

**UNIVERSIDADE IBIRAPUERA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JULIANO RIBEIRO GRANCHE

**A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI):
IMPACTOS NOS PROCESSOS RELACIONADOS AOS PRINCÍPIOS DE
GOVERNANÇA PÚBLICA EM UMA AUTARQUIA FEDERAL**

**São Paulo
2021**

Juliano Ribeiro Granche

**A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI):
IMPACTOS NOS PROCESSOS RELACIONADOS AOS PRINCÍPIOS DE
GOVERNANÇA PÚBLICA EM UMA AUTARQUIA FEDERAL**

**THE IMPLEMENTATION OF ELECTRONIC INFORMATION SYSTEM (SEI):
IMPACTS ON PROCESSES RELATED TO THE PRINCIPLES OF PUBLIC
GOVERNANCE IN A FEDERAL AUTHORITY**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera - UNIB como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

**ORIENTADOR: PROF. DR. LEONARDO FABRIS
LUGOBONI**

**São Paulo
2021**

G749i

Granche, Juliano Ribeiro

A implementação do sistema eletrônico de informação (SEI): impactos nos processos relacionados aos princípios de governança pública em uma autarquia federal. / Juliano Ribeiro Granche. São Paulo. – 2021.

62f. il.

Orientação: Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Ibirapuera, São Paulo, 2021.

1. Gestão financeira 2. Princípios de governança pública 3. Sistema eletrônico de informações 4. Transparência I.Título

CDD – 336

**A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI):
IMPACTOS NOS PROCESSOS RELACIONADOS AOS PRINCÍPIOS DE
GOVERNANÇA PÚBLICA EM UMA AUTARQUIA FEDERAL**

**Por
JULIANO RIBEIRO GRANCHE**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera - UNIB como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Prof. Dr. Juliano Augusto Orsi de Araújo

Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni

Prof. Dr. Marcus Vinicius Moreira Zittei

**São Paulo
2021**

AGRADECIMENTOS

Uma dissertação de mestrado é uma longa viagem, que inclui uma trajetória permeada por inúmeros desafios, tristezas, incertezas, alegrias e muitos percalços pelo caminho, mas apesar do processo solitário a que qualquer investigador está destinado, essa condição reúne contributos de várias pessoas, indispensáveis para encontrar o melhor rumo em cada momento da caminhada.

Agradeço, primeiramente, a minha família: esposa, filhos caninos e ao primogênito, que me deram fôlego para toda a caminhada. Especialmente, não poderia deixar de falar da vovó Alzira, que foi um exemplo e uma inspiração, ao longo da sua vida em que travou duras batalhas, sacrificou muito e conseguiu me ajudar a chegar até aqui.

Por fim, agradeço ao meu orientador, a quem tenho grande admiração e respeito, pela paciência e empenho para tornar este trabalho possível.

Granche, J. R. (2021). **A implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI): impactos nos processos relacionados aos princípios de governança pública em uma Autarquia Federal** (Dissertação de Mestrado). Faculdade Ibirapuera, São Paulo.

RESUMO

A governança no setor público, basicamente, é como a criação de estruturas internas e estruturas externas para garantirem que as decisões sejam tomadas, de forma assertiva, no âmbito organizacional. A implantação de novas tecnologias está se mostrando relevante nos dias atuais, seja pelo grande volume de processos e de documentos produzidos pelas organizações. Logo, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) que é uma ferramenta para modernização da gestão pública, no desenvolvimento das atividades administrativas, para propiciar melhor adoção de atitudes de racionalidade dos recursos públicos e eficiência. Esta pesquisa tem como principal objetivo compreender as alterações ocorridas nos processos relacionados aos princípios de governança pública, após a implantação do SEI. Foi utilizada uma metodologia de pesquisa de caráter exploratório, por meio de um estudo de caso, estudo esse baseado em várias evidências. Elaborou-se um roteiro de entrevista com um questionário, contendo 30 questões, baseadas no referencial teórico, aplicado em todo corpo funcional do departamento em estudo, pessoas envolvidas diretamente com a utilização do SEI implantado e ao todo foram realizadas 20 entrevistas, totalizando 600 questões. Como resultado se constatou a contribuição para a literatura da governança pública em relação aos seus princípios. Em particular ressaltando a importância relacionada à implantação de um Sistema de Informação no departamento de uma Autarquia, evidenciando na experiência prática, que uma boa gestão nos processos aproxima a instituição da eficiência. Com a implementação do SEI foi percebido, através de indicadores citados nas entrevistas, a grande presença dos princípios de governança pública na gestão dos processos. Os entrevistados foram unânimes na questão da transparência nos processos presentes no departamento, demonstrando a nítida presença do princípio da transparência, na maioria dos tópicos em análise, proporcionando uma melhor gestão nos processos e a existência de um alinhamento entre o SEI e a governança pública atrelada aos seus princípios. Foi possível afirmar que muitas alterações foram ocorridas a partir da implementação do SEI no departamento, visto que com as entrevistas foram identificados possíveis indicadores importantes presentes nas respostas relacionadas aos tópicos dos princípios de governança pública. Foi possível perceber, pela análise, que a maioria dos entrevistados teve a sensação de que a governança e seus princípios surgem como uma tendência evidente na aplicação do Sistema frente aos processos. Não

sendo apenas uma ferramenta, mas um processo dinâmico e estruturado. Evidenciaram forte associação da presença dos princípios nos processos, conforme mencionado na pesquisa e nos tópicos de análise em específico. Do ponto de vista gerencial, esta pesquisa demonstrou no tópico de análise justiça, equidade e integração, que foram observadas dificuldades administrativas para acesso e uso do SEI.

Palavras-chave: gestão financeira, princípios de governança pública, sistema eletrônico de informações, transparência.

Granche, J. R. (2021). **The implementation of SEI (Electronic Information System):** impacts on processes related to the principles of public governance in a Federal Authority (Master's Dissertation). Ibirapuera College, São Paulo.

ABSTRACT

Governance in the public sector, basically, is like creating internal and external structures to ensure that decisions are made, in an assertive manner, at the organizational level. The implementation of new technologies is proving relevant today, whether due to the large volume of processes and documents produced by organizations. Therefore, the Electronic Information System (SEI), which is a tool for the modernization of public management, in the development of administrative activities, to provide a better adoption of attitudes of rationality of public resources and efficiency. This research has as main objective to understand the changes occurred in the processes related to the principles of public governance, after the implantation of the SEI. An exploratory research methodology was used, through a case study, a study based on various evidences. An interview script was prepared with a questionnaire, containing 30 questions, based on the theoretical framework, applied to the entire functional department under study, people directly involved with the use of the implanted SEI and in all, 20 interviews were carried out, totaling 600 questions. As a result, it was verified the contribution to the public governance literature in relation to its principles. In particular, emphasizing the importance related to the implementation of an Information System in the department of an autarchy, evidencing in practical experience, that a good management in the processes brings the institution closer to efficiency. With the implementation of SEI, it was noticed, through indicators mentioned in the interviews, the great presence of the principles of public governance in the management of the processes. The interviewers were unanimous on the issue of transparency in the processes present in the department, demonstrating the clear presence of the principle of transparency, in most of the topics under analysis, providing better management in the processes and the existence of an alignment between the SEI and the linked public governance to its principles. It was possible to affirm that many changes have occurred since the implementation of the SEI in the department, since with the interviews, possible important indicators present in the answers related to the topics of the principles of public governance were identified. It was possible to perceive, through the analysis, that the majority of the interviewees had the feeling that governance and its principles appears as an evident trend in the application of the System in the face of processes. Not just a tool, but a dynamic and structured process. They showed a

strong association of the presence of the principles in the processes, as mentioned in the research and in the specific analysis topics. From a managerial point of view, this research demonstrated in the topic of analysis justice, equity and integration, that administrative difficulties were observed for access and use of the SEI.

Keywords: financial management, public governance principles, electronic information system, transparency.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de categorias e definições dos princípios para Governança Pública	17
Quadro 2 – Quadro de princípios de governança pública e seus indicadores para boa governança	18
Quadro 3 – Quadro apresenta as variáveis, definição e autor, relatando o modelo.....	22
Quadro 4 – Quadro apresenta as características, formação, cargo e tempo na Instituição dos entrevistados.....	27
Quadro 5 – Instrumento de coleta de dados	29
Quadro 6 – Instrumento de coleta de dados após realização do pré-teste	33
Quadro 7 – Avaliação do SEI no departamento	36
Quadro 8 – Informações do SEI.....	38
Quadro 9 – Implementação no uso do SEI.....	42
Quadro 10 – Sistema de informação	44
Quadro 11 – Governança.....	45
Quadro 12 – Igualdade de atendimento no uso do SEI.....	49
Quadro 13 – Probidade administrativa no uso do SEI.....	51
Quadro 14 – Princípios de governança pública.....	51
Quadro 15 – Consolidação dos princípios de governança pública nos processos do departamento	52
Quadro 16 – Princípios de governança pública nos processos da Autarquia.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEI	Sistema Eletrônico de Informações
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
UNB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	11
1.2	OBJETIVO	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	GOVERNANÇA	15
2.1.1	Governança Pública	16
2.1.2	Princípios de Governança Pública	17
2.2	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	18
2.2.1	Sistema Eletrônico de Informações	20
2.2.2	Governo Eletrônico.....	21
2.3	MODELO DA PESQUISA E ESTUDOS ANTERIORES	21
2.3.1	Modelo Investigado	23
2.3.2	Estudos Correlatos	24
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1	JUSTIFICATIVA DO LOCAL	26
3.2	CARACTERÍSTICA DOS ENTREVISTADOS	27
3.3	ROTEIRO DE ENTREVISTA	29
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29
3.5	PRÉ-TESTE DO MODELO INVESTIGADO.....	31
3.6	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS APÓS REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE.....	33
4	ANÁLISE DE RESULTADOS - ENTREVISTAS	35
4.1	SEI (SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES)	35
4.2	SISTEMA DE INFORMAÇÃO	38
4.3	GOVERNANÇA	44
4.4	PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA	46
4.5	CONSOLIDAÇÕES DAS ANÁLISES.....	52
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	58
5.2	SUGESTÕES DE PESQUISA	58
	REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações, públicas e privadas, a governança apresenta importantes semelhanças. Apesar de terem focos diferentes, existe uma separação entre propriedade e gestão, instrumentos de responsabilidades e poder, acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos. De uma forma ampla, os princípios básicos norteadores dos setores são idênticos: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e ética (Matias-Pereira, 2010).

Governança no setor público é definida por Juiz, Guerrero e Lera (2014), como os princípios que incentivam uma melhor tomada de decisão e o uso eficiente dos recursos, que fortalecem a responsabilidade da administração. A governança eficaz pode melhorar o gerenciamento, levando a uma implementação mais eficaz das intervenções escolhidas, melhorando prestação e operação de serviços e, finalmente, alcançando melhores resultados.

Conforme Juiz et al. (2014), entidades públicas, empresas públicas e serviços públicos apresentam suma importância para governança em geral, por serem essenciais para o Governo e servirem como veículo para estratégia do setor público. Em função de sua importância, os padrões de boa governança fornecem transparência e estrutura clara para tomada de decisão, autoridade e responsabilidade dos ativos.

Descrevem Cremers e Nair (2005) que a importância do trabalho interno da governança depende, principalmente, do acréscimo da governança externa e vice-versa. No entanto, esse uso de mecanismos de governança interna e externa não responde à questão de saber se as empresas, com fortes mecanismos de governança interna e externa, atuam de maneira diferente das que possuem apenas um desses dois mecanismos. Por outro lado, a literatura fornece razões pelas quais tais diferenças de desempenho podem realmente existir.

Medeiros e Guimarães (2005) observam que as relações entre a governança e as tecnologias concluem para que os avanços das tecnologias, nas décadas recentes, incentivem um possível impacto provocado por essas inovações na maneira como o Estado presta seus serviços na atual gestão administrativa estatal.

Um dos avanços tecnológicos pode ser observado no guia prático do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na UNB (Universidade de Brasília, 2016), que apresenta o SEI, elaborado e desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), como um Sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável e com práticas inovadoras. Observa-se que esse Sistema é uma plataforma que engloba um conjunto de funcionalidades, que promovem a eficiência administrativa.

Uma das colaborações para boa governança é a tecnologia, como descreve Peterson (2004), pois não basta apenas o controle, em que a necessidade de competências distintas é reconhecida, desenvolvida e compartilhada. Mesmo que de forma adaptável, através das divisas funcionais, organizacionais, culturais e geográficas. Para uma governança efetiva é necessário concentrar recursos de integração horizontal, ou seja, capacidade de coordenar e integrar autoridade formal e informal de tomada de decisões em conjunto com a tecnologia.

Em paralelo, a tecnologia pode ser implantada utilizando várias estruturas, processos e mecanismos relacionados. De Haes e Van Grembergen (2004) mencionam que é importante reconhecer que existe uma variedade de fatores internos e externos, que podem ser conflitantes. Portanto, é um processo complexo e pode funcionar em uma empresa e, não necessariamente em outra, exigindo que as organizações apresentem diferentes estruturas, processos e mecanismos.

Ressaltam Zittei e Fernandes (2015) que as novas Tecnologias de Informação e de Comunicação afetam, de uma maneira geral, os Governos em seus processos de decisão. Com essa nova realidade, governantes começam utilizar ferramentas na construção de Governos mais democráticos. Para estreitar relacionamentos, a ideia do e-governo surge para suprir essa necessidade de estreitamento, sendo necessária a utilização da Tecnologia da Informação (TI), como forma para alcançar objetivos, seja com maior transparência ou busca da democratização do Governo.

Segundo De Haes e Van Grembergen (2004), o alinhamento dos negócios é um objetivo de alto nível que pode ser alcançado, reconhecendo a TI como parte da governança e definindo criar uma estrutura com melhores práticas, que devem ser compostas por uma variedade de estruturas, de processos e de mecanismos relacionados.

Conforme Diniz, Barbosa, Junqueira e Prado (2009), um fator determinante para adoção das Tecnologias de Informação e Comunicações foi uma busca estratégica, pelos Governos, na melhora dos processos internos, importante migração da informação baseada em papel para o eletrônico e os serviços online, como também o avanço da infraestrutura pública de telecomunicações e internet.

A Tecnologia da Informação reduz os custos de aquisição e de análise de informações, segundo Sharma, Palvia e Kumar (2017), permitindo que as organizações reduzam os custos de agência, portanto, sua governança.

Guimarães e Medeiros (2005) apontam que o potencial do Governo eletrônico para contribuir com a governança e o aperfeiçoamento do sistema democrático, que conduz para

reflexões de como as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) poderão ajudar nos processos e influenciar nas discussões na esfera pública.

A pesquisa de Correia e Santos (2013) demonstra que o aprimoramento dos recursos tecnológicos decorreu da medida que o homem pelo uso do computador, de redes e de tecnologia fez com que o centro da atenção se deslocasse da indústria para o domínio da informação, esse desdobramento é chamado, atualmente, de Era do Conhecimento, Tecnológica ou da Informação.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Para Williams e Saull (2001), a tecnologia oferece potencial para desempenho dos negócios, podendo agregar valor real para a organização. Por meio de meios facilitadores de interação, os relacionamentos permitem maneiras novas e mais fáceis de processar transações eletrônicas, melhorando a vantagem competitiva, protegendo a reputação e gerando confiança. Organizações que adotaram princípios e processos que permitam a governança da informação terão maior probabilidade de prosperarem no futuro.

As tecnologias estão mudando a abordagem da gestão pública, segundo Medeiros e Guimarães (2005), mostrando maneiras para o setor público prestar seus serviços de modo ágil e eficiente para as demandas da sociedade, sendo identificado como uma inovação na administração e acabando por representar um provimento de acesso aos serviços oferecidos.

Medeiros e Guimarães (2005) dizem que a evolução do uso de computadores, meios de comunicação e infraestrutura da Internet definiram novas formas para os modelos de relacionamento entre Estado e sociedade, baseado cada vez mais em TICs. Essas foram vistas como principal ferramenta para iniciativas de modernização do Estado, capaz de aprimorar o desempenho das demais políticas governamentais.

Mendonça, Guerra, Souza e Araújo (2013) afirmam que com a nova Gestão Pública, novas tendências com a utilização da tecnologia estão sendo utilizadas, essas inicialmente nas organizações privadas, mas sendo incorporadas na Administração Pública, visando controle de gastos, melhora dos serviços e uma maior transparência sobre a gestão dos bens públicos e tomada de decisões.

Segundo Tarouco e Graeml (2011) observam que o aumento do controle e da qualidade dos serviços prestados, pela tecnologia, para as organizações está cada vez apresentando maior importância. Os serviços de informática vêm assumindo maior eficiência

para consecução dos objetivos das organizações, essas estão cada vez mais dependentes dos recursos tecnológicos, proporcionados pela TI.

Observa-se que as instituições estão utilizando cada vez mais as tecnologias como estratégia de obtenção de eficiência para com a governança, demandando assim um gerenciamento e uma implantação com melhor eficácia. Dentro desse contexto, esta pesquisa busca responder o seguinte questionamento: como a implementação do Sistema Eletrônico de Informações influencia os processos em um departamento de uma Autarquia Federal no Estado de São Paulo?

Esta pesquisa se delimita em um departamento em específico de uma Autarquia Federal no Estado de São Paulo, na qual existe uma crescente tendência de evolução. Tal área tem seu foco concentrado na Gestão de Processos, na Gestão de Pessoas e Recursos Humanos.

1.2 OBJETIVO

Como principal objetivo deste trabalho se busca compreender as alterações ocorridas nos processos relacionados aos princípios de governança pública, após a implantação do Sistema Eletrônico de Informações.

Atribuídos a um departamento de Recursos Humanos de um Hospital Universitário inserido em uma Autarquia Federal, considerando a ligação dos agentes envolvidos, e os reflexos nas práticas de governança, exercidas principalmente pelos princípios de governança pública.

Como objetivos complementares se propõe:

- identificar se os processos da Autarquia estão relacionados aos princípios de governança;
- identificar como as alterações nos processos decorrentes da implementação do SEI afetam os processos relacionados aos princípios de governança da Autarquia.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Hope (2002), uma boa governança implica na capacidade do Estado se envolver em uma gestão transparente, com padrões e mecanismos internacionalmente aceitáveis relacionados à responsabilidade pública, gerenciamento de dívidas, política

monetária, regulamentação bancária e disseminação de dados. Com isso, gerando desenvolvimento e capacidade para instituição.

Nos seus estudos, Bermejo, Tonelli e Zambalde (2014) apresentaram um método para desenvolver a governança de novas tecnologias em organizações públicas, desenvolvido com teorias de governança, gerenciamento participativo, planejamento estratégico e valor público. Buscou-se um melhor alinhamento com a proposta de valor das organizações. Recomendaram novos estudos com métodos para possibilitar o tratamento de particularidades, verificar demandas diferentes em termos de mecanismos de governança.

Já Turel e Bart (2014) expandem a visão e examinam os antecedentes e as consequências do desempenho organizacional de processos gerenciados por novas tecnologias e, frequentemente, negligenciados pelo Conselho de Administração, sendo que a governança consiste nas estruturas e processos de liderança organizacionais, para garantirem a sustentação, estendendo as estratégias e objetivos da organização.

Tonelli, Bermejo, Santos, Zuppo e Zambalde (2017) desenvolveram um modelo explicativo dos efeitos dos mecanismos de governança em tecnologias e desempenho organizacional nas organizações públicas brasileiras. Apresentaram e testaram os efeitos da governança, especificamente, na tomada de decisão de processos, de gerenciamento, de mecanismo de desempenho e negócio. A burocratização foi uma provável explicação para resultados não significativos de processos e tomada de decisão; pesquisas futuras podem investigar o relacionamento entre maturidade em processos de tomada de decisão e burocratização.

Lunardi, Becker, Maçada e Dolci (2014) investigaram a adoção de governança relacionada ao desempenho financeiro nas empresas. Foi comparado o desempenho de grupos, que adotaram mecanismos de governança de tecnologia, em relação às empresas que não adotaram. Ao final, foi demonstrado que os adotantes melhoraram seu desempenho organizacional, notavelmente, quando comparados os grupos.

Segundo Bianchi e Sousa (2016), para controlar o montante heterogêneo de novas tecnologias acaba sendo necessário a presença de uma governança eficaz, utilizando estruturas, processos e mecanismos relacionais. Cada mecanismo tem sua função determinada, devendo impactar a organização de forma positiva. Foi revelado no estudo que os mecanismos de governança, no contexto das Instituições de Ensino Superior, demonstram que a literatura é escassa na área, ou seja, poucos estudos encontrados, sendo necessária uma discussão aprofundada de cada prática.

Fulton, Faria, Alfinito e Almeida (2018) demonstram no estudo a atitude dos usuários em relação ao uso do SEI no Ministério da Justiça, com relação à adoção da tecnologia. Nesse caso se demonstrou, na pesquisa, uma favorável adoção no uso da tecnologia.

No cenário de 2020, o qual vem sofrendo consideráveis alterações, principalmente no funcionamento das organizações, sejam essas públicas ou privadas. Conforme o aumento da integração dos mercados, a enormidade de processos e, especialmente, a redução de custos, as organizações são obrigadas a uma evolução, em que a tecnologia entra como um pilar.

A tecnologia da informação passou a ter um papel fundamental nas organizações nos dias atuais, não tem como se pensar em uma instituição sem os aparatos tecnológicos. Entretanto, é preciso pensar no planejamento, na organização e no controle dentro do contexto apresentado.

A contribuição gerencial deste trabalho é o alinhamento ao órgão público, sobre como a implantação de um novo Sistema Eletrônico de Informações, em um departamento de recursos humanos de uma Autarquia Federal, poderá ser influenciada pelos princípios de governança pública, podendo ajudar na busca da efetividade e melhoria nos processos a esses relacionados, possibilitando maior transparência, eficiência e responsabilidade na gestão dos processos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O tema principal desta dissertação de mestrado é a efetividade da boa governança na implantação de um Sistema de Informação Eletrônico, em relação aos processos do departamento em estudo, portanto, se faz necessário que o conceito de Governança fique evidentemente claro, com esse os seus princípios e o Sistema de Informação. Segue no referencial os valores do Governo eletrônico, no qual se desenvolve o Sistema Eletrônico de Informações implantado, para que se constitua a busca organizacional efetiva.

2.1 GOVERNANÇA

Conforme Ribeiro e Valadares (2017), governança é uma ferramenta que possibilita gestores da máquina pública realizarem tudo o que foi delegado pela sociedade. Com esses mecanismos presentes tratará a Administração de maneira a seguir os princípios, que regem o funcionalismo, constantes no art. 37 da Constituição Federal (1988), por meio de Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

De acordo com Peck, Glasby e Skelcher (2004), a característica distintiva da governança é o fato dessa englobar tarefas de gerenciamento e se referirem aos mecanismos de relacionamento das organizações nas quais operam. As tarefas de gerenciamento são um subconjunto da governança, especialmente, essa que conecta as organizações ao Mundo em geral.

A governança, segundo Mendonça et al. (2013), basicamente é como a criação de estruturas internas e estruturas externas para garantirem que as decisões tomadas, no âmbito organizacional, sejam dentro dos parâmetros que garantam os interesses dos interessados, além de garantir a transparência das transações das partes envolvidas.

Conceitua Marques (2007) que a governança seria como um conceito relativo do modo como as instituições são controladas e dirigidas. Relacionando a *accountability*, em que as exigências diferem da natureza da organização em causa, apresentando a como um termo vantajoso, que agrega um número de processos destinados a assegurarem a prestação de contas nas organizações públicas e sua fase inicial ocorreu no contexto do setor privado.

2.1.1 Governança Pública

Autores como Barzelay (2000) e Gruening (2001) dizem que a teoria fundamental para aprofundamento da governança pública seria a Teoria da Agência e a Teoria da Escolha Pública. Kickert (1997) diz que a governança pública não tem apenas a ideia da questão de aumentar a eficácia e a sua eficiência, mas também engloba a proteção da legalidade e legitimidade.

É na governança que Administração Pública busca os instrumentos para garantir uma gestão efetiva, segundo Ribeiro e Valadares (2017), com o principal objetivo de trazer melhorias e garantir o bem-estar social. A sociedade tem na governança a possibilidade de controlar as atividades daqueles que apresentam o poder em seu nome para fazer aquilo que tanto é confiado.

Destaca Smyth (2012) que para boa governança pública, um dos elementos fundamentais é o controle, que apresenta uma característica essencial, seja na forma de recompensas ou sanções diretamente ao servidor, como na formalização de responsabilidade com Administração Pública, reforçando a sua transparência.

Conforme Zorzal e Rodrigues (2015), o termo governança pública é polissêmico, seu significado varia conforme seu estudo nas áreas específicas do conhecimento. Além de sua variação do significado, podendo ser analisada por várias perspectivas, em função do nível de sua abrangência e em função de seu amplo contexto em Estado, Governo e Sociedade.

Segundo Kickert (1997), a governança pública é a direção do Governo, em que se requer efetivamente administrar os negócios governamentais, tem um significado mais amplo que a interpretação restrita, que é orientada para o mercado. Está relacionada à legalidade e legitimidade, sendo mais do que valores de negócios, na governança pública a interação entre contexto político e social desempenham um papel crucial, não sendo apenas uma questão organizacional, mas sim uma atividade complexa e orientada externamente.

Kissler e Heidemann (2006) associam a governança pública a uma mudança na gestão política, tratando de ser uma tendência para recorrer cada vez mais à autogestão no campo social, econômico e político. Simultaneamente, a hierarquia e o mercado, com suas formas de gestão de poder e dinheiro. A esse novo modelo se agregam a negociação, a comunicação e a confiança.

Pearson (2014) identifica que na governança do setor público existem grandes desafios reais, pois a sociedade espera respaldo da mesma com os atos da administração, ou seja, transparência tem um papel fundamental para que a governança atinja sua efetividade.

2.1.2 Princípios de Governança Pública

Matias-Pereira (2010) afirma que o desafio do Governo, em parceria com o privado, seria a institucionalização do processo de governança pública. Marques (2007) consolida que o gestor saiba controlar os riscos, mas que possua ferramentas efetivas para que isso seja alcançado.

Linczuk e Oliveira (2012) analisaram que a governança se tornou questão de interesse público, em que seus princípios são relacionados e aplicados à Administração Pública, levando ao estabelecimento de novos patamares na questão da eficiência.

Conforme Edwards (2002), o setor público precisará de um conjunto de princípios de governança, estruturas e valores para apoiar suas decisões, tanto com o Governo como parceiros e sociedade. Será necessário se concentrar nas funções departamentais e valorizar as operações. Sua estrutura será mais centrada no cidadão e mais conectada em redes, inclusive, através de Tecnologias de Informação.

Benedicto, Guimarães, Pereira e Andrade (2013) reconhecem que a Administração Pública já superou as práticas herdadas do período colonial, mas continua distante de ser visto como um Estado justo e transparente. Administração Pública no Brasil se encontra impregnada de mazelas, de impropriedades e de condutas recrimináveis, que precisam ser superadas com os princípios de governança.

Nos estudos de Barret (2002) para viabilização de uma boa governança, no setor público, se aponta que de acordo com a literatura existente sobre o tema é mencionada a aplicação de seis princípios para que sejam atingidas as melhores práticas no setor público.

Quadro 1 – Quadro de categorias e definições dos princípios para Governança Pública

Categorias	Definição
Liderança	A governança no setor público requer liderança no Governo, clara identificação e articulação da responsabilidade.
Compromisso	É a busca de bons resultados, não apresentando um fim em si mesmo, mas sim muito mais que colocar estruturas para funcionar.
Integridade	Integridade tem a ver com honestidade e objetividade, assim como altos valores sobre propriedade e probidade no setor público.
Responsabilidade (<i>accountability</i>)	Os princípios da governança exigem que todos tenham responsabilidades com as suas relações e reconhecimento para efetividade na apresentação dos resultados.
Transparência	Abertura e transparência seria a confiança no processo de tomada de decisão e nas ações de gestão das entidades públicas durante a sua atividade.
Integração	Garantia para que todos estejam integrados dentro de uma abordagem da organização.

Fonte: Adaptado de Barret (2002).

Setyaningrum, Wardhani e Syakhroza (2017) apontam uma relação de cinco princípios de governança pública estabelecidos e adotados pela OCDE (2011) e PNUD (2014), com indicadores que contribuem na busca de uma efetiva e boa governança pública.

Quadro 2 – Quadro de princípios de governança pública e seus indicadores para boa governança

Princípios	Indicadores
Democracia	• incorporação de interesse público • apoio político • padrão de serviço público • eficiência e eficácia • participação • facilidade de fazer negócios
Transparência	• uso da tecnologia da informação • satisfação do público
Prestação de contas	• pontualidade do relatório • responsabilidade financeira • responsabilidade Administrativa
Cultura do Direito	• aplicação da lei
Justiça e Equidade	• equidade • capital próprio

Fonte: Adaptado de OCDE (2011) e PNUD (2014 citado por Setyaningrum et al., 2017).

Matias-Pereira (2010) descreve a *accountability* como a responsabilidade de prestar contas, em específico no setor público, no qual não se devem aguardar as investigações, mas sim adoções de meios e medidas para coibir comportamentos não éticos.

Segundo Zorzal e Rodrigues (2015), a transparência pode realizar uma promoção no setor público mais aberto à participação social e colaboração com a cultura do segredo para a cultura de acesso à informação, com a disponibilização das informações. Isso apresenta um novo significado para disseminação das boas práticas de governança, que terá uma forte relação no modo que as organizações são administradas e controladas.

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Campos (1994) define que Sistemas de informação podem ser vistos como uma importante ferramenta nos processos de redução de custos e na reengenharia, em função da base de dados acessíveis, que permitem a consolidação e a sumarização automática dos resultados operacionais, sua utilização decorre das necessidades e oportunidades de negócio, mas sua utilização é um processo de mudança realmente complexo.

Segundo Albertin (1996) diz que a implantação deve estar de acordo com a estratégia de uso na organização, devendo ser coerente com o negócio. Este alinhamento deve garantir alocação de recursos e dar diretrizes para o planejamento. Albertin (2001) apresenta que o desenvolvimento e a implantação de tecnologia na organização têm características próprias, as quais devem ser planejadas de acordo com cada instituição. Não se deve agir e executar atividades semelhantes em um projeto e no outro seguinte.

Segundo Hoppen (1998), a área de Sistemas de Informação se expandiu e evoluiu, continuamente, em razão das mudanças e do impacto econômico, que produz as organizações, como também em função da própria Tecnologia da Informação.

Conforme Yeo (2000), os Sistemas de Informação são definidos para designar uma combinação de hardware, de tecnologia de comunicação e de software para lidar com informações relacionadas aos processos. Servindo para coordenar funções organizacionais, como suporte administrativo e ferramenta de gerenciamento estratégico da organização.

Yeo (2000) afirma que um Sistema de informação possui interface com o usuário, projetado para fornecer capacidade para processamento de informações e como apoio para funções de estratégia, de operações, de análise de gerenciamento e de tomada de decisão. Utiliza-se tecnologia da informação, procedimentos manuais, modelos e base de dados que podem melhorar a eficiência operacional, inovar funções e reestruturar processos e consegue armazenar, processar e entregar informações relevantes para uma organização.

Guimarães e Évora (2004) dizem que um Sistema de Informação é todo conjunto de dados e informações que são organizados de forma integrada, apresentando como objetivo atender demandas e necessidades dos usuários. Sendo um apoio para decisão que seja coletada, organizada, distribuída e disponibilizando informações desejadas nesse processo.

Silvia (2008) apresenta os Sistemas de Informação como um sistema baseado em informações, podendo ser tecnicamente definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que recupera, processa e distribui informações. Esse pode ser manual ou computadorizado, mas ambos são indispensáveis para um bom funcionamento do suporte do indivíduo, pois o mesmo concebe, programa, gerencia, executa e mantém o Sistema. Todo Sistema de informação apresenta um grau de relacionamento e dependência com o ambiente, pois as atividades produzidas podem ser desempenhadas manualmente, entretanto, o tempo acarreta custos.

Segundo Silvia (2008), os Sistemas são compostos por objetivos, entradas, transformações, saídas e feedback, o objetivo é a razão de existir do Sistema e a finalidade para qual foi criado, as entradas oferecem o material para as operações que geram as saídas, transformação é o processador, sendo a maneira pela qual interagem pelo sentido de produzir o desejado.

Diz Leitão (1993) que os Sistemas de informação na gestão, normalmente, estão mais preocupados internamente, com informações relativas à produção, ao volume e aos custos, assim como para informações relativas aos novos investimentos. Em relação ao ambiente externo só interessam as relacionadas com a evolução da demanda.

Os estudos de Guimarães e Évora (2004) apontam que os Sistemas obtêm dados do ambiente interno e externo da organização, processando e transformando em informação. O Sistema de informação serve para o processo de trabalho responder às demandas e às necessidades para os serviços e unidades de uma organização, resguardando características e especificidades, sendo único ou específico para cada tipo de serviço prestado.

2.2.1 Sistemas Eletrônico de Informações

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com práticas inovadoras (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2020). O Sistema foi disponibilizado como software de Governo mediante cooperação com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, tendo sido desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, sendo uma plataforma com funcionalidades que promovem a eficiência administrativa, tendo como principais características a libertação do papel de suporte físico, compartilhamento e comunicação de novos eventos em tempo real.

Segundo Almeida (2016), o Sistema Eletrônico de Informações é uma plataforma pública, conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Sistema de gestão de processos eletrônicos, cuja principal característica é o paradigma da libertação do papel como suporte físico e permite produção, edição, assinatura de documentos e trâmite de processos. Proporciona a virtualização de processos e documentos, gerando impactos positivos não apenas nas rotinas internas, mas também na interação externa.

Beaudry e Pinsonneault (2005) afirmam que os Sistemas de Informação atrelados à falta de conhecimento e adoção dos usuários, pela tecnologia, são fatores que dificultam a implantação nas organizações. Almeida (2006) diz que o SEI é uma importante ferramenta para modernização da gestão pública no desenvolvimento das atividades administrativas, um modo mais eficaz e estimula a adoção de atitudes de racionalidade dos recursos públicos.

O Ministério da Economia (2020) diz que o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) tem por finalidade a eficiência direcionada aos processos e documentos da Administração Pública, apresentando características como portabilidade e acesso remoto através de equipamentos tecnológicos, possibilitando execução de serviços à distância. Suporta acesso de usuários externos, tramitações múltiplas e se configura como um Sistema totalmente intuitivo.

2.2.2 Governo Eletrônico

Tolbert e Mossberger (2006) demonstram que o Governo eletrônico desenvolve melhores relações entre cidadãos e Governo, isso confere ainda mais credibilidade às políticas para incentivar o amplo uso da internet, por meio do acesso público e do uso da tecnologia.

O Governo eletrônico é definido por Ruediger (2003), dentro de uma perspectiva ambiciosa, como um vetor privilegiado na promoção de mecanismos de governança. Para incremento da capacidade cívica e de capital social, em relação à busca do desenvolvimento econômico, eficiência governamental e de relações mais democráticas e transparentes entre o setor público e a sociedade.

Norris e Moon (2005) mencionam que o Governo eletrônico está em constante evolução, segundo profissionais o e-gov é um alvo em movimento. É de suma importância que pesquisas continuem a explorar adoções e os impactos do Governo eletrônico, em todos os níveis do Governo. Avaliando os impactos dessa dinâmica, inovação e tecnologia relativamente nova, que apresenta um grande potencial para transformar a prestação de serviços governamentais.

As novas tecnologias permitem uma aproximação entre governantes e cidadãos, como descreve Chadwick (2003), e ao mesmo tempo possibilitam que a população passe a ter um maior contato com as ferramentas. Segundo Hope (2002), as novas tecnologias asseguram mais eficiência, reforçam participação, responsabilidade e *accountability*, apresentando grande potencial social e servem de base para uma boa governança.

2.3 MODELO DA PESQUISA E ESTUDOS ANTERIORES

Modelo desta pesquisa tem início na representação de uma proposta de solução ao problema do trabalho, em que foi observada a execução de um Sistema Eletrônico de Informações, relacionando com os conceitos de Governança e, principalmente, os Princípios de Governança Pública, que serão utilizados como base para realização das questões do roteiro de entrevista. Segue o quadro com as definições do modelo da pesquisa:

Quadro 3 – Quadro apresenta as variáveis, definição e autor, relatando o modelo

Variáveis	Definição	Autores
Reestruturação Administrativa / Reengenharia	Reorganização e reformulação de uma instituição, eliminação de práticas obsoletas.	Campos (1994)
Suporte Administrativo / Coordenação / Organização	Compreender um grande universo de ações para manter a organização em um rumo certo.	Guimarães e Évora (2004). Yeo (2000)
Apoio para decisão	Sistema que disponibiliza subsídios para gerenciamento de uma organização.	Guimarães e Évora (2004) Yeo (2000)
Gerenciamento	Melhora continuamente os processos de uma organização.	Silvia (2008)
Processos internos	Conjunto de atividades realizadas para se chegar a um objetivo determinado, equipes e equipamentos a serem utilizados executam tarefas para atingir ao objetivo final comum.	Leitão (1993)
Virtualização / Libertação do Papel	Criação de uma versão virtual, recurso em rede de uma organização.	Almeida (2006)
Portabilidade	Um sistema de computador que pode ser utilizado em diferentes arquiteturas.	Ministério da Economia (2020)
Adoção tecnológica	Aceitação dos usuários por uma implantação de um novo sistema na organização.	Beaudry e Pinsonneault (2005). Almeida (2006)
Complexidade do sistema	Difícil compreensão, entendimento e clareza, necessidade de melhor capacitação.	Beaudry e Pinsonneault (2005). Campos (1994)
Disponibilidade	Significa informações que são acessíveis a usuários autorizados.	Guimarães e Évora (2004)
Autenticidade	Garantia de segurança das informações, quando as ações são registradas.	Guimarães e Évora (2004)
Tarefas de gerenciamento	Controlar tarefas e operações de organização, um subconjunto da governança.	Peck et al. (2004)
Legalidade e legitimidade	Atos administrativos lícitos e legítimo, para atender o interesse coletivo.	Kickert (1997)
Democracia / Compromisso	Busca de bons resultados, com incorporação dos interesses públicos, participação de todos os usuários, busca de eficiência.	Barret (2002). Setyaningrum et al. (2017)
Transparência	Essencial para uma boa governança, confiança no processo de tomada de decisão, uso de tecnologia de informação e abertura a participação social.	Pearson (2014). Setyaningrum et al. (2017). Smyth (2012)
Prestação de Contas / Responsabilidade	Efetividade na apresentação dos resultados, pontualidade, responsabilidade administrativa e financeira.	Barret (2002). Setyaningrum et al. (2017)
Cultura do Direito	Aplicação da lei nos processos realizados pelo órgão público.	Setyaningrum et al. (2017)
Justiça e Equidade / Integração	Reconhecer imparcialmente o direito de cada um. Como garantia de integração dentro da organização.	Barret (2002). Setyaningrum et al. (2017)
Liderança	Clara identificação da responsabilidade no serviço	Barret (2002)

	público.	
Integridade	Relacionado com objetividade e honestidade, probidade no setor público.	Barret (2002)

Fonte: elaborado pelo autor.

Voltado para a proposta de analisar a implantação da tecnologia e sua influência nos princípios de governança pública atrelados aos processos de um departamento, em uma Autarquia Federal, será assim conduzida a dissertação.

A relação entre o uso da tecnologia e os processos relacionados aos princípios de governança pública. Essa relação já foi discutida nos estudos anteriores por Bermejo et al. (2014), Turel e Bart (2014), Tonelli et al. (2017), Lunardi et al. (2014) e Fulton et al. (2018), como a implantação de tecnologias, a relação com mecanismos de governança e a adoção de recursos de governança de tecnologia influenciam a eficiência e o desempenho das instituições. Espera-se aprofundar nesses conceitos e contribuir com os estudos da relação dos mecanismos de governança com a tecnologia.

2.3.1 Modelo Investigado

A Figura 1 está baseada no referencial teórico levantado e discutido na seção anterior, na qual foram levantados os principais elementos para análise dos Sistemas de Informação e os processos de governança pública.

Figura 1 – Modelo investigado



Fonte: elaborado pelo autor.

Os elementos do lado direito estão relacionados à implantação de tecnologias, como: reestruturação administrativa, reengenharia, suporte administrativo, coordenação, organização, apoio para decisão, gerenciamento, processos internos, virtualização, libertação do papel, portabilidade, adoção tecnológica, complexidade do Sistema, disponibilidade e autenticidade, descritos pelos autores, Almeida (2006), Beaudry e Pinsonneault (2005), Campos (1994), Guimarães e Évora (2004), Leitão (1993), Ministério da Economia (2020), Silvia (2008) e Yeo (2000).

Já os elementos do lado esquerdo estão relacionados aos processos de governança pública, como: tarefas de gerenciamento, legalidade, legitimidade, democracia, compromisso, transparência, prestação de contas, responsabilidade, cultura do direito, justiça, equidade, integração, liderança, integridade, descritos pelos autores: Barret (2002), Kickert (1997), Pearson (2014), Peck et al. (2004) e Setyaningrum et al. (2017). A Figura 1 ilustra o modelo proposto para possibilitar a resolução do problema causado acerca da temática em estudo.

Este modelo de pesquisa articula os principais elementos encontrados na literatura para que seja demonstrada a influência dos princípios de governança pública e da tecnologia nos processos em estudo.

2.3.2 Estudos Correlatos

Bermejo et al. (2014), em estudo, buscaram um método específico para implementação da governança de tecnologia em organizações públicas, através da confluência do planejamento estratégico, conceito de valor público, práticas de gestão participativa e mecanismos de governança em TI. Foi realizado um estudo de caso em organizações públicas brasileiras, no qual foi constatada uma ligação apropriada entre os quatro elementos para implementação de governança de TI. Sugestão de novos estudos, pois a pesquisa não tratou de ações pós-implantações.

Turel e Bart (2014) apresentam um estudo sobre gerenciamento estratégico dos recursos de tecnologia da informação, eles se basearam em teorias de governança, principalmente, na questão de supervisão, como forma de aumentar o desempenho organizacional. Foi utilizada uma abordagem multi-método, com perguntas em aberto para análises de conteúdo e, posteriormente, entrevista estruturada por meios qualitativos. Ao final, foi verificado que um maior nível de governança de tecnologia pode ajudar as organizações a gerarem maiores ganhos.

Tonelli et al. (2017) buscaram identificar a capacidade organizacional e a importância do alinhamento estratégico da tecnologia da informação, apresentaram um modelo explicativo dos efeitos dos mecanismos de governança no desempenho organizacional das organizações públicas. Foram utilizados questionários com base na literatura sobre como implantar mecanismos de governança. Concluíram, após os resultados, que o desempenho da tecnologia é correlacionado, positivamente, com o desempenho organizacional, mas foram destacadas algumas limitações no estudo como um único informante nas organizações e apenas organizações brasileiras do setor público.

Lunardi et al. (2014) tentaram identificar se as empresas, que adotam mecanismos de governança de TI, melhoram seu desempenho financeiro através de indicadores de desempenho pré e após a adoção, pois existe uma falta de pesquisas científicas que confirmem. A metodologia utilizada foi de estudo de evento, no qual se comparou o desempenho de um grupo de empresas. Ao final, foi identificado que adoção da prática de governança de TI melhorou o desempenho, quando comparada ao grupo de controle, particularmente, em relação à lucratividade. Pesquisas futuras foram sugeridas para analisar o impacto de adoção de mecanismos de governança ao longo do tempo.

Fulton et al. (2018), que investigaram atitude de usuários em relação ao SEI, baseado na adoção de tecnologia. A pesquisa teve uma abordagem quantitativa, em que foram aplicados questionários, verificando evidências por análise fatorial exploratória. Resultados foram confiabilidade e atitude favorável ao SEI, apresentando grupos com mais tempo de uso, tendo uma maior facilidade no uso que os iniciantes. O estudo recomenda reflexões incorporando outros fatores e aplicação em outros órgãos adotantes do SEI.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa cujo objetivo é uma análise, a partir de um estudo de caso que, segundo Yin (2001), é uma forma de se fazer pesquisa empírica, em que se investiga fenômenos contemporâneos, em que fronteiras entre o fenômeno e o contexto mencionado não estão claramente estabelecidas. O estudo de caso se baseia em várias evidências e seu desenvolvimento dependerá de proposições teóricas para análise e coleta de dados.

Em relação ao método escolhido, o estudo de caso, Ventura (2007) diz que sua flexibilidade é recomendável em temas complexos e para construção de hipóteses. Aplica-se, também, quando objeto de estudo é conhecido e pode ser enquadrado em determinado tipo ideal. Sua utilidade é evidenciada em pesquisas comparativas, quando se torna essencial a compreensão dos comportamentos e concepções das pessoas em diferentes organizações.

O método da pesquisa será de cunho qualitativo, que segundo Duarte (2002), exige realização de entrevistas, quase sempre longas e semiestruturadas, a definição do universo que vai compor a investigação é algo primordial, que interfere diretamente na qualidade, em que será construída a análise e a compreensão mais ampla do problema apresentado.

Como o objetivo principal do estudo é uma análise das alterações ocorridas nos processos relacionados aos princípios de governança, após a implantação do Sistema Eletrônico de Informações em um departamento de Recursos Humanos, inserido em um Hospital Universitário ligado a uma Autarquia Federal, considerando a ligação dos agentes envolvidos, e os reflexos nas práticas de governança.

Esta pesquisa será exploratória, apresentando por finalidade adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer, seu objetivo é conhecer as variáveis do estudo tal como apresenta, significado e o contexto no qual essa se insere, apresentando como o comportamento humano é mais bem compreendido, no contexto social no qual ocorre (Piovesan & Temporini, 1995).

3.1 JUSTIFICATIVA DO LOCAL

Primeiramente, um local que tenha implantado o (SEI), permitindo uma nova adoção de tecnologia que foi desenvolvida para realizar a gestão de processos e documentos eletrônicos, apresentando práticas inovadoras de trabalho e com acesso simultâneo dos usuários, através do meio digital.

No entanto, o departamento escolhido para o estudo se encontra vinculado a uma Universidade Federal de ensino público, localizada no Estado de São Paulo, sendo uma Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Educação, cujo ensino é ligado a um Hospital que pertence a uma associação sem fins lucrativos. É um reconhecido centro de pesquisa e extensão universitária, que atende milhares de pessoas, diariamente, sua área de cobertura abrange mais de 5 milhões de habitantes.

O quadro de funcionários do Hospital vinculados à Autarquia ultrapassa 2 mil servidores, que são atendidos pelo departamento, no qual será realizado o estudo que conta com 20 funcionários e que tem como finalidade gerenciar a vida funcional dos servidores ativos, inativos e pensionistas, de modo que os direitos e deveres estabelecidos pela Legislação Federal sejam garantidos, assim, toda a vida funcional desses servidores está atrelada a milhares de processos, em sua maioria físicos, atendidos por essa quantidade de funcionários mencionada.

Com a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), esses processos estão agora sendo criados de forma eletrônica, este estudo busca compreender as alterações ocorridas, nessa mudança contemporânea, em relação aos princípios de governança pública atrelados e estudo que foi desenvolvido por meio da realização de entrevistas, com todo o corpo funcional do departamento em estudo.

3.2 CARACTERÍSTICA DOS ENTREVISTADOS

Quanto aos procedimentos serão realizadas entrevistas com os servidores. Essas entrevistas foram elaboradas por um roteiro previamente estabelecido, em conformidade com o referencial teórico apresentado. Essas entrevistas serão realizadas com todo o quadro funcional do Departamento em estudo.

Quadro 4 – Quadro apresenta as características, formação, cargo e tempo na instituição dos entrevistados

Entrevistados	Formação	Cargo	Anos na instituição
Entrevistado A	Graduação: Administração.	Assistente em Administração.	6 anos
Entrevistado B	Graduação: Engenharia Eletrônica. Pós-Graduação: Gestão Pública.	Assistente em Administração.	4 anos
Entrevistado C	Pós-Graduação: Gestão Pública	Assistente em Administração.	6 anos
Entrevistado D	Graduação: Ciências Econômicas.	Assistente em	4 anos

	Pós-Graduação: Mestranda.	Administração.	
Entrevistado E	Pós-Graduação: Gestão Pública de Controle.	Assistente em Administração.	14 anos
Entrevistado F	Graduação: Química Pós-Graduação: Doutorado Química Inorgânica.	Assistente em Administração.	7 anos
Entrevistado G	Pós-Graduação: Gestão Pública.	Assistente em Administração.	37 anos
Entrevistado H	Pós-Graduação: Gestão em Saúde.	Técnico em Assuntos Educacionais.	36 anos
Entrevistado I	Graduação: Administração.	Assistente em Administração.	20 anos
Entrevistado J	Graduação: Psicologia Pós-Graduação: Psicologia.	Secretário-Executivo	36 anos
Entrevistado K	Graduação: Administração.	Assistente em Administração.	10 anos
Entrevistado L	Graduação: Administração.	Assistente em Administração.	30 anos
Entrevistado M	Graduação: Administração.	Assistente em Administração.	1 ano
Entrevistado N	Graduação: Psicologia Pós-Graduação: Psicologia.	Secretário-Executivo	36 anos
Entrevistado O	Graduação: Administração.	Assistente em Administração.	14 anos
Entrevistado P	Graduação: Administração.	Assistente em Administração.	6 anos
Entrevistado Q	Graduação: Administração.	Assistente em Administração.	4 anos
Entrevistado R	Graduação: Administração. Pós-Graduação: Administração Pública.	Administrador.	37 anos
Entrevistado S	Graduação: Engenharia Eletrônica Pós-Graduação: Gestão Pública.	Assistente em Administração.	4 anos
Entrevistado T	Graduação: Letras Pós-Graduação: Letras.	Técnico em Secretariado	6 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas foram realizadas, presencialmente, no segundo semestre de 2020, no local de trabalho. A amostra foi composta por 20 funcionários que atendem e produzem processos de mais de 2 mil servidores. Com o intuito de não expor os entrevistados não serão citados nomes, idade e gênero. Após a coleta, as entrevistas foram transcritas e tiveram seu conteúdo analisado usando uma grade mista.

3.3 ROTEIRO DE ENTREVISTA

Segundo Manzini (1991), é importante que o roteiro de entrevista seja organizado com perguntas básicas, mas permitindo que sejam complementadas outras questões inerentes às circunstâncias. Diz o autor que a entrevista semiestruturada segue o roteiro, podendo fazer emergir informações de formas mais livre e não condicionadas a uma padronização.

O instrumento utilizado consiste em um roteiro de entrevista, que foi elaborado com um questionário contendo 41 questões, baseadas no referencial teórico, com funcionários do departamento, pessoas envolvidas diretamente com a utilização do Sistema Eletrônico de Informações implantado.

O primeiro contato foi feito com os gestores do departamento, por meio do qual se buscaram informações dos funcionários, para assim conseguir entrar em contato com os mesmos, em seguida, foi realizado um contato telefônico e foram enviados e-mails para que fossem agendadas as entrevistas, em alguns casos foram realizadas visitas ao local e o contato para agendar a entrevista foi realizado pessoalmente.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Com base na revisão da literatura foi possível construir as categorias de análise e as perguntas, conforme quadro abaixo, no qual consta o tema abordado, tópico de análise, autor e pergunta.

Quadro 5 – Instrumento de coleta de dados

Tema	Tópico de análise	Autor	Pergunta
SEI	Sistema	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2020)	1 - O setor no qual trabalha utiliza o SEI como ferramenta na rotina dos processos no departamento?
			2 - Obteve orientações com relação ao uso do SEI em sua implantação?
			3 - Quantos cursos de capacitação para usuários do SEI foram oferecidos e você participou?
			4 - Tem fácil acesso ao manual de utilização do SEI em sua instituição?
			5 - Qual sua avaliação em relação à utilização do SEI no departamento?
			6 - Existe relação entre o SEI e a gestão de documentos da Autarquia?

			7 - Em relação ao projeto universidade sem papel, o SEI trouxe benefícios?
			8 - Qual a contribuição do SEI com a gestão de pessoas?
Sistema de Informação	Restruturação administrativa	Campos (1994)	9 - Em sua opinião, o SEI afeta a quantidade de pessoas da equipe?
	Coordenação	Yeo (2000)	10 - O SEI coopera na coordenação das informações?
	Organização		11 - Com a implantação do SEI no departamento foi constatada melhora na organização dos processos?
	Apoio para decisão	Yeo (2000), Guimarães e Évora (2004)	12 - A tomada de decisão relacionada aos processos é influenciada pelo SEI?
			13 - Com a utilização do SEI as necessidades dos usuários estão sendo atendidas?
	Gerenciamento	Silvia (2008)	14 - O SEI apresenta dependência de outras áreas? Explique.
	Processos internos	Leitão (1993)	15 - O SEI está mais relacionado ao atendimento de demandas internas ou externas da Autarquia?
	Virtualização	Almeida (2006)	16 - A virtualização dos processos pelo SEI gerou quais impactos?
	Libertação do papel		17 - Houve redução do consumo de papel?
	Portabilidade	Ministério da Economia (2020)	18 - Como a facilidade em acessar o sistema por diversos canais afetou a performance do departamento?
	Adoção tecnológica	Beaudry e Pinsonneault (2005)	19 - Como a habilidade com tecnologia interfere no uso do SEI?
			20 - Teria uma sugestão para uma melhora na adoção do SEI por parte dos usuários?
	Complexidade do sistema	Campos (1994)	21 - O que torna a implementação do SEI algo complexo?
	Suporte administrativo	Yeo (2000)	22 - O SEI é eficiente como uma ferramenta no gerenciamento do suporte administrativo?
Disponibilidade	Guimarães e Évora (2004)	23 - A disponibilidade da informação aumentou com a utilização do SEI?	
Autenticidade		24 - O SEI resguarda características, especificidades e autenticidade das informações? Cite exemplos.	
Governança	Tarefas de gerenciamento	Peck et al. (2004)	25 - É possível identificar atividades relacionadas ao gerenciamento do departamento que estão diretamente relacionadas ao SEI?
	Legalidade e legitimidade	Kickert (1997)	26 - O SEI auxilia na legalidade e legitimidade dos processos?
Princípios de Governança Pública	Democracia	Barret (2002) Setyaningrum et al. (2017).	27 - O SEI permite uma maior facilidade na execução e consulta dos processos?

Transparência	Barret (2002) Pearson (2014) Setyaningrum et al. (2017) Smyth (2012)		28 - O SEI possui relação com a transparência da autarquia?
Prestação de contas	Barret (2002) Setyaningrum et al. (2017)		29 - Como o SEI afeta o controle das atividades?
			30 - É possível relacionar o SEI a uma maior prestação de contas do servidor, do departamento ou da autarquia?
Responsabilidade	Barret (2002)		31 - A adoção do SEI está relacionada com a percepção de responsabilidade do funcionário?
Cultura do direito	Setyaningrum et al. (2017)		32 - Aplicação da lei é apontada nos processos habilitados no SEI?
			33 - Como a legislação afeta os processos que envolvem o SEI?
Justiça e Equidade	Barret (2002) Setyaningrum et al. (2017)		34 - Em relação à igualdade dos usuários no atendimento, essa foi percebida com a implementação do SEI?
			35 - A adoção do SEI pode ser relacionada à justiça e equidade em algum aspecto na Autarquia?
Liderança	Barret (2002)		36 - Como a adoção do SEI afetou a liderança da Autarquia relacionada aos processos?
			37 - Como a adoção do SEI afetou a relação entre os gestores e a equipe?
Compromisso	Barret (2002) Setyaningrum et al. (2017)		38 - O SEI afetou o comprometimento dos funcionários de alguma forma?
			39 - O SEI ajuda a formar ou manter algum tipo de compromisso?
Integridade	Barret (2002)		40 - Como o SEI está relacionado com a probidade administrativa na Autarquia?
Integração	Barret (2002) Setyaningrum et al. (2017)		41 - Houve uma maior integração dentro da Autarquia com o SEI?

Fonte: elaborado pelo autor.

3.5 PRÉ-TESTE DO MODELO INVESTIGADO

O questionário passou por um pré-teste para que possibilitasse segurança quanto ao entendimento das questões e para que os entrevistados posteriores tivessem uma elaboração adequada dos propósitos estabelecidos pela pesquisa. Por fim, foi realizada uma entrevista

com uma servidora da Instituição em estudo, mas de um departamento diferente do qual serão os entrevistados.

Primeiramente, foi realizado um contato telefônico com a servidora, nesse contato foi apresentado o objetivo da pesquisa e solicitada uma reunião. Com o propósito de a reunião ser presencial para realização da entrevista, mas em decorrência da Pandemia, foi marcada uma conferência online por um meio eletrônico, a servidora escolheu a data e horário, em busca de que nenhum imprevisto prejudicasse a entrevista.

O departamento da servidora entrevistada já utiliza o Sistema Eletrônico de Informações, em sua totalidade, na abertura de processos do departamento, durante a entrevista foi possibilitado que erros de compreensão das questões fossem identificados. A entrevista teve duração em torno de 40 minutos, foram identificados falta de clareza no entendimento em algumas das 41 questões. Foram possibilitados ajustes das questões, com um vocabulário mais acessível e significado claro antes da aplicação da pesquisa completa. Por fim, propiciou a necessidade da retirada de algumas questões, junção de outras, que causaram duplicidade na resposta e conteúdo, assim como junção de tópicos de análise, que após o pré-teste se constatou chegar à mesma resposta, totalizando ao final 30 questões no roteiro de entrevista.

As principais alterações foram:

- Em relação ao tema SEI, as questões 2 e 3 sofreram uma junção, na questão 7 ocorreram melhorias e a questão 8 foi excluída.
- Em relação ao tema Sistema de Informação, foram unidos os tópicos de análise Coordenação, Organização e Suporte Administrativo e Virtualização e Libertação de Papel, ocorreram junções das questões 16 e 17, 19 e 20, para as questões 11 e 21 ocorreram melhorias e foram excluídas as questões 10, 12 e 22.
- Em relação ao tema Governança nada foi alterado após o pré-teste.
- Em relação ao tema Princípios de Governança Pública, foram unidos os tópicos de análise: Democracia e Compromisso, Prestação de Contas e Responsabilidade e Justiça, Equidade e Integração, ocorreram junções das questões 29 e 31, 36 e 37, e na questão 40 ocorreu melhoria e foram excluídas as questões 35 e 39.

Buscou-se com essas alterações uma maior fidedignidade para que a pesquisa possa ser realizada em outros departamentos, até mesmo em instituições para resolução da problematização de pesquisa.

3.6 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS APÓS REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE

Com base no pré-teste com uma servidora de outro Departamento foram reajustadas as questões para realização da pesquisa completa.

Quadro 6 – Instrumento de coleta de dados após realização do pré-teste

Tema	Tópico de análise	Autor	Pergunta
SEI	Sistema	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2020)	1 - O setor no qual trabalha utiliza o SEI como ferramenta na rotina dos processos no departamento?
			2 - Obteve orientações com relação ao uso do SEI em sua implantação ou cursos de capacitação para usuários?
			3 - Tem fácil acesso ao manual de utilização do SEI em sua instituição?
			4 - Qual sua avaliação em relação à utilização do SEI no departamento?
			5 - Existe relação entre o SEI e a gestão de documentos da Autarquia?
			6 - Em relação ao projeto universidade sem papel, o SEI trouxe benefícios, como digitalização, preservação ou organização?
Sistema de Informação	Reestruturação Administrativa / Reengenharia	Campos (1994)	7 - Em sua opinião, o SEI afetou a gestão com pessoas, como na organização do capital humano?
	Coordenação	Yeo (2000)	8 - O SEI é eficiente como uma ferramenta no gerenciamento do suporte administrativo?
	Organização Suporte Administrativo		
	Apoio para decisão	Guimarães e Évora (2004), Yeo (2000)	9 - Com a utilização do SEI, as necessidades dos usuários estão sendo atendidas?
	Gerenciamento	Silvia (2008)	10 - O SEI apresenta dependência de outros setores e departamentos? Explique.
	Processos internos	Leitão (1993)	11 - O SEI está mais relacionado ao atendimento de demandas internas ou externas da Autarquia?
	Virtualização	Almeida (2006)	12 - Os processos de forma virtual pelo SEI gerou impactos, como redução no consumo de papel?

	Libertação do Papel		
	Portabilidade	Ministério da Economia (2020)	13 - Como a facilidade em acessar o sistema por diversos canais afetou a performance do departamento?
	Adoção tecnológica	Almeida (2006) Beaudry e Pinsonneault (2005)	14 - Como a habilidade e aptidões com tecnologia interfere no uso do SEI, teria uma sugestão ocorrendo o fato mencionado?
	Complexidade do sistema	Campos (1994) Beaudry e Pinsonneault (2005)	15 - O que torna a implementação no uso do SEI algo complicado?
	Disponibilidade	Guimarães e Évora (2004)	16 - A disponibilidade da informação aumentou com a utilização do SEI?
	Autenticidade		17 - O SEI resguarda características, especificidades e autenticidade das informações? Cite exemplos.
Governança	Tarefas de gerenciamento	Peck et al. (2004)	18 - É possível identificar atividades ao gerenciamento no departamento que estão diretamente relacionadas ao SEI?
	Legalidade e legitimidade	Kickert (1997)	19 - O SEI auxilia na legalidade e legitimidade dos processos?
Princípios de Governança Pública	Democracia / Compromisso	Barret (2002) Setyaningrum et al. (2017).	20 - O SEI permite uma maior facilidade na execução, consulta dos processos?
			21 - O SEI afetou o comprometimento dos funcionários de alguma forma?
	Transparência	Barret (2002) Pearson (2014) Setyaningrum et al. (2017) Smyth (2012)	22 - O SEI possui relação com a transparência da Autarquia?
	Prestação de Contas / Responsabilidade	Barret (2002) Setyaningrum et al. (2017)	23 - Como o SEI afeta o controle das atividades, relacionado à percepção de responsabilidade dos envolvidos?
			24 - É possível relacionar o SEI a uma maior prestação de contas do servidor, do departamento ou da Autarquia?
	Cultura do Direito	Setyaningrum et al. (2017)	25 - Aplicação da lei é apontada nos processos habilitados no SEI?
			26 - Como a legislação afeta os processos que envolvem o SEI?
	Justiça e Equidade / Integração	Barret (2002) Setyaningrum et al. (2017)	27 - Em relação à igualdade dos usuários no atendimento, essa foi percebida com a implementação do SEI?
			28 - Houve uma maior integração dentro da organização com o SEI?
	Liderança	Barret (2002)	29 - Como a adoção do SEI afetou a relação entre os gestores e a equipe?
Integridade		30 - Como o SEI está relacionado com a honestidade administrativa na Autarquia?	

Fonte: elaborado pelo autor.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS - ENTREVISTAS

A discussão se dividirá em quatro temas. A primeira parte vai analisar o tema Sistema Eletrônico de Informações. Já a segunda parte, o tema em foco será acerca do Sistema de Informação. Terceira parte vai discutir o tema Governança e a quarta parte vai buscar compreender o tema Princípios de Governança Pública e suas influências no Sistema.

4.1 SEI (SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES)

Segundo a análise, todos os entrevistados estão autorizados e utilizam o SEI (Sistema Eletrônico de Informações) no setor que trabalham como ferramenta na rotina dos processos na Autarquia.

Com relação às orientações na implantação para execução, os entrevistados A, C, Q e S tiveram orientação básica e capacitação. Já os entrevistados B, D, F, G, A J, K, L, N, P e R tiveram na implementação do Sistema apenas orientação básica. Os entrevistados E e M fizeram curso de capacitação e os demais entrevistados I, O e T não tiveram nenhuma orientação sobre uso do SEI.

Sim tivemos, a gente se inscreveu e podíamos fazer um módulo básico, hoje essa acessibilidade também é feita pelos meios remotos (Entrevistado S, 2020).

Segundo o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2020), o (SEI) é um Sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, apresentando práticas inovadoras, em que se faz necessário requisitos básicos para utilização.

Com relação à avaliação e à utilização do SEI, em sua totalidade, ou seja, os vinte entrevistados mencionam que é satisfatória, eficiente, econômica, ágil e positiva para o departamento. Os entrevistados, quando questionados sobre o manual de utilização do SEI, em sua maioria, alegaram terem acesso ao mesmo através de opções variadas. Ao contrário dos entrevistados D, I, K e T, que disseram não terem acesso ao mesmo.

Temos vídeos separados em módulos com instruções passo a passo, depois fizemos curso básico (Entrevistado F, 2020).

Para ser sincero nem sabia que existia um manual de utilização do SEI (Entrevistado K, 2020).

Sim, na própria ferramenta no próprio site que a gente acessa o SEI tem um manual de informações com os tutoriais e a intranet também possui essa informação (Entrevistado S, 2020).

O quadro 7 compila alguns dos indicadores da questão da avaliação em relação à utilização do SEI no departamento?

Quadro 7 – Avaliação do SEI no departamento

Entrevistados	Indicadores
A	Satisfatória
B	Satisfatória
C	Eficiente e econômica
D	Positiva e ágil
E	Útil
F	Positiva e econômica
G	Eficiente
H	Moderada
I	Útil e facilitadora
J	Eficiente
K	Positiva
L	Relevante e necessária
M	Ágil
N	Positiva, ágil e econômica
O	Excelente e ágil
P	Positiva e econômica
Q	Ágil e rápida
R	Positiva e econômica
S	Rápida
T	Necessária

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com Silvia (2008), o Sistema é baseado em informações, apresentando certo grau de relacionamento e dependência do ambiente, nas atividades desempenhadas, um manual de utilização e acesso seria primordial na eficiência e agilidade em sua execução.

Quando questionados sobre a relação entre o SEI e a gestão de documentos da Autarquia, os entrevistados A, E, F, K, L, M, N, R e S não concordam com a relação entre o Sistema e a gestão de documentos. Já os entrevistados B, C, D, G, H, I, J, O, P, Q, e T ficaram divididos entre facilidade na gestão e a relação com os documentos e a digitalização.

Não saberia, pois envolve instâncias maiores, porém tenho acesso e conhecimento da plataforma, acredito que o sistema se encaixe mais como uma tic (Entrevistado E, 2020).

Os processos gerados ficam acessíveis, mas não existe um programa de gestão para arquivamento dos mesmos na Autarquia (Entrevistado F, 2020).

Sim, grande parte dos processos gerados ficam disponíveis com facilidade, fazendo que o acesso aos documentos seja praticamente de imediato para aqueles que têm permissão (Entrevistado Q, 2020).

Segundo o Guia Prático do SEI, na Universidade de Brasília (2016), o SEI assim como a maioria dos entrevistados, demonstra ser um Sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, apresentando práticas inovadoras, que acabam por promover a eficiência administrativa.

Os entrevistados, ao serem questionados sobre o projeto universidade sem papel, entrevistados G, H, J, M, O e P concordam que esse projeto trouxe apenas economia para Universidade. Já os entrevistados A, B, C, D, E, F, I, K, N, Q, R e S alegam que o Sistema trouxe transparência, economia, agilidade, versatilidade, organização e localização. Apenas dois entrevistados, L e T acreditam que o Sistema não trouxe benefícios.

Trouxe muitos benefícios, pois atualmente o uso de papel é praticamente nulo. Quando existe a necessidade de incluir no SEI um documento que é originalmente apresentado em forma física, temos a possibilidade de escanear e autenticar contribuindo para preservação e organização dos processos (Entrevistado D, 2020).
 Trouxe, pois a digitalização é um grande suporte de economia e hoje é possível criar processos sem a utilização de papéis, apenas com digitalização e foto cópia já possível, mas continua confuso na busca dos mesmos (Entrevistado K, 2020).
 Eu acredito que sim, mas na minha opinião o papel também deve continuar (Entrevistado L, 2020).

Almeida (2016) demonstra, em seu estudo, que o SEI é uma plataforma pública que promove a eficiência administrativa, apresentando como sua maior característica o paradigma da libertação do papel, assim como mencionado pelos entrevistados. Além do paradigma citado, os entrevistados atribuíram outras melhorias com a implementação do Sistema, Almeida (2016) demonstra que o Sistema gera impactos positivos não apenas nas rotinas internas, mas também na interação externa.

O quadro 8 compila algumas das respostas dos entrevistados com relação ao SEI (Sistema Eletrônico de Informações).

Quadro 8 – Informações do SEI

Entrevistados	O setor no qual trabalha utiliza o SEI como ferramenta na rotina dos processos no departamento?	Obteve orientações com relação ao uso do SEI em sua implantação ou cursos de capacitação para usuários?	Tem fácil acesso ao manual de utilização do SEI em sua instituição?	Existe relação entre o SEI e a gestão de documentos da Autarquia?	Em relação ao projeto universidade sem papel, o SEI trouxe benefícios, como digitalização, preservação ou organização?
A	sim	sim	sim	sim	sim
B	sim	sim	sim	sim	sim
C	sim	sim	sim	sim	sim
D	sim	sim	não	sim	sim
E	sim	sim	sim	não	sim
F	sim	sim	sim	não	sim
G	sim	sim	sim	sim	sim
H	sim	sim	sim	sim	sim
I	sim	não	não	sim	sim
J	sim	sim	sim	sim	sim
K	sim	sim	não	não	sim
L	sim	sim	sim	sim	não
M	sim	sim	sim	sim	sim
N	sim	sim	sim	sim	sim
O	sim	não	sim	sim	sim
P	sim	sim	sim	sim	sim
Q	sim	sim	sim	sim	sim
R	sim	sim	sim	não	sim
S	sim	sim	sim	sim	sim
T	sim	não	não	sim	não

Fonte: dados da pesquisa.

4.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Sobre a reestruturação administrativa do capital humano na organização, ou seja, a reorganização e reformulação de uma instituição, eliminação das práticas obsoletas com a implantação do Sistema, os entrevistados E, G, J, M e T disseram que não ocorreram melhorias, em contrapartida, os entrevistados A, B, C, D, F, H, I, K, L, N, O, P, Q, R e S mencionaram que ocorreram melhoras na gestão com pessoas, nos quesitos interação, celeridade, tramitação e eficiência.

O sistema apresentou uma maior facilidade para efetuar os processos, facilitando os atos de tramitação e assinatura (Entrevistado B, 2020).

Acredito que não, na fase atual percebo grande transferência do processo físico para o eletrônico em decorrência do trabalho remoto agora na pandemia e não decorrente de uma reorganização setorial que visaria a organização do capital humano (Entrevistado E, 2020).

Sim a interação e rapidez hoje em dia para finalização dos processos e também a eficácia na comunicação interna (Entrevistado S, 2020).

De acordo com Campos (1994), sistemas de informação acabam sendo uma importante ferramenta nos processos, na busca de melhores resultados, na opinião da maioria dos entrevistados, que concorda com os benefícios proporcionados pelo Sistema, ou seja, reorganização, reformulação e eliminação de práticas obsoletas. Apesar de que o autor menciona no estudo que a utilização é um processo de mudança complexo.

Apenas o entrevistado J afirmou que o Sistema não é eficiente como ferramenta no gerenciamento do suporte administrativo para uso pessoal e próprio, os demais entrevistados evidenciam que o Sistema é eficiente no gerenciamento e, ainda, citam melhora no suporte, celeridade, padronização e controle.

Sim através dele é possível ter um controle maior do trabalho, gerando rapidez e um maior padrão nos procedimentos (Entrevistado C, 2020).

Não, eu não gosto de utilizar, mas é uma ótima ferramenta (Entrevistado J, 2020).

Conforme Yeo (2000), os sistemas de informação servem para coordenar funções organizacionais e dar suporte administrativo, mas relacionado a esse ponto apenas um entrevistado não acredita na eficiência do Sistema em particular.

Em relação ao apoio para decisão foi perguntado se as necessidades dos usuários estão sendo atendidas, os entrevistados B, C, E, G, H, K, L e M disseram que as necessidades estão sendo atendidas, mas os entrevistados A, D, F, I, J, N, O, P, Q, R, S e T acreditam que para o alcance da questão são necessárias melhorias no apoio ao uso do Sistema.

Em grande parte sim, porém ainda existem melhorias a serem feitas, como uma maior integração com outros órgãos públicos e com o assentamento funcional digital implantado em algumas instituições federais (Entrevistado D, 2020).

Sim, para os iniciantes e usuários que acessam pouco pode haver algumas dificuldades, mas para quem faz uso diário percebe que foi importante a implementação na Universidade (Entrevistado S, 2020).

Segundo Yeo (2000), Guimarães e Évora (2004), o Sistema de Informações é projetado para apoiar o processamento de informações em funções de gerenciamento e tomada de decisão, junto com uma forma integrada para atendimento de demandas e

necessidades dos usuários, na análise da questão ficou claro que melhorias precisam ser implantadas para busca do objetivo.

Quando questionados sobre gerenciamento e se o Sistema apresenta dependência de outros setores e departamentos, apenas o entrevistado Q disse que o Sistema é independente, todos os outros disseram apresentar dependência, seja de setores ou departamentos.

Sim, muitos setores do hospital universitário não estão ainda incluídos no sistema, isso paralisa processos, exigindo outras maneiras de adaptação e inclusão de documentos no mesmo, atribuindo a setores tarefas que não são deles (Entrevistado H, 2020).

Não que eu tenha identificado (Entrevistado Q, 2020).

Sílvia (2008), assim como a maioria dos entrevistados, menciona que o Sistema de Informação tem uma inter-relação com o meio, indispensável para o bom funcionamento.

Em relação ao tipo de demanda dos processos na Autarquia, os entrevistados A, D, J, L, O e S atribuíram que o atendimento é relacionado com demandas internas e externas, logo, os entrevistados B, C, E, F, G, H, I, K, M, N, P, Q, R e T responderam que o atendimento é para demandas internas.

As duas demandas, pois processos que antes precisavam ser transportados para outros órgãos em cidades ou mesmo Estados diferentes passaram a ser encaminhadas via SEI (Entrevistado D, 2020).

Atualmente, acredito que a atualização mais extensiva seja interna (Entrevistado E, 2020).

Conforme Leitão (1993), na gestão, os sistemas estão mais preocupados internamente, como mencionado pelos entrevistados, mas com a evolução da demanda se interessam com o ambiente externo, mencionado por alguns entrevistados.

Segundo os entrevistados A, D, K, M e O, com o advento dos processos de forma virtual houve uma redução total no consumo de papel. Logo, os entrevistados B, C, E, F, G, H, I, L, N, P, Q, R, S e T alegam que aconteceu apenas uma redução e para o entrevistado J foi indiferente a geração de impacto a partir do Sistema.

Houve redução de papel, tóner, tempo para manutenção e não existe mais as necessidades de capas ou etiquetas para confecção de processos físicos (Entrevistado H, 2020).

Sim, hoje a gente já não trabalha mais com processos físicos, e após a implementação já não circula mais papel (Entrevistado S, 2020).

Segundo Almeida (2016), o SEI tem a função de promover a eficiência administrativa, grande parte dos entrevistados acredita nessa eficiência, principalmente, no

paradigma da libertação do papel como suporte físico, apenas um entrevistado foi indiferente a esse impacto, não mencionado ao Sistema.

Em relação à portabilidade, os entrevistados A, B, C, D, F, G, H, I, K, L, M, N, O, P, Q, R, S e T, ou seja, em sua grande maioria, todos eles disseram que a performance melhorou com aumento da produtividade, da celeridade, de agilidade, de consulta, de tramitação e de transparência. Apenas os entrevistados E e J acordaram que a performance continua da mesma forma.

Facilitou muito, pois temos a facilidade de acessar o sistema de vários canais e a qualquer momento, principalmente, agora com a pandemia trabalhando remotamente (Entrevistado C, 2020).

Reduziu o tempo de resposta e realização dos procedimentos necessários para andamento do processo, principalmente, com a introdução do trabalho remoto na pandemia (Entrevistado D, 2020).

Sim, afetou, positivamente, o acesso pode ser de qualquer local onde tenha internet, além dos aplicativos pelos mobiles (Entrevistado S, 2020).

O Sistema suporta acesso de usuários externos, tramitações múltiplas, se configura como um Sistema totalmente intuitivo, segundo o Ministério da Economia (2020), para os entrevistados, em sua maioria, a portabilidade do Sistema trouxe enormes melhorias e foi de acordo com a finalidade demonstrada pelo Ministério.

Em relação às habilidades e aptidões com a tecnologia em relação ao uso do Sistema, os entrevistados A, B, C, E, F, H, I, J, K, N, O, P, Q, R, S e T disseram ser muito importante, principalmente, em função das resistências, por parte do usuário, sugeriram cursos de capacitação e de treinamento, os entrevistados D, G, L e M responderam que o Sistema é bem simples e intuitivo, não sendo necessárias habilidades específicas.

Muitas pessoas apresentam mais resistência do que dificuldade, a sugestão seria obrigar que todos os serviços possíveis sejam feitos pelo SEI, investindo em divulgação e capacitação dos usuários (Entrevistado C, 2020).

Não, pois é um sistema muito intuitivo para quem não está habituado a utilizar serviços virtuais (Entrevistado D, 2020).

É requisito básico ter habilidade com informática, mas existem servidores aqui no hospital que não possuem nenhuma habilidade que acaba gerando dificuldades e gera retrabalho para instituição, não teria uma sugestão, mas é requisito básico ter habilidade em informática (Entrevistado K, 2020).

Interfere diretamente, verificamos que os usuários que apresentam dificuldades no uso de novas tecnologias se tornam resistentes ao uso do sistema (Entrevistado R, 2020).

Os entrevistados mencionaram, em sua maioria, que os usuários demonstram certa resistência e precisam de maiores conhecimentos de tecnologia, assim como autores como Beaudry e Pinsonneault (2005) mencionam em seus estudos. Almeida (2006) para complementar diz que o SEI é uma importante ferramenta para modernização.

Segundo os entrevistados A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T a implementação do Sistema é algo complicado, em decorrência de alguns fatores, como: falta de incentivo da administração, resistência por parte dos usuários, idade e usabilidade. Em contrapartida, os entrevistados L e M acham o Sistema simples e intuitivo para o uso.

A resistência por parte do quadro funcional em aprender a utilizar uma ferramenta nova e a inabilidade da instituição em instruir servidores que não possuem familiaridade com sistema de informação (Entrevistado D, 2020).

A resistência por aqueles que são acostumados à manipulação de processos físicos e estão ainda pouco atualizados em termos de novas tecnologias (Entrevistado N, 2020).

O quadro 9 compila alguns dos indicadores da questão sobre: o que torna a implementação no uso do SEI algo complicado?

Quadro 9 – Implementação no uso do SEI

Entrevistados	Indicadores
A	Administração
B	Administração
C	Resistência
D	Resistência
E	Resistência
F	Resistência
G	Usabilidade
H	Administração
I	Resistência
J	Usabilidade
K	Resistência
L	Indiferente
M	Indiferente
N	Resistência
O	Idade
P	Resistência
Q	Idade
R	Resistência
S	Administração
T	Administração e Usabilidade

Fonte: dados da pesquisa.

Assim como Beaudry e Pinsonneault (2005), a necessidade de maiores conhecimentos de tecnologia para utilização do Sistema, Campos (1994) alega que apesar de

ser uma importante ferramenta nos processos, sua utilização é realmente complexa, estando de acordo com quase a totalidade dos entrevistados.

A disponibilidade da informação aumentou totalmente com a utilização do Sistema, conforme os entrevistados A, B, C, D, F, G, I, K, M, N, O, Q, R, S e T. Já os entrevistados E, L e P acordam que a disponibilidade aumentou de forma parcial e os entrevistados H e J acreditam que a disponibilidade da informação não aumentou.

Aumentou, agora ao invés de imprimir, por exemplo, as leis e decretos, furar, paginar, rubricar e, depois, colocar no processo físico é só salvar em pdf e inserir no sistema que os despachos estão fundamentados com a lei, de forma muito mais rápida (Entrevistado C, 2020).

Aumentou bastante à disponibilidade e transparência das informações (Entrevistado O, 2020).

Guimarães e Évora (2004) dizem que o Sistema tem por objetivo atender as demandas e as necessidades dos usuários, sendo uma grande ferramenta na disponibilidade das informações, assim como muitos entrevistados mencionaram na entrevista.

Todos os entrevistados apontaram que o Sistema resguarda a autenticidade nas informações, contribuindo com a especificidade e resguardo nas características.

Sim, temos a opção de marcar como nato original, digitalizado na unidade, tipo de conferência, original, cópia simples, autenticar, como exemplo a cópia de diploma que pode ser autenticado ou um ofício que pode ser assinado digitalmente (Entrevistado C, 2020).

Os documentos escaneados antes de serem anexados aos processos podem ser autenticados e outros redigidos são assinados eletronicamente, esses procedimentos garantem a confiabilidade das informações (Entrevistado F, 2020).

Os documentos antes de serem digitalizados e anexados são autenticados ou assinados, para garantir autenticidade e confiabilidade (Entrevistado R, 2020).

De acordo com os estudos de Guimarães e Évora (2004), que apontaram que o Sistema transforma dados em informações, resguardando características e especificidades, os entrevistados, em sua totalidade, acreditam nessa eficiência que o Sistema proporciona.

O quadro 10 compila algumas das respostas dos entrevistados com relação ao Sistema de Informação.

Quadro 10 – Sistema de informação

Entrevistados	Em sua opinião o SEI afetou a gestão com pessoas, como na organização do capital humano?	O SEI é eficiente como uma ferramenta no gerenciamento do suporte administrativo?	O SEI apresenta dependência de outros setores e departamentos? Explique.	Como a facilidade em acessar o sistema por diversos canais afetou a performance do departamento?	Como a habilidade e aptidões com tecnologia interfere no uso do SEI, teria uma sugestão ocorrendo o fato mencionado?
A	sim	sim	sim	sim	sim
B	sim	sim	sim	sim	sim
C	sim	sim	sim	sim	sim
D	sim	sim	sim	sim	sim
E	não	sim	sim	não	sim
F	sim	sim	sim	sim	sim
G	não	sim	sim	sim	não
H	sim	sim	sim	sim	sim
I	sim	sim	sim	sim	sim
J	não	não	sim	não	sim
K	sim	sim	sim	sim	sim
L	sim	sim	sim	sim	não
M	não	sim	sim	sim	não
N	sim	sim	sim	sim	sim
O	sim	sim	sim	sim	sim
P	sim	sim	sim	sim	sim
Q	sim	sim	não	sim	sim
R	sim	sim	sim	sim	sim
S	sim	sim	sim	sim	sim
T	não	sim	sim	sim	sim

Fonte: dados da pesquisa.

4.3 GOVERNANÇA

Em relação ao gerenciamento que o Sistema proporciona, os entrevistados A, B, C, D, F, G, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S e T citaram atividades como atribuição, histórico e andamento diretamente relacionados ao Sistema na forma gerencial. Para os entrevistados D, E e H, os mesmos não identificaram qualquer atividade relacionada com a parte gerencial do departamento.

A atribuição dos processos para os respectivos responsáveis e setores torna possível essa identificação (Entrevistado B, 2020).

Não, somente quando você analisa um processo e identifica os fluxos e necessidades do mesmo (Entrevistado H, 2020).

Em sua maioria, os entrevistados acordam com Peck et al. (2004), que apontam que a característica na tarefa de gerenciamento e mecanismos de organização. Acabam se conectando, de uma forma geral, dentro do departamento proporcionando maior celeridade aos processos.

Quando os entrevistados foram questionados sobre o auxílio que o Sistema proporciona na legalidade e na legitimidade dos processos, os entrevistados A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T foram taxativos na contribuição do Sistema perante os atributos, contribuindo para atos lícitos e legítimos, apenas os entrevistados E e O não acreditam na contribuição do Sistema.

Auxilia, pois existem mecanismos de autenticação de documentos, como também registra quais documentos foram incluídos ou excluídos e por quem (Entrevistado D, 2020).

Auxilia, pois os processos são criados dentro do SEI, assim como os despachos são motivados com base em critérios legais, assim como a autenticação que reforçam essa legitimidade dos documentos (Entrevistado K, 2020).

Kickert (1997) alega que a governança pública não tem apenas a função de aumentar eficácia e eficiência, assim como a maioria dos entrevistados, que acredita que o Sistema proporcionou uma maior legalidade e legitimidade aos processos, o autor engloba em seu estudo essa proteção da legalidade e legitimidade na governança pública.

O quadro 11 compila as respostas dos entrevistados com relação à Governança.

Quadro 11 – Governança

Entrevistados	É possível identificar atividades do gerenciamento do departamento que estão diretamente relacionadas ao SEI?	O SEI auxilia na legalidade e legitimidade dos processos?
A	sim	sim
B	sim	sim
C	sim	sim
D	não	sim
E	não	não
F	sim	sim
G	sim	sim
H	não	sim
I	sim	sim
J	sim	sim
K	sim	sim
L	sim	sim
M	sim	sim

N	sim	sim
O	sim	não
P	sim	sim
Q	sim	sim
R	sim	sim
S	sim	sim
T	não	sim

Fonte: dados da pesquisa.

4.4 PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA PÚBLICA

Os entrevistados A, B, C, D, E, F, G, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S e T acreditam que o Sistema gerou uma maior facilidade na consulta e execução dos processos. Já os entrevistados H e I acreditam que melhorias precisam ser implantadas para que ocorram melhores resultados.

Certamente, pois não é preciso ir até o arquivo físico, ficar procurando processos, pois tudo é feito de forma prática e rápida (Entrevistado C, 2020).
Sim, do tempo de abertura até sua finalização é infinitamente menor como o sistema, relacionado à tramitação também (Entrevistado S, 2020).

Barret (2002) acredita que compromisso é a busca de bons resultados, colocando estruturas para funcionar, em relação à facilidade que o Sistema proporcionou para a consulta e execução dos processos, essa foi percebida pela maioria, mas em alguns casos se notou a necessidade de melhorias.

Com a utilização do Sistema ocorreu uma maior incorporação dos interesses públicos, para os entrevistados A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, N, O, P, Q, R e S ocorreu, além dessa incorporação, um maior comprometimento por parte de todos. Em discordância, os entrevistados M e T disseram que nada foi alterado no departamento, comprometimento continua da mesma forma.

Afetou, pois agora não tem desculpa para demorar tanto para responder um processo, afinal fica tudo registrado quando foi enviado e recebido (Entrevistado C, 2020).
Acho que o comprometimento independe do sistema, funcionário precisa ser comprometido e pronto (Entrevistado M, 2020).

Segundo Setyaningrum et al. (2017) apontam a democracia no sentido de incorporação do interesse público, eficiência e eficácia como parte do padrão das atividades.

Para maioria dos entrevistados, os interesses públicos foram percebidos com a implementação do Sistema, um maior comprometimento por parte de todos.

Em sua grande maioria, os entrevistados A, B, C, D, E, F, G, I, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T relacionam o Sistema com uma maior transparência frente a Autarquia, ou seja, essencial para uma boa governança e confiança na tomada de decisão. Apenas dois entrevistados, H e J, não acreditam nessa relação da transparência com a Autarquia.

Possui, porque todos os trâmites e procedimentos adotados ficam registrados, em caso de necessidade de consulta o processo é facilmente acessado (Entrevistado C, 2020).

Acredito que sim, pois torna público para os envolvidos todo o processo, permitindo transparência para os mesmos (Entrevistado D, 2020).

Totalmente, pois como ele é um sistema de visualização ele consegue ter todo o acompanhamento onde acarreta a transparência (Entrevistado M, 2020).

Deveria apresentar maior transparência (Entrevistado H, 2020).

Não sei se tem relação com a transparência (Entrevistado J, 2020).

De modo geral, Smyth (2012) e Pearson (2014) acreditam que um dos elementos fundamentais é a transparência, como maior responsabilidade da Administração Pública, principalmente, para que a governança atinja sua efetividade, os entrevistados, em sua maioria, relacionam o Sistema a uma maior transparência frente a Autarquia, proporcionando uma maior confiança na tomada de decisão.

No controle das atividades relacionadas à percepção de responsabilidade dos envolvidos, os entrevistados A, B, C, D, F, G, H, I, K, L, M, N, O, P, Q, R, S e T acreditam que a atribuição permitiu que o Sistema gerasse uma maior responsabilidade para os envolvidos, mas os entrevistados E e J não acreditam nessa maior responsabilidade.

Bom, tem a possibilidade de estipular prazo para cada processo que vai ser enviado, tendo a possibilidade de atribuição de responsabilidade para determinados servidores para realizar esse controle (Entrevistado K, 2020).

É possível acompanhar todos os envolvidos no processo, através da consulta e andamento no sistema, conseguimos saber que fez alterações ou com que está o processo (Entrevistado Q, 2020).

Apenas dois entrevistados não acreditam na maior responsabilidade proporcionada pelo Sistema, Barret (2002) descreve que os princípios da governança exigem que todos tenham responsabilidade com suas relações.

Os entrevistados A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S e T relacionam o Sistema com uma maior prestação de contas do servidor com a Autarquia, já os entrevistados E e H não veem essa relação, mas acreditam que deveria existir.

Sim, pois já pegamos anteriormente casos de processos físicos onde simplesmente o processo sumiu ou páginas foram arrancadas e rasuradas (Entrevistado C, 2020).
 Sim, por conta da assinatura, tempo, relatório de quem acessou, acaba tendo uma visibilidade maior (Entrevistado T, 2020).
 Acredito que não (Entrevistado E, 2020).
 Deveria ter essa relação (Entrevistado H, 2020).

Em sua maioria, os entrevistados relacionaram o Sistema com uma maior prestação de contas do servidor frente a Autarquia, Setyaningrum et al. (2017) apontam a prestação de contas como forma de uma maior responsabilidade administrativa.

Em relação à legislação, quando questionados, os entrevistados A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, N, O, P, Q, R e S disseram que essa afeta, principalmente, na questão do sigilo das informações, apenas o entrevistado M acredita não afetar os processos e o entrevistado T menciona que é indiferente esse ponto.

A lei de acesso à informação é contemplada pelo sistema, além de aumentar a eficiência dos fluxos, publicidade e outros aspectos dos princípios da administração pública assim como legalidade e eficiência (Entrevistado B, 2020).
 Ele não afeta, utiliza a legislação que é exatamente a transparência do processo em si (Entrevistado M, 2020).
 Bom, primeiro que ninguém vai fazer algo ilegal no SEI, acho muito difícil e também depende de cada processo (Entrevistado T, 2020).

Segundo os entrevistados A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R e S, a aplicação da lei é apontada nos processos habilitados no Sistema, apenas o entrevistado T acredita que esse apontamento é indiferente.

Sim, os processos são instruídos conforme a legislação do Regime Jurídico Único (Entrevistado H, 2020).
 Sim, porque os processos são criados de acordo com os critérios legais, então são criados de acordo com as leis e os despachos ao final são motivados com despachos legais (Entrevistado K, 2020).
 Depende de quem alimenta as informações, outra pode não alimentar, isso dependerá de cada processo (Entrevistado T, 2020).

Apenas um entrevistado menciona ser indiferente o apontamento da lei nos processos habilitados no Sistema, Setyaningrum et al. (2017) apontam a necessidade do princípio da cultura do direito, ou seja, aplicação da lei nos processos para uma efetiva governança pública, os demais entrevistados dizem que a aplicação da lei é apontada nos processos.

Os entrevistados A, B, C, D, E, F, G, I, K, L, M, N, O, P, Q, R, S e T revelam que com a tecnologia proporcionada pelo Sistema ocorreu uma maior integração dos usuários dentro da organização, apenas os entrevistados H e J não acreditam nessa maior integração proporcionada pela tecnologia com a implantação do Sistema.

Acredito que sim, através da troca de informações, experiências, utilização do sistema que acabou integrando os colaboradores (Entrevistado M, 2020).
 Houve hoje os departamentos se conversam por essa ferramenta, deixando registrado todo andamento do processo (Entrevistado S, 2020).

Quando os entrevistados foram perguntados sobre a igualdade no atendimento perante o uso do Sistema, foi mencionado pelos entrevistados A, E, G, J, K, M, O, Q e S que existe essa igualdade, mas os demais entrevistados B, C, D, F, H, I, L, N, P, R e T, em sua maioria, citaram dificuldades em liberação, usabilidade e acessibilidade como formas que não permitem igualdade entre os usuários.

Sim, bastando liberação de acesso consegue acessar a ferramenta (Entrevistado A, 2020).

Sim, porque todos os usuários têm acesso com login e senha para que ele possa utilizar o sistema de acordo com as suas capacidades e disponibilidades (Entrevistado M, 2020).

Essa igualdade não é percebida, pois alguns usuários apresentam dificuldades com o sistema, dependendo de outros para solicitar seu pedido, diferente de quem possui uma maior facilidade (Entrevistado C, 2020).

Com a implementação do SEI, verifica que em alguns casos facilita e em outros não, dependendo da familiaridade do usuário com o sistema (Entrevistado R, 2020).

O quadro 12 compila alguns dos indicadores da questão sobre a igualdade dos usuários no atendimento e se essa foi percebida com a implementação do SEI.

Quadro 12 – Igualdade de atendimento no uso do SEI

Entrevistados	Indicadores
A	Igualdade
B	Não tem liberação
C	Não tem liberação - Dificuldades
D	Não tem liberação - Dificuldades
E	Igualdade
F	Dificuldades
G	Igualdade
H	Dificuldades
I	Não tem liberação - Dificuldades
J	Igualdade
K	Igualdade
L	Não tem liberação - Dificuldades
M	Igualdade
N	Não tem liberação - Dificuldades
O	Igualdade
P	Não tem liberação - Dificuldades

Q	Igualdade
R	Não tem liberação - Dificuldades
S	Igualdade
T	Não tem liberação - Dificuldades

Fonte: dados da pesquisa.

Segundo Barret (2002) e Setyaningrum et al. (2017), em seus estudos, assim como a maioria dos entrevistados acreditam na maior integração dos usuários frente ao Sistema, apenas dois entrevistados não acreditam na integração proporcionada pelo Sistema.

Segundo os entrevistados A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, a implantação do Sistema melhorou a relação dos gestores com a equipe dentro da organização, logo, os entrevistados A, F e K disseram que os gestores são ausentes em relação ao Sistema e equipe.

No início foi dificultoso até os gestores entenderem a real importância dessa nova tecnologia (Entrevistado A, 2020).

Possibilitou maior comunicação e melhor eficiência para assinaturas e ciência dos gestores (Entrevistado B, 2020).

No início alguns tiveram maior dificuldade, devido a resistência e gerando desconforto da equipe, mas com o tempo todos se adequaram ao perceber sua praticidade para realização do trabalho (Entrevistado Q, 2020).

Eu acredito que falte uma melhor comunicação e compreensão dos gestores, sobre as responsabilidades da equipe e dos outros setores, porque ainda possui muito equívoco fica parecendo que os gestores apenas querem se livrar dos processos e encaminham para vários setores (Entrevistado K, 2020).

Todos os entrevistados acreditam que o Sistema esteja relacionado com uma maior probidade administrativa na Autarquia, citaram que o Sistema proporcionou uma maior transparência, legalidade e igualdade.

Está relacionada para ser mais justo, fornecendo um atendimento mais igualitário entre os usuários, propondo a realização de tarefas com maior excelência, não divulgando informações confidenciais e transmitindo confiança (Entrevistado C, 2020).

Não há como duvidar de uma honestidade administrativa de uma instituição que utiliza como instrumento de trabalho um sistema que tem como princípio a transparência do fluxo de informações (Entrevistado R, 2020).

Acho que existe uma maior dificuldade, por exemplo, em forjar informações, papéis e documentos por ali (Entrevistado T, 2020).

O quadro 13 compila alguns dos indicadores da questão sobre a probidade administrativa na Autarquia com a utilização do SEI.

Quadro 13 – Probidade administrativa no uso do SEI

Entrevistados	Indicadores
A	Transparência - legalidade
B	Legalidade
C	Igualdade
D	Transparência - legalidade
E	Transparência - legalidade
F	Transparência
G	Transparência
H	Transparência
I	Transparência
J	Transparência
K	Transparência
L	Transparência
M	Transparência
N	Transparência
O	Legalidade
P	Transparência - legalidade
Q	Transparência
R	Transparência
S	Transparência - legalidade
T	Transparência

Fonte: dados da pesquisa.

Em sua totalidade, os entrevistados alegam que o Sistema proporcionou uma maior probidade administrativa frente a Autarquia, segundo Barret (2002), a integridade como princípio de governança pública proporciona a probidade no setor público.

O quadro 14 compila algumas das respostas dos entrevistados com relação aos Princípios de Governança Pública.

Quadro 14 – Princípios de governança pública

Entrevistados	O SEI permite uma maior facilidade na execução, consulta dos processos?	O SEI afetou o comprometimento dos funcionários de alguma forma?	O SEI possui relação com a transparência da Autarquia?	É possível relacionar o SEI a uma maior prestação de contas do servidor, do departamento ou da Autarquia?	Houve uma maior integração dentro da organização com o SEI?
A	sim	sim	sim	sim	sim

B	sim	sim	sim	sim	sim
C	sim	sim	sim	sim	sim
D	sim	sim	sim	sim	sim
E	sim	sim	sim	não	sim
F	sim	sim	sim	sim	sim
G	sim	sim	sim	sim	sim
H	não	sim	não	não	não
I	não	sim	sim	sim	sim
J	sim	sim	não	sim	não
K	sim	sim	sim	sim	sim
L	sim	sim	sim	sim	sim
M	sim	não	sim	sim	sim
N	sim	sim	sim	sim	sim
O	sim	sim	sim	sim	sim
P	sim	sim	sim	sim	sim
Q	sim	sim	sim	sim	sim
R	sim	sim	sim	sim	sim
S	sim	sim	sim	sim	sim
T	sim	não	sim	sim	sim

Fonte: dados da pesquisa.

4.5 CONSOLIDAÇÕES DAS ANÁLISES

Com as análises foram demonstrados elementos de desempenho que a implementação do SEI foi de grande importância para o uso nos processos do departamento, pois possibilitou uma maior presença dos princípios de governança pública na gestão dos processos.

Portanto, foi criado o quadro 15, que apresenta associação dos princípios de governança pública com a implementação do Sistema Eletrônico de Informações na gestão de processos.

Quadro 15 – Consolidação dos princípios de governança pública nos processos do departamento

Princípios de Governança Pública	Elementos de desempenho identificados nas entrevistas	Como foi afetado
Democracia - Compromisso	Comprometimento Celeridade Facilidade Agilidade	Visibilidade de comprometimento Redução de tempo de conclusão Tempo de execução

Transparência	Acessibilidade Disponibilidade Transparência	Facilidade de consulta e registro Tramitação de processos Transparência dos processos
Prestação de Contas - Responsabilidade	Atribuição Responsabilidade Transparência Acompanhamento Celeridade	Localização de processos Percepção de acompanhamento Fluxo de informações Transparência dos processos
Cultura do Direito	Normatização Hipótese Legal Transparência Confidencialidade	Apontamento da lei Acessibilidade Categorização Sigilo de informações Transparência dos processos
Justiça e Equidade - Integração	Comunicação Igualdade Visibilidade	Igualdade de acesso Dificuldade de acesso Melhora na comunicação entre setores Melhora fluxo de informações
Liderança	Comunicação Eficiência Acompanhamento Visibilidade Agilidade Transparência	Acompanhamento de processos Melhor comunicação entre servidores Transparência dos processos
Integridade	Legalidade Transparência Igualdade	Facilidade na consulta dos processos Probidade administrativa Transparência dos processos

Fonte: dados da pesquisa.

Identifica-se que os processos da Autarquia estão relacionados aos princípios de governança pública. A relação dos processos do departamento com os princípios de governança pública, segundo os entrevistados no tópico de análise dos princípios de governança pública.

No total, foram 11 questões relacionadas aos princípios de governança pública no roteiro de entrevista, sendo um total de 20 entrevistados, que totalizou um montante de 220 respostas. No qual 29 dessas respostas não identificaram relação dos princípios de governança pública com a melhoria na gestão dos processos da Autarquia, sendo que 11 dessas respostas mencionam apenas dificuldades no uso, mas acreditam que sejam necessárias apenas melhorias para que essa relação aconteça.

Outras 191 respostas demonstraram relação dos princípios de governança pública frente a implementação do SEI em relação à gestão de processos da Autarquia. Cabe ressaltar que foi demonstrada aqui essa relação dos princípios com a gestão de processos.

Com intuito de identificar as alterações ocorridas nos processos decorrentes da implementação do SEI relacionados aos princípios de governança da Autarquia. O quadro 16 demonstra a associação das dimensões da presença dos princípios de governança pública nos processos após as entrevistas.

Quadro 16 – Princípios de governança pública nos processos da Autarquia

Entrevistados	Compromisso com o SEI	Aumento da transparência com o SEI	Aumento da integração com o SEI	Integridade administrativa com o SEI
A	sim	sim	sim	sim
B	sim	sim	sim	sim
C	sim	sim	sim	sim
D	sim	sim	sim	sim
E	sim	sim	sim	sim
F	sim	sim	sim	sim
G	sim	sim	sim	sim
H	sim	não	não	sim
I	sim	sim	sim	sim
J	sim	não	não	sim
K	sim	sim	sim	sim
L	sim	sim	sim	sim
M	não	sim	sim	sim
N	sim	sim	sim	sim
O	sim	sim	sim	sim
P	sim	sim	sim	sim
Q	sim	sim	sim	sim
R	sim	sim	sim	sim
S	sim	não	sim	sim
T	não	não	sim	sim

Fonte: dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação de novas tecnologias está se mostrando um assunto relevante nos dias atuais, pelo grande volume de processos e de documentos produzidos pelas organizações. Evidencia-se no trabalho uma experiência prática, em que se percebe que uma boa gestão nos processos aproxima a instituição da eficiência. Esta dissertação contribuiu para a literatura de governança pública em relação aos seus princípios, em particular, ressaltando a importância relacionada à implementação de um Sistema Eletrônico de Informações em um departamento de uma Autarquia.

Esta pesquisa apresenta como objetivo principal **buscar compreender as alterações ocorridas nos processos relacionados aos princípios de governança pública, após a implantação do Sistema Eletrônico de Informações.**

Após a pesquisa realizada, por meio das entrevistas com todos os servidores de um departamento em específico de uma Autarquia, departamento esse que tem implantado o SEI em suas atividades relacionadas aos processos para gerenciamento dos servidores, constatou-se que o método foi adequado, tendo permitido explorar o assunto, investigar os fenômenos e a importância dos princípios de governança pública no departamento, com isso ampliar o conhecimento sobre o tema, conforme mencionado por Yin (2001).

Foi possível afirmar que muitas alterações ocorreram, a partir da implementação do SEI no departamento, visto que com as entrevistas foram identificados possíveis indicadores importantes presentes nas respostas relacionadas aos tópicos princípios de governança pública.

Sobre o tópico de análise democracia e compromisso ficou nítida a presença da celeridade, facilidade e agilidade nos processos. Em relação ao tópico foi observada facilidade de consulta e registro dos processos, como tramitação dos mesmos, indo de acordo com os bons resultados, incorporação dos interesses públicos e busca da eficiência propostos por Barret (2002) e Setyaningrum et al. (2017).

Em relação ao tópico de análise transparência se notou forte presença da acessibilidade, disponibilidade e transparência nos processos. Essa presença da transparência foi notada na maioria dos tópicos presentes no estudo, e demonstrou que com o uso da tecnologia da informação foi proporcionada uma maior facilidade de consulta, registro e tramitação dos processos, sendo esses aspectos essenciais para uma boa governança e tomada de decisão, de acordo com Pearson (2014), Setyaningrum et al. (2017) e Smyth (2012).

Já no tópico de análise prestação de contas e responsabilidade se observou atribuição, responsabilidade, transparência, acompanhamento e celeridade como principais indicativos de melhora com o Sistema. Foi permitida uma maior localização, acompanhamento e fluxo das informações, no tópico analisado, permitindo uma maior efetividade dos resultados, pontualidade, responsabilidade administrativa e financeira, como verificado nos estudos de Barret (2002) e Setyaningrum et al. (2017).

Em relação ao tópico de análise cultura do direito ficou demonstrado que normatização, hipótese legal, transparência e confidencialidade ocorreram nos processos. O tópico demonstrou a presença do apontamento das leis e a categorização dos processos, ou seja, aplicação da lei realizada pelo órgão público, como observado no referencial por Setyaningrum et al. (2017).

No tópico de análise justiça, equidade e integração em melhoras na comunicação, igualdade e visibilidade nos processos foram citadas. Esse tópico se demonstrou como principal contribuição gerencial, pois foram observadas dificuldades administrativas para o acesso ao SEI dos usuários, apesar da igualdade frente ao Sistema. Como mencionado por Barret (2002) e Setyaningrum et al. (2017), é necessário o reconhecimento imparcial do direito de cada um, como forma de garantir a integração dentro da organização.

Analisando o tópico liderança se notou que a comunicação, a eficiência, a visibilidade, a agilidade, a transparência e o acompanhamento nos processos foram mencionados com a implementação do Sistema. Ficando evidente uma maior responsabilidade do servidor frente a Autarquia, assim como mencionado por Barret (2002), que fala sobre a clara identificação da responsabilidade no serviço público.

Por fim, o tópico de análise integridade demonstrou a presença da legalidade, da transparência e de igualdade nos processos, que ficaram nítidas com a tecnologia. Facilitou na Autarquia a consulta dos processos, assim como maior transparência gerada com a tecnologia. De acordo com Barret (2002), que relaciona a objetividade e probidade no setor público como forma de boa governança.

Com a execução do Sistema foi percebido, através de indicadores, citados nas entrevistas, grande presença dos princípios de governança pública na gestão dos processos. Os servidores foram unânimes na questão da presença da transparência nos processos presentes no departamento. Como também os resultados coletados, a partir das 20 entrevistas realizadas com profissionais, que executam o Sistema e indicaram que existe certa dificuldade na igualdade no atendimento aos servidores, por parte da administração, como exemplo, a não

liberação de acesso. Permitindo como sugestão os gestores se adequarem com as dificuldades apresentadas perante as entrevistas.

O primeiro objetivo específico buscou **identificar se os processos da autarquia estão relacionados aos princípios de governança**. Com base nas entrevistas foi identificado um montante de 220 respostas a respeito do tópico de análise dos princípios de governança pública. No qual 191 respostas remetem relação dos princípios de governança pública e melhoria frente a gestão de processos da Autarquia.

É possível perceber pela análise que a maioria dos entrevistados teve a sensação de que a governança e seus princípios é uma tendência evidente na aplicação do Sistema frente aos processos. Não sendo apenas uma ferramenta, mas um processo dinâmico e estruturado.

O segundo objetivo específico buscou **identificar como as alterações nos processos decorrentes da implementação do SEI afetam os processos relacionados aos princípios de governança da Autarquia**.

A partir da implementação do SEI no departamento e conforme as entrevistas ficaram nítidas as alterações ocorridas nos processos relacionados aos princípios de governança pública. Demonstraram a associação das dimensões da presença dos princípios nos processos, conforme mencionado na pesquisa, e no tópico de análise em específico.

Sendo assim, os objetivos específicos conseguiram demonstrar a relevância do Sistema eletrônico de informação em relação aos processos públicos, que ajudou uma maior presença dos princípios de governança pública, gerando uma melhor eficiência.

Como principal contribuição da pesquisa se destaca a relação da implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), com a grande presença dos princípios de governança pública nos processos presentes na Autarquia. A pesquisa identificou a relação dos processos aos princípios, demonstrando a estruturação do Sistema relacionado aos processos na busca para uma boa governança.

Essa estruturação, como demonstrada por Mendonça et al. (2013), garante no âmbito organizacional melhores formas para tomada de decisões, além da garantia da transparência para partes envolvidas.

Foram demonstradas alterações ocorridas com a implementação do SEI, identificando possíveis indicadores para boa governança, com a transparência presente na maioria dos tópicos em análise. Complementando Pearson (2014), que identificou, na governança do setor público, a presença de grandes desafios reais frente aos atos da administração, indicando que a transparência tem um papel determinante para que se atinja a efetividade da governança.

Do ponto de vista gerencial, esta pesquisa demonstrou, no tópico de análise justiça, equidade e integração, que foram observadas dificuldades administrativas para acesso e uso do SEI, apesar da presença da igualdade no atendimento percebida nas entrevistas, bem como benefícios da utilização do Sistema. De modo que considerações dos gestores sejam observadas quanto à cultura organizacional, nas dificuldades dos usuários e focando em estratégias para questões da resistência frente às novas tecnologias.

Conclui-se, portanto, que este estudo apresenta a existência de um alinhamento entre o SEI e a governança pública atrelada aos seus princípios na busca da sua efetividade.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitação da pesquisa, embora o trabalho tenha sido realizado com todo o corpo funcional do departamento de uma Autarquia, existem muitos outros setores e departamentos na instituição em que se poderia ter incluído na dissertação.

5.2 SUGESTÕES DE PESQUISA

Para trabalhos futuros se sugere, de forma mais ampla, estudos semelhantes em outros órgãos da Administração Pública, assim como áreas diferentes de atuação, como forma de busca da construção de panoramas com os princípios de governança pública e as novas tecnologias, como forma de eficiência na relação com os processos públicos; instituições essas que utilizam o Sistema Eletrônico de Informações como ferramenta na gestão dos processos.

REFERÊNCIAS

- Albertin, A. L (1996, julho/setembro). Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 36(3), 61-69.
- Albertin, A. L (2001, julho/setembro). Valor estratégico dos projetos de tecnologia da informação. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 42-50.
- Almeida, C. P (2016). *Projeto de intervenção para implantação do sistema eletrônico de informações (SEI) no âmbito do ministério do desenvolvimento social e agrário – MDSA* (Trabalho de Conclusão de Curso, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, Brasil).
- Barret, P (2002, June 26). *Achieving better practice corporate governance in the public sector*. Australia: Australian National Audit Office.
- Barzelay, M (2000). The new public management: a bibliographical essay for Latin American (and other) scholars. *International Public Management Journal*, 3, 229-265.
- Beaudry, B., & Pinsonneault, A (2005). Understanding user responses to information technology: a coping model of user adaptation. *MIS Quarterly*, 29(3), 493-524.
- Benedicto, S. C., Guimarães, E. S., Jr., Pereira, J. R., & Andrade, G. H. N (2013). Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 15(2), 286-300.
- Bermejo, P., Tonneli, A., & Zambalde, A (2014). Developing IT governance in brazilian public organizations. *International Business Research*, 7(3), 101-114.
- Bianchi, I. S., & Sousa, R. D (2016). IT governance mechanisms in higher education. *Procedia Computer Science*, (100), 941-946.
- BR. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm.
- BR. Ministério da Economia (2020). *SEI: Sistema Eletrônico de Informação*. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/sei>.
- BR. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2020). *TRF4 – SEI - Sistema Eletrônico de Informações*. Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei>.
- Campos, M., Fº (1994, novembro/dezembro). Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 34(6), 33-45.
- Chadwick, A (2003). Bringing e-democracy back: why it matters for future research on e-governance. *Social Science Computer Review*, (21), 443-455.

- Correia, R. L., & Santos, J. G (2013). A importância da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na Educação a Distância (EAD) do Ensino Superior (IES). *Revista Aprendizagem em EAD*, 1-16.
- Cremers, M., & Nair, V (2005). Governance mechanisms and equity prices. *Journal of Finance*, 60, 2859-2894.
- De Haes, S., & Van Grembergen, W (2004). IT governance and its mechanisms. *Information Systems Control Journal*, 1-7.
- Diniz, E. H., Barbosa, A. F., Junqueira, A. R. B., & Prado, O (2009, janeiro/março). O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. *Revista de Administração Pública*, 43(1), 23-48.
- Duarte, R (2002). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisas*, (115), 139-154.
- Edwards, M (2002). Public sector governance: future issues for Australia. *Australian Journal of Public Administration*, 61(2), 51-61.
- Fulton, D. C. P., Farias, J. S., Alfinito, S., & Almeida, J. P. L (2018). Adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) pelo Ministério da Justiça: Uma Avaliação na Ótica de Usuários. *Revista do Serviço Público*, v. 69, n. 4, p. 1015-1036.
- Gruening, G (2001). Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*. 4(1), 1-25.
- Guimarães, E., & Évora, Y (2004). Sistemas de Informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. *Ciência da Informação*, 33, 72-80.
- Guimarães, T. A., & Medeiros, P. H. R (2005, dezembro). A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(4), 1-18.
- Hope, K. R (2002). From crisis to renewal: towards a successful implementation of the new partnership for Africa's development. *African Affairs*, 101(404), 387-402.
- Hoppen, N (1998, setembro/dezembro). Sistemas de Informação no Brasil: uma análise dos artigos científicos dos anos noventa. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 151-177.
- Juiz, C., Guerrero, C., & Lera, I (2014). Implementing good governance principles for the public sector in information technology governance frameworks. *Open Journal of Accounting*, 3, 9-27.
- Kickert, W. J. M (1997). Public governance in the Netherlands: an alternative to Anglo-American Managerialism. *Public Administration*, 75(4), 731-753.
- Kissler, L., & Heidemann, F. G (2006, maio/junho). Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, 40(3), 479-499.

- Leitão, D. M (1993, maio/agosto). A informação como insumo estratégico. *Revista Ciência da Informação*, 22(2), 118-123.
- Linczuk, L. M. W., & Oliveira, A. G (2012). A governança como instrumento para a sustentabilidade da (res)pública: da aplicação no mundo corporativo à Administração Pública. *Revista Mineira de Contabilidade*, 4(48), 25-30.
- Lunardi, A. O., Bermejo, P. H., Santos, P. A., Zuppo, L., & Zambalde, A. L (2017). It governance in the public sector: a conceptual model. *Information Systems Frontiers*, 1-18.
- Lunardi, G. L., Becker, J. L., Maçada, A. C. G., & Dolci, P. C (2014). The impact of adopting it governance on financial performance: an empirical analysis among brazilian firms. *International Journal of Accounting Information Systems*, 15(1), 66-81.
- Manzini, E. J (1991). A entrevista na pesquisa social. *Didática*, 26/27, 149-158.
- Marques, M. C. C (2007, abril/junho). Aplicação dos princípios da governança corporativa aplicada ao setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 11-26.
- Matias-Pereira, J (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 109-134.
- Medeiros, P. H. R., & Guimarães, T. A (2005, outubro/dezembro). Contribuições do governo eletrônico para a reforma administrativa e governança no Brasil. *Revista do Serviço Público de Brasília*. 56(4), 449-464.
- Mendonça, C. M. C., Guerra, L. C. B., Souza. M. V., Neto, & Araújo, A. G (2013). Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 443-468.
- Norris, D. F., & Moon, M. J (2005). Advancing e-government at the grassroots: tortoise or hare? *Public Administration Review*, 65(1), 64-75.
- Pearson, D (2014). Significant reforms in public sector audit: staying relevant in times of change and challenge. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(1), 150-161.
- Peck, E., Six, P., Glasby, J. E., & Skelcher, C (2004). Governance and partnerships. *Journal of Integrated Care*, 12(4), 3-8.
- Peterson, R (2004) Crafting information technology governance. *Information Systems Management*, 21(4), 7-22.
- Piovesan, A., & Temporini, E. R (1995). Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista de Saúde Pública*, 29, 318-325.
- Ribeiro, W. F., Fº, & Valadares, J. L (2017). Governança: uma nova perspectiva de gestão aplicada à administração pública. *The Journal of Engineering and Exact Sciences*, 3(5), 721-723.

- Ruediger, M. A (2003, novembro/dezembro). Governança democrática na era da informação. *Revista de Administração Pública*, 37(6), 1257-1280.
- Setyaningrum, D., Wardhani, R., & Syakhroza, A (2017). Good public governance, corruption and public service quality: Indonesia evidence. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(19), 327-338.
- Sharma, S. K., Palvia, S. C. J., & Kumar, K (2017). Changing the landscape of higher education: from standardized learning to customized learning. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 19(2), 75-80.
- Silvia, P. M (2008, setembro/dezembro). O comportamento dos usuários de bibliotecas em sistemas de informação. *TransInformação*, 20(3), 255-263.
- Smyth, S (2012). Contesting public accountability: a dialogical exploration of accountability and social housing. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 230-243.
- Tarouco, H. H., & Graeml, A. R (2011). Governança de tecnologia da informação: um panorama da adoção de modelos de melhores práticas por empresas brasileiras usuárias. *Revista de Administração (RAUSP)*, 46(1), 7-18.
- Tolbert, C. J., & Mossberger, K (2006). The effects of e-government on trust and confidence in government. *Public Administration Review*, 66(3), 354-369.
- Turel, O., & Bart, C (2014). Board-level IT governance and organizational performance. *European Journal of Information Systems*, 23(2), 223-239.
- Universidade de Brasília (2016). *Guia Prático do SEI! na UnB*. Brasília: UNB.
- Ventura, M. M (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista da SOCERJ*, 20(5), 383-386.
- Williams, P. A., & Saull, R (2001). Information security governance. *Information Security Technical Report*, 6(3), 60-70.
- Yeo, K (2000). Critical failure factors in information systems projects. *International Journal Project Management*, 20, 241-246.
- Yin, R. K (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zittei, M. V., & Fernandes, F. C (2015). E-serviços no governo eletrônico: análise bibliométrica de artigos internacionais. *Future Studies Research Journal*, 7(2), 43-62.
- Zorzal, L., & Rodrigues, G. M (2015). Disclosure e transparência no setor público: uma análise da convergência de governança. *Informações & Informaçoes*, 20(3), 113-146.