avaliação dos processos de comunicação e informação com base na gestão da informação e inteligência competitiva**. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2007, 126p.

CASTRO, José Márcio de; ABREU, Paulo Gustavo Frankilin de. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 15-29, set./dez. 2006.

CEPIK, Marco A. C. **Serviços de Inteligência: agilidade e transparência como dilemas de institucionalização**. Tese (Doutorado). Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001, 310p.

CEPIK, Marco. **Espionagem e democracia**. Rio de Janeiro, 2003.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2 ed. São Paulo: Senac, 2006.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL, 1988.

COSTA, Marília Damiani; SILVA, Iranise Alves. Inteligência competitiva: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas. **Revista de Biblioteconomia e a Ciência da Informação**, v. 9, n. 1, 1999.

DALFOVO, Oscar. **Modelo de integração de um sistema de inteligência competitiva com um sistema de gestão da informação e de conhecimento**, Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Centro Tecnológico. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007, 234p.

DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. São Paulo: Bookman, 2004.

ESOLA SUPERIOR DE GUERRA (Brasil). **Pensamento estratégico da Escola Superior de Guerra**. [Rio de Janeiro]: ESG, 2004.

FERNANDES, Fernando do Carmo. INTELIGÊNCIA E GESTÃO ESTRATÉGICA: uma relação sinérgica. *Revista Brasileira de Inteligência*. Brasília: Abin, n. 7, jul. 2012.

FRANCO, Mario; BARBEIRA, Marisa. As alianças como estratégia e inteligência competitiva na partilha do conhecimento organizacional. In: PINDADO GARCIA, Julio

(Coord.). **Estableciendo puentes en una economía global**. [S.l.]: Gregory Payne, 2008. v. 2.

FULD, L. M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors**. New York: John Wiley&Sons, 1995.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Joanisval Brito. p. 206-231. Visões do Jogo: Percepções das Sociedades Canadense e Brasileira sobre a Atividade de Inteligência. *Democratización de la Función de Inteligencia: El Nexo de la Cultura Nacional y la Inteligencia Estratégica*. NATIONAL DEFENSE INTELLIGENCE COLLEGE. Enero de 2009. Russel G. Swerson y Susana C. Lemozy, Coordinadores.

GUEDES, Luis Carlos. A mãe das inteligências. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, v. 2, n. 2, abr. 2006.

HARMON, M. M.; MAYER, R. T. **Teoría de la organización para la administración pública**. México: Colegio Nacional de Ciências Políticas y Administración Pública A. C./ Fondo de Cultura Económica, 1999.

JORGE, João Pedro Godinho Alves. **A importância da competitive intelligence no processo de tomada de decisão**. Dissertação (Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. 2009.

KAHANER, L. **Competitive intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top**. New York: Touchstone, 1996.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2013.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2014.

LODI, Carlos Filipe. Planejamento por Cenários e Inteligência Competitiva: integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes. *Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2005. Cap 9, p. 124-142.

MAGALHÃES, André Ribeiro de. **Inteligência competitiva: aplicação de agentes inteligentes na coleta de informações na web**. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2008, 60p.

Manual de Inteligência Competitiva, de 2004, do Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais (NIT) da Universidade Federal de São Carlos.

MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva. Palestra proferida no Workshop Internacional sobre "Eficiência e Ética na Administração Pública", realizado em Brasília nos dias 17, 18 e 19 de maio de 2000, no Centro de Convenções Corporate Financial Center, e promovido pelo ISE - Instituto Superior da Empresa e pela ABRH-DF - Associação Brasileira de Recursos Humanos, Seccional do Distrito Federal

MAURY, Patrick. Inteligência competitiva e decisão empresarial. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p.138-141, maio/ago. 1993.

MAXIMIANO, ANTONIO Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, ANTONIO Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2 ed. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 7 eds. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MELGAREJO, Camila Rufino; ORNELLAS, Virgínia Ávila. Inteligência competitiva: a administração estratégica baseada no estudo do usuário e de seu ambiente. In: **A Ciência da Informação criadora do conhecimento**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2009. v. II, p.105-118.

MENEZES, Eстера Muszkat. Inteligência Competitiva: uma revisão de literatura. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas v. 3, n. 1, p. 103-130, jul. /dez. 2005.

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Disponível em: [www.mds.gov.br](http://www.mds.gov.br). Acesso em: 08 fev. 2016.

Ministério da Educação. Disponível em: [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br). Acesso em: 09 fev. 2016.

Ministério da Fazenda. Disponível em: [www.fazenda.gov.br](http://www.fazenda.gov.br). Acesso em: 06 fev. 2016.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br>. Acesso em: 05 fev. 2016.

MORAES, Glauco. P. 215-231. Cultura e Inteligência no Brasi: Percepções Estratégicas. Democratización de la Función de Inteligencia: El Nexo de la Cultura Nacional y la Inteligencia Estratégica. NATIONAL DEFENSE INTELLIGENCE COLLEGE. Enero de 2009. Russel G. Swerson y Susana C. Lemozy, Coordinadores.

MORESI, E. A D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, mai./ ago. 2001.

NATO OPEN SOURCE INTELLIGENCE HANDBOOK, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias e táticas operacionais**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Elton Somensi de. Bem Comum, Razoabilidade Prática e Direito. A Fundamentação do conceito de bem comum na obra de John M. Finnis. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002, 144p.

OLIVEIRA, Paulo; LACERDA Juarez. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, maio/ago. 2007.

OLIVEIRA, Paulo Henrique de. **Eficiência em inteligência competitiva no contexto das organizações brasileiras**: uma abordagem pela VBR e DEA, Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013, 286 p.

PATRÍCIO, José Maria da Silva. Os fundamentos do conhecimento de inteligência. **Revista Brasileira de Inteligência**. Brasília, n. 5, out. 2009.

PERUCCHI, Valmira; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. Produção científica sobre inteligência competitiva da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 2, p.37-56, abr./jun. 2012.

PLATT, Washington. **A produção de informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Agir, 1967.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, Ana Vera Finardi; MIRANDA, Celina Leite; CRESPO, Isabel Merlo. Inteligência Competitiva em unidades de informação: ética e gestão. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 8, n. 1, p. 53-71, jul./dez. 2010.

RODRIGUES, Erica dos Santos; FREITAS, Cláudia; QUENTAL, Violeta. Análise de inteligibilidade textual por meio de ferramentas de processamento automático do português: avaliação da Coleção Literatura para Todos. *Revista Letras de Hoje*, Porto Alegre, v. 48, n. 1, p. 91-99, jan./mar. 2013.

RORATTO, João Manoel. Acepções e conceitos de inteligência de estado. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, n. 7, jul. 2012

SARACEVIC, Tefko. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996.

SHIMOYAHA, Claudio Santana. **Sistema de inteligência competitiva de marketing como uma ferramenta de gestão para as Instituições de Ensino Superior Privadas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006, 130 p.

SILVA, Francisco Antônio Cavalcanti; ESPÍNOLA, Marcos José Costa; VILAR, Rosângela Maria. Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: desafios para as organizações produtivas. **Revista Informação & Sociedade**.: estudos, João Pessoa, v. 16, n. 1, p.91-100, jan./jun. 2006.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organization. Nova York: Free Press, 1976.

SILVA, Andrea Aparecida. Inteligência competitiva: uma proposta de consultoria em biblioteca universitária. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 7, n. 1, p. 49-64, jul. /dez. 2009.

STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes. Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. In: **A Dinâmica da informação**: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2005.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

TARAPANOFF, Kira. Inteligência social e inteligência competitiva. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. esp., 2004.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006.

TOMIMORI, Sonia Maria Akiko Wada. A inteligência competitiva e a área de informação tecnológica no Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n.1, p.89-93, jan. 1999.

TREVISANI, Alexandre Tabosa. **Inteligência competitiva e interpretação do ambiente**: um estudo de caso com fornecedores do Serviço Público Federal. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo,. 2010, 164p.

VERONESE, Jorvel Eduardo Albring. Lei de acesso à informação e os reflexos sobre a produção de Inteligência na Polícia Federal. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, n. 8, set. 2013.

WERSIG, Gernot & NEVELING, Ulrich. **The phenomena of interesting to information science**. Information Scientist, v.9, n.4, p. 127-140, Dec. 1975.

WILSON, T. D. Information Management. In: **INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF INFORMATION AND LIBRARY SCIENCE**. London: Routledge, 1997. p.187-196.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.