

GOVERNO DIGITAL
Aplicação em processos de gestão

Organizadores
Marcelo Rique Carício
Patrícia Borba Vilar Guimarães
Josué Vitor de Medeiros Júnior
Carlos David Cerqueira Feitor

GOVERNO DIGITAL
Aplicação em processos de gestão

Série Inovação no Setor Público | Volume 6



GOVERNO DIGITAL: APLICAÇÃO EM PROCESSOS DE GESTÃO

2019 © ORGANIZADORES

Marcelo Rique Carício
Patrícia Borba Vilar Guimarães
Josué Vitor de Medeiros Júnior
Carlos David Cerqueira Feitor

Uma publicação do Grupo de Pesquisa em Direito e Desenvolvimento
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

PROJETO GRÁFICO

Editora Motres

CONSELHO EDITORIAL

Adriana Carla Silva de Oliveira (TJ/RN, Brasil)
Celso Luiz Braga de Castro (UFBA, Brasil)
Cristina Foroni Consani (UFRN, Brasil)
Fernando Manuel Rocha da Cruz (Portugal)
José Luiz Borges Horta (UFMG, Brasil)
José Orlando Ribeiro Rosário (UFRN, Brasil)
Juan Manuel Velasquez Gardeta (UPV, Espanha)
Maria Raquel Guimarães (Uporto, Portugal)
Maria dos Remédios Fontes Silva (UFRN, Brasil)
Patrícia Borba Vilar Guimarães (UFRN, Brasil)
Ricardo Tinoco de Góes (UFRN, Brasil)
Ricardo Sebastián Piana (UNLP, Argentina)
Sérgio Luiz Rizzo Dela Sáva (CCHLA, UFRN, Brasil)
Yanko Marcius de Alencar Xavier (UFRN, Brasil)

CIP BRASIL — CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

G963g GUIMARÃES, Patrícia Borba Vilar —
Governo digital: aplicação em processos de gestão. Patrícia Borba Vilar Guimarães; Marcelo Rique Carício; Josué Vitor de Medeiros Júnior; Carlos David Cerqueira Feitor (Organizadores). 1ª edição/ Natal - RN. Editora Motres, 2019.
156p.; 14x21cm
ISBN 978-65-5001-086-7
1. Ciências Sociais 2. Gestão 3. Governo digital I. Título.
CDD 300 CDU 003.021

2019 © Todos os direitos são reservados de acordo com as Normas de Leis e das Convenções Internacionais. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito do autor.



www.emotres.com
@editoramotres

SUMÁRIO

PREFÁCIO	7
GOVERNO DIGITAL NA UFRN: UMA ANÁLISE SOBRE O REGISTRO ELETRÔNICO DE FREQUÊNCIA À LUZ DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA MORALIDADE ADMINISTRATIVA	11
Alexia Guerra Lima de Medeiros Cinara Maria Leite Nahra	
GESTÃO UNIVERSITÁRIA E O CONTEXTO DA GOVERNANÇA DIGITAL	30
Angélica Andrade Ferreira de Melo Cynara Carvalho de Abreu	
GOVERNO ELETRÔNICO E OS IMPACTOS NA QUALIDADE DOS GASTOS PÚBLICOS	50
Daniel Bessa de Menezes André Morais Gurgel	
GOVERNO ELETRÔNICO E SEUS IMPACTOS NAS CARGAS DE TRABALHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS	65
Thiego Santos de Araújo Denise Pereira do Rêgo	
IMPACTOS DO GOVERNO ELETRÔNICO NO CONTEXTO DA DIRETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DA UFRN	74
José Teles Silva Neto	
EFICIÊNCIA ENERGÉTICA COMO FERRAMENTA DE APOIO AO GOVERNO ELETRÔNICO E SUSTENTABILIDADE	86
Eberton José da Silva Ferreira Patrícia Borba Vilar Guimarães Marcelo Rique Carício	
SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE ATIVIDADES DO SISTEMA DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS - SIGASI	98
Marcelo Augusto Leite Cortez do Carmo Carlos David Cerqueira Feitor	
LIDERANÇA E SUA IMPORTÂNCIA À CONSTRUÇÃO DO GOVERNO ELETRÔNICO: UMA ANÁLISE DESSA RELAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	106
Rodrigo Raniere Xavier Cabral Carlos David Cequeira Feitor	

MELHORIA DE PROCESSOS EM UMA INCUBADORA DE EMPRESAS	124
Raquel Siqueira Maciel André Moraes Gurgel	
GESTÃO DE FROTAS DA UFRN E SUA INTERAÇÃO COM A TRANSPARÊNCIA E AS DIRETRIZES DO GOVERNO ELETRÔNICO	134
Clenilson Bandeira Bezerra Victor Branco de Holanda Marcelo Rique Carício	
O IMPACTO QUE O GOVERNO ELETRÔNICO PODE TRAZER PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA	146
Rafaelle Lucena de Paula Cynara Carvalho de Abreu	

PREFÁCIO

Este livro tem como objetivo introduzir o leitor ao governo digital e suas aplicações em processos institucionais, um campo de conhecimento notadamente novo, se comparado com outras áreas da gestão ou administração pública. No decorrer do século passado os governos organizaram suas atividades com base no modelo de comando e controle da era industrial. No entanto, esse modelo tornou-se burocrático, lento e pouco eficaz, provocando o Estado e suas instituições a buscar um governo mais ágil e tornar seus serviços mais efetivos e transparente. Nesse contexto, o Estado é provocado a realizar uma reforma em paralelo com o redesenho de processos internos alicerçados pelos sistemas de informação e comunicação. Essa transformação associada a um conjunto de políticas foi denominada de governo eletrônico.

O estabelecimento das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e o advento da internet, ambas provocaram transformações significativas na vida contemporânea e propiciaram a manifestação de novas estruturas políticas, econômicas e sociais. No contexto da governança pública, o emprego das referidas tecnologias é incentivado com objetivo de potencializar a participação dos cidadãos em assuntos de natureza pública, bem como envolver a comunidade nos processos de decisões políticas. Nessa perspectiva, a incorporação de ferramentas de tecnologias no campo da gestão pública tem com finalidade aumentar a transparência, incentivar a prestação de contas e engajar os gestores, políticos e comunidade no processo de tomada e decisão de interesse da sociedade.

Nesse sentido, o governo eletrônico procura abranger múltiplas finalidades, tais como: auxiliar na elaboração de uma estrutura administrativa integrada, disponibilizar a entrega de serviços de maneira rápida e por meio digitais, aumentar a efetividade dos processos operacionais, intensificar a interatividade com as partes interessadas, promover a

descentralização das atividades, e garantir transparência na prestação de contas. Desse modo, compreende-se o governo eletrônico como os esforços para transformar a administração pública objetivando oferecer serviços efetivos, informação e conhecimento por meio de TICs.

Diante da relevância do tema, as iniciativas se multiplicaram ao redor do mundo, tanto no âmbito federal quanto na esfera Estadual e Municipal. Nesse sentido, observa-se um consenso internacional orientado a relevância do governo eletrônico como alternativa para dinamizar a relação entre governo e cidadãos e, com isso, promover a democratização das ações de natureza pública. Nas pesquisas e fóruns internacionais que tratam do tema apontam alguns objetivos que frequentemente aparecem correlacionados aos programas de governo eletrônicos: melhora na prestação de serviços, transparência e maior controle social, e participação social. Esses são os grandes desafios da governança pública que estimulam os gestores e cientistas a buscar soluções, por meio de pesquisas interdisciplinares no campo dos processos institucionais da gestão pública.

A economia de recursos, maior capilaridade de atendimento e a melhoria na prestação dos serviços são objetivos específicos que buscam maior eficiência e qualidade nos serviços do governo, por intermédio dos sistemas eletrônicos. Já a maior participação popular na gestão pública compreende o envolvimento dos cidadãos nas decisões de ordem pública, através de mecanismos como fóruns de discussão e voto eletrônico. Por fim, a transparência nas ações do Estado está associada a prestação de contas e publicizar todas as atividades: desde os serviços e programas de governo, passando pela disseminação dos orçamentos das entidades do governo até a ampla disseminação das licitações.

Desse modo, o tema governo eletrônico concentra a melhoria sistemática da prestação de serviços do governo, da transformação das relações internas e externas por intermé-

dio das TICs, incorporando mudanças na cultura organizacional do Estado e no comportamento político, que resultam na maior participação e controle das instituições públicas pelo cidadão.

Portanto, convidamos os senhores(as) a percorrer as páginas do livro, procurando compreender os desafios do governo eletrônico em diferentes contextos decisórios: qualidade, liderança, sustentabilidade, moralidade, finanças e melhoria de processos. É provável que, independentemente da futura ou atual ocupação, o leitor precise entender o que governo eletrônico pode ou não fazer, e ser capaz adotá-lo para realizar o seu trabalho. O conhecimento e as informações contidas neste livro serão valiosos ao longo de toda sua carreira em gestão pública.

Prof. Dr. Carlos David Cerqueira Feitor

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais

Docente Permanente

GOVERNO DIGITAL NA UFRN: UMA ANÁLISE SOBRE O REGISTRO ELETRÔNICO DE FREQUÊNCIA À LUZ DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA MORALIDADE ADMINISTRATIVA

Alexia Guerra Lima de Medeiros

Cinara Maria Leite Nahra

INTRODUÇÃO

Em todo o mundo vive-se uma revolução digital. A internet se coloca como um instrumento facilitador da vida humana, alcançando todas as áreas, sendo um catalisador na resolução de problemas. Pode-se até afirmar que se estabeleceu um novo paradigma de existência humana, que é a vida conectada e dependente da internet. De fato, as tecnologias da informação e comunicação dominaram os campos do conhecimento e vieram contribuir para o desenvolvimento e melhoria da sociedade, em todas as suas dimensões – política, econômica, social e cultural.

A revolução digital alcançou até mesmo a administração pública brasileira e emerge como uma das principais formas de se concretizar o princípio da eficiência, princípio este albergado pela Constituição Federal de 1988, no *caput* do seu art. 37 – inserido por meio da emenda constitucional nº 19/1998 –, que vem na esteira da reforma administrativa do Estado da década de 1990, a qual instituiu um novo modelo de gestão estatal, a saber, a administração pública gerencial. Esta, em linhas simplistas, se move pela e em direção à eficiência administrativa, que é um real clamor social.

Na administração pública gerencial, o cidadão se torna o centro da preocupação estatal e o atendimento das necessidades sociais é fim precípuo^[1]. Comprometido com a efetividade do princípio da eficiência ou, conforme indica Mello^[2], princípio da boa administração, o Estado gerencial vincula-

-se à obrigação de buscar o melhor resultado possível com o uso dos meios adequados para o alcance do fim público, qual seja, a satisfação dos interesses da coletividade. A eficiência administrativa relaciona-se, igualmente, com a máxima produtividade no exercício das atribuições administrativas por parte do servidor público. Conforme leciona Medauar^[3], eficiência opõe-se à “lentidão, a descaso, à negligência, à omissão”. Por isso, afirma a referida autora, que a Administração Pública “deve agir de modo ágil e preciso, para produzir resultados que atendam às necessidades da população”.

Nesse sentido, o Governo Eletrônico, iniciado na administração pública brasileira no ano 2000 (Decreto Presidencial de 03 de abril de 2000)^[4] e em constante evolução, vem como um forte aliado e ferramenta legítima de concretização do princípio da eficiência administrativa, já que proporciona o uso das tecnologias da comunicação e informação à serviço da melhoria da prestação do serviço público, no que diz respeito à qualidade, à celeridade, à transparência, à ampliação do acesso à informação, à participação popular, entre outros. É a transformação digital alcançando e modernizando a administração pública brasileira.

Em 2016, o Decreto nº 8.638/2016 instituiu a Política de Governança Digital (PGD) no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Nota-se, então, que o conceito de governo eletrônico expandiu para o de governança digital, cuja principal característica está no fato de o cidadão deixar de ser apenas “cliente” e se tornar centro da atenção da administração pública e partícipe da construção de políticas públicas^[5]. Governança Digital, conforme art. 2º, inciso III, do Decreto nº 8.638/2016, consiste na utilização, pelo setor público, de recursos de tecnologia da informação e comunicação (TCI) com o objetivo de melhorar a disponibilização de informação e a prestação de serviços públicos, incentivar a participação da sociedade

no processo de tomada de decisão e aprimorar os níveis de responsabilidade, transparência e efetividade do governo.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), organizada sob a forma de autarquia federal^[6], é também regulada pelo Decreto nº 8.638/2016 e, por isso, está comprometida com as finalidades e princípios da PGD^[7], imergindo na Governança Digital. Há algum tempo, a UFRN vem tomando medidas para aplicar as tecnologias de comunicação e informação na melhoria da sua gestão administrativa. Nesse sentido, fazendo cumprir as finalidades de “gerar benefícios para a sociedade mediante o uso da informação e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação na prestação de serviços públicos”^[8] e “assegurar a obtenção de informações pela sociedade, observadas as restrições legalmente previstas”^[9], bem como observando os princípios “foco nas necessidades da sociedade”, “abertura e transparência”, “participação e controle social”, “governo como plataforma” e “inovação”^[10], a UFRN implantou, em janeiro de 2017, o registro de frequência eletrônico para controle da jornada de trabalho dos seus servidores técnico-administrativos em educação, embasando-se legalmente na Resolução nº 010/2016-CONSAD^[11] e na Portaria nº 37/2017-PROGESP^[12].

Com efeito, o presente trabalho surgiu da inquietação de discutir a importância do registro eletrônico de frequência no âmbito da UFRN, devido à recente implantação do ponto eletrônico e a partir da quebra de paradigma que foi estabelecida na Universidade, visto a tamanha insatisfação da comunidade técnico-administrativa que se espalhou frente à mudança do controle manual de frequência para o controle eletrônico.

Institucionalmente, vislumbra-se a oportunidade de contribuir para desmistificar a imagem negativa de que goza a eletrônica da frequência, demonstrando a importância de se exercer um maior controle da assiduidade e pontualidade do servidor público a fim de construir uma administração pública mais proba, honesta, produtiva e eficiente.

OBJETIVOS

O trabalho em epígrafe tem como objetivo geral analisar um dos produtos da governança digital na UFRN, qual seja, o registro eletrônico de frequência, à luz do princípio constitucional da moralidade administrativa.

No que tange aos objetivos específicos, pretende-se:

- Contextualizar a governança digital na UFRN;
- Conceituar e discutir sobre o registro eletrônico de frequência do servidor público, apontando o suporte legal que o embasa, bem como fundamentando a sua importância para o serviço público em geral;
- Traçar um paralelo entre o registro eletrônico de frequência e o princípio constitucional da moralidade, sob a perspectiva do primeiro constituir ferramenta essencial para a concretização do segundo.

GOVERNO DIGITAL NA UFRN: O REGISTRO ELETRÔNICO DE FREQUÊNCIA

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) é uma instituição de ensino engajada com a transformação digital e a inovação tecnológica de modo que a maior parte de suas operações e serviços, nas áreas acadêmica e administrativa, está automatizada, ou seja, fazendo uso das tecnologias de informação e comunicação (TCI) para dar andamento aos seus processos de trabalho e fornecer seus serviços à comunidade interna e externa.

Como exemplo da governança digital presente na UFRN, pode-se citar o uso dos Sistemas Integrados de Gestão, mais conhecidos como Sistemas SIGs-UFRN, que constituem o conjunto de aplicativos desenvolvidos no âmbito da UFRN o qual, direta ou indiretamente, viabilizam a operacionalização e a otimização dos processos de trabalho inerentes à gestão

acadêmica, administrativa e de pessoal da Universidade^[13], com destaque para os sistemas SIGAA - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas, SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos e SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos, os quais propiciam um ambiente virtual para operacionalizar e administrar dados, informações e processos nas áreas acadêmica, de recursos humanos e administrativa, respectivamente.

Outro exemplo que pode ser mencionado são as ações de Educação à Distância (EaD) desenvolvidas pela UFRN, as quais, por meio do uso das tecnologias de informação e comunicação como ferramenta de ensino e aprendizagem, ampliam o acesso ao Ensino Superior, democratizando e difundindo o conhecimento^[14].

Pois bem, nesse contexto de modernização e informatização, visando ao aperfeiçoamento da gestão universitária através da consolidação “dos sistemas de informação, com tecnologia de última geração, para que atendam às áreas administrativa, acadêmica e de recursos humanos, com eficiência, eficácia e efetividade”^[15], foi que a UFRN, sob o slogan “é tempo de modernidade”, implantou o registro eletrônico de frequência para promover o controle da jornada e duração do trabalho, como também dos períodos de descanso referente ao corpo técnico-administrativo da Universidade.

As ações relatadas alhures são iniciativas que visam atingir o objetivo do Plano de Gestão da UFRN para o período 2015-2019 de “disseminar a cultura da inovação tecnológica e suas repercussões enquanto inovação social, inovação educacional e inovação nos processos de gestão”^[16]. Igualmente, tais iniciativas estão a concretizar um dos eixos programáticos do referido Plano de Gestão, qual seja, o II - Gestão eficiente, participativa e transparente, com o fim de “garantir maior agilidade e eficiência” e fortalecer “os mecanismos de transparência”, por meio da ação de “adoção de processos administrativos totalmente em formato digital (formalização,

comunicação, transmissão e arquivamento) [...]”^[17]. Trata-se do cumprimento do Decreto nº 8.539/2015, o qual determinou o “uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”^[18], em até dois anos contados a partir da data de 09 de outubro de 2015^[19].

Embasando-se no art. 37, da Constituição Federal de 1988, na Lei nº 8.112/1990 e no Decreto nº 1.590, a Portaria da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGESP nº 37, de 20 de janeiro de 2017, veio regulamentar o controle de registro eletrônico de frequência na UFRN, estabelecendo as regras necessárias para o correto e eficiente uso do sistema de ponto eletrônico.

De acordo com o art. 19, da Lei 8.112/1990 e art. 2º, da Resolução nº 010/2016-CONSAD, a jornada de trabalho do servidor técnico-administrativo em educação é de 8 horas diárias, perfazendo o total de 40 horas semanais. Alguns setores cumprem a jornada de 6 horas diárias ininterruptas. Os servidores devem registrar a sua frequência por meio do sistema de controle de ponto eletrônico do SIGRH através de senha pessoal e intransferível em computadores previamente estabelecidos na rede da sua respectiva unidade de lotação ou localização^[20]. No caso dos servidores que cumprem 8 horas diárias de trabalho, segundo o art. 5º, §2º, inciso I, eles devem realizar quatro registros no sistema: 1 – início da jornada diária de trabalho; 2 - início do intervalo para alimentação ou descanso; 3 - fim do intervalo para alimentação ou descanso; e 4 - fim da jornada diária de trabalho.

A eletrônica do registro de frequência no âmbito da UFRN, além de exprimir a diretriz da Governança Pública de “promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico”^[21], é consentânea com a diretriz “melhoria do gerenciamento interno do

Estado” [22], que rege a PGD, na medida em que permite maior dinamicidade e eficiência no processo tanto de registro da frequência por parte do servidor, como de controle por parte da chefia imediata e gestor do ponto. É interesse de todos que o sistema de controle do ponto seja eficiente, pois a frequência do servidor transita entre direito e dever do mesmo, além de ser uma forma de prestação de contas à sociedade.

Consta no art. 116, inciso X, da Lei nº 8.112/1990, a qual estabelece o regime jurídico do servidor público federal, que é seu dever “ser assíduo e pontual ao serviço”. O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, por sua vez, observa que é dever fundamental do servidor público “ser assíduo e frequente ao serviço, na certeza de que sua ausência provoca danos ao trabalho ordenado, refletindo negativamente em todo o sistema”[23]. Vê-se, portanto, que o registro eletrônico de frequência em vigor na UFRN é ferramenta à disposição do servidor para o cumprimento das suas obrigações institucionais, uma vez que constitui prova do seu comparecimento, assiduidade e pontualidade no local de trabalho. Vale ressaltar que a inobservância de um dos deveres funcionais previstos no art. 116, da Lei nº 8.112/1990, pode gerar responsabilidade e pena de advertência para o profissional infrator, conforme ditames do art. 129, da referida Lei.

Se por um lado se trata de dever funcional, por outro, consiste em direito do servidor público, pois lhe garante que a sua carga horária de trabalho seja cumprida conforme os ditames legais, sem ultrapassar a quantidade de horas previstas na lei, dando-lhe também a segurança da comprovação de que ele está presente em seu ambiente de trabalho. Permite que o servidor possa usufruir legitimamente do seu período de descanso e alimentação. Além disso, o sistema de controle eletrônico de ponto gerenciado pelo SIGRH contabiliza as horas excedentes trabalhadas e as converte em saldo de crédito para o servidor, que pode utilizá-lo, em acordo com a

chefia, dentro do prazo de 06 meses, conforme seus objetivos e necessidades^[24]. O acompanhamento do seu histórico de frequência pode ser realizado por meio do “Espelho de Ponto Eletrônico”, um relatório que é gerado diariamente pelo controlador do ponto eletrônico, contendo os registros de entrada e saída dos servidores^[25], o qual possibilita a análise e correção de qualquer irregularidade.

A frequência do servidor público é igualmente importante na medida em que a assiduidade constitui critério para a avaliação de desempenho do cargo para servidor em estágio probatório, consoante inciso I, art. 20, da Lei nº 8.112/1990. Outrossim, assiduidade e pontualidade são fatores a serem analisados na avaliação periódica de desempenho, prevista na Constituição Federal/1988, em seu art. 41, §1º, inciso III, sendo critério de avaliação da competência no quesito comportamento/attitudes^[26], como também indicando a responsabilidade do servidor no exercício do cargo público^[27]. Tal avaliação periódica se trata de um processo contínuo e sistemático de análise e avaliação das atividades técnicas e administrativas desenvolvidas por servidores técnico-administrativos em educação e por técnicos e docentes que atuam como gestores^[28], tendo como parâmetro o desempenho do profissional durante o período de 12 meses^[29]. Ela tem influência tanto na progressão por mérito profissional^[30], como pode ser causa de perda do cargo de servidor público estável^[31].

O registro eletrônico de frequência do servidor configura, também, um dos instrumentos de concretização do princípio constitucional da eficiência administrativa, uma vez que agiliza o processo de lançamento da frequência no sistema por parte do servidor, bem como otimiza e facilita o controle por parte da chefia e dos gestores e a apuração de possíveis irregularidades. Além disso, possibilitando um controle mais rígido da assiduidade e pontualidade, o servidor vai refletir em seu comportamento maior compromisso com a instituição na observância dos deveres legais, que acaba por contem-

plar o viés comportamental do princípio da eficiência, ou seja, aquele que, segundo Meirelles, Burle Filho e Burle^[32], exige que a atividade administrativa seja “exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. [...] exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”. Em outras palavras, a conduta do servidor público está atrelada ao dever de eficiência, sendo esperado dele o melhor desempenho possível de suas atribuições, a fim de atingir os melhores resultados na prestação do serviço público^[33].

Não se pode olvidar do benefício que a transição do processo físico para o digital traz para o meio ambiente. Resta claro a prevenção de dano ambiental causado pela utilização de grande quantidade de papel^[34]. O governo eletrônico implica em redução das despesas com material de expediente, dentre eles, o papel. Em números, significa a economia de 2.910^[35] folhas de registro de ponto manual, que é o número atual do corpo técnico-administrativo da Universidade. Coaduna-se, portanto, com o princípio da sustentabilidade, o qual é buscado como um dos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI: 2010-2019) da UFRN^[36], bem como configura uma das ações do eixo programático III – Cidadania, Inclusão Social e Sustentabilidade do Plano de Gestão 2015-2019^[37], contribuindo para a consolidação da política de meio ambiente e sustentabilidade na UFRN.

Em consonância com os princípios constitucionais que regem a atuação da Administração Pública, a eletrônica do registro de frequência na UFRN contribui para a efetividade da publicidade e transparência, uma vez que as ausências dos servidores públicos da UFRN constituem dado aberto, ou seja, está disponível na internet (Portal Dados Abertos da UFRN) para acesso e utilização por qualquer interessado^[38]. Este fato concretiza os objetivos estratégicos do eixo “Acesso à Informação” da EGD de “Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos” e “Promover a transparência por

meio do uso de TIC”^[39]. Ademais, a publicidade e transparência da frequência do servidor é um instrumento de garantia do cidadão em face da Administração Pública^[40], pois permite maior controle social sobre as condutas do agente público, por exemplo, se, de fato, ele está a cumprir suas obrigações funcionais de, no mínimo, comparecer ao seu local de trabalho. O servidor público que é pontual e assíduo no seu serviço demonstra compromisso com o reclame social da responsabilidade e zelo pela prestação do serviço público. Nos dizeres de Schiefler^[41], a publicidade e transparência “é responsável por alinhar os interesses da sociedade àquele perseguido pela Administração Pública, em atenção ao dever de responsividade da atuação administrativa”.

O REGISTRO ELETRÔNICO DE FREQUÊNCIA NA UFRN À LUZ DO PRINCÍPIO DA MORALIDADE ADMINISTRATIVA

Com a finalidade de resgatar valores morais no exercício da função administrativa, o princípio da moralidade administrativa é de observância obrigatória pela “Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”, conforme inteligência do art. 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988, em cujo rol se inclui a UFRN, dada sua natureza de autarquia federal. Tal princípio é de fundamental relevância no âmbito da Administração Pública, uma vez que o Estado tem como dever e fim último alcançar o interesse público, isto é, cuidar daquilo que é o interesse do todo, do próprio conjunto social, “dos interesses de cada indivíduo enquanto partícipe da sociedade”^[42] e a moralidade possui como uma de suas características fazer o indivíduo transcender em suas preocupações para além de si mesmo.

O princípio da moralidade administrativa carrega em si o condão de vincular e impelir o servidor público a atuar conforme preceitos éticos, observando valores como licitude,

lealdade, veracidade, boa-fé, probidade e honestidade, o que, por outro lado, significa que ele deve repelir qualquer comportamento astucioso, malicioso, que atente contra a moral, os bons costumes, a justiça e a ideia comum de honestidade, de forma a prejudicar as regras da boa administração e os direitos dos administrados^[43].

Para Rocha^[44], a moralidade administrativa reclama que o serviço público deve:

atender ao que é justo e honesto para a sociedade a que se destina. A Administração Pública tem, pois, que tomar a si a responsabilidade de realizar os fins da sociedade segundo padrões normativos de justiça e justeza, esta configurada pelo conjunto de valores éticos que revelam a moralidade. [...] é, pois, princípio jurídico que se espria num conjunto de normas definidoras dos comportamentos éticos do agente público, cuja atuação se volta a um fim legalmente delimitado [...].

Os reclames do referido princípio permeiam a conduta do servidor público tanto no cumprimento da lei, como além dele, no dever de agir com dignidade e decoro, respeitar o dever geral de probidade e, principalmente, estar alinhado à finalidade maior da Administração Pública, a saber, o interesse público^[45]. Nesse sentido é que o correto registro da frequência pelo servidor é manifestação concreta do princípio da moralidade, haja vista ser cumprimento de dever funcional, prescrito no art. 116, incisos III e X, da Lei nº 8.112/1990, bem como requerer do agente atitude honesta e digna. Em outras palavras, o simples registro de frequência no sistema eletrônico não significa muito, caso o próprio servidor não conduza seu comportamento profissional segundo os ditames da moralidade.

Isso quer dizer que existem nuances no ato de registrar eletronicamente a frequência que precisam ser consideradas. O simples fato de assinalar a entrada e saída das jornadas

de trabalho no SIGRH já implica o cumprimento da lei, pois o servidor está a respeitar as exigências das normas legais e institucionais. Entretanto, até mesmo neste ato, a moralidade deve estar presente, uma vez que o registro que a gestão identifica pode estar eivado de irregularidades. Por exemplo, quando a Portaria nº 37/2017-PROGESP, em seu art. 5º, ordena que o registro da frequência no SIGRH deva ocorrer por meio do uso de senha pessoal e intransferível, implicitamente impõe a proibição de que outro servidor ou pessoa o faça no lugar do responsável. Evidente é que, se o ponto foi lançado no sistema, espera-se que o próprio servidor o tenha feito e estava presente em seu local de trabalho.

Não é incomum, ainda, o fato de servidores registrarem o início da jornada e depois se ausentarem do local de trabalho para resolver questões pessoais ou por outro motivo qualquer, gerando uma contradição, visto que, se a frequência foi eletronicamente marcada, presume-se que o servidor está cumprindo seu expediente. Trata-se de comportamento inadmissível para o servidor público que, além de violador da lei^[46], afronta valores como honestidade, dignidade, decoro, zelo, os quais, consagrados pelo Código de Ética Profissional do Servidor Público^[47], integram o conteúdo da moralidade administrativa. Arremata o Código de Ética ao prever que “Toda ausência injustificada do servidor de seu local de trabalho é fator de desmoralização do serviço público, o que quase sempre conduz à desordem nas relações humanas”^[48].

Certo é que, na UFRN, houve resistência, por parte do corpo técnico-administrativo, em aceitar a implementação do ponto eletrônico, bem como dificuldade de adaptação durante a transição para a nova realidade, já que a assiduidade e, principalmente, a pontualidade, eletronicamente registradas, estariam em maior visibilidade e sob maior controle da chefia e alta gestão. “Nos discursos ficou claro que os servidores estão descontentes com a nova forma de registro de frequência [...]”^[49] é um trecho de uma das notícias sobre o novo

tipo de controle de frequência que pode ser encontrada no sítio do Sindicato Estadual dos Trabalhadores em Educação do Ensino Superior – SINTEST/RN. A insatisfação inicial do sindicato e dos servidores podia ser manifestada por meio de atos públicos e reuniões organizadas pelo SINTEST/RN, que permitia o diálogo entre os servidores e a alta gestão da Universidade. Significativa parte dos servidores expunha seu descontentamento com o registro eletrônico de frequência, inclusive o próprio sindicato, cuja direção “deixou clara a sua posição contrária à implantação do ponto eletrônico [...]”^[50].

Percebe-se, portanto, que a instalação do controle eletrônico de frequência veio de encontro a uma cultura já estabelecida no âmbito comportamental dos servidores da UFRN de despreocupação em relação aos fatores pontualidade e assiduidade, bem como em relação à falta de um controle mais rigoroso sobre a frequência de cada um. Entretanto, não se pode olvidar que a conduta do servidor público vincula-se, sobretudo, à plena realização do interesse público, devendo ele prezar pela prestação de um serviço de qualidade, o qual inclui o respeito e comprometimento com a regularidade da sua frequência ao trabalho.

Faz-se oportuno o ensinamento de Miragem^[51]:

A moralidade administrativa como princípio constitucional informativo da Administração Pública constitui espécie de princípio geral abrangente, a incidir [...] na imposição de padrões de conduta aos agentes públicos, vinculando-o ao agir de modo honesto, leal e sempre direcionado à realização do interesse público.

A busca pelo interesse público deve ser o combustível do servidor público que assume esta função com o compromisso de colocar os interesses da coletividade acima dos seus próprios interesses. Evidencia-se, por conseguinte, que o princípio da moralidade administrativa se manifesta por meio do servidor assíduo e pontual, um dos aspectos comportamen-

tais que se refletirá no engajamento do servidor ao interesse público. Ora, se o profissional se reveste da moralidade ao observar pequenos atos cotidianos, como a atitude de chegar pontualmente ao serviço, está, certamente, se mostrando responsável e comprometido com o bem comum, fazendo cumprir um dos deveres fundamentais do servidor público de “ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum”^[52].

Apesar de a moralidade administrativa estar além da estrita legalidade, atendo-se também ao que é justo, honesto, reto, entre outros valores, vale ressaltar que existem condutas de conteúdo ético prescritas na Lei nº 8.112/1990 que, caso violadas, ensejam sanções. Por isso Cammarosano^[53] afirma que “Violar a moralidade administrativa é violar o Direito”. Na própria UFRN, já houve caso recente de demissão de servidor técnico-administrativo, tendo, como um dos fundamentos, a transgressão ao inciso X, do art. 116, da mencionada lei. É o teor da decisão administrativa que segue:

Portaria nº 742, de 2 de maio de 2018

A REITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, com fundamento no art. 207 da Constituição Federal combinado com o artigo 132, inciso III da Lei 8.112/90, e acatando o Relatório da Comissão de Processo Administrativo Disciplinar, instituída pela Portaria nº 161/2017-CT, de 01 de setembro de 2017, publicada no Boletim de Serviço nº 167, de 01/09/2017, e considerando os autos do processo nº 23077.054152/2017-91, resolve:

Demitir o servidor y, matrícula nº x, ocupante do cargo de Assistente em Administração, do Quadro de Pessoal desta Universidade, lotado no Departamento de Engenharia Mecânica - CT, por ter incorrido em infração administrativa, prevista no artigo 116, incisos IV, IX e X, combinado com o artigo 132, incisos IV e VI, todos da Lei 8.112/90.

ÂNGELA MARIA PAIVA CRUZ
REITORA^[54]

Tendo em vista a relevância jurídica e moral da frequência do servidor público em seu local de trabalho, pode-se concluir que a iniciativa de implantação do sistema eletrônico de frequência, como um dos corolários da governança digital da UFRN, se revelou como uma eficiente ferramenta para efetivar o princípio constitucional da moralidade administrativa, já que chama a atenção do servidor para a importância do cumprimento do seu dever funcional de assiduidade e pontualidade, de significativa carga ética, além de ter estreita relação com o interesse público, pois o servidor, que observa as normas legais e morais que regem seu comportamento, tem consciência que deve prestar contas à sociedade e zelar, acima de tudo, pelo bem da coletividade.

REFERÊNCIAS

ATO público tira encaminhamentos acerca do ponto eletrônico e acordo de greve. **Notícias.** Sindicato Estadual dos Trabalhadores em Educação no Ensino Superior-SINTEST/RN. 15 fev. 2017. Disponível em: <http://sintestrn.org.br/ato-publico-tira-encaminhamentos-acerca-do-ponto-eletronico-e-acordo-de-greve/>. Acesso em: 17 dez. 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.**

Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm.

Acesso em: 15 dez. 2018.

BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética

Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial União:** seção 1, Brasília, DF, p. 99, 23 jun 1994.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm>. Acesso em: 15 dez. 2018.

BRASIL. Decreto nº 8.539, de 08 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p. 02, 09 out. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm. Acesso em: 14 dez. 2018.

BRASIL. Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p. 02, 18 jan. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm. Acesso em: 04 dez. 2018.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p. 03, 23 nov. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 15 dez. 2018.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112compilado.htm. Acesso em: 17 dez. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Estatuto da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, de 16 de agosto de 2002. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 173, p. 51, 06 set. 2002. Disponível em: <https://ufrn.br/resources/documentos/estatuto/Estatuto-UFRN.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento Institucional:** 2010-2019. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2010. Disponível em: <https://ufrn.br/resources/documentos/pdi/PDI-2010-2019-final.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Governo eletrônico.** [2011?]. Disponível em: <https://www.governodigital.gov.br/EGD/historico-1/historico>. Acesso em: 04 dez. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Estratégia de Governança Digital**: Transformação Digital – cidadania e governo. Brasília: MP, 2018.

CAMMAROSANO, Márcio. **O princípio constitucional da moralidade e o exercício da função administrativa**. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

CRUZ, Ângela Maria Paiva; MELO, José Daniel Diniz (Org.). **Avanços e desafios**: plano de gestão 2015-2019. Natal: EDUFRRN, 2017. Disponível em: https://ufrn.br/recursos/documentos/plano Degestao/Plano_de_gestao_2015-2019_Versao Digital_16maio2017_D.pdf. Acesso em: 14 dez. 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEDAUAR, Odete. **O direito administrativo em evolução**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes; BURLE FILHO, José Emanuel; BURLE, Carla Rosado.

Direito administrativo brasileiro. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MIRAGEM, Bruno. **A nova administração pública e o direito administrativo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. **Princípios constitucionais da administração pública**. Belo Horizonte: Del Rey, 1994.

SCHIEFLER, Eduardo André Carvalho. Fundamentos Jurídicos que tornam obrigatória a tramitação eletrônica dos processos administrativos e a disponibilização na rede mundial de computadores (Internet). In: FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de (Coord.). **Tecnologia jurídica & direito digital**: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia – 2018. Belo Horizonte : Fórum, 2018. p. 167-190. ISBN 978-85-450-0584-1.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Conselho de Administração - CONSAD. **Resolução nº 10, de 03 de março de 2016**. Fixa normas para distribuição de carga horária de servidor técnico-administrativo em educação. Natal: Conselho de Administração, 2016. Boletim de Serviço da UFRN, de 08 de março de 2016, n. 043, p. 03. Disponível em: https://sipac.ufrn.br/public/jsp/boletim_servico/busca_avançada.jsf. Acesso em: 04 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Conselho de Administração - CONSAD. **Resolução nº 040, de 17 de dezembro de 2015**. Dispõe sobre a reestruturação do sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação e dos docentes ocupantes de funções administrativas da UFRN. Natal: Conselho de Administração, 2015. Boletim de Serviço da UFRN, de 29 de dezembro de 2015, n. 242, p. 25. Disponível em: https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf. Acesso em: 15 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Conselho de Administração - CONSAD. **Resolução nº 061, de 29 de novembro de 2018**. Disciplina o relacionamento entre a UFRN e os interessados no licenciamento e transferência dos Sistemas Integrados de Gestão - SIG-UFRN bem como sua manutenção, evolução e sustentabilidade financeira. Natal: Conselho de Administração, 2018a. Boletim de Serviço da UFRN, de 06 de dezembro de 2018, n. 230, p. 04. Disponível em: https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf. Acesso em: 05 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP. **Quadro de Referência dos Servidores Técnico – Administrativos (QRSTA)**, 2018b. Disponível em: <https://www.progesp.ufrn.br/storage/documentos/YhPdHVATiHN6sm66XdILBEwOWqMpzLCLw7653gUb.pdf> . Acesso em: 16 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP. **Portaria nº 37, de 20 de janeiro de 2017**. Natal: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2017. Boletim de Serviços da UFRN, de 30 de janeiro de 2017, n. 020, p. 20. Disponível em: https://sipac.ufrn.br/public/jsp/boletim_servico/busca_avancada.jsf. Acesso em: 04 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Reitora. Portaria nº 742, de 02 de maio de 2018. **Diário Oficial da União**: seção 2, Brasília, DF, p. 31, 03 maio 2018. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/188750535/dou-secao-2-03-05-2018-pg-31>. Acesso em: 19 dez. 2018.

[1] MIRAGEM, Bruno. **A nova administração pública e o direito administrativo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

[2] MELLO, 2009.

[3] MEDAUAR, 2003, p. 242.

[4] BRASIL, [2011?].

[5] BRASIL, 2018.

[6] Estatuto da UFRN, art. 1º.

[7] Decreto nº 8.638/2016, arts. 1º e 3º.

[8] *Ibid.*, art. 1º, inciso I.

[9] *Ibid.*, art. 1º, inciso III.

[10] *Ibid.*, art. 3º.

[11] CONSAD: Conselho de Administração da UFRN.

[12] PROGESP: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRN.

[13] Resolução nº 061/2018-CONSAD, art. 1º.

[14] BRASIL, 2010.

[15] BRASIL, 2010, p. 40.

[16] CRUZ; MELO, 2017, p. 49.

[17] *Ibid.*, p. 59.

[18] Decreto nº 8.539/2015, art. 1º.

[19] *Ibid.*, art. 22, § 1º.

[20] Portaria nº 37/2017-PROGESP, art. 5º.

[21] Decreto nº 9.203/2017, art. 4º, inciso II.

[22] BRASIL, [2011?].

[23] Decreto nº 1.171/1994, Anexo, Capítulo I, Seção II, inciso XIV, alínea 'I'.

[24] Portaria nº 37/2017 – PROGESP, art. 9º.

[25] *Ibid.*, art. 4º, inciso II.

[26] Resolução 040/2015 – CONSAD, Anexos I e II.

[27] *Ibid.*, art. 8º, inciso I, alínea 'c'.

- [28] Ibid., art. 2º.
- [29] Ibid., art. 4º.
- [30] Ibid., art. 8º.
- [31] Constituição Federal/1988, art. 41, §1º, inciso III.
- [32] MEIRELLES; BURLE FILHO; BURLE, 2016, p. 105.
- [33] DI PIETRO, 2006.
- [34] SCHIEFLER, 2018.
- [35] UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, 2018b.
- [36] BRASIL, 2010, p. 41.
- [37] CRUZ; MELO, 2017.
- [38] Disponível em: <http://dados.ufrn.br/>.
- [39] BRASIL, 2018, p. 30.
- [40] SCHIEFLER, op. cit..
- [41] Ibid., p. 173.
- [42] MELLO, 2009, p. 60.
- [43] DI PIETRO, 2006; MELLO, 2009.
- [44] ROCHA, 1994, p.191.
- [45] MIRAGEM, 2011.
- [46] Lei nº 8.112/1990, art. 116, incisos I, III, IX e X, e art. 117, inciso I.
- [47] Decreto nº 1.171/1994.
- [48] Ibid., Anexo, Capítulo I, Seção I, inciso XII.
- [49] ATO..., 2017.
- [50] Ibid., 2017.
- [51] MIRAGEM, 2011, p. 286-287.
- [52] Decreto nº 1.171/1994, Anexo, Capítulo I, Seção II, inciso XIV, alínea 'c'.
- [53] CAMMAROSANO, 2006, p. 114.
- [54] Portaria nº 742, de 02 de maio de 2018. DOU de 03 de maio de 2018, seção 2, página 31.

GESTÃO UNIVERSITÁRIA E O CONTEXTO DA GOVERNANÇA DIGITAL

Angélica Andrade Ferreira de Melo

Cynara Carvalho de Abreu

INTRODUÇÃO

As universidades públicas federais brasileiras possuem estrutura administrativa e acadêmica descentralizada com gestão democrática colegiada. Essa característica ao mesmo tempo que possibilita a autonomia universitária, também oferece complexidade à gestão e aos seus processos decisórios (UFRN, 2010). Nesse cenário, os servidores que assumem função de gestão têm a missão de gerenciar instituições complexas e de grande diversidade como, por exemplo, os Institutos Federais de Ensino Superior (IFES) e as Universidades.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), em seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2010/2019 (PDI) apresenta como um dos seus objetivos o aperfeiçoamento da sua gestão através da consolidação das ações de planejamento e avaliação, bem como dos sistemas de informação por meio da tecnologia de última geração. Desse modo, a instituição pretende atender com eficiência, eficácia e efetividade as áreas acadêmicas e administrativas (UFRN, 2010). Percebe-se através desse objetivo a relevância do aspecto da gestão, do planejamento e do bom uso das tecnologias para o atingimento do sucesso organizacional.

Entretanto, as questões que envolvem a gestão das universidades públicas são bastante complexas pois envolvem unidades com autonomia e características bem diferentes. Esses e outros muitos aspectos precisam ser considerados para se entender o contexto de atuação desses gestores. Eles assumem uma posição crítica para o sucesso da universidade.

de e os objetivos estratégicos serão alcançados a partir do seu trabalho, visto que são os responsáveis pela mobilização da equipe e da unidade que coordenam, bem como assumem o papel de promotores de bem-estar no ambiente de trabalho.

Entretanto, observa-se que a posição de gestão é pouco desejável pela maioria dos servidores e boa parte dos que a assumem relatam dificuldades na atuação, como por exemplo: não possuir identificação com o cargo; a carreira não ser atrativa financeiramente e envolver abdicação de outros projetos profissionais; haver sobrecarga de trabalho; temporalidade no cargo; imprevisibilidade e falta de planejamento das ações; não existir uma preparação prévia para a gestão, entre outros.

Ao mesmo tempo em que os gestores universitários vivenciam essas questões, estão inseridos em um contexto de muitas demandas gerenciais de prestação de um serviço público de qualidade, com eficiência e transparência. Além disso, essas exigências estão inseridas em uma recente realidade social na qual o ambiente digital tem assumido cada vez mais espaço.

Nesse sentido, faz-se necessário entender através da análise da literatura o contexto de trabalho desses servidores, bem como identificar os novos cenários que exigem uma gestão dentro do contexto da Governança Digital. Assim, esse artigo tem como objetivo o papel e os desafios do gestor universitário no contexto da Governança Digital. Para tanto, pretende descrever de forma breve as reformas estruturais que o Estado tem passado e o cenário da administração gerencial, na sequência, apresentar o escopo da Estratégia de Governança Digital no Brasil e, por fim, a partir de trabalhos publicados em meios científicos, discutir o contexto em que estão inseridos os servidores ao assumirem a gestão em IFES.

GOVERNANÇA DIGITAL E O CONTEXTO DOS GESTORES UNIVERSITÁRIOS

Reformas Estruturais do Estado e a administração gerencial

A Administração Pública precisa atuar de acordo com orientação legal e baseada em princípios norteadores. Nesse sentido, a Constituição Federal (CF) de 1988, no *caput* do Art.37, apresenta os seguintes princípios basilares: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses princípios perpassam toda a atuação da gestão pública e os dois últimos ganham visibilidade nos novos cenários Administração Pública Gerencial.

De acordo com Alexandrino (2010), a Publicidade faz referência a dois aspectos: 1) Os atos administrativos produzem efeitos a partir da sua publicação; 2) Exigência de transparência na atuação administrativa. Esse princípio garante que a administração pública seja acompanhada e controlada pelos seus administrados. Já sobre o princípio da Eficiência, ele destaca que se trata de uma prestação de serviços rápida, simples e econômica melhorando a relação custo/benefício na atuação administrativa. Para o autor, esse princípio tem relação com a Administração Gerencial. Esse modelo tem como foco o resultado, através da autonomia dos entes administrativos e redução dos controles das atividades-meio (Alexandrino, 2010).

Para entender o modelo gerencial é preciso compreender as reformas de Estado ocorridas. Bresser-Pereira (2011) explica que primeira forma de Estado moderno é o **Estado Absolutista**. Caracteriza-se por ser patrimonialista, enquanto aparelho administrativo, e Absolutista no que se refere ao regime político. Foi o momento em que houve a revolução industrial e a coalizão entre a monarquia e a burguesia. Nesse contexto, o Estado-nação surge a partir da necessidade de se definir

fronteiras para atuação de um mercado interno. No Séc. XIX, surge a segunda reforma, a Burocrática, no **Estado Liberal**. Essa reforma acaba com a privatização da coisa pública e o mercado passa a ter um papel fundamental na coordenação econômica. O Estado é caracterizado como *laissez-faire* e pela garantia de defesa contra o inimigo externo (Bresser-Pereira, 2011).

A terceira reforma apresentada por Bresser-Pereira (2011) é a Gerencial, no **Estado Social**. O Estado social é uma estratégia para aumentar a qualidade de vida e diminuir a desigualdade social inerente ao capitalismo através dos grandes serviços sociais e científicos do Estado social. O autor destaca que essa reforma não cria igualdade ou justiça social, mas caminha nessa direção.

No Brasil, em 1995, a emenda constitucional da reforma administrativa foi remetida ao Congresso Nacional sua proposta básica era transformar a administração pública brasileira, de burocrática em administração pública gerencial. Visava tornar o aparelho do Estado menor, mais eficiente e mais voltado para o atendimento das demandas dos cidadãos (Bresser-Pereira, 1996).

Bresser-Pereira (1996), explica que a democracia e a administração pública burocrática, criadas para proteger o patrimônio público, precisava mudar nesse novo cenário. Segundo o autor, a administração pública burocrática através do controle hierárquico e formalista ou legal sobre os procedimentos, apesar de evitar a corrupção e o nepotismo, era lenta, cara e ineficiente. Portanto, a democracia precisou passar a ser mais participativa e a administração pública deveria ser substituída por uma administração pública gerencial. Ela possui características como: orientação para o cidadão e para a obtenção de resultados; confiança nos servidores; descentralização; incentivo à criatividade e à inovação; utilização do contrato de gestão como o instrumento de controle sobre os órgãos descentralizados. Nesse contexto, o gestor público

passa a ter a possibilidade de escolher os meios mais apropriados ao cumprimento das metas.

Anda de acordo com Bresser-Pereira (1996), essa forma de gestão tem como foco o cidadão e suas necessidades. Pretende-se que haja delegação e responsabilização do gestor público que terá seu desempenho acompanhado por metas e indicadores. Nesse sentido, no modelo gerencial espera-se que o gestor público tenha habilidade e racionalidade gerencial, avaliando e acompanhando o desempenho do serviço através de indicadores objetivos (Ésther, 2011).

Percebe-se que dentro dessa forma de administração a eficiência possui um papel relevante à medida que orienta as práticas adotadas que passam a ser controladas pelos resultados alcançados. É notória, portanto, a presença do princípio da eficiência. Outro aspecto que precisa ser destacado é o foco no cidadão. Isso exige que a administração aplique constantemente o princípio da publicidade, pois a sociedade deve acompanhar com facilidade os assuntos do seu interesse, bem como usufruir de um serviço de qualidade.

Atualmente já estão sendo implementadas unindo a eficácia e a publicidade. Dentro desse contexto, citando apenas um exemplo, a transformação de processos físicos em eletrônicos foi um caminho adotado para que se alcançar os melhores resultados e de se promover o acesso a informação de forma rápida e transparente. O Decreto 8.539/2015 dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e estabeleceu um prazo de três anos, a partir daquele ano, para a sua implantação. Esse decreto apresenta os seguintes objetivos:

- I - assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;
- II - promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade;
- II - ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação; e
- IV - facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas.

Na realidade, diante desse e de outros exemplos, é notório que o ambiente digital faz parte do novo cenário social e isso gera influência e novos desafios para a atuação do serviço público como prestador de serviços e responsável por garantir direitos aos cidadãos com eficiência e transparência.

Nesse sentido, a transformação Digital do Governo torna-se uma necessidade, entendendo essa transformação como um modo de “tornar o governo mais dinâmico e próximo da população, de forma a utilizar as tecnologias digitais para catalisar forças sociais e dinâmicas produtivas, para benefício da sociedade” (Brasil, 2018a, p.21). Além disso, o governo precisa exercer uma transparência ativa, portanto, realizar a “divulgação de dados e informações por iniciativa do próprio setor público, independente de requerimento, utilizando como meio, principalmente, a Internet” (Brasil, 2018a, p.21).

Diante desse cenário, faz-se necessário conhecer a Estratégia de Governança Digital que tem orientado a prestação dos serviços públicos brasileiros, bem como seus princípios e ações desenvolvidas nesse contexto.

O contexto da Governança Digital

Diante do cenário de transformação digital, surge necessidade de debate acerca da oferta de serviços públicos digitais. Considera-se serviço público “ação dos órgãos e das entidades da administração pública federal para atender, di-

reta ou indiretamente, às demandas da sociedade relativas a exercício de direito ou a cumprimento de dever” (Brasil, 2018a, p.20), já o serviço público digital diz respeito a prestação que “ocorra por meio eletrônico, sem a necessidade de atendimento presencial” (Brasil, 2018a, p.20).

No Brasil, as ações de serviços públicos digitais começaram a ser estruturadas com a denominação de “governo eletrônico” (e-Gov). Posteriormente, na Administração Pública Federal, passou-se a utilizar a denominação “governo digital”. Desse modo, a proposta de informatizar os serviços para um maior acesso da sociedade foi ampliada dentro da proposta do governo digital, pois nesse contexto o cidadão passa a ser participante ativo da construção das políticas públicas que são construídas em plataformas digitais. (Brasil, 2018a).

Nesse sentido, o governo brasileiro criou o Decreto nº 8.638/2016 que instituiu a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. De acordo com esse decreto, a governança digital diz respeito a “utilização pelo setor público de recursos de tecnologia da informação e comunicação com o objetivo de melhorar a disponibilização de informação e a prestação de serviços públicos, incentivar a participação da sociedade no processo de tomada de decisão e aprimorar os níveis de responsabilidade, transparência e efetividade do governo” (Decreto, 8.638 de 15, de janeiro de 2016).

Com o propósito de orientar e integrar as iniciativas de transformação digital houve a elaboração pelo governo do documento que apresenta a Estratégia de Governança Digital 2016 a 2019 (EGD). O intuito era ofertar os serviços públicos de forma ampliada e simplificada, através do acesso às informações governamentais, da melhoria dos serviços públicos digitais e da ampliação da participação social. As ações deste documento são embasadas pelos seguintes princípios: foco nas necessidades da sociedade; abertura e

transparência; compartilhamento da capacidade de serviço; compartilhamento de dados; simplicidade; priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital; segurança e privacidade; participação e controle social; governo como plataforma; e inovação (Brasil, 2018a).

Essas ações estão contempladas em três eixos estratégicos de atuação da Governança Digital: acesso à informação; prestação de serviços; participação social. O acesso à informação é um dos pontos importantes. Através da disponibilização das plataformas digitais o governo possibilita que o cidadão possa realizar o acompanhamento de dados e informações relevantes. O governo brasileiro concretiza esse acesso, por exemplo, através do Portal da Transparência. Outra plataforma que possibilita o acesso a dados do governo é o Portal Brasileiro de Dados Abertos. Nesse caso, embasada por uma transparência ativa, ou seja, há divulgação de dados e informações por iniciativa do próprio setor público, independente de requerimento. Através do Portal de Acesso a Informação, de acordo com a Lei de Acesso a Informação (LAI), é possível a sociedade conhecer melhor as informações públicas contribuindo para o aumento da eficiência e diminuição da corrupção mediante a participação social. Uma das plataformas de prestação de serviços é a Plataforma de Cidadania Digital que possibilita a disponibilização de informações, solicitação eletrônica e acompanhamento de serviços públicos, bem como oferta de serviços públicos digitais. A participação social pode ser verificada no portal Participa.br. Através dessa ferramenta, a sociedade pode colaborar com desenvolvimento de políticas públicas (Brasil, 2018a).

Portanto, com EGD pretende-se “desburocratizar, modernizar, fortalecer e simplificar a relação do Estado com a sociedade, tornando o Governo federal mais acessível à população e mais eficiente em prover serviços ao cidadão utilizando tecnologias digitais” (Brasil, 2018a, p. 19).

Em 2018, o governo brasileiro lançou a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital). O objetivo dessa estratégia é coordenar as políticas públicas de forma a apropriar as tecnologias digitais, apoiando a digitalização dos processos produtivos e a capacitação para o ambiente digital.

Um dos eixos temáticos dessa estratégia é “Transformação Digital: Cidadania e Governo”. Com essa atuação, o propósito é que o governo se torne mais dinâmico e próximo da população. De acordo com o E-Digital, a digitalização dos serviços públicos possibilita uma maior eficiência do governo, bem como uma maior participação social. Consegue-se, portanto, uma melhor prestação de serviço a população a medida que se consegue atuar nas seguintes linhas: i) aumentar a transparência e controle social das atividades estatais, ii) ampliar a participação social na formulação das políticas públicas, e iii) prover mais e melhores serviços públicos digitais (Brasil, 2018b).

A E-Digital busca garantir a transparência e a oferta de dados de modo a ter um relacionamento mais próximo com o cidadão através de uma prestação de serviço rápida e eficaz gerando conforto e comodidade para os usuários. Dentre as vantagens apresentadas pela estratégia estão: Atendimento da crescente demanda social; Economicidade; Integração e convergência; Transparência e controle social; e Qualidade de serviços (Brasil, 2018b).

Diante de todo esse cenário a EGD destaca alguns aspectos importantes para a concretização dessas ações, dentre eles apresenta a necessidade de sensibilizar os gestores sobre a relevância da governança digital. Dentre os desafios destacados na EGD estão: aprimorar capacidades técnicas e humanas relativas ao uso e tratamento de grandes volumes de dados; aprimorar a qualificação do corpo gerencial e técnico em competências necessárias à transformação digital; Incrementar a capacidade de gestão, governança e inovação;

sensibilizar os gestores de alto nível do Governo em relação a governança digital.

Percebe-se, portanto, que os gestores públicos possuem um papel importante no cenário da governança digital. É necessária a compreensão acerca da relevância dessa forma de atuação do governo e a busca de recursos para atender às novas demandas que se apresentam. Essas necessidades perpassam os órgãos do executivo federal, dentre eles estão as universidades públicas. Entretanto, essas instituições apresentam peculiaridades no contexto da gestão que precisam ser analisadas a fim que seja possível auxiliar os gestores a atuarem diante das novas exigências da governança digital.

Gestor universitário em uma IFES

Para entender o cenário de atuação dos gestores universitários em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) é preciso conhecer um pouco sobre a natureza dessas organizações.

A Constituição Federal, em seu artigo 207 define que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988). Já de acordo com a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, “as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”. Essas instituições estão vinculadas ao Ministério da Educação, particularmente à Secretaria de Educação Superior, cujas funções, envolvem o planejamento, a orientação, a coordenação e a supervisão do processo de formulação e implementação da Política Nacional de Educação Superior.

Desde a década de 1990, as universidades públicas federais vêm sendo administradas por influência da filosofia da gestão pública gerencial (Ésther, 2011). Desse modo, exige-se uma gestão eficiente por meio do acompanhamento de metas e indicadores. Entretanto, Finger (1986) apud Ésther (2011) explica que esses tipos de instituições não devem ser gerenciadas dentro da lógica de uma empresa. Para o autor, existem outras expectativas para esses gestores como: papel de educador, líder educacional, representante da universidade perante o público em geral, coordenador-geral das atividades e líder administrativo. Essa situação se deve à natureza da instituição, que contempla um ambiente de geração e transmissão de conhecimento permeada pela liberdade, criação intelectual livre e inovação. Ao mesmo tempo, também é um ambiente permeado pela burocracia, onde se exige a conciliação entre inovação e rotina (Ésther, 2011).

Farias (2017) explica que as universidades públicas possuem como função-fim a tríade ensino, pesquisa e extensão. Nesse contexto a atividade de gestão possui um papel importante para manter esses três pontos basilares e conta com servidores docentes e técnicos administrativos para desempenhar as funções gerenciais. Essa atuação está inserida em uma cultura de gestão participativa por meio da eleição de representantes máximos da instituição (Reitor e Vice-Reitor) e de outras funções de gestão, como por exemplo, Pró-Reitores. Há uma presença significativa de conselhos e comissões, que são espaços de diálogo, de discussão e de aprovação de resoluções norteadoras do funcionamento da universidade (Farias, 2017).

De acordo com Santana e Maia (2014), os gestores em quaisquer tipos de organizações ganharam importância uma vez que estes assumem a responsabilidade pelo alcance das metas estabelecidas e resultados esperados. Do mesmo modo, o gestor universitário passou a ser um dos principais responsáveis por traçar e alcançar os objetivos propostos

para a IFES. É preciso que o gestor universitário desenvolva um perfil de competências gerenciais que permita o desempenho de uma gestão eficaz. e Maia, 2014).

Na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PN-DP)¹, regulamentada pelo Decreto nº 5.707 de 2006, dentre suas diretrizes está a promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento. Portanto, existe uma orientação legal para o desenvolvimento gerencial. Por meio dessa política, é possível contribuir para a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos. Este decreto oficializa a gestão de pessoas por competências como elemento estratégico na administração pública federal, autárquica e fundacional. Essa normativa considera a capacitação como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais.

Para Trezivan (2010), as universidades devem se preocupar com a capacitação e desenvolvimento da gerência que tem a missão de ser o alicerce de funcionamento da organização. De acordo com Ésther (2011), os gestores universitários representam e gerenciam suas instituições que vivencia esse dilema e lhe exigem um tipo particular de atuação na gestão pública, portanto, uma gestão diferenciada que permita e respeite a sua natureza ao mesmo tempo em que deve ser eficiente em seus resultados. Esse gerenciamento ocorre com a seguinte particularidade: as universidades são estruturadas

1 O Decreto 5707 de 2006 institui Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Essa política apresenta as seguintes finalidades: seguintes finalidades: I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

de modo que a maioria das decisões ocorre de forma colegiada, diluindo a responsabilidade individual dos gestores.

Ao pesquisar o dirigente máximo das universidades, os Reitores, Ésther (2011) verificou que a principal competência dessa categoria é a competência política - um diferencial em relação aos demais gestores públicos. Trata-se de um cargo definido por meio de eleição pelos pares e o eleito deve ser capaz de representar os diversos interesses da instituição (interna e externamente). De acordo com o autor, a gestão universitária envolve negociação permanente de interesses e relações de poder são relativamente instáveis, pois envolve um grau de autonomia que dependem muito pouco da reitoria para realizarem suas atividades. É preciso uma visão empreendedora e conceber que universidade deve estar alinhada como contexto do mercado. Além disso, compete liderar, gerenciar os possíveis conflitos, capacidade de articulação e cooperação, atitude tolerante, ética e confiável. Ao mesmo tempo, envolvem funções administrativas que tenham um foco estratégico de longo alcance. Verificou-se que não há programa de desenvolvimento de gestores universitários, não há nenhum tipo de preparação para que os indivíduos assumam seus cargos e desempenhem suas funções eficazmente. A ausência de capacitação formal sobre conhecimentos administrativos é citada como um elemento que dificulta a gestão.

Na pesquisa realizada por Santana e Maia (2014) com gestores, eles relataram que o aspecto mais importante para o um gestor universitário é realizar Planejamento Estratégico e Operacional. Sobre o processo de aprendizado relatam que ocorreu através de troca de experiências, leituras, cursos de capacitação, experiências anteriores e que o aprendizado ainda é contínuo. Para os pesquisados faz-se necessário sistematizar programas e acompanhamentos que contribuam para o desenvolvimento de competências gerenciais. Santana e Maia (2014) alertam que a falta de preparo dos gestores

pode colocar a instituição em uma situação séria, tanto em termos individuais, como organizacionais e sociais.

Kanan e Zanelli (2011) realizaram um estudo com docentes-gestores no intuito de entender o envolvimento deles com a gestão universitária. Um dos aspectos relatados pelos participantes desse estudo é a falta de conhecimentos específicos na área da gestão e às questões administrativas, eles desenvolvem suas habilidades gerenciais no exercício do cargo por meio de acertos e erros. Com relação ao contexto de trabalho, os entrevistados relatam aspectos positivos como: as relações e amizades; as novas oportunidades; o prazer de realizar o trabalho; e os desafios existentes. Entretanto, descrevem aspectos negativos: ameaça à saúde e bem-estar; percepção de prejuízo em eventos importantes de suas vidas em função do excesso de tempo dedicado ao trabalho; a grande responsabilidade assumida decorrente do cargo; a sobrecarga de trabalho e suas consequências – cansaço, intranquilidade, sofrimento psíquico, desgaste físico e psicológico. Desse modo, percebem sua saúde e seu bem-estar ameaçados. Kanan e Zanelli (2011) explicam que apesar dos docentes-gestores perceberem os riscos à sua saúde e bem-estar advindos da sobrecarga de trabalho, eles se sentem impotentes diante dessa situação.

Corroborando o estudo de Kanan e Zanelli (2011), Silva et al (2013) destaca que alguns aspectos da gestão universitária merecem atenção, dentre eles: a “multiplicidade” de papéis exercidos pelos gestores; a “temporariedade” com que os papéis de gerência são exercidos; o “amadorismo” devido o desconhecimento e a não preparação dos indivíduos para um cargo de gestão. Silva et al (2013) realizou um estudo com reitores e pró-reitores a fim de entender a experiência nesses cargos de gestão. Verificou-se que o acúmulo de atividades - como presidentes ou membros dos conselhos- torna a administração complicada juntamente com a agenda do gestor, pois é imprevisível e há sempre algo fora do planejado.

Para diminuir a sensação de impotência por não conseguirem colocar em prática seus planos, trabalha-se cumprindo horários de trabalho sacrificantes e relatam ter que dedicar de um tempo maior ao trabalho, em detrimento às suas tarefas particulares e à família. Além disso, gestores-docentes se defrontaram com perdas, tais como o fato de terem se afastado da pesquisa universitária e da sala de aula. Não havendo qualificação prévia para assumir a função, destacaram a importância de buscar cursos voltados às práticas de gestão universitária. Os sujeitos relataram que o sofrimento que permeou a gestão, primordialmente no momento da tomada de decisão, na percepção das fragilidades de suas formações para ocuparem o cargo de gestores e nos relacionamentos interpessoais.

Outro estudo realizado por Wilhelm (2012) descreve situações estressantes identificadas em gestores universitários, dentre elas: alta demanda de trabalho; docência e pesquisa; responder processos administrativos; viajar; lidar com pessoas (servidores técnico-administrativos, professores, alunos, colegas gestores); sentimento de cansaço e desvalorização das pessoas e relacionados a gênero; espaço físico; processos licitatórios; atividades que dependem de outros setores; recursos financeiros e prestação de contas; demora nos encaminhamentos e falta de planejamento; reuniões; mensagens eletrônicas; centro de ensino complexo e grande; imprensa; encaminhamentos em geral de outros setores; imprevistos e imprevistos; equipamentos; crescimento da universidade; outros campi; curso de graduação e Enade; e organização da gestão superior. Diante dessa descrição, é possível perceber que vários aspectos da condição de trabalho dos gestores universitários capazes de gerar adoecimento. Para que as universidades atinjam seus propósitos, a gestão de pessoas deve assegurar o investimento na capacitação contínua dos seus profissionais, em boas condições de trabalho e de avaliação (GIRARDI et al. 2010, conforme citado por Tosta et al 2012).

Tosta *et al* (2012) esclarece que o gestor universitário intermediário deve ser um profundo conhecedor das atividades de sua diretoria e saber escutar e dialogar, bem como contribuir para o desenho das políticas universitárias. Eles exercem um papel importante na gestão das universidades federais, pois fazem o contato com o setor estratégico da instituição e ao mesmo tempo envolvem sua equipe na execução das tarefas para o alcance dos objetivos. O autor reforça a necessidade das universidades priorizarem o desenvolvimento do quadro gerencial para que possam conduzir seus trabalhos com a efetividade que lhes é exigida.

Como é possível observar, a necessidade de uma formação e desenvolvimento gerencial para esses atores importantes das universidades é recorrente em vários estudos. É notória a importância da capacitação sobre aspectos específicos da sua atuação como gestor, bem como sobre os direcionamentos legais e demais políticas de gerenciamento a nível nacional. Nesse contexto está incluso a relevância dos gestores universitários compreenderem a transformação social em que os serviços passam a ser ofertados no formato digital e que isso já tem grande reflexo nos serviços públicos brasileiros. Esse novo cenário, alinhado a administração gerencial, passa a focar nos serviços eficientes, com transparência e participação social.

Portanto, uma nova demanda que se apresenta aos gestores universitários é a aprendizagem e desenvolvimento de competências para implementar e incorporar o modelo de Governança Digital na sua atuação. É preciso que entendam a sua importância e que sua atuação esteja alinhada aos princípios preconizados pelo governo. Essa é a tendência atual de se ofertar um serviço eficiente e de realizar a prestação de contas para a sociedade.

Para entender a gestão no contexto atual, é necessário compreender a influência da administração gerencial presente no serviço público brasileiro. Princípios constitucionais

como eficiência e publicidade possuem destaque pois são fundamentais para atender os principais aspectos desse modelo que é foco nos resultados e no cidadão. O primeiro pode ser atendido pela eficiência e o segundo pela publicidade. Nesse cenário, o gestor tem seu desempenho acompanhado por metas e indicadores.

A essa realidade é incorporada uma transformação social que exige adaptações do governo no que se refere a oferta de serviços digitais. É preciso um governo mais dinâmico, próximo da população e que apresente resultados com transparência. Nesse sentido, o governo brasileiro cria a Estratégia de Governança Digital tendo como direcionamentos o acesso a informação, a prestação de serviço e a participação social.

Os gestores públicos ganham destaque na concretização desses direcionamentos, pois precisam conduzir a implantação dessas mudanças e envolver as equipes nesses projetos. Desse modo, os gestores precisam compreender a importância da oferta dos serviços digitais, bem como estarem capacitados para tal atuação.

Entretanto, observa-se através das informações supracitadas e das pesquisas apresentadas que os gestores universitários estão inseridos em instituições com natureza peculiar. São organizações complexas que contam com características específicas dentro do serviço público. Nesse cenário, existe uma grande expectativa sobre os servidores que assumem funções de gestão à medida que são atribuídas a eles uma parcela significativa da responsabilidade de atingir os objetivos organizacionais.

Mesmo diante da importância desses atores, verificou-se que falta uma preparação prévia, bem como programas de desenvolvimento para esses gestores. Além disso, através das pesquisas realizadas com esse público, são relatados vários aspectos que dificultam a atuação desses gestores e que envolvem o contexto e as condições de trabalho.

Nesse panorama, uma nova demanda se apresenta aos gestores universitários. É preciso realizar uma gestão adaptada ao novo formato de oferta dos serviços públicos, estar alinhados com a eficiência, a transparência e a participação social. Esse novo contexto exerce influência nas ações desses profissionais e precisam ser também consideradas nos estudos e encaminhamentos institucionais com os servidores que a assumem a gestão de uma IFES.

No PDI da UFRN, através de seus objetivos relacionados a gestão universitária é possível ver a influência da administração gerencial a medida que se espera o planejamento e avaliação das ações desenvolvidas. Destaca-se também o uso dos sistemas de informação por meio da tecnologia de última geração. Esse é um cenário propício para as demandas da transformação digital do governo que precisa tornar eletrônico os serviços prestados a sociedade. Uma necessidade importante é incluir nessa cultura a Governança Digital, no intuito de ofertar um serviço público mais dinâmico, próximo da população e com ações transparentes e acessíveis. Desse modo, a instituição poderá ofertar com eficiência, eficácia e efetividade os serviços universitários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRINO, M. **Resumo de direito Administrativo descomplicado**. 3 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 71/2012 e pela Emendas Constitucionais de Revisão n 1 a 6/94. – Brasília: Senado Federal, 87 p.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez.1996.

BRASIL. Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

BRASIL. Decreto nº 8.936, de 19 de Dezembro de 2016. Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 dez. 2016. Seção 1.

BRASIL. Decreto 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 9 out. 2015.

BRASIL. Decreto nº 8.638, de 15, de janeiro de 2016. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 jan. 2016. Seção 1. p.2.

Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Estratégia de Governança Digital: Transformação Digital – cidadania e governo/ Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. – Brasília: MP, 2018. (a)

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Portaria nº 1.556, de 21 de março de 2018. Aprova a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital). Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 mar. 2018. Seção 1. (b)

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. É o Estado capaz de se **autorreformular?**. Desigualdade & Diversidade – Dossiê especial, segundo semestre de 2011, pp 11 a 20.

ESTHER, Angelo Brigato. **As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração.** Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro , v. 9, n. spe1, p. 648-667, jul. 2011 .

FARIA, Renata Mercês Oliveira de; LEITE, Isabel Cristina Gonçalves; SILVA, Girlene Alves da. **O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais.** Physis, Rio de Janeiro , v. 27, n. 3, p. 541-559, jul. 2017 .

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. **Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário.** Psicol. Soc., Florianópolis , v. 23, n. 1, p. 56-65, abr. 2011

SANTANA, F. F.; MAIA, L. C. G. **Gestor Universitário e Competências Gerenciais: do Perfil, Formação e Atuação.** XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014.

SILVA, F. M. V.; CUNHA, C. J. C. A; BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E. S. **Tornar-se Gestor: a Experiência Viva pelo Professor Universitário.** VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. ANPAD, 2013.

TOSTA, H. T; DALMAU, M. B. L; TOSTA, K. C. B; TECCHIO, E. L. **Gestores Universitários: Papel e competências necessárias para o desempenho de suas atividades nas Universidades Federais.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 01-15, ago. 2012.

TREVIZAN, Maria Júlia. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em Universidades Comunitárias.** Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis, 2004. 190 f.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2010-2019** – Natal, RN, 2010.

WILHELM, F. A. **Características das situações estressantes e estratégias de enfrentamento utilizadas por gestores universitários.** 2012. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis - SC, 2012. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/99403>Acesso em: 01 maio 2018.

GOVERNO ELETRÔNICO E OS IMPACTOS NA QUALIDADE DOS GASTOS PÚBLICOS

Daniel Bessa de Menezes

André Morais Gurgel

INTRODUÇÃO

A sociedade evolui a passos largos, as grandes invenções humanas das últimas décadas sem dúvida nos colocaram em um novo patamar de desenvolvimento, e uma dessas grandes invenções foi a Internet. Desde o início dos anos 2000, com a popularização da Rede Mundial de Computadores, mais conhecida como Internet, evoluímos para uma sociedade até então denominada de “Sociedade Digital”.

Vivemos em um mundo onde quase tudo é possível com um Smartphone na palma da mão, sejam notícias a todo momento, compras online, pagamentos através de aplicativos, enfim, um mundo que não existe mais sem o uso diário desses avanços da Tecnologia da Informação - TI.

É natural que em algum momento essa nova realidade também se fizesse presente no âmbito da Administração Pública, tendo em vista que essa nova realidade já é parte essencial de toda a sociedade, e sendo a sociedade e seu bem comum e o objeto de toda a administração pública, esses avanços também teriam que ser incorporados no meio público.

Sendo assim, o presente trabalho tem como motivação analisar como as medidas adotadas pela Administração Pública Federal para tornar o governo mais tecnológico e digital tem impactado positivamente a sociedade. O objetivo geral do trabalho é analisar o impacto positivo dessas medidas adotadas ao longo dos últimos anos, com o foco na execução do orçamento público, à luz, principalmente, da melhoria na

qualidade do gasto público e dos princípios administrativos da eficiência e eficácia.

Em relação à metodologia utilizada, o campo de pesquisa quanto ao aprofundamento do estudo, é descritivo com uma abordagem qualitativa. O tipo de pesquisa é bibliográfica, tratando-se de um levantamento da bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas científicas, imprensa escrita e normativos legais.

EVOLUÇÃO DO GOVERNO ELETRÔNICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE em pesquisa intitulada “Características gerais dos domicílios e dos moradores 2017”, divulgada em 27/04/2018, 70,5% dos lares brasileiros passaram a contar com acesso à internet em 2017, o que significa 49,2 milhões de domicílios conectados .

Além disso, a pesquisa demonstra que esses acessos estão ocorrendo cada vez mais pelo próprio celular, isso porque 92,7% dos lares já contavam com pelo menos uma pessoa dona de uma linha de telefonia móvel.

Ou seja, vivemos de fato em uma nova era digital, onde as pessoas estão conectadas 24 horas por dia. O Governo não poderia ficar a margem dessa nova Era, fez-se necessário modernizar seus processos e caminhar em direção a essa nova realidade.

Os primeiros passos da Administração Pública Federal para caminhar em direção à nova era do mundo digital foram dados no ano de 2000, mais especificamente com a publicação do Decreto de 03 de abril de 2000. O referido decreto tinha como finalidade instituir um Grupo de Trabalho Interministerial para examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas com as novas formas eletrônicas de interação.

Surge então o chamado “Programa de Governo Eletrônico do Estado brasileiro”, guiado pelos trabalhos do grupo de trabalho denominado GTTI. Em 20 de setembro de 2000 o referido grupo apresentou o documento intitulado “Proposta de Política de Governo Eletrônico para o Poder Executivo Federal”.

Em linhas gerais, tal documento apontava que apesar da identificação de boas iniciativas já existentes a época, a infraestrutura até então existente era deficitária, formada por uma malha de múltiplas e diversas redes administradas de forma isolada, serviços que não obedeciam a padrões de desempenho e interatividade, interfaces com o usuário pouco amigáveis, além de um descompasso entre os diversos órgãos governamentais. Além disso, os sistemas corporativos da Administração Pública Federal eram pouco integrados entre si e estavam estruturados com foco na gestão de funções e não de processos. Por fim, o referido documento afirmava que:

Em síntese faltava uma política geral de tecnologia da informação e comunicações, objetivo deste documento, que apresente o governo como uma organização única, integrada, eficiente e transparente, por meio da utilização intensiva das novas formas eletrônicas de interação .

O texto acima transcrito deixava claro quais eram os reais objetivos da implantação de um Governo Eletrônico: organização, integração, eficiência e transparência.

Logo após a publicação desse documento pelo GTTI foi publicado o Decreto de 18 de outubro de 2000, que veio a ser revogado posteriormente pelo Decreto nº8.638/2016, para a criação do Comitê Executivo do Governo Eletrônico, com o objetivo de formular políticas, estabelecer diretrizes, coordenar e articular as ações de implantação do Governo Eletrônico, voltado para a prestação de serviços e informações ao cidadão.

Já em 2003 o Comitê Executivo do Governo Eletrônico publicou o documento intitulado “2 Anos de Governo Eletrô-

nico: balanço de realizações e desafios futuros” relatando os avanços obtidos ao longo desses 2 anos de trabalhos e quais os próximos desafios para implantação do eGOV. O referido documento citava que:

A política brasileira de governo eletrônico foi orientada para a construção gradativa de uma arquitetura de relacionamentos envolvendo o Governo, os cidadãos e seus parceiros e fornecedores. Desta forma, contempla a atuação do Governo em três frentes fundamentais: a interação com o cidadão; a melhoria da sua própria gestão interna e, a integração com parceiros e fornecedores .

Além disso, foram definidos vários objetivos de longo prazo, os quais transcrevo a seguir:

Foram definidos os seguintes objetivos de longo prazo, para o desenvolvimento do Governo Eletrônico:

- oferta na Internet de todos os serviços prestados ao cidadão, com melhoria dos padrões de atendimento, redução de custos e facilidade de acesso;
- ampliação do acesso a informações pelo cidadão, em formatos adequados, por meio da Internet;
- promoção da convergência entre sistemas de informação, redes e bancos de dados governamentais para permitir o intercâmbio de informações e a agilização de procedimentos;
- implantação de infra-estrutura avançada de comunicações e de serviços, com padrões adequados de segurança e serviços, além de alto desempenho;
- utilização do poder de compra do Governo Federal para a obtenção de custos menores e a otimização do uso de redes de comunicação;
- estímulo ao acesso à Internet, em especial por meio de pontos de acesso abrigados em instituições públicas ou comunitárias; e
- fortalecimento da competitividade sistêmica da economia .

Nos anos seguintes vários avanços foram sendo implementados no intuito de tornar de fato o Governo Federal mais eletrônico, com destaque para iniciativas como: criação do Portal da Transparência; Portal de Compras Públicas (Comprasnet); Portal de Inclusão Digital; Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI); Programa Nacional de Banda Larga (PNBL); Lei de Acesso à Informação; Portal Brasileiro de Dados Abertos; Estratégia de Governança Digital (EGD); Processo Eletrônico Nacional, dentre várias outras iniciativas de grande relevância.

O Decreto nº 8.638/2016 instituiu a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Por meio desse decreto, foi elaborada a Estratégia de Governança Digital – EGD de todo o Governo Federal para o período de 2016 a 2019. Segundo o referido documento:

O propósito da EGD é orientar e integrar as iniciativas de transformação digital dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, por meio da expansão do acesso às informações governamentais, da melhoria dos serviços públicos digitais e da ampliação da participação social .

A criação de uma estratégia única era fundamental para que todos os órgãos do Governo Federal estivessem alinhados para um mesmo objetivo e mantendo uma padronização e integração entre seus sistemas.

A EGD criou 10 princípios básicos para nortear todas as atividades de governança digital no Governo Federal, sendo eles: Foco nas necessidades da sociedade; Abertura e transparência; Compartilhamento da capacidade de serviço; Compartilhamento de dados; Simplicidade; Priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital; Segurança e privacidade; Participação e controle social; Governo como plataforma; e Inovação. Além disso, o documento segregou os objetivos estratégicos em três eixos principais: acesso à informação, prestação de serviços e participação social .

Como medidas mais recentes do Governo Federal têm a publicação do Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018, com o objetivo de instituir o Sistema Nacional para a Transformação Digital, além de estabelecer a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital. O referido decreto estabelece a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital - E-Digital, cujo objetivo era:

visa à harmonização das iniciativas do Poder Executivo federal ligadas ao ambiente digital, com o objetivo de aproveitar o potencial das tecnologias digitais para promover o desenvolvimento econômico e social sustentável e inclusivo, com inovação, aumento de competitividade, de produtividade e dos níveis de emprego e renda no País .

O decreto ainda estrutura o E-Digital em dois principais eixos temáticos, conforme transcrito a seguir:

§ 2º A E-Digital será estruturada conforme os seguintes eixos temáticos:

I - eixos habilitadores:

a) infraestrutura e acesso às tecnologias de informação e comunicação: objetiva promover a ampliação do acesso da população à internet e às tecnologias digitais, com qualidade de serviço e economicidade;

b) pesquisa, desenvolvimento e inovação: objetiva estimular o desenvolvimento de novas tecnologias, com a ampliação da produção científica e tecnológica, e buscar soluções para desafios nacionais;

c) confiança no ambiente digital: objetiva assegurar que o ambiente digital seja seguro, confiável, propício aos serviços e ao consumo, com respeito aos direitos dos cidadãos;

d) educação e capacitação profissional: objetiva promover a formação da sociedade para o mundo digital, com novos conhecimentos e tecnologias avançadas, e prepará-la para o trabalho do futuro; e

e) dimensão internacional: objetiva fortalecer a liderança brasileira nos fóruns globais relativos a temas digitais, estimular a competitividade e a presença das empresas brasileiras no exterior, e promover a integração regional em economia digital; e

II - eixos de transformação digital:

a) transformação digital da economia: objetiva estimular a informatização, o dinamismo, a produtividade e a competitividade da economia brasileira, de forma a acompanhar a economia mundial; e

b) cidadania e transformação digital do Governo: tornar o Governo federal mais acessível à população e mais eficiente em prover serviços ao cidadão, em consonância com a Estratégia de Governança Digital - EGD, instituída pelo Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016.

Ou seja, foram inúmeros os avanços que o Governo Federal teve nos últimos anos rumo a essa transformação para um novo mundo digital, e apesar desses avanços, muito ainda precisa ser feito para que o Brasil não só continue, mas alcance os níveis dos países de primeiro mundo. A grande questão que fica é: essas medidas, além de melhorar os serviços públicos disponibilizados a sociedade, geram economia aos cofres públicos? Há, de fato, uma melhoria na qualidade do gasto público?

EGOV E OS AVANÇOS NA QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO

Nunca falamos tanto em qualidade do gasto público como nos tempos atuais. Vivemos em um cenário de extrema corrupção, onde recursos públicos são desviados para atender interesses particulares, além de uma elevada carga tributária que, apesar de ser uma das maiores do mundo, não se reflete em serviços públicos de qualidade.

A culminação de tais fatos tem despertado um tipo de controle que há anos não víamos no país: o controle social.

Sem dúvidas, as medidas que vem sendo implantadas pelo Governo Federal na busca da governança digital influenciou muito essa aproximação entre sociedade e Governo, permitindo que o cidadão exerça seu papel de fiscal.

A fiscalização exerce um papel fundamental no controle dos gastos públicos, que de forma direta e indireta influencia nas medidas adotadas pelo governo visando um melhor uso dos recursos públicos. Mas o que vem a ser qualidade do gasto público?

A palavra “qualidade” tem bastante relação com “eficiência”. Segundo o Dicionário Houaiss, eficiência significa a virtude ou característica de se conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erro e/ou dispêndios de energia, tempo, dinheiro ou meios, ou seja, o gasto público deve ser utilizado visando sempre o menor custo possível e o máximo de benefício para a sociedade .

O artigo 37 da Constituição Federal de 1988 estabelece que toda a Administração Pública deverá obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Desses princípios destacamos o da publicidade e eficiência.

Os autores Alexandrino e Paulo afirmam que a publicidade não está ligada à validade do ato apenas, mas à sua eficácia, ou seja, enquanto não publicado tal ato, o mesmo não está apto a produzir seus efeitos. Além disso, os autores afirmam que esse princípio está diretamente relacionado à exigência de uma atuação sempre transparente por parte da Administração Pública, conforme estabelece o inciso XXXIII do art 5º da Constituição Federal.

O princípio da eficiência, inserido como um princípio pela emenda constitucional de 1998, tenta introduzir na administração pública um conceito muito utilizado pelas instituições da iniciativa privada, onde a gestão é voltado para os resultados. Segundo a Professora Maria Sylvia Di Pietro o princípio da eficiência apresenta dois aspectos:

1. relativamente a forma de atuação do agente público, espera-se o melhor desempenho possível de suas atribuições, a fim de obter os melhores resultados;

2. quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública, exige-se que este seja o mais racional possível, no intuito de alcançar melhores resultados na prestação dos serviços.

Além disso, o princípio da eficiência está diretamente ligado ao cumprimento de objetivos traduzidos por boa prestação de serviços, do modo mais simples, mais rápido e mais econômico, melhorando a relação custo/benefício da administração pública .

As iniciativas do Governo Federal na implantação do eGOV trouxeram grandes contribuições na melhoria dos gastos públicos, justamente relacionado aos dois princípios acima destacados, sendo: transparência e redução de gastos.

Um dos principais avanços do eGOV sem dúvida foi o grande aumento na transparência dos gastos públicos. Essas medidas tiveram início no ano de 2005 com a criação do então Portal da Transparência . O portal contém dados e informações sobre gastos, repasses de recursos orçamentários, salários de servidores, convênios, despesas, receitas, empresas punidas, entidades impedidas de celebrar convênios com a União, dentre outros, sendo uma das principais plataformas do eGOV até os dias atuais.

Além do Portal da Transparência, a sociedade teve acesso à outra grande ferramenta, a Lei de Acesso à Informação – LAI. A Lei nº 12.527/2011 regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal de 1988.

Em seu artigo 3º a lei define algumas diretrizes a serem observadas pela Administração Pública Federal, conforme transcrito abaixo:

Art. 3o Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;

II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;

III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;

IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;

V - desenvolvimento do controle social da administração pública.

Vejamos que a LAI busca, dentre suas diretrizes, incentivar o maior controle social através do uso de tecnologia da informação, visando criar, juntamente com outras iniciativas, uma cultura de transparência e acompanhamento dos gastos e ações do governo.

O compromisso com a melhoria do gasto público pode ser verificado tanto pelas medidas implantadas pelo eGOV, como também nas metas estabelecidas pelo Governo Federal no seu Plano Plurianual – PPA. O PPA é um instrumento previsto no artigo 165, parágrafo 1º da Constituição Federal que diz:

§ 1º A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

A Lei nº 13.249/2016 institui o PPA para o período de 2016 a 2019 e em seu artigo 4º estabelece que serão suas diretrizes para esses 4 anos, conforme abaixo:

Art. 4o Para o período 2016-2019, o PPA terá como diretrizes:

I - O desenvolvimento sustentável orientado pela inclusão social;

II - A melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos;

III - A garantia dos direitos humanos com redução das desigualdades sociais, regionais, étnico-raciais, geracionais e de gênero;

IV - O estímulo e a valorização da educação, ciência, tecnologia e inovação e competitividade;

V - A participação social como direito do cidadão;

VI- A valorização e o respeito à diversidade cultural;

VII - O aperfeiçoamento da gestão pública com foco no cidadão, na eficiência do gasto público, na transparência, e no enfrentamento à corrupção; e

VIII - A garantia do equilíbrio das contas públicas.

Podemos notar que a eficiência do gasto público (qualidade), o aumento da transparência e o combate à corrupção passam a ser uma diretriz para o Governo Federal, estabelecido em seu próprio PPA. A inclusão de tais diretrizes jamais seria possível de serem atendidas sem todas as das medidas implantadas pelo programa eGOV.

O aumento considerável da transparência dos gastos públicos influencia diretamente na qualidade dos serviços ofertados e do próprio gasto, pois ele deixa de ser apenas uma medida de controle e fiscalização, ao passo que agora é possível comparar o quanto o governo gasta com determinada ação e o quanto essa ação é eficiente para a sociedade. Os benefícios gerados à sociedade com o aumento da transparência são enormes. Segundo o autor José Carlos Vas:

Processos redesenhados, com implantação de instrumentos de governo eletrônico, podem gerar além de maiores recursos e ampliação dos serviços, uma maior transparên-

cia que proporcionará maior integração e ao mesmo tempo maior possibilidade de acesso as decisões governamentais.

Com a quantidade de dados disponíveis na rede hoje um cidadão pode avaliar o quanto o governo investe em saúde e comparar com a qualidade dos serviços oferecidos pelo Sistema Único de Saúde – SUS; ele pode avaliar os investimentos realizados na educação básica e fundamental e confrontar com a qualidade do ensino das escolas públicas.

E quando uma sociedade cria a cultura da transparência e do controle da qualidade do gasto público ela não só pode, como deve, cobrar dos seus representantes eleitos medidas que visem a eficiência no gasto dos recursos, visando sempre o melhor custo/benefício dos serviços públicos.

Além desse grande avanço na transparência dos gastos do governo, as medidas implementadas pelo eGOV também geraram algumas reduções de gastos no Governo Federal. Em matéria divulgada pelo Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPDG em 14/10/2015, é destacado algumas das economias geradas com a implantação de sistemas informatizados no âmbito do Governo Federal, sendo elas:

I. Implantação do Sistema Eletrônico de Informação – SEI, sistema responsável por tornar a tramitação de todos os documentos de forma eletrônica e não mais por papel, com uma economia estimada até aquele momento de R\$ 1 bilhão de reais;

II. Compra direta de passagens, sistema que permite a aquisição das passagens aéreas diretamente das Cia Aéreas, sem a utilização de agências de viagens, com uma redução estimada em R\$ 35 milhões por ano;

III. Compra centralizada de serviços, sistema que permite que no lugar de cada órgão da administração realizar uma licitação própria para contratar serviços, uma única Ata de Registro de Preços seja lançada e os interessados podem aderir com redução nos valores para aquisição destes bens, gerando uma redução de 58% nos valores licitados;

IV. Implantação do Contracheque dos servidores de forma eletrônica, gerando uma economia de aproximadamente R\$ 40 milhões por ano.

Cabe destacar que a redução por si só de gastos não implica necessariamente em uma melhor qualidade do mesmo, pelo contrário, uma redução realizada de forma incorreta pode gerar ineficiências na oferta dos serviços públicos à sociedade.

O objetivo de uma gestão eficiente e focada nos resultados sempre será oferecer o melhor serviço ao menor custo. Os casos citados acima são bons exemplos de reduções geradas com a implantação de Tecnologia da Informação sem redução na qualidade dos serviços.

A implantação do SEI, por exemplo, além de ter gerado tamanha redução de gastos, deixou os processos muito mais transparentes, pois antes era necessário formalizar um pedido ao órgão solicitando uma cópia do processo, e hoje esse mesmo processo pode ser acessado de qualquer lugar com acesso a internet, além da colaboração ao meio ambiente com a redução do uso de papel.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não resta dúvida que inúmeros foram os benefícios alcançados com todas essas medidas adotadas ao longo desses anos, tornando o governo cada vez mais eletrônico e o aproximando ainda mais da sociedade. A comodidade e a facilidade de acessar todas as informações dos atos administrativos pela internet tornaram a participação da sociedade muito mais ativa.

O aumento dessa fiscalização realizada pelos próprios cidadãos obriga que os agentes e gestores públicos visem em suas ações sempre o interesse público e nunca o privado, ao passo que agora a sociedade pode não só questionar determinadas ações ou gastos, como também, provocar órgãos de

controle e judiciários para o apontamento de qualquer irregularidade encontrada.

Essas prerrogativas sempre existiram em nosso ordenamento jurídico, mas ao mesmo tempo esse direito era subtraído da sociedade já que os dados não ficavam disponíveis e abertos para todos os interessados.

Por fim, o eGOV gerou e ainda irá gerar economia em diversos gastos públicos, sendo fundamental para que o governo caminhe para uma gestão cada vez mais focada nos resultados da sua atividade, oferecendo sempre o melhor serviço ao menor custo.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M., PAULO, V. Direito Administrativo Descomplicado. 18ª edição, São Paulo: Editora Método, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. Decreto s/n de 03 de abril de 2000. Institui Grupo de Trabalho Interministerial para examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas com as novas formas eletrônicas de interação. Brasília, DF, abr. 2000.

BRASIL. Decreto s/n de 18 de outubro de 2000. Cria, no âmbito do Conselho de Governo, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico, e dá outras providências. Brasília, DF, out. 2000.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Brasília, DF, nov. 2011.

BRASIL. Decreto nº 8.638, de 15, de janeiro de 2016. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 18 jan. 2016. Seção 1. p.2.

BRASIL. Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018. Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital). Brasília, DF, mar. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Estratégia de Governança Digital: Transformação Digital – cidadania e governo. Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. Brasília: MP, 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 22.ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

DO GOVERNO ELETRÔNICO, Comitê Executivo. 2 anos de governo eletrônico: balanço de realizações e desafios futuros. 2003.

PINTO, Solon Lemos; SANTANA, Alexandre M. Proposta de Política de Governo Eletrônico para o Poder Executivo Federal. Brasília: Grupo de Trabalho Novas Formas Eletrônicas de Interação, 2000.

VAS, José Carlos. Governo eletrônico e revisão de processos básicos da administração pública: superando o falso conflito entre eficiência e transparência. In: XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma Del estado y de La Administración

GOVERNO ELETRÔNICO E SEUS IMPACTOS NAS CARGAS DE TRABALHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Thiago Santos de Araújo^[1]

Denise Pereira do Rêgo^[2]

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais a sociedade têm sofrido rápidas mudanças graças à grande difusão das inovações tecnológicas. Novas ferramentas e canais de comunicação propagam-se na mesma velocidade do mundo globalizado. Essa realidade não é diferente para as organizações públicas.

Não é novidade para ninguém que a administração pública do Brasil sempre foi vista como ineficiente e burocrática. Na busca de modernizar e reformar a gestão pública, o governo brasileiro lançou o programa de Governo Eletrônico (e-GOV) que presta serviços e informações aos cidadãos por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e têm papel fundamental na forma como o Estado cumpre suas principais funções.^[3] Essas tecnologias têm permitido a expansão dos serviços eletrônicos, a abertura de canais de comunicação com a sociedade e a publicação de iniciativas da administração pública, oferecendo várias possibilidades de procedimentos administrativos democráticos e públicos mais eficientes e acessíveis.^[4]

Já é notório que o uso de novas tecnologias nas organizações públicas, têm trazido implicações na vida dos seus trabalhadores. Assim, o objetivo do artigo, sem pretender esgotar o assunto, é destacar como o governo eletrônico têm impactado nas cargas de trabalho dos servidores públicos.

A denominação servidor público designa, em sentido amplo, as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos.

[5] Enquadram-se nesta definição os servidores estatutários, ocupantes de cargos públicos providos por concurso público e que são regidos por um estatuto definidor de direitos e obrigações; os empregados ou funcionários públicos, ocupantes de emprego público também provido por concurso público, contratados sob o regime da CLT.[6]

As cargas de trabalho referem-se, principalmente, ao volume de trabalho e podem ser definidas como um conjunto de esforços físicos, cognitivos e emocionais exercidos para atender as exigências das tarefas inerentes ao trabalho.[7]

Justifica-se o tema escolhido, devido à crescente preocupação com a saúde do servidor público que é tido como pilar fundamental para que se alcance a eficiência estatal, frente às demandas dos cidadãos que exigem qualidade e agilidade nos serviços e informações do setor público.

GOVERNO ELETRÔNICO: DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA

A expansão tecnológica observada nas últimas décadas têm levado as organizações públicas a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades da população.

Nos últimos anos, tem havido um grande esforço no sentido de mudar o antigo modelo burocrático das organizações públicas para um modelo de gestão gerencial com foco na modernização do processo produtivo e na valorização do capital intelectual dos servidores públicos.

Com o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) os governos passaram a reconhecer e utilizar o enorme potencial da internet para promover a transparência e a eficiência da Administração Pública.

É nesse contexto que se insere o governo eletrônico ou e-governo, definido como:

[...] uma infra-estrutura única de comunicação compartilhada por diferentes órgãos públicos a partir da qual a tecnologia da informação e da comunicação é usada de forma intensiva para melhorar a gestão pública e o atendimento ao cidadão. Assim, o seu objetivo é colocar o governo ao alcance de todos, ampliando a transparências das suas ações e incrementando a participação cidadã.^[8]

O governo eletrônico também tem grande importância na diminuição dos gastos da Administração Pública, já que melhora a utilização dos recursos, uma vez que muitos serviços passam a ser realizados através de meio eletrônico, pelos próprios cidadãos e a qualquer hora, reduzindo, inclusive, o número de servidores que até então realizavam as atividades burocráticas.^[9]

Desse modo, o governo eletrônico funciona como ferramenta de mudança das organizações públicas, com a melhoria do atendimento ao cidadão e a racionalização do uso de recursos públicos. Isso não significa apenas colocar serviços e informações disponíveis na internet, mas permitir que sua presença nesse veículo traga benefícios aos cidadãos e garanta o acesso aos serviços públicos.^[10]

COMO O E-GOVERNO TÊM IMPACTADO NO VOLUME DE TRABALHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS?

Os novos modos de organização institucional decorrentes da implantação do e-GOV influenciam a satisfação dos trabalhadores e suas cargas de trabalho. A introdução de uma inovação tecnológica implica, quase sempre, em mudanças nos processos de trabalho que passam a exigir, cada vez mais, qualificação e quantitativo adequado de pessoal.

Na fase inicial da implantação de uma nova tecnologia, ocorre aumento das cargas de trabalho, pois os trabalhadores precisam ser capacitados para o manuseio dos novos instrumentos de trabalho ou para trabalhar de outra maneira.^[11] Na maioria das vezes, o processo de inovação não substitui

de imediato o antigo modo de fazer, como por exemplo, nos processos de informatização em que, no primeiro momento, mantém os registros em papel associados aos registros eletrônicos, até que este se mostre eficaz e seguro. Após a fase de adaptação, a adoção da inovação tende a racionalizar os processos e diminuir as cargas de trabalho e, ainda, trazer benefícios para os usuários.^[12]

Várias questões devem ser abordadas para promover a implementação bem sucedida da tecnologia: financiamento e disponibilidade de equipamentos; interoperabilidade; padronização e conectividade dos sistemas de informação; redesenho do fluxo de trabalho, apoio técnico e formação; e gestão da mudança^[13].

A disponibilidade de equipamentos, materiais e força de trabalho, em qualidade e número suficiente, reduzem as cargas de trabalho.^[14]

Por outro lado, fatores relacionados às condições precárias de trabalho, como insuficiência de instrumentos; materiais obsoletos; demora e falta de manutenção dos equipamentos quando danificados; insuficiência de pessoal, que gera acúmulo de trabalho; ausência de capacitação para a implantação das inovações, bem como a ausência de educação continuada desencadeiam o aumento das cargas de trabalho^[15]. Maiores cargas aumentam os níveis de insatisfação no trabalho.^{[16],[17]}

No entanto, quando o aumento da carga de trabalho é acompanhado de maior autonomia e menor rotinização do trabalho, aumenta a satisfação do profissional mesmo com maior fadiga física. A maior satisfação no trabalho esteve associada à diminuição das cargas, no entanto, nas situações em que houve aumento do volume e das cargas de trabalho o desgaste físico foi minimizado por variáveis como maior contato com o usuário e maior autonomia profissional.^{[18],[19],[20]}

Estudos mostram que quando o trabalhador é incluído em todas as fases do processo, tais como planejamento, im-

plementação e avaliação, os efeitos negativos são minimizados e os reflexos sobre as cargas de trabalho diminuem.^[21] Dessa forma é fundamental a participação dos trabalhadores na mudança para que a inovação seja aceita e contribua para qualidade do trabalho.

De maneira geral, as diferentes cargas de trabalho, físicas, emocionais e cognitivas, estão relacionadas, impactando umas nas outras, o que podem afetar a saúde do trabalhador.^[22]

Um bom exemplo da influência positiva do e-GOV no serviço público e conseqüentemente da qualidade de vida dos seus servidores pode ser visto no setor judiciário.

A implantação do processo judicial eletrônico, substituindo o processo judicial tradicional (físico), em papel, reduziu drasticamente o tempo para se chegar à decisão judicial, tirando dos ombros do servidor público a execução de atividades rotineiras e repetitivas e dando a ele a oportunidade de se dedicar a questões mais nobres e relevantes contribuindo assim de maneira significativa com a humanização e a qualificação dos servidores.

Vale salientar que embora o judiciário ostente, hoje, um quadro funcional elevado, ainda é insuficiente para fazer frente ao constante aumento de demanda, sendo indispensável o emprego da tecnologia como forma de minorar o impacto negativo desse crescente aumento de demanda.^[23]

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivemos em uma era de grandes mudanças graças a rápida evolução tecnológica. Nesse cenário, faz-se necessário um novo perfil de servidor público: aquele que constantemente se capacita intelectualmente para melhorar a prestação de seus serviços no mesmo ritmo da modernidade. Todavia, para incentivar a inserção desses profissionais no ambiente tecnológico é preciso, antes de tudo, conscientizá-los no sen-

tido de utilizar os novos recursos da melhor forma possível, a fim de proporcionar uma qualidade de vida satisfatória.

É de conhecimento de todos que, infelizmente, o servidor público tenha uma má-fama de ineficiente. Isso me parece injusto já que na verdade a ineficiência decorre do processo organizacional das instituições públicas como um todo que por muito tempo se caracterizou como burocrática e lenta.

A era digital vêm pra mudar essa realidade já que exige que os profissionais sejam o centro dos processos de mudanças organizacionais. Com isso os servidores públicos passam a ter uma grande chance perante a sociedade de readquirir prestígio mas para isso os mesmos têm que estar abertos à mudanças de velhos hábitos e atitudes.

A relação entre o e-GOV e as cargas de trabalho dos servidores públicos é ambígua, dependendo de vários fatores, tais como as condições de implantação e os valores que orientam as escolhas de gestores, além da subjetividade que permeia as relações e ações dos sujeitos. As inovações podem afetar positiva ou negativamente os trabalhadores, contribuindo para maior satisfação no trabalho e para a saúde ou, em sentido oposto, promover desgaste gerador de adoecimento, acidentes ou morte no trabalho.^[24]

Hoje em dia, com a intensa inovação tecnológica e reestruturação produtiva no serviço público é fundamental que se façam novos estudos para a melhor compreensão da natureza, imprevisibilidade e variabilidade das cargas de trabalho dos servidores públicos.

REFERÊNCIAS

- BARON, R.J. et al. Electronic health records: just around the corner? Or over the cliff? **Ann Intern Med.**, v. 143, n. 3, p. 222-6, 2005.
- BENETTI, L. T.; ARAÚJO, A. F. As relações de trabalho do servidor público: regime estatutário x regime celetista. **Revista Científica Eletrônica De Ciências Contábeis**, XI, 11. 2008.
- BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Oficinas de Planejamento Estratégico**: relatório consolidado. Brasília, 2004. Disponível em: https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-earquivos/BRASIL%20-%202004%20-%20diretrizes_governoeletronico.pdf. Acesso em: 06 maio 2017.
- CARAYON, P.; ALVARADO, C.J. Workload and patient safety among critical care nurses. **Crit Care Nurs Clin North Am.**, v. 19, n. 2, p. 121-9, 2007.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídica Atlas, 2003.
- GOES, Hélio Santos de O.; DAMASCENO, José Carlos dos S. **Governo eletrônico**: uma proposta de cidadania, democracia e inclusão na “era digital”. Belém: Adcontar, 2004. v. 5
- HALLIN, K.; DANIELSON, E. Registered nurses’ experiences of daily work, a balance between strain and stimulation: a qualitative study. **Int J Nurs Stud.** v. 44, n. 7, p. 1221-30, 2007.
- HAYMAN, B.; WILKES, L.; CIOFFI, J. Change process during redesign of a model of nursing practice in a surgical ward. **J Nurs Manag.**, v. 16, n. 3, p. 257-65, 2008.
- LAIA, M. M. et al. Electronic government policies in Brazil: context, ICT management and outcomes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 1, p. 43-57, 2011.
- LEE, T.T. Adopting a personal digital assistant system: application of Le-win’s change theory. **J Adv Nurs.** v. 55, n. 4, p. 487-96, 2006.
- MACGREGOR, D.L. et al. Clinical and education workload measurements using personal digital assistant-based software. **Pediatrics.** v. 118, n. 4, p. 985-91, 2006.
- MCCRAE, N. et al. An extra pair of hands? A case study of the introduction of support workers in community mental health teams for older adults. **J Nurs Manag.** v. 16, n. 6, p. 734-43, 2008.
- MEDEIROS, P. H. R.; GUIMARÃES, T. A. A institucionalização do governo eletrônico no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 1-13, 2006.
- PIRES, Denise Elvira Pires de et al. . Inovação tecnológica e cargas de trabalho dos profissionais de saúde: uma relação ambígua. **Rev. Gaúcha Enferm.**, Porto Alegre, v. 33, n. 1, p. 157-168, mar. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472012000100021&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 dez. 2018.

PORTO, Fábio Ribeiro. O impacto da utilização da inteligência artificial no executivo fiscal. Estudo de caso do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. In: FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de (Coord.). **Tecnologia jurídica & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia** – 2018. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 109-144. ISBN 978-85-450-0584-1.

ROSSI, F.R.; LIMA, M.A.D.S. Acolhimento: tecnologia leve nos processos gerenciais do enfermeiro. **Rev Bras Enferm.** v. 58, n. 3, p. 305-10, 2005.

ROVER, Aires José. Introdução ao governo eletrônico. In: ROVER, Aires José. (Org.) **Governo eletrônico e inclusão digital**. Florianópolis: Boiteux, 2009.

SELIGMANN-SILVA E. **Desgaste mental do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1994.

[3] MEDEIROS, P. H. R.; GUIMARÃES, T. A. A institucionalização do governo eletrônico no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 1-13, 2006.

[4] LAIA, M. M. et al. Electronic government policies in Brazil: context, ICT management and outcomes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 1, p. 43-57, 2011.

[5] Di PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídica Atlas, 2003.

[6] BENETTI, L. T.; ARAÚJO, A. F. As relações de trabalho do servidor público: regime estatutário x regime celetista. **Revista Científica Eletrônica De Ciências Contábeis**, XI, 11. 2008.

[7] SELIGMANN-SILVA E. **Desgaste mental do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1994.

[8] ROVER, Aires José. Introdução ao governo eletrônico. In: ROVER, Aires José. (Org.) **Governo eletrônico e inclusão digital**. Florianópolis: Boiteux, p. 21, 2009.

[9] GOES, Hélio Santos de O.; DAMASCENO, José Carlos dos S. **Governo eletrônico: uma proposta de cidadania, democracia e inclusão na "era digital"**. Belém: Adcontar, v. 5, 2004.

[10] BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Oficinas de Planejamento Estratégico: relatório consolidado**. Brasília, 2004. Disponível em: https://www.governoeletronico.gov.br/documentos-earquivos/BRASIL%20-%202004%20-%20diretrizes_governoeletronico.pdf. Acesso em: 06 maio 2017.

[11] LEE, T.T. Adopting a personal digital assistant system: application of Lewin's change theory. **J Adv Nurs**. v. 55, n. 4, p. 487-96, 2006.

[12] MACGREGOR, D.L. et al. Clinical and education workload measurements using personal digital assistant-based software. **Pediatrics**. v. 118, n. 4, p. 985-91, 2006.

- [13] BARON, R.J. et al. Electronic health records: just around the corner? Or over the cliff? **Ann Intern Med.**, v. 143, n. 3, p. 222-6, 2005.
- [14] PIRES, Denise Elvira Pires de et al. Inovação tecnológica e cargas de trabalho dos profissionais de saúde: uma relação ambígua. **Rev. Gaúcha Enferm.**, Porto Alegre, v. 33, n. 1, p. 157-168, mar. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472012000100021&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 dez. 2018.
- [15] BARON, 2005, loc. cit.
- [16] HAYMAN, B.; WILKES, L.; CIOFFI, J. Change process during redesign of a model of nursing practice in a surgical ward. **J Nurs Manag.**, v. 16, n. 3, p. 257-65, 2008.
- [17] CARAYON, P.; ALVARADO, C.J. Workload and patient safety among critical care nurses. **Crit Care Nurs Clin North Am.**, v. 19, n. 2, p. 121-9, 2007.
- [18] HALLIN, K.; DANIELSON, E. Registered nurses' experiences of daily work, a balance between strain and stimulation: a qualitative study. **Int J Nurs Stud.** v. 44, n. 7, p. 1221-30, 2007.
- [19] MCCRAE, N. et al. An extra pair of hands? A case study of the introduction of support workers in community mental health teams for older adults. **J Nurs Manag.** v. 16, n. 6, p. 734-43, 2008.
- [20] ROSSI, F.R.; LIMA, M.A.D.S. Acolhimento: tecnologia leve nos processos gerenciais do enfermeiro. **Rev Bras Enferm.** v. 58, n. 3, p. 305-10, 2005.
- [21] LEE, 2006, loc. cit.
- [22] PIRES, Denise Elvira Pires de et al. Inovação tecnológica e cargas de trabalho dos profissionais de saúde: uma relação ambígua. **Rev. Gaúcha Enferm.**, Porto Alegre, v. 33, n. 1, p. 157-168, mar. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472012000100021&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 dez. 2018.
- [23] PORTO, Fábio Ribeiro. O impacto da utilização da inteligência artificial no executivo fiscal. Estudo de caso do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. In: FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de (Coord.). **Tecnologia jurídica & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia – 2018**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 109-144. ISBN 978-85-450-0584-1.
- [24] PIRES, 2012, loc. cit.

IMPACTOS DO GOVERNO ELETRÔNICO NO CONTEXTO DA DIRETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DA UFRN

José Teles Silva Neto^[1]

INTRODUÇÃO

A gestão de processos é um tema muito presente nas organizações. Há muito se fala no melhor gerenciamento das atividades para melhor aproveitamento do tempo, maior integração entre as áreas organizacionais e a melhor estruturação dos setores para a tomada de decisões. Infelizmente, o serviço público, em virtude do contexto histórico-cultural brasileiro, sempre foi tratado como ineficaz, ineficiente, burocrático e pouco preocupado com a modernização dos seus processos administrativos. Entretanto, a criação de um ambiente extremamente competitivo, uma sociedade cada vez mais exigente, a latente evolução tecnológica e a necessidade de atualização, trouxe uma nova realidade para administração pública brasileira, inicialmente a partir do Decreto nº 5.378^[2], de Fevereiro de 2005, no qual foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, que objetivou o estímulo aos órgãos públicos para implantação de políticas que fortaleçam a gestão interna, acarretando assim à melhora da qualidade dos serviços prestados a sociedade e posteriormente o Decreto nº 9.094^[3] de 17 de Julho de 2017, que revogou o decreto relativo à Gespública e instituiu a Carta de Serviços aos Usuários, onde as entidades prestadoras dos serviços públicos deverão informar aos seus clientes/usuários a forma de acesso ao serviço, bem como os compromissos e padrões de qualidade do atendimento.

Dentro desse cenário de complexidade das organizações e de constante mutação mercadológica que demanda qualidade e agilidade nos serviços, o gerenciamento dos proces-

sos tem caráter fundamental na obtenção de bons resultados. Conceitos que anteriormente não tinham bom trânsito dentro dos órgãos públicos passaram a ter posição de destaque, visto que há um enorme desejo por eficiência, lisura e agregação de valor para os seus usuários. A partir daí, os gestores públicos começaram a entender que esse novo perfil precisa ser atingido e, para isso, o antigo modelo - puramente burocrático e pouco eficiente - precisa ser colocado em esquecimento.

Essa conjuntura atual, que como já citado anteriormente, demanda ampliação da eficiência e agilidade da administração pública, necessita da utilização de várias ferramentas que possam dar qualidade e transparência às informações e principalmente a sua publicidade de forma adequada e tempestiva. É aí que o papel das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) tende a entrar cada vez mais em evidência. A administração federal vem ano após ano desenvolvendo programas de Governo eletrônico, usando a modernidade das tecnologias com o intuito de tornar as informações mais democráticas (dando acesso a todos) e dando uma dinâmica melhor na prestação dos seus serviços. Exemplos recentes e que irão subsidiar o trabalho a seguir foram à publicação dos Decretos nº 8.539^[4], de 08 de Outubro de 2015, nº 8.638^[5], de 15 de Janeiro de 2016 e por fim o de nº 9.319^[6], de 21 de Março de 2018.

Diante do contexto econômico-social, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm papel fundamental nas relações cotidianas e na construção do conhecimento teórico-científico e consequentemente tem que se adequar as novas tendências e a evolução tecnológica. Elas têm uma função extremamente importante na formação de cidadãos e profissionais que atuam e/ou atuarão no mercado de trabalho. Mas, há de se entender que o ofício primordial das IFES não pode resumir-se ao ensino, sendo necessário citar o tripé central que compõe sua missão: o ensino-pesquisa-extensão,

além dos conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social.

Nesses termos, surge o problema de pesquisa deste projeto: Como a evolução tecnológica e a disseminação dos conceitos de Governo eletrônico podem contribuir na eficiência da prestação dos serviços da Diretoria de Contabilidade e Finanças da UFRN na relação com seus usuários e parceiros? Através desse problema, o trabalho objetiva avaliar como a implantação de programas de governo eletrônico pode contribuir na eficiência da Diretoria em questão.

Metodologicamente, a pesquisa terá um caráter descritivo e de natureza qualitativa, onde será feito um breve histórico da evolução tecnológica e seus impactos na administração pública, principalmente na UFRN.

AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC'S)

O Brasil, segundo dados do IBGE^[7], em amostragem feita até o ano de 2016 tem aproximadamente 116 milhões de habitantes conectados à internet, o que representava aproximadamente 64,7% de toda a população^[8]. Isso é a representação numérica do tamanho da importância das tecnologias no dia-a-dia do país. Temos uma sociedade cada vez mais conectada, participando do cotidiano das decisões do país e tendo a administração pública ao alcance de suas mãos a todo instante.

Diante do contexto citado acima, atualmente percebemos que a utilização do termo Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) é muito presente em nosso cotidiano. A sociedade brasileira e mundial está vivendo a era da informação e do conhecimento, onde somos bombardeados a todo instante por uma série de dados, números, estatísticas, redes sociais, mensagens e etc., o que conseqüentemente causa impacto relevante nas relações sócio-organizacionais.

Segundo Correia e dos Santos (2013)^[9], “As TIC’s dizem respeito aos procedimentos, métodos e equipamentos usados para processar a informação e comunicar aos interessados”, ainda complementam que elas agilizam o conteúdo da informação, através da digitalização e da comunicação em redes (internet) para a captação, transmissão e distribuição das informações que podem assumir a forma do texto, imagem estática, vídeo ou som.

Nesse cenário de “sociedade da informação” e gestão integrada das TIC’s foi onde os conceitos de governo eletrônico começaram a se difundir. Para exemplificar essa questão e como essa temática é importante, Takahashi, 2000, p.8^[10] explica:

Emissão de documentos, prestação de informações ligadas aos serviços públicos, acompanhamento das ações de governo e condução dos negócios públicos, acesso aos governantes e representantes eleitos são exemplos das possibilidades do uso das tecnologias de informação e comunicação pela máquina administrativa pública. A possibilidade de acesso aos serviços, de participação nas decisões e acompanhamento dos atos governamentais por parte de todos os cidadãos, portanto, impõem a adoção de meios e métodos digitais por parte do governo, em todos os poderes constituídos e níveis governamentais, do emprego das tecnologias de informação e comunicação em benefício da eficácia, transparência e governança.

Ou seja, essa mudança de conceitos a partir do uso dessas novas ferramentas representou para o nosso país uma importante transição de modelo governamental, onde inicialmente apresentava-se um modelo meramente burocrático, focado somente no serviço e nos atos administrativos públicos, ou seja, dando prioridade aos meios, passando então para um modelo mais moderno e dito gerencial, onde o valor agregado e a satisfação dos seus usuários são mais importantes, priorizando então, os fins.

GOVERNO ELETRÔNICO (E-GOV.)

A exigência social por transparência e eficiência no serviço público, no decorrer dos anos trouxe uma intensa revolução no trato da coisa pública. Administrações que antes eram pouco engajadas no aspecto social, meramente burocráticas e com pouco ou sem nenhuma transparência, passaram a se posicionar de maneira diferenciada, onde a prioridade eram serviços mais qualificados, ágeis e com grande interesse na satisfação dos seus usuários. Sendo assim, conforme as necessidades da população foram mudando, as melhores ferramentas possíveis e aplicáveis para obtenção desses resultados foram à difusão e implantação das ideias de Governo Eletrônico, o que na visão de Agune e Carlos (2005, p.1)^[11], tem o seguinte conceito:

Governo eletrônico, ao contrário do que o nome pode a princípio sugerir, significa muito mais do que a intensificação do uso da tecnologia da informação pelo Poder Público. Em verdade, ele deve ser encarado como a transição entre uma forma de governar fortemente segmentada, hierarquizada e burocrática, que ainda caracteriza o dia-a-dia da imensa maioria das organizações públicas e privadas, para um Estado mais horizontal, colaborativo, flexível e inovador, seguindo um figurino mais coerente com a chegada da sociedade do conhecimento, fenômeno que começou a ganhar contornos mais visíveis no último quarto do século passado.

Conforme explicado acima, simplesmente aplicar a ideia de que Governo eletrônico é somente uso de ferramentas tecnológicas, é subestimar o tamanho da importância dessa realidade nos dias de hoje. Essa nova corrente gerencial de governo trás consigo uma realidade colaboração e participação muito forte. Nossa sociedade não é moderna devido aos avanços que tivemos em determinados campos de estudo, como a tecnologia da informação, nossa sociedade tornou-se

mais avançada pela forma como passamos a utilizar essas ferramentas e como isso consequentemente impactou a forma de sermos governados. E isso não é uma forma de pensamento localizada, regionalizada, Silva Filho (2004, p.1)^[12] nos mostra que:

Governo eletrônico é uma tendência global. Governos de todo o mundo têm concentrados esforços no desenvolvimento de políticas e definições de padrões em termos de tecnologias da informação e comunicação, comumente chamadas TIC's, visando construir uma arquitetura interoperável a fim de munir os cidadãos com acesso a informações e serviços.

Percebemos que essa tendência global é justificada pela majoração de conceitos democráticos, pelo papel ativo da sociedade na participação e tomada das decisões da administração pública e principalmente como forma de fiscalizar e dar maior transparência as ações desenvolvidas em prol do bem comum. Ou seja, a tendência de implantação do *e-gov*^[13] mira a diminuição da deficiência dos serviços estatais e melhorar significativamente a interação entre Estado e cidadãos.

A EVOLUÇÃO NO GOVERNO DIGITAL NO BRASIL

Segundo o site do Governo Eletrônico^[14], ligado ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, “a política de *e-gov* do Estado brasileiro segue um conjunto de diretrizes baseado em três ideias fundamentais: participação cidadã, melhoria do gerenciamento interno do Estado; e integração com parceiros e fornecedores”, além disso, estabelece que busca através dessas políticas a transformação da relação governo com a sociedade e promover maior interatividade com os cidadãos, empresas e demais órgãos governamentais melhorando e muito o processo de democratização do país, dando uma melhor dinâmica nos seus serviços e tornando-a mais eficiente.

Abaixo um breve histórico do Governo eletrônico no Brasil:

NORMATIVO	DATA	TEXTO
Decreto	03/04/2000	Institui o Grupo de Trabalho Interministerial para examinar e propor políticas e diretrizes e normas relacionadas com as novas formas eletrônicas de interação.
Decreto	18/10/2000	Cria, no âmbito do Conselho de Governo, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico, e dá outras providências.
Decreto nº 6.932	11/08/2009	Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão e dá outras providências.
Decreto nº 7.579	11/10/2011	Dispõe sobre o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP.
Marco Civil da Internet - Lei nº 12.965	23/04/2014	Define como diretrizes para a atuação da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios no desenvolvimento da internet no Brasil a promoção da racionalização e da interoperabilidade tecnológica dos serviços de governo eletrônico e a promoção da interoperabilidade entre sistemas e terminais diversos.
Portaria Interministerial nº 141	02/05/2014	Dispõe que as comunicações de dados da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional deverão ser realizadas por redes de telecomunicações e serviços de tecnologia da informação fornecidos por órgãos ou entidades da Administração Pública Federal.
Instrução Normativa nº 4	11/09/2014	Alterada pela Instrução Normativa SLTI/MP nº 02, de 12 de janeiro de 2015, que dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do SISP.
Instrução Normativa nº 8	19/12/2014	Define como diretrizes para o acesso universal à Identidade Padrão de Comunicação Digital a adoção dos padrões estabelecidos na ePING.
Portaria nº 92	24/12/2014	Institui a arquitetura ePING (Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico), que define um conjunto mínimo de premissas, políticas e especificações técnicas que regulamentam a utilização da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) na interoperabilidade de serviços de Governo Eletrônico.
Decreto nº 8.414	26/02/2015	Institui o Programa Bem Mais Simples Brasil e cria o Conselho Deliberativo e o Comitê Gestor do Programa. O Programa Bem Mais Simples Brasil tem a finalidade de simplificar e agilizar a prestação dos serviços públicos e de melhorar o ambiente de negócios e a eficiência da gestão pública, incluindo promover a integração dos sistemas de informação pelos órgãos públicos para oferta de serviços públicos.
Decreto nº 8.539	08/10/2015	Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Decreto nº 8.638	15/01/2016	Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional revogou o Decreto de 18 de outubro de 2000, que cria o Comitê Executivo do Governo Eletrônico.

Portaria nº 68	07/03/2016	Aprova a Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal para o período 2016-2019 e atribui à Secretaria de Tecnologia da Informação a competência que especifica.
Decreto nº 8.789	29/06/2016	Dispõe sobre o compartilhamento de bases de dados na administração pública federal.
Portaria nº 58	23/12/2016	Regulamenta o Decreto 8.789/2016.
Decreto nº 8.936	29/12/2016	Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Decreto nº 9.319	21/03/2018	Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

IMPACTOS DO GOVERNO ELETRÔNICO E SUAS APLICAÇÕES DENTRO DA UFRN SOB A PERSPECTIVA DA DIRETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS

Conforme já dito anteriormente, não podemos nos atentar somente na evolução das tecnologias quando se fala de Governo Eletrônico, contudo, será dado um destaque maior no âmbito da Universidade a uma determinação do governo federal a partir da edição do Decreto nº 8.539 de 08/10/2015, onde foi disposta a instruções sobre o uso do meio eletrônico para realização dos processos administrativos de toda a Administração pública direta, autárquica ou fundacional.

Em linhas gerais, o Art. 3º esse decreto objetivou:

- I - assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;
- II - promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade;
- III - ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação; e
- IV - facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas.

Apesar da edição do Decreto em 2015, a orientação foi que os respectivos órgãos deveriam adaptar-se ao disposto nesta orientação em um prazo máximo de três anos, prazo este que veio a expirar em 09/10/2018. A Universidade Federal do Rio Grande do Norte veio aos poucos se preparando para essa nova realidade e aos poucos seus primeiros processos eletrônicos foram sendo implementados e testados, porém até então não haviam chegado a Diretoria de Contabilidade e Finanças, diretoria esta que possui caráter estratégico e pela pouca disponibilidade de efetuar muitos testes, foi sendo testado com um prazo mais longo.

Somente em 11 de Agosto de 2017, a DCF em parceria com a DMP (Diretoria de Material e Patrimônio), com a PROAD (Pró-Reitoria de Administração), a SINFO (Superintendência de Informática) e a SGP (Secretaria de Gestão de Projetos) apresentaram aos servidores a implantação desse tipo de processo em nesta Diretoria, porém ainda de forma incipiente, abrangendo somente um tipo de processo, no caso sendo o processo de pagamento, visto que diante de todos os processos administrativos presentes nesta universidade, aproximadamente um terço deles dizem respeito a pagamentos sob a responsabilidade nesta Diretoria^[15].

A Diretoria estruturou a seção Orçamentária, setor este responsável por tais processos, com novos equipamentos e pôs em prática a determinação do Decreto. Como todo processo de mudança, houve uma fase de resistência e adaptação, porém com andamento dos trabalhos verificamos um belo resultado final, onde a dinâmica dos processos foi bastante acelerada, a transparência e tempestividade dos pagamentos também passou a ter nova referência, houve uma facilitação dos demonstrativos de pagamento e criação na pagina da PROAD em seu sítio na internet de uma planilha onde qualquer cidadão pode consultar por ordem cronológica os pagamentos efetuados, atendendo mais um objetivo especificado no decreto.

Agora em Outubro de 2018, a partir da expiração do prazo para obrigatoriedade da implantação desse Decreto, os demais processos relativos a esta Diretoria foram postos de forma eletrônica, bem como os demais processos de toda a Universidade. Sendo assim, a Universidade definitivamente se engajou na ideia e na proposta em um braço do Governo eletrônico, aproximando mais a comunidade da sua realidade e principalmente melhorando cada vez mais a transparência dos seus atos administrativos.

É notório que a tecnologia modificou as relações sociais e não haveria como não chegar na relação do Estado com seus principais usuários. A tendência mundial de implantação desse tipo de governo representa o avanço de uma civilização mais exigente e com maior qualidade e transparência em seus serviços.

O Brasil embora tenha demorado um pouco, hoje segue essa tendência e suas instituições avançaram profundamente nesse sentido e já sentimos sensíveis mudanças. É necessária a reflexão sobre todas as infinitas possibilidades que o advento da tecnologia trás, bem como suas limitações, porém sempre seguindo em frente.

REFERÊNCIAS

AGUNE, Roberto Meizi e CARLOS, José Antônio. **Governo eletrônico e novos processos de trabalho**. 2005. Artigo, Pág. 1- 16; [on-line] disponível em: https://governancaegestao.files.wordpress.com/2008/04/governo_eletronico_roberto_agune.pdf - Acesso em: 19 dez. 2018.

BRASIL. Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o comitê gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e das outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, fev. 2005.

BRASIL. Decreto nº 8.539, de 08 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, out. 2015.

BRASIL. Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, jan. 2016.

BRASIL. Decreto 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, jul. 2017.

BRASIL. Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018. Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, mar. 2018.

CORREIA, Rosângela Linhares; DOS SANTOS, José Gonçalo. A Importância da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na Educação a Distância (EAD) do Ensino Superior (IES). **Revista Aprendizagem em EAD**, Taquatinga - DF, v. 2, p. 1-16, out. 2013. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/raead/article/viewFile/4399/2899>>. Acesso em: 19 dez. 2018.

[HTTPS://www.governodigital.gov.br/](https://www.governodigital.gov.br/)

[HTTPS://www.ufrn.br/](https://www.ufrn.br/)

SILVA FILHO, Antônio Mendes da. **Governo Eletrônico no Brasil**. In: Revista Espaço Acadêmico, nº 37, Junho/2004

TAKAHASHI, Tadao (org.). **Sociedade da Informação no Brasil – Livro Verde**, Setembro de 2000.

[2] BRASIL. Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o comitê gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e das outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, fev. 2005.

- [3] BRASIL. Decreto 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, jul. 2017.
- [4] BRASIL. Decreto nº 8.539, de 08 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, out. 2015.
- [5] BRASIL. Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, jan. 2016.
- [6] BRASIL. Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018. Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, mar. 2018.
- [7] Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Entidade da Administração pública federal, vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento, Pesquisa e Gestão, sendo o principal provedor de dados e informações do país.
- [8] Matéria intitulada: Brasil tem 116 milhões de pessoas conectadas à internet, diz IBGE. Publicado em 21/02/2018 em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/brasil-tem-116-milhoes-de-pessoas-conectadas-a-internet-diz-ibge.ghtml>
- [9] CORREIA, Rosângela Linhares; DOS SANTOS, José Gonçalves. A Importância da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na Educação a Distância (EAD) do Ensino Superior (IES). **Revista Aprendizagem em EAD**, Taquatinga - DF, v. 2, p. 4-5, out. 2013. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/raead/article/viewFile/4399/2899>>. Acesso em: 19 dez. 2018.
- [10] TAKAHASHI, Tadao (org.). **Sociedade da Informação no Brasil – Livro Verde**, Setembro de 2000. Pág.8
- [11] AGUNE, Roberto Meizi e CARLOS, José Antônio. **Governo eletrônico e novos processos de trabalho**. 2005. Artigo, Pág. 1
- [12] Silva Filho, Antônio Mendes Da. **Governo Eletrônico no Brasil**. In: Revista Espaço Acadêmico, nº 37, Junho/2004 – Pág. 1
- [13] Governo Eletrônico (do inglês – *electronic government*).
- [14]<https://www.governodigital.gov.br/EGD/historico-1/historico>
- [15] Matéria Publicada em: <https://ufrn.br/imprensa/noticias/8773/ufrn-avanca-na-implantacao-de-processos-eletronicos> . Acesso em 19/12/2018.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA COMO FERRAMENTA DE APOIO AO GOVERNO ELETRÔNICO E SUSTENTABILIDADE

Eberton José da Silva Ferreira

Patrícia Borba Vilar Guimarães

Marcelo Rique Carício

INTRODUÇÃO

A perspectiva da sustentabilidade nos dias atuais está em pleno crescimento. Dentro do contexto do Governo eletrônico, no qual as ações, produtos e serviços oferecidos aos cidadãos estão cada vez mais disponíveis para acompanhamento, também é crescente o número de pessoas que optam por produtos e serviços que prezam pela conservação e preservação dos recursos naturais para as gerações futuras. Pensando nisso, e por fazer parte do quadro de servidores da Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi (FACISA), a proposta apresentada neste estudo é verificar a viabilidade de utilização de energia fotovoltaica em suas instalações bem como a automação de equipamentos existentes nos laboratórios e demais ambientes internos de lá, visto que, a área na qual se situa esta unidade acadêmica especializada da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), possui imenso potencial para geração de energia solar.

Dessa forma, além de contribuir para o melhor aproveitamento dos equipamentos ali existentes e reduzir o consumo de energia elétrica, é papel da Universidade ser impulsionadora de boas práticas e atuar no desenvolvimento local e regional. Assim, espera-se ao final deste estudo, ter contribuído de maneira significativa no que diz respeito à disponibilização de um produto final atrativo e viável em termos de sustentabilidade visto que objetiva estimular o aumento da participação da fonte solar na matriz energética brasileira. Diante de um cenário de crise e escassez de recursos, o desenvolvimento

de meios econômicos e sustentáveis de produção e consumo de energia auxilia tanto a Universidade quanto ao Governo na prestação de produtos e serviços à população sem perder o padrão e a qualidade destes.

Nessa senda, como medidas iniciais a serem adotadas estão: a verificação da situação atual das instalações físicas da unidade e dos equipamentos existentes nos seus laboratórios e demais ambientes internos que necessitam passar pelo processo de automatização, analisar e redimensionar demanda contratada de energia dos prédios da unidade junto à empresa responsável pela distribuição de energia no estado do Rio Grande do Norte e divulgar e envolver no processo de uso consciente de energia todos os servidores, discentes e demais membros da comunidade acadêmica.

ENERGIA SOLAR E REGULAMENTAÇÃO NO BRASIL

No Brasil, a Geração Distribuída de energia pode ser viável tanto para pessoas físicas consumidoras de energia elétrica quanto para jurídicas, estas podem não apenas gerar energia para seu próprio consumo, mas também, em caso de excedentes, injetar eletricidade na rede geral. Essa alternativa tem sido amplamente discutida nos últimos anos e tem se tornado tendência em diversos países. No Brasil, foi aberta essa possibilidade em 17 de abril de 2012, com a publicação da Resolução Normativa (RN) N° 482/2012^[3] que é considerada o marco regulatório em GD (Geração Distribuída) no país e foi responsável por estabelecer as condições gerais para o acesso de microgeração e minigeração distribuída aos sistemas de distribuição de energia elétrica, o sistema de compensação de energia elétrica, além de outras providências. Em 24 de novembro de 2015 entrou em vigor a Resolução Normativa N° 687^[4], que modificou a RN 482/2012 em relação a conceitos como a microgeração, minigeração e sistema de compensação de energia elétrica, que passaram a ser definidas da seguinte forma:

I - microgeração distribuída: central geradora de energia elétrica, com potência instalada menor ou igual a 75 kW e que utilize cogeração qualificada, conforme regulamentação da ANEEL, ou fontes renováveis de energia elétrica, conectada na rede de distribuição por meio de instalações de unidades consumidoras;

II - minigeração distribuída: central geradora de energia elétrica, com potência instalada superior a 75 kW e menor ou igual a 3 MW para fontes hídricas ou menor ou igual a 5 MW para cogeração qualificada, conforme regulamentação da ANEEL, ou para as demais fontes renováveis de energia elétrica, conectada na rede de distribuição por meio de instalações de unidades consumidoras;

III - sistema de compensação de energia elétrica: sistema no qual a energia ativa injetada por unidade consumidora com microgeração ou minigeração distribuída é cedida, por meio de empréstimo gratuito, à distribuidora local e posteriormente compensada com o consumo de energia elétrica ativa.

Considerando que a geração de energia fotovoltaica ainda é uma opção pouco utilizada no país, se comparada com as outras fontes energéticas, principalmente a hidráulica, torna-se de grande importância para seu desenvolvimento a realização de campanhas de esclarecimento aos consumidores sobre os aspectos relacionados à regulamentação, benefícios de instalação da micro e minigeração distribuída dentre outros aspectos.

Nesse sentido, destaca-se a ação da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), que publicou o “Caderno Temático de Mini e Microgeração Distribuída”, objetivando esclarecer condições do acesso de micro e minigeradores, além de demonstrar e exemplificar o mecanismo de compensação e faturamento da energia gerada. O caderno elucida aspectos positivos e negativos relacionados ao uso da Geração Distribuída conforme trecho abaixo:

A geração distribuída é caracterizada pela instalação de geradores de pequeno porte, normalmente a partir de fontes

renováveis ou mesmo utilizando combustíveis fósseis, localizados próximos aos centros de consumo de energia elétrica.

De forma geral, a presença de pequenos geradores próximos às cargas pode proporcionar diversos benefícios para o sistema elétrico, dentre os quais se destacam a postergação de investimentos em expansão nos sistemas de distribuição e transmissão; o baixo impacto ambiental; a melhoria do nível de tensão da rede no período de carga pesada e a diversificação da matriz energética.

Por outro lado, há algumas desvantagens associadas ao aumento da quantidade de pequenos geradores espalhados na rede de distribuição, tais como: o aumento da complexidade de operação da rede, a dificuldade na cobrança pelo uso do sistema elétrico, a eventual incidência de tributos e a necessidade de alteração dos procedimentos das distribuidoras para operar, controlar e proteger suas redes (ANEEL, 2016)[5]

O caderno ainda traz um esboço de como funciona um Sistema de compensação de energia elétrica exemplificado na figura abaixo:

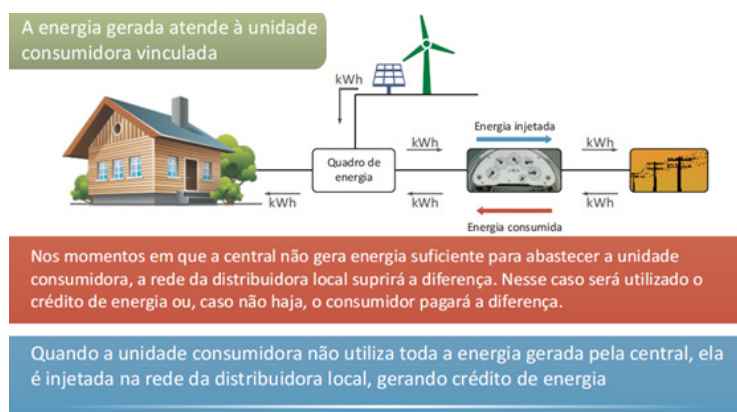


Figura 1 – Sistema de Compensação de Energia Elétrica

Fonte: Caderno da ANAEEEL, 2016.

EVOLUÇÃO DO GOVERNO ELETRÔNICO E DO USO DE ENERGIA SOLAR NO BRASIL

Em relação ao Governo eletrônico, de acordo com Jardim (2004)^[6], pode-se dizer que no Brasil, a Administração Federal tem desenvolvido diversas ações desde 2000. Limitações de ordem sócio-econômica e tecnológica dificultam o acesso da maioria da população. Outro obstáculo ao Governo Eletrônico é a deficiência na gestão das informações governamentais.

Os diversos programas de Governo Eletrônico no Brasil, em várias instâncias da administração pública, constituem a maior iniciativa do Estado brasileiro em termos de políticas públicas informação e tecnologias da informação (JARDIM, 2004, p. 8).

Os principais benefícios relacionados com a melhoria dos serviços são: conveniência, acesso eficiente e equitativo aos serviços e informações a qualquer hora e em qualquer lugar, a partir de um único ponto de acesso proporcionando assim maior participação do cidadão.

Sobre a evolução do Governo Eletrônico por meio do uso intenso das TICS (Tecnologias da Informação e Comunicação) Diniz et al., (2009)^[7] explicam que:

Entre as causas determinantes da adoção das TICs de forma estratégica e intensiva pelos governos em seus processos internos e na melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade destacam-se: o uso intensivo das TICs pelos cidadãos, empresas privadas e organizações não governamentais; a migração da informação baseada em papel para mídias eletrônicas e serviços online e o avanço e universalização da infraestrutura pública de telecomunicações e da internet. Outras causas estão associadas às forças provenientes do próprio movimento de reforma do Estado, da modernização da gestão pública e da necessidade de maior eficiência do governo. Consequentemente, temas como desempenho, eficiência, eficácia, transparência, mecanismos de controle, qualidade do gasto público e prestação de contas, relacionados ao processo de modernização da gestão pública, foram

associados ao processo de construção de programas de governo eletrônico. O desdobramento desses temas em políticas públicas e iniciativas concretas, explicitadas nos programas de governo, requerem o uso de tecnologia, tornando os programas de governo eletrônico elementos alavancadores de novos patamares de eficiência da administração pública.

Embora as fontes renováveis de energia inicialmente sejam mais caras, estas se tornam, no decorrer do tempo, mais atrativas e competitivas na medida em que resulta na redução de custos devido ao ganho na economia de escala e do avanço da tecnologia. O Brasil é detentor de grande potencial para geração de energia elétrica a partir da fonte solar, tendo níveis de intensidade solar superiores aos de países como Alemanha, França e Espanha que investem maciçamente em projetos para aproveitamento de energia solar. Apesar disso, o uso da fonte para geração de energia elétrica não apresenta a mesma relevância que possui em outros países, nem o mesmo desenvolvimento de outras fontes renováveis, como eólica e biomassa.

A figura abaixo faz parte do Balanço Energético Nacional, ano base 2017, realizado pela Empresa de Pesquisa Energética – EPE^[8] que tem por finalidade prestar serviços ao Ministério de Minas e Energia (MME) na área de estudos e pesquisas destinadas a subsidiar o planejamento do setor energético, cobrindo energia elétrica, petróleo e gás natural e seus derivados e biocombustíveis. Ela mostra a participação das fontes de energia na capacidade atual instalada.

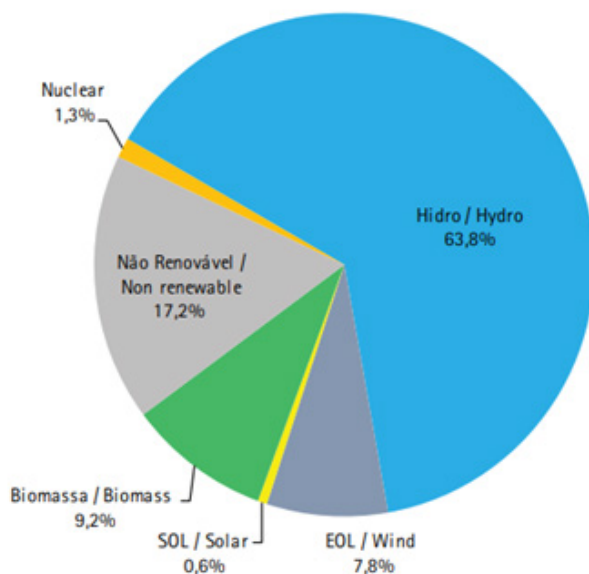


Figura 2 – Participação das fontes na capacidade instalada brasileira

Fonte: Balanço Energético Nacional - EPE.

O Brasil acaba de ultrapassar a marca histórica de 1 gigawatt (GW) em projetos operacionais da fonte solar fotovoltaica conectados na matriz elétrica nacional, segundo levantamento da Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica (ABSOLAR)^[9], entidade que representa o setor. A potência é suficiente para abastecer 500.000 residências do país, produzindo energia renovável, limpa, sustentável e competitiva capaz para atender o consumo de 2 milhões de brasileiros.

De acordo com a associação, apenas 30 dos 195 países do mundo possuem mais de 1 GW da fonte solar fotovoltaica. O primeiro gigawatt solar fotovoltaico do país é resultado do forte crescimento dos mercados de geração centralizada e geração distribuída solar fotovoltaica no ano de 2017. Na geração centralizada, contou-se com a inauguração de grandes

usinas solares fotovoltaicas contratadas pelo governo federal em leilões de energia elétrica realizados em 2014 e 2015.

O Rio Grande do Norte aparece em destaque entre os estados que estão concentradas as usinas em funcionamento, juntamente com a Bahia, Piauí, Minas Gerais, Rio Grande do Norte e Pernambuco.

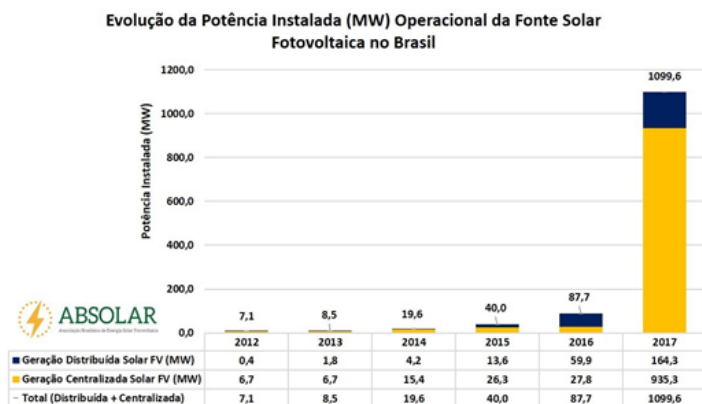


Figura 3 – Evolução da Potência Instalada (MW) Operacional da Fonte Solar Fotovoltaica no Brasil

Fonte: ABSOLAR (2018).

O investimento em estudos e adoção de fontes alternativas de energia, dentre elas a solar, possui inúmeras vantagens. A utilização da fonte solar para gerar energia elétrica contribui tanto do ponto de vista elétrico na diversificação da matriz, aumento da segurança no fornecimento, redução de perdas e alívio de transformadores e alimentadores, bem como do ponto de vista socioeconômico ambiental com a redução da emissão de gases do efeito estufa, geração de empregos locais, aumento da arrecadação e aumento de investimentos.

O BRASIL NO CENÁRIO MUNDIAL DO DESENVOLVIMENTO DE ENERGIA SOLAR

A intensa preocupação com a diversificação da matriz energética mundial associada com o cuidado com a conservação e preservação do meio ambiente, juntamente com o aumento da demanda por energia por parte do setor industrial, impulsionou a geração de energia elétrica no mundo a partir de fontes renováveis, como a fonte eólica e a solar. Quando comparado com outros países, o Brasil encontra-se bem localizado no ranking, mesmo reconhecendo a necessidade de avanço brasileiro no uso da fonte solar. É importante ressaltar que diferentemente dos países que são líderes em produção mundial, de matriz energética com base principalmente em combustíveis fósseis, a matriz energética brasileira é predominantemente renovável, com predominância da hidráulica, o que possivelmente diminui o apoio a políticas de incentivo à fonte solar.

Em resumo, temos que o Governo Eletrônico no Brasil atualmente apresenta grandes oportunidades no sentido de se otimizar a gestão da informação em benefício de maior eficácia e eficiência do Estado.

Por todo o exposto, fica claro que, apesar dos promissores resultados obtidos pelas políticas públicas de incentivo à fonte solar nos últimos anos, ainda há muito o que se avançar para que o Brasil possa ocupar um lugar de destaque no cenário mundial da energia solar.

Outro ponto importante para contribuir com o desenvolvimento da geração solar fotovoltaica é a realização de campanhas de esclarecimento aos consumidores sobre os benefícios de instalação da geração distribuída, atividade essa que não carece de modificações legislativas.

Em relação aos avanços do Governo eletrônico, não resta dúvida que inúmeros foram os benefícios alcançados com todas essas medidas que vêm sendo adotadas ao longo desses anos tornando o governo cada vez mais eletrônico e o

aproximando ainda mais da sociedade. A comodidade e a facilidade de acessar todas as informações dos atos administrativos pela internet tornaram a participação da sociedade muito mais ativa.

Esperando ter contribuído para o direcionamento dos estudos relacionados ao Governo eletrônico bem como à ampliação da participação de fontes renováveis na matriz energética brasileira, principalmente fonte solar, mais especificamente na FACISA/UFRN, o presente estudo apresentou o atual cenário da energia solar no Brasil e no mundo, especificando aspectos relacionados à regulamentação da área, além de discutir sobre os obstáculos existentes e contribuir para o aumento da participação da fonte solar na nossa matriz energética.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Cadernos Temáticos ANEEL Micro e minigeração distribuída**: sistema de compensação de energia elétrica. 2. ed. Brasília: ANEEL, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENERGIA SOLAR FOTOVOLTAICA. **Energia solar fotovoltaica atinge primeiro gigawatt no Brasil**. São paulo, 2018. Disponível em: <http://absolar.org.br/energia-solar-fotovoltaica-atinge-primeiro-gigawatt-no-brasil.html>. Acesso em: 06 dez. 2018.

BRASIL. Agência Nacional de Energia Elétrica. Resolução Normativa nº 482, de 17 de abril de 2012. Estabelece as condições gerais para o acesso de microgeração e minigeração distribuída aos sistemas de distribuição de energia elétrica, o sistema de compensação de energia elétrica, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2012. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/ren2012482.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2018.

BRASIL. Agência Nacional de Energia Elétrica. Resolução Normativa nº 687, de 24 de novembro de 2015. Altera a Resolução Normativa nº 482, de 17 de abril de 2012, e os Módulos 1 e 3 dos Procedimentos de Distribuição – PRODIST. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2015. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/ren2015687.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2018.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. Empresa de Pesquisa Energética. **Balanco Energético Nacional 2018**. Ano base 2017.

DINIZ, Eduardo Henrique et al. **O governo eletrônico no Brasil**: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 2009

HENRIQUES, Juliana de Souza; CANUTO, Luanda Costa; MORAES, Samantha Araújo de. **O Governo Eletrônico no Brasil**: A adesão do cidadão. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/1905/1/Juliana%20de%20Souza%20-%20Luanda%20Costa%20-%20Samantha%20Ara%C3%BAjo.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2018.

JARDIM, J. M. A construção do e-gov no Brasil: configurações político-informacionais. In: CINFORN ENCONTRO NACIONAL DA CIÊNCIA DA INFORMACÃO, 5., 2004, Salvador. **Anais...** Salvador: [s.n.], 2004.

[1] Trabalho apresentado à disciplina Processos e Legislação Administrativa, ministrada pela Profª Drª Patrícia Borba Vilar Guimarães.

[3] Agência Nacional de Energia Elétrica. Resolução Normativa nº 482, de 17 de abril de 2012. Estabelece as condições gerais para o acesso de microgeração e minigeração distribuída aos sistemas de distribuição de energia elétrica, o sistema de compensação de energia elétrica, e dá outras providências.

[4] Agência Nacional de Energia Elétrica. Resolução Normativa nº 687, de 24 de novembro de 2015. Altera a Resolução Normativa nº 482, de 17 de abril de 2012, e os Módulos 1 e 3 dos Procedimentos de Distribuição – PRODIST.

[5] AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. Cadernos Temáticos ANEEL Micro e minigeração distribuída: sistema de compensação de energia elétrica. 2. ed. Brasília: ANEEL, 2016.

[6] Doutor em Ciência da Informação (IBICT/UFRJ), Professor do Departamento de Ciência da Informação da UFF, Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação IBICT-UFF.

[7] Doutor e mestre em administração de empresas pela Escola de Administração de Empresas

de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp/FGV). Professor da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp). Endereço: Av. Nove de Julho, 2029 – CEP 01313-902, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: ediniz@fgvsp.br.

[8] EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA. Balanço Energético Nacional 2018. Ano base 2017

[9] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENERGIA SOLAR FOTOVOLTAICA. Energia solar fotovoltaica atinge primeiro gigawatt no Brasil. São Paulo, 2018. Disponível em: <http://absolar.org.br/energia-solar-fotovoltaica-atinge-primeiro-gigawatt-no-brasil.html>. Acesso em: 12 de março. 2019.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE ATIVIDADES DO SISTEMA DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS - SIGASI

Marcelo Augusto Leite Cortez do Carmo

Carlos David Cerqueira Feitor

APRESENTAÇÃO

Uma incubadora de empresas é um porto seguro para os primeiros passos de jovens empresas que buscam refinar seus produtos e serviços prestados, assim como buscar uma carteira de clientes que possa lhes proporcionar certo nível de estabilidade para os desafios do mercado. É esperado dessas organizações apoio em estrutura física, conhecimento técnico em gestão e suporte administrativo para os primeiros passos dos novos empreendimentos.

A incubadora de empresas de base tecnológica, por trabalhar em um ambiente extremamente dinâmico, precisa ter agilidade para acompanhar as transformações tecnológicas e as mudanças em processos de trabalho de cada tipo de empresa que possa participar do seu sistema de incubação. Para abarcar essa gama de empresas com características distintas, uma incubadora deve ter processos ágeis e enxutos, com capacidade de adaptação rápida e com o mínimo de desperdício de recursos e de tempo possível. Só assim irá prestar um serviço adequado.

Alinhado à essa necessidade de serviços públicos eficientes e maior acesso a informação, o Poder Executivo Federal desenvolveu uma Estratégia de Governança digital – EGD – cujo objetivo é orientar e integrar as iniciativas de transformação digital dos órgãos e entidades, por meio da expansão do acesso às informações governamentais, da melhoria dos serviços públicos digitais e da ampliação da participação social.

A proposta de implantação de sistema de gestão de atividades do sistema de incubação de empresas casa comple-

tamente como o tema as ideias do governo digital. O objetivo é justamente tornar eletrônico todo processo de relacionamento da incubadora com o participante do sistema de incubação. Ficando esse histórico guardado em um repositório único, para ser disponibilizado a todos que tenham interesse em acompanhar, pesquisar ou mesmo coletar informações históricas específicas de algum processo ou participante.

Este trabalho se propõe a apresentar uma ferramenta única e integrada de relacionamento entre a incubadora e os participantes do sistema de incubação, bem como de gestão das atividades da incubadora Inova Metrôpole – situada no parque tecnológico Metrôpole Digital/UFRN

OBJETIVOS

Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é:

Desenvolver um sistema integrado de gestão das atividades da incubadora de empresas Inova Metrôpole, com foco no relacionamento com os participantes do sistema de incubação desta incubação, proporcionando um ambiente de interação ágil e eficiente para seus usuários.

Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, fez-se necessário desdobrá-lo em objetivos específicos, sendo eles:

- Identificar e mapear os principais processos que relacionam a administração da incubadora com seus participantes;
- Avaliar os produtos de cada processo e identificar quais diretamente nos resultados da Incubadora;
- Modelar os processos para criação de ferramenta web que atenda aos principais processos da incubadora mapeados.

DESENVOLVIMENTO

A incubadora Inova Metrópole

Na incubadora de empresas Inova Metrópole são apoiadas empresas já formalizadas que estão desenvolvendo produtos ou processos inovadores na área de T.I. O programa tem duração de até 36 meses. Qualquer empresa privada pode participar, desde que tenha um produto ou processo inovador na área de T.I. e precise de apoio para se consolidar no mercado. Além disso, a empresa deve ter um produto ou serviço que já esteja sendo comercializado, ter pelo menos duas pessoas atuando na empresa e que pelo menos uma pessoa da equipe tenha experiência na área de TI.

A participação inicia-se através de submissão aos editais de seleção que são de fluxo contínuo. São avaliados o perfil empreendedor dos candidatos, sua formação e domínio dos temas necessários ao conhecimento do negócio ao qual se propõem, a disponibilidade desses empreendedores para desenvolver e gerenciar os seus negócios, a qualidade técnica da solução apresentada e seu grau de inovação, assim como o potencial econômico-financeiro da solução, sua viabilidade mercadológica e a estruturação do time que se propõe a trabalhar no negócio.

As empresas selecionadas têm acesso a infraestrutura com salas de uso individual; salas para reuniões; auditórios e salas de treinamento; copa; banheiro; estacionamento e áreas de convivência. Além dos serviços de assessorias em gestão, marketing, tecnologia, desenvolvimento organizacional e humano, e finanças; monitoramento e avaliação do progresso da empresa através da aplicação de instrumentos de acompanhamento; internet; serviços do datacenter com descontos de até 100% sobre os preços cobrados para a comunidade, acesso a rede de mentores; e capacitações sistemáticas para compleção do desenvolvimento dos empreendedores.

Após a entrada no programa da incubadora o participante paga uma mensalidade, que depende da quantidade de postos de trabalho ocupados. A permanência da empresa no programa é condicionada a adimplência das mensalidades, sendo desligada do programa a empresa que completar o terceiro mês sem o pagamento da taxa de participação no sistema. Assim como ficam sujeitos ao desligamento aqueles que não obtiverem o desempenho esperado conforme o instrumento de monitoramento estabelecido para acompanhamento dos participantes.

Após atingir o nível de maturidade esperado, com condições de manter-se de forma competitiva e sustentável no mercado a empresa incubada passa pelo processo de Graduação, no qual é diplomada e recebe prazo para a liberação do espaço físico. Após a graduação a empresa continua seu relacionamento com a incubadora, pois utilizar os serviços oferecidos, participar de eventos e seus empreendedores são convidados a participar da rede de mentores compondo uma rede de apoio aos jovens empreendedores do ecossistema de inovação.

O GOVERNO DIGITAL E A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO DA INCUBADORA

Segundo a estratégia de governança digital do governo federal *“o propósito da EGD é orientar e integrar as iniciativas de transformação digital dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, contribuindo para aumentar a efetividade da geração de benefícios para a sociedade brasileira por meio da expansão do acesso às informações governamentais, da melhoria dos serviços públicos digitais e da ampliação da participação social.”*

O serviço público prestado pela incubadora de empresas Inova Metrôpole tem uma importância fundamental pois fomenta o empreendedorismo, o desenvolvimento tecnológico e da região. Buscar melhorias na prestação desse serviço

traz benefícios em diversas áreas tanto no campo acadêmico como no do empreendedorismo.

O sistema irá criar uma prestação de serviço público misto, sendo parte presencial, através de consultorias, treinamentos e eventos de uma forma geral, com um serviço público digital, sendo o foco desse atendimento, as atividades que dispensem o contato humano, como o acesso à diversos serviços por agendamento, questões relacionadas com obtenção de fatura mensal, entre outras coisas. Tudo isso é apresentado como objetivo da E-Digital: *“Ampliar a oferta e aprimorar os serviços públicos por meio da transformação digital.”*

O sistema proposto, integrado à um portal na web, irá proporcionar maior acesso a informação tanto para os participantes do sistema, através da simplificação do procedimento de obtenção desses dados, tornando a obtenção dos mesmos mais rápida e confiável, quanto para a sociedade de uma forma geral, para aqueles que querem informações para participar do sistema, para aqueles que querem se relacionar com os participantes do sistema e aqueles que queiram informações para acompanhar os trabalhos da incubadora, através do exercício da cidadania participativa.

Mais uma vez indo ao encontro de outro objetivo da E-Digital: *“Incentivar a participação da sociedade em todo o ciclo de políticas públicas. Isto envolve permitir a interação direta dos cidadãos com o governo para expressar suas demandas, acompanhar a implantação das políticas, bem como avaliar o impacto destas.”*

Por fim a plataforma poderá ser integrada a outros sistemas para fazer parte de uma rede de informações sobre incubação de empresas no Brasil, conforme objetivo da E-Digital: *“Integração entre serviços das diversas esferas de governo (federal, estadual e municipal) com vistas à resolução unificada de problemas dos cidadãos.”* O que poderá contribuir

muito para o desenvolvimento dessa rede e estimular cada vez mais o empreendedorismo e a inovação.

A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA

A implantação do sistema se dará em duas etapas:

a) Mapeamento de Processos chave

O mapeamento será realizado com os servidores que trabalham na incubadora e validado com as gerências executiva e operacional do setor.

Como o mapeamento e o desenvolvimento não será realizado pela mesma equipe, será feito em módulos, assim que um módulo estiver mapeado será enviado para a equipe de desenvolvimento.

b) Desenvolvimento da Ferramenta

O desenvolvimento será feito em plataforma web e respeitará os critérios de qualidade e segurança estabelecidos pela DTI – Diretoria de Tecnologia da Informação do IMD.

A medida que os módulos forem sendo concluídos, serão disponibilizados para testes e posteriormente para o ambiente de produção. Assim os usuários irão receber as funcionalidades paulatinamente, conforme lista de prioridades de processos estabelecida pela gerência da incubadora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante a incubadora dar mais esse passo, visto que está em um centro de excelência em tecnologia e no cerne do fomento da inovação, sendo representante e vetor da UFRN neste tema. Além de ser vista como referência no quesito inovação e empreendedorismo, por ser uma incubadora de base

tecnológica deve estar na van guarda tanto nas questões tecnológicas quanto nas questões de governo (por estar em uma universidade federal).

O trabalho proposto, por se tratar da entrega de um sistema que busca a prestação de serviço, a integração com a sociedade e a disseminação de informações para o cidadão, apresenta alta aderência com a estratégia de governança digital proposta e fomentada pelo governo federal. Por fim será capaz de colocar a incubadora em posição de agente transformador de práticas, fomentador de mudanças e incentivador de participação social.

Referências

BRASIL **Estratégia de Governança Digital**: Transformação Digital – cidadania e governo/ Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. – Brasília: MP, 2018.

LIDERANÇA E SUA IMPORTÂNCIA À CONSTRUÇÃO DO GOVERNO ELETRÔNICO: UMA ANÁLISE DESSA RELAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Rodrigo Raniere Xavier Cabral^[1]

Carlos David Cequeira Feitor

INTRODUÇÃO

É visível e incontestado que as inovações tecnológicas são tendências irreversíveis e que já estão influenciando sobremaneira a atualidade em que vivemos. Elas vêm gerando grande impacto na forma como interagimos um com os outros, bem como, sobretudo, na realidade laboral. Sobre esse último ponto, sabe-se que a implementação estratégica de tecnologias inovadoras no meio empresarial é fator imprescindível para se manter competitivo ou, pelo menos, vivo no mercado. Segundo Felisdório e Silva^[2] (2018, p.95):

A evolução tecnológica avança em ritmo exponencial e apresenta diversos desafios e oportunidades em todos os segmentos da sociedade. A profunda transformação digital na qual as instituições estão inseridas exige mudanças profundas nos modelos mentais, nos comportamentos e atitudes, assim como demanda redesenho dos modelos de negócio praticados.

Conforme será apresentado mais adiante, a inovação tecnológica (IA) de aplicação estratégica, quer seja na esfera privada, quer na esfera pública, contribui para que os princípios da eficiência e eficácia passem a ser os balizadores reais da gestão institucional, dado a alta acurácia e velocidade que ela proporciona aos aspectos operacionais e processuais de trabalho. Diante dessa certeza, o desafio que se apresenta em seguida é de como se processará a implementação efetiva de uma tecnologia que impacte positivamente no alcance dos objetivos definidos pela organização.

Os riscos e dificuldades inerentes a implementação estratégica de tecnologias disruptivas, sobretudo no contexto público, nos dão a única convicção de que a tarefa é muito desafiadora e demanda uma ação bem articulada e coordenada. Segundo Toledo^[3] (2018, p.84), o comando pela Administração Pública na gestão de projetos de inovação é pouco observado dado sua característica por demais conservadora a qual se expressa por uma aversão exagerada e, por assim dizer, até nociva no que diz respeito ao desempenho e progresso da função pública específica que lhe foi definida.

Não tem jeito, em resposta a realidade atual e futura^[4] de escassez de recursos financeiros, é premente que a Administração Pública brasileira, a exemplo de outros países, acolha fortemente o desafio de se investir em inovações tecnológicas de modo a otimizar a eficiência no tocante aos seus custos e, principalmente, a qualidade dos serviços públicos prestados.

Embora de forma sutil, é possível notar a continuação, talvez agora mais incisiva, do estilo vanguardista na forma de liderar do reitor eleito da UFRN. Em entrevista concedida ao jornal Tribuna do Norte^[5] o professor Daniel Diniz destaca a necessidade de se investir na modernização da gestão para que a universidade enfrente as condições impostas a partir da promulgação da emenda constitucional nº 95/2016, mais conhecida como emenda do teto dos gastos públicos.

Envolto ao contexto exposto e inspirado na proposta de pesquisa submetida ao programa de mestrado profissional, ao qual se destina também o artigo em tela, avalia-se, com isso, que o fenômeno da liderança tem grande relevância para que as inovações tecnológicas sejam também mais presentes no âmbito das instituições públicas. Tudo depende de qual nível de engajamento prático prevalece, ou é estimulado, nos seus líderes que favorece a mudança organizacional em um nível estrutural orientado às inovações tecnológicas. Com foco no referencial teórico principal da pesquisa citada, mos-

trar-se-á que é possível por meio da liderança a construção efetiva do governo eletrônico - o e-Gov.

OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

Articulando com os ensinamentos teóricos de James Kouzes e Barry Posner no que diz respeito às práticas exemplares de liderança, bem como com alguns exemplos de estudos de caso, pretende-se analisar o quão ligado está o modo de liderar numa organização pública com a realização das suas intenções de modernização organizacional e, por conseguinte, com a implementação de um modelo de gestão pensado estrategicamente com recursos tecnológicos de informação mais avançados que venham a caracterizar consoante o conceito de governo eletrônico (e-Gov).

Considerando esse objetivo central do estudo, os seus objetivos específicos foram ser assim definidos: (a) - Discorrer sobre a evolução do pensamento estratégico nas organizações; (b) - Destacar os temas e desafios para a nova administração pública; e (c) - Articular a prática de liderança preconizada pelos teóricos supracitados com a constituição do governo digital.

EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

A estratégia organizacional das organizações de mercado vem mudando no tempo à medida que a exigência/demanda para com elas foi aumentando de dentro do seu ambiente e, sobretudo, de fora dele. O progressivo acirramento da competitividade e o crescimento das organizações ditaram ao longo da história o pensamento estratégico a ser considerado pelos seus líderes nas tomadas de decisões para fins de superar os desafios encontrados no mercado e, com isso, atingir seus objetivos.

Sobre isso e para situar no contexto deste trabalho, é oportuno, sob a perspectiva de teorias e ferramentas da administração (como ciência), historiar de forma breve e não exaustiva os marcos históricos relevantes que retratam esta evolução no modo de pensar estratégico das organizações.

Partindo daquele que é considerado o pai da Administração, Frederik Taylor definiu o que é conhecido como a teoria da Administração Científica. A característica dessa fase da ciência administrativa que sobressai no que diz respeito ao pensamento estratégico dos seus gestores era da utilização de métodos padronizados para reduzir ao máximo os custos de produção. Com isso, era alcançado maior inserção e aceitação do produto produzido no seu mercado, pois seu preço era campeão e isso já bastava. Tal postura juntamente com outras que a sucederam, provenientes de teorias como a clássica e a burocrática da administração, focavam no “pensamento estratégico” a partir de fatores eminentemente internos das organizações: preocupação gerencial sempre ligada à melhoria da eficiência dos mecanismos de produção. Essa característica dos gestores perdurou fortemente até meados do século XX.

Em momento no qual o preço dos produtos para o mercado não era mais suficiente como atrativo, destaca-se que a partir dos anos 50 de fato é iniciado o real desenvolvimento de pensamento estratégico. A era do pós-guerra, que definiu mundialmente a forma política e econômica na segunda metade do século XX, se caracterizou pelo notável crescimento na quantidade de empresas para atender as mais variadas demandas que cada vez mais surgiam do mercado (SANTÂNGELO, 2009^[6]). Esse fato, embora com percalços de algumas crises econômicas, como a do petróleo, estimulou o rico surgimento de diversas contribuições científicas do meio acadêmico versando sobre o ensino na área de estratégia organizacional. Apenas para ficar com os exemplos mais marcantes, apresentam-se os pensamentos estratégicos que melhor

retrataram as cinco últimas décadas do século XX para as organizações.

Nas duas primeiras décadas da segunda metade do século XX viu-se a formalização da administração estratégica por meio da profissionalização de líderes administradores e do aparecimento, por exemplo, da ferramenta SWOT (FERREIRA, 2006^[7]). O pensamento de planejamento estratégico decorrente do referido instrumento baseava-se no melhor posicionamento da empresa diante da análise da relação entre seu ambiente interno e externo (CONKE, 2013 p. 13 *apud* GHEMAWAT, 2002^[8]). Ou seja, a partir de então a estratégia de posicionamento de mercado, conforme as interfaces externas da organização, foi firmada e consolidou-se como premissa básica de outras ferramentas e teorias depois surgidas, pelas quais o mercado externo era também considerado como elemento de suas análises.

Nas duas décadas mais tarde (70 e 80), caracterizadas pela inauguração da alta competitividade e incerteza do mercado, ainda hoje observadas, preceitos afetos à gestão da qualidade tomaram destaque como pensamento estratégico no planejamento das organizações, o que implicou na postura corporativa de produzir produtos e serviços de grande valor agregado para o nicho de mercado atuante (GAMA, 2009^[9]).

Por fim, a última década do século XX foi determinada pelo advento da internet que desde então vem promovendo avanços nas chamadas tecnologias da informação. Nesse período (anos 90) percebeu-se o devido valor do conhecimento para as organizações. A internet produzia e disponibilizava cada vez mais soluções e informações de relevância estratégica. Para as empresas atentas a esse movimento e que souberam transformar isso em conhecimento e oportunidade, abriu-se pela primeira vez, e de forma eficaz, a possibilidade para que elas pudessem otimizar a gestão de qualidade e, com isso, expandir a inserção no mercado mediante uso do pensamento estratégico focado na customização em massa

dos seus produtos e serviços com o subsídio da nova plataforma de comunicação que surgia: internet.

Segundo Nakagawa e Gouvêa^[10] (2006, p.63), a internet facilitou sobremaneira o processo de customização nas organizações, visto que elas podiam disponibilizar informações personalizadas em seu site com base no histórico de compras e preferências declaradas do internauta. Para Pine II^[11] (1994, p.50;58), a inovação tecnológica é regra vital no sistema da customização maciça e esta, por sua vez, constituiu-se como novo paradigma e maior diferencial competitivo próximo da virada do milênio.

Visto, portanto, um rápido histórico da modificação gradual do pensamento estratégico nas organizações do século XX conforme as mudanças ambientais ocorridas, destaca-se que no século atual (XXI), servido de alta difusão tecnológica, o resultado da relação estratégia-ambiente implica o acentuado pensamento estratégico voltado à gestão da inovação daqueles que queiram se destacar como empreendedores^[12] (DORNELAS, 2012). Os produtos e serviços para serem atraí- tivos no mercado devem ser inovadores nos mais variados aspectos^[13] (FURBINO, 2007). Relacionado à temática discorrida, e no tocante à esfera pública, Felisdório e Silva (2018, p. 95) asseveram que:

O uso intensivo de tecnologia, em especial da inteligência artificial (IA), é um poderoso ativo estratégico para os governos do Brasil e do mundo avançarem na prestação de serviços públicos eficientes e adequados às necessidades dos cidadãos.

TEMAS E DESAFIOS PARA A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Identificada pela sigla NAP (NPM, em inglês) a Nova Administração Pública (New Public Management) é assim definida quando se observa no ambiente público inovações

atinentes a sua forma gestonária e estrutural. A consideração de reformas nessa direção à esfera pública só acontece, conforme consta nas obras de Abrúcio^[14] (1997) e Bresser-Pereira^[15](2008), quando a sua administração incorpora aspectos como: “Impulso para a eficiência orientado ao cidadão (consumerismo^[16])”; “Downsizing e descentralização”; “competição administrativa por excelência” e “participação política do cidadão”.

Embora o conceito em comento tenha derivado de iniciativas de países imersos em uma realidade política mais liberal, a aderência à NAP não decorre de aceitação ideológica liberal pelo Estado-nação, como condicionante. A caracterização da sua administração dentro desse conceito é reflexo de adoção deliberada em alguns dos aspectos supracitados (BRESSER-PEREIRA, 2008^[17]). Em particular no tocante ao Brasil pode-se dizer que a disposição em aderir a esse movimento de modernização foi inaugurado efetivamente a partir da famigerada reforma gerencial do Estado de 1995, imbuída fortemente dentro dos conceitos de descentralização e eficiência.

A denominação dada de reforma a esse fato é adequada e confirma incontestemente o empenho do Brasil em superar o modelo, à época, demasiadamente burocrático para o gerencial com vistas a otimizar os serviços públicos ofertados. Ou seja, foi uma descontinuação de um paradigma institucional weberiano estabelecido – establishment (BRESSER-PEREIRA, 2008^[18]).

Segundo Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010) *apud* Terry (1998)^[19], a estrutura burocrática é um entrave inibidor no deslanche das competências de líderes e gestores que almejam desenvolver ações públicas focadas em resultados à sociedade. Partindo disso e para que o Brasil fosse então efetivo na construção de uma Nova Administração Pública era inicialmente premente deixar para trás um sistema governamental anacrônico e, por isso, impeditivo e hostil da melhor

performance esperada daqueles que estarão à frente na coordenação e na tomada de decisão da máquina pública.

Dentre os aspectos mencionados que caracterizam o formato da Nova Administração Pública é certo inferir que o impulso à eficiência, articulado ao conceito de “consumerismo”, está também fortemente associado aos investimentos em inovações tecnológicas na estrutura e nos processos de trabalhos da esfera governamental.

A articulação da eficiência com a ideia de “consumerismo” impele que a administração pública aprume sua ênfase, antes dada mais à redução dos custos dos serviços públicos ofertados, na direção de se preocupar com o impacto deles junto aos cidadãos destinatários (LIMA, 2010^[20]).

A partir desse entendimento, impende aduzir um caso concreto que corrobora tal diretriz. O caso do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro é emblemático. Depois de substituir o trâmite dos seus processos do meio físico para o eletrônico e promover a implantação de Inteligência Artificial (IA) os impactos observados, com isso, transcenderam questões meramente de enfoque produtivista, e contemplaram também a aspectos qualitativos dos seus serviços prestados aos cidadãos.

De forma muito sintética, o referido tribunal com a aplicação da IA potencializou ganhos de repercussão social incríveis. Direcionada para atuar na solução de situações ditas como menos complexas do tribunal, a IA implantada conferiu expressiva otimização na execução fiscal sobre os devedores ao erário do município do Rio de Janeiro, que resultou uma economia processual em valores atuais na ordem de R\$ 17.891.708,61, bem como uma arrecadação direta aos cofres do município de vultosos de R\$ 31.919.214,37. Essa experiência que embasou o capítulo de livro produzido por Fábio Ribeiro Porto^[21] demonstrou além da melhor eficiência e eficácia do processo de execução fiscal com uso da IA também a vasta possibilidade de benefícios aos cidadãos usuários, ou não,

do judiciário, que no caso concreto, serão percebidos com a maior celeridade processual: serventia judiciária focada nas questões mais complexas; melhor qualidade dos serviços ofertados: IA auxiliando o magistrado com a identificação e classificação processual, disponibilização de dados pertinentes e estruturados e etc; e, por fim, o resultado financeiro e orçamentário positivo aos cofres públicos que potencialmente podem refletir em benefício de toda comunidade.

A PRÁTICA DE LIDERANÇA SENDO CATALISADOR DO GOVERNO ELETRÔNICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (E-GOV)

Os apontamentos já registrados nos itens anteriores quanto à evolução do pensamento estratégico, que também acabou por refletir no setor público, e aos aspectos que definem a Nova Administração Pública (NAP) revelam a necessidade de coordenação e articulação administrativa atenta e responsiva para fins de assimilação e adaptação do governo às demandas que cada vez mais dinâmicas da sociedade.

Sobre isso, a liderança tem papel fundamental. Segundo Lima^[22](2010, p.21) a gestão pública direcionada à produção de resultados de interesse do cidadão e da sociedade em geral só se faz possível a partir de uma liderança assim comprometida, a qual é considerada como sendo o motor que impulsiona a organização que juntamente com estratégias, planos e participação do cidadão definem o espaço do planejamento público.

Nesse sentido e debruçando-se da base teórica afeta ao constructo da liderança que foi mencionado no objetivo deste trabalho, os teóricos Kouzes e Posner (2003) apresenta as práticas exemplares de liderança como aquelas prevalentes em um líder no apogeu da sua performance^[23]. Há mais de três décadas realizando pesquisas intensivas com líderes, tanto de organizações privadas como de públicas, eles puderam desenvolver uma ferramenta denominada Leadership

Practices Inventory (LPI^[24]) com a qual é possível aferir acuradamente o nível de engajamento de um líder nas 05 práticas exemplares de liderança que são observadas naqueles que, como já dito, estão no auge do seu desempenho (KOUZES & POSNER, 2003^[25]).

Essas 05 práticas, que podem ser desenvolvidas em qualquer pessoa que esteja disposta a aceitar o desafio da liderança, são compreendidas pelas seguintes ações empregadas: “mostrar o caminho”; “inspirar a visão conjunta”; “desafiar o processo”; “capacitar os outros para a ação”; “animar os corações”.

Dito isto e visto que não é a intenção do trabalho em tela discorrer sobre cada uma delas, é suficiente destacar uma única prática exemplar - “desafiar o processo” - para corroborar a relevância da liderança na construção do governo eletrônico.

A referida prática exemplar presente em um líder é percebida por meio da sua propensão habitual na busca de oportunidades para inovar o *status quo* na direção da melhoria organizacional (KOUZES & POSNER, 2017^[26]). Outro compromisso que também vai definir um líder assim é quando se observa a sua disposição em experimentar e assumir riscos que possam gerar vitórias, mesmo que pequenas, e aprendizados com os erros porventura ocorridos (KOUZES & POSNER, 2003)

A fim de exemplificar o benefício de uma liderança engajada em tal prática, apresenta-se o caso ocorrido na maior corte jurídica do Brasil. O Supremo Tribunal Superior – STF – embora visto em todo sistema judiciário como o mais conservador dos tribunais no que concerne ao estilo de gestão orientado à inovação, o que lhe define como uma organização de baixo apetite a riscos e, por isso, um tanto incerto da possibilidade de empreender no desenvolvimento, por exemplo, de inteligência artificial (IA) a ser aplicada nos seus processos de trabalho, salienta-se, entretanto, que por meio da então

presidente, a ministra Cármen Lúcia, esse tribunal desafiou-se em romper os padrões nele encontrados com vistas a se inserir em definitivo no contexto da inovação tecnológica (TOLEDO, 2018^[27]).

A consequência desse compromisso prático da ministra logo nos primeiros momentos à frente do STF, somado com sua atenção à oportunidade em razão do déficit tecnológico da corte, foi a implantação de uma IA (denominada VICTOR[28]) a qual pudesse otimizar quantitativa e qualitativamente os processos trabalhos dito como operacionais e simples e que repercutiam naqueles mais complexos. Os benefícios alcançados pelo STF com o VICTOR foi o incrível aumento no processamento de atividades como: conversão de imagens em textos no processo digital; separação do começo e do fim de um documento (peça processual, decisão e etc) em todo o acervo do Tribunal; separação e classificação das peças processuais mais utilizadas nas atividades do STF e a identificação dos temas de repercussão geral de maior incidência, o que, com isso, resultou em economia de recursos humanos que possibilitou o direcionamento dos servidores do tribunal na dedicação de tarefas mais complexas relacionadas com a admissibilidades de recursos extraordinários (TOLEDO, 2018).

Evidencia-se, portanto, com base no exemplo exposto, o quanto uma iniciativa arrojada – de desafiar o processo assumindo os riscos – foi, e é, um diferencial positivo na construção do governo eletrônico. O caso do STF é mais uma prova de que, mediante uma liderança efetivamente engajada, a mudança da Administração Pública brasileira em direção ao modelo de gestão mais tecnológico e inovador (e-Gov) tende a ser factual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Transcorrendo sobre temas considerados imprescindíveis à compreensão da articulação existente entre o construc-

to de liderança com a construção do governo eletrônico da Administração Pública brasileira, o presente estudo percorreu objetivamente acerca dos aspectos marcantes da evolução do pensamento estratégico nas organizações; da nova administração pública; e das práticas de lideranças, sob a ótica de James Kouzes e Barry Posner.

Do ponto de vista da evolução do pensamento estratégico viu-se os movimentos que sucederam a forma de interagir das organizações com o seu ambiente externo, o que também foi absorvido pela esfera pública. Percebe-se, por meio de iniciativas inovadoras que caracterizam o governo eletrônico, o quanto a Administração Pública acolheu o pensamento estratégico atrelado às demandas e às necessidades de implantação tecnológica na sua administração, não para conferir uma vantagem competitiva como visto em organizações de mercado, mas sim para buscar a excelência dos seus serviços prestados: maior interação com o cidadão, diligência e mais qualidade.

No caso da Nova Administração Pública observa-se o afastamento do estilo de gestão eminentemente burocrático para um modelo balizado por preceitos do gerencialismo, cujas diretrizes adotadas no Brasil contemplam mais fortemente a observação de questões envoltas na eficiência da gestão norteadas para cidadão (consumidor) e na descentralização estratégica e inteligente da máquina estatal.

Quanto ao constructo da liderança o trabalho limitou-se à perspectiva de James Kouzes e Barry Posner, os quais desde 1982 vêm realizando pesquisas nesta área que culminaram na criação da consagrada ferramenta LPI. E para evidenciar a relevância da liderança na construção do “e-Gov” fez-se a correlação pertinente de uma prática específica dessa ferramenta com a vontade de modernização observada em alguns casos concretos do Brasil.

A prática de liderança exemplar pinçada da ferramenta LPI refere-se à ação de “desafiar o processo”. Não obstante

ser apenas uma dimensão dentre outras quatro constantes no LPI, ela foi mais que suficiente para corroborar a importância de liderança no intento de desenvolver o governo eletrônico dentro da Administração Pública. Essa percepção inferida é reforçada pelos casos brasileiros trazidos como exemplos (TJRN e STF), os quais relevam indubitavelmente que iniciativas de liderança com forte influência de tal prática foram e continuam sendo cruciais na construção de organizações públicas em direção ao preconizado modelo de governo com viés mais eletrônico e inovador – o “e-Gov”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRÚCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Cadernos ENAP, no. 10, 1997.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Burocracia Pública na Construção do Brasil. 2008. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=3995>>. Acesso em: 28 Nov.2018.
- CONKE, Leonardo Silveira. O PENSAMENTO ESTRATÉGICO NO SÉCULO XX: EXPLICAÇÕES HISTÓRICAS. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo: 2013.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios - 4ª. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- FARIA, Luciana Jacques. Nova Administração Pública: O Processo de Inovação na Administração Pública Federal Brasileira Visto pela Experiência do “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”. XXXIII Encontro Anpad. São Paulo, 2009. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS378.pdf>>. Acesso em: 10 Dez. 2018.
- FELISDÓRIO, Rodrigo César Santos; SILVA, Luís André Dutra e. Inteligência artificial como ativo estratégico para a Administração Pública. In: FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de (Coord.). Tecnologia jurídica & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia – 2018. Belo Horizonte: Fórum, 2018.
- FERREIRA, Ernani da Cunha. Administração Estratégica – evolução contínua. Resende/RJ: III SEGET, 2006.
- FURBINO, Marizete. Inovação, palavra de ordem no Século XXI. 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/inovacao-palavra-de-ordem-no-seculo-xxi/20371/>>. Acesso em: 25 Nov. 2018.
- GAMA, Antônio Pimenta. Criatividade e Inovação: Os Novos Desafios do Marketing. 2009. Disponível em: <<https://infoeuropa.euroid.pt/registo/000043140>> Acesso em: 03 dez. 2018.
- KOUZES, James M & POSNER, Barry Z. The five practices of exemplary leadership. 3rd ed. San Francisco: Wiley, 2003.
- KOUZES, James M & POSNER, Barry Z. 2017. Aprendendo a liderar: os cinco fundamentos para se tornar uma líder exemplar. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. Gestão orientada para resultados. In: MEDEIROS, Paulo César; LEVY, Evelyn (org.). Construindo uma Nova Gestão Pública. Coletânea de textos do I Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN: Natal, 2010. p.11-22.
- NAKAGAWA, Sandra Sayuri Yamashita; GOUVÊA, Maria Aparecida. MARKETING DE RELACIONAMENTO SOB A INFLUÊNCIA DA INTERNET. Revista

de Gestão USP, São Paulo, v.13, n.1, p.57-73,2006. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36550>>. Acesso em: 03 Dez. 2018.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no Contexto da Nova Administração Pública: Uma Análise Sob a Perspectiva de Gestores Públicos de Minas Gerais e Rio De Janeiro. Revista de Administração Pública FGV, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/issue/view/782>> . Acesso em 06 Dez. 2018.

PINE II, B. Joseph. Personalizando Produtos e Serviços - Customização Maciça. Tradução Edna Emi Onoe Veiga. São Paulo: Makron Books, 1994.

PORTO, Fábio Ribeiro. O impacto da utilização da inteligência artificial no executivo fiscal. Estudo de caso do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. In: FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de (Coord.). Tecnologia jurídica & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia – 2018. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 109-144.

SANTÂNGELO, Caio César Ferrari. A Origem e Evolução do Marketing. 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-origem-e-evolucao-do-marketing/31418/>> . Acesso em: 20 Nov. 2018.

TOLEDO, Eduardo S. Projetos de inovação tecnológica na Administração Pública. In: FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de (Coord.). Tecnologia jurídica & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia – 2018. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 83-87.

[2] FELISDÓRIO, Rodrigo César Santos; SILVA, Luís André Dutra e. Inteligência artificial como ativo estratégico para a Administração Pública. In: FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de (Coord.). Tecnologia jurídica & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia – 2018. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 95-100. ISBN 978-85-450-0584-1.

[3] TOLEDO, Eduardo S. Projetos de inovação tecnológica na Administração Pública. In: FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de (Coord.). Tecnologia jurídica & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia – 2018. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

[4] Certeza decorrente da emenda constitucional nº 95/2016 (o famigerado teto dos gastos públicos).

[5] Publicada na edição eletrônica do jornal Tribuna do Norte em 14/11/2018. Disponível em: <<http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/daniel-melo-a-eleito-novo-reitor-da-universidade-federal-do-rn/430169>>. Acesso em: 20 nov. 2018

[6] SANTÂNGELO, Caio César Ferrari. A Origem e Evolução do Marketing. 2009.

[7] Conforme artigo publicado no III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia em 2006, Resende/RJ. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/artigos2006.php?pag=10>>

[8] Artigo do professor da UFPR, Leonardo Silveira Conke, publicado na revista *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, 2013.

[9] GAMA, Antônio Pimenta. *Criatividade e Inovação: Os Novos Desafios do Marketing*. 2009.

[10] Depreende-se do artigo que a internet teve um papel relevante para impulsionar o processo de customização graças a melhor interface entre as empresas e seus consumidores.

[11] Livro: *Personalizando produtos e serviços: Customização Maciça a Nova Fronteira da Competição dos Negócios*.

[12] Tendência extraída do capítulo 02, a partir da página 07 do livro *Empreendedorismo: Transformação ideias em negócios*.

[13] FURBINO, Marizete. *Inovação, palavra de ordem no Século XXI*. 2007.

[14] Conforme observado no capítulo III do artigo “O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente”, no qual demonstra o desenvolvimento gerencial do setor público anglo-americano.

[15] Obra intitulada *Burocracia Pública na Construção do Brasil* em que Luiz Carlos Bresser-Pereira, dentre outras coisas, discorre sobre sua experiência na implantação da reforma gerencial do Estado brasileiro. Tal reforma destaca-se no trabalho de questões ligadas à descentralização, à eficiência do setor público e à competição administrativa por excelência.

[16] Termo tem estreita relação com o conceito de efetividade sob a perspectiva da qualidade dos serviços públicos prestados. A opinião do cidadão passa ser valorizada como fonte de definição das demandas e necessidades e também para avaliação dos serviços públicos que são ofertados (a participação política do cidadão é estabelecida), conforme observado na p.05 do artigo *Nova Administração Pública: O Processo de Inovação na Administração Pública Federal Brasileira Visto pela Experiência do “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”* de Luciana Jacques Faria.

[17] Nas páginas 96 e 97 do ensaio denominado *Burocracia Pública na Construção do Brasil* o ex-ministro Bresser-Pereira assevera que diante da profunda crise pela qual o Brasil passava dos 80 e meados dos 90 era preciso reformar e reconstruir o Estado para que este pudesse ser um agente efetivo e eficiente de regulação do mercado e de capacitação das empresas no processo competitivo internacional, sem que implicasse na substituição do modelo de Estado pelo de mercado como a ideologia liberal propunha. Aliás, ele reforça que essa implantação, de novas práticas administrativas, alinhava-se ao movimento visto em países de viés social-democrata da Europa.

[18] Pelo contexto de mundo extremamente competitivo no final do século XX, Bresser-Pereira pondera que não havia alternativa senão aquela de que os países social democratas enveredassem pela reforma da gestão pública (reforma gerencial). O Brasil era um desses países.

[19] OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no Contexto da Nova Administração Pública: Uma Análise Sob a Perspectiva de Gestores Públicos de Minas Gerais e Rio De Janeiro. Revista de Administração Pública FGV, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, 2010.

[20] Contribuindo com capítulo no livro “Construindo uma Nova Gestão Pública”, dos organizados Paulo César Medeiros e Evelyn Levy, Paulo Daniel Barreto Lima anota que a eficiência não significa dizer redução de custo, mas sim atenção à capacidade gerencial para utilizar os recursos disponíveis da melhor forma possível. Para ele a eficiência não acontece em si mesma. Pois se assim fosse, a regra seria eliminar o custo a qualquer custo, tendo como estratégia fazer mais com menos. A ideia de eficiência deve invariavelmente contemplar o conceito de efetividade: a ação pública agregou o valor esperado para o cidadão, para a sociedade e à própria administração pública, então foi efetiva. Ou seja, é uma gestão orientada para resultados que impactem positivamente na realidade de todos os atores envolvidos.

[21] PORTO, Fábio Ribeiro. O impacto da utilização da inteligência artificial no executivo fiscal. Estudo de caso do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. In: FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de (Coord.). *Tecnologia jurídica & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia* – 2018. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

[22] LIMA, Paulo Daniel Barreto. Gestão orientada para resultados. In: Medeiros, Paulo César; LEVY, Evelyn (org.). *Construindo uma Nova Gestão Pública*. Coletânea de textos do I Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN: Natal, 2010. P. 11- 22.

[23] KOUZES, James M & POSNER, Barry Z. *The five practices of exemplary leadership*. 3rd ed. San Francisco: Wiley. 2003. p.01.

[24] Traduzindo: Inventário das práticas de liderança.

[25] KOUZES, James M & POSNER, Barry Z. *The five practices of exemplary leadership*. 3rd ed. San Francisco: Wiley. 2003.p.09.

[26] KOUZES, James M & POSNER, Barry Z. 2017. *Aprendendo a liderar: os cinco fundamentos para se tornar uma líder exemplar*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p. 100-101.

[27] TOLEDO, Eduardo S. Projetos de inovação tecnológica na Administração Pública. In: FERNANDES, Ricardo Vieira de Carvalho; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de (Coord.). *Tecnologia jurídica & direito digital: II Congresso Internacional de Direito, Governo e Tecnologia* – 2018. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 83-87.

[28] Segundo Toledo (2018, p.88) o nome do projeto, VICTOR, é uma homenagem feita pelo Tribunal a Victor Nunes Leal, Ministro do STF de 1960 a 1969, autor da obra *Coronelismo, Enxada e Voto* e principal responsável pela sistematização da jurisprudência do STF em súmula, o que facilitou a aplicação dos precedentes judiciais aos recursos, basicamente o que será feito por VICTOR. Pelo jeito foi outro gestor imbuído da prática exemplar “desafiar o processo”. No sítio do próprio STF na internet há notícias veiculadas em 26/09/2018 e 23/10/2018 acerca da situação mais atual do projeto discorrida. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=390818>> e <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=393522>>

MELHORIA DE PROCESSOS EM UMA INCUBADORA DE EMPRESAS

Raquel Siqueira Maciel

André Moraes Gurgel

INTRODUÇÃO

As organizações que atuam em ambientes complexos e turbulentos, geralmente necessitam implantar mudanças nas suas estruturas, processos e outros aspectos organizacionais para se manterem competitivas (Kogetsidis, 2011). A gestão de processos possibilita que as empresas reestruturarem seus sistemas de trabalho com a finalidade de alcançar uma melhoria nos resultados da organização, fazendo uso dos recursos de modo eficiente e promovendo um aumento do valor entregue ao cliente (Hörbea et al., 2015).

Os processos organizacionais estão ligados às atividades necessárias à existência de uma empresa (Lacerda; Rodrigues & Silva, 2009). Segundo Davenport (1993), processo consiste em um conjunto de atividades projetadas, estruturadas e avaliadas, para produzir um output específico para um determinado cliente ou mercado.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que permite identificar as entradas e as saídas de cada processo com a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes, possibilitando uma visualização ampla das interações das atividades de uma organização (Correia; Leal & Almeida, 2002; Alvarenga-Netto, 2004).

Pode-se dizer que o mapeamento de processos desempenha o papel fundamental de desafiar os processos existentes, criando oportunidades de melhoria de desempenho organizacional ao identificar interfaces que são críticas (Datz; Melo & Fernandes, 2004). Os métodos e as ferramentas de melhoria e redesenho de processos possibilitam os melhores

resultados quando o processo é bem projetado, com começo e fim delimitados, quando há uma ou mais formas de mensurá-lo e quando seu passo a passo pode ser avaliado (Adair & Murray, 1996).

Por meio do mapeamento dos processos é possível identificar os principais gargalos operacionais e obter um maior nível de controle da organização. Neste contexto, o objetivo principal deste relato é diagnosticar e realizar melhorias nos processos de trabalho da incubadora de empresas Inova Metrópole, utilizando o mapeamento de processos.

DESENVOLVIMENTO DO TEMA

A Inova Metrópole é uma incubadora de empresas do Instituto Metrópole Digital (IMD) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) que tem a missão de promover a criação e a consolidação de empreendimentos inovadores em tecnologia da informação. Uma incubadora de empresas é um ambiente voltado para o apoio e fortalecimento de micro e pequenas empresas, fornecendo determinados serviços e facilidades para ajudá-las no seu desenvolvimento e preparação para o mercado.

A Inova Metrópole foi criada em julho de 2013, a partir do amadurecimento de um projeto de pesquisa, iniciado em 2008, denominado Núcleo de Aplicação de Tecnologias Avançadas – NATA. Neste momento a Inova se propunha a conectar o IMD a governo e empresas, se tornando, portanto a principal comunicação do IMD com o meio extra-acadêmico no tocante a valorização do ensino e pesquisa por meio da inovação.

No ano de 2016, com a concretização do IMD como unidade acadêmica especializada e sua reestruturação com as demais diretorias deste Instituto, a Inova passa a ser um centro de inovação com diversos mecanismos para promover a criação e desenvolvimento de negócios inovadores que têm

a Tecnologia da Informação no cerne da sua entrega de valor. Por meio do suporte negocial em gestão, contabilidade, tecnologia, marketing e desenvolvimento humano e organizacional, bem como, o suporte de infraestrutura física (salas individualizadas e compartilhadas, salas de treinamento, auditórios e salas de reunião) e tecnológica (acesso aos diversos laboratórios da UFRN, especialmente os de domínio do IMD).

O sistema de incubação da incubadora apresenta duas etapas: pré-incubação e incubação. Na pré-incubação a incubadora apoia empreendedores que possuam uma ideia de produto ou processo inovador na área de tecnologia da informação (TI) e que necessitem de apoio para desenvolvê-la e transformá-la em negócio, com duração de até doze meses, podendo ser prorrogado por até seis meses segundo decisão do Conselho Deliberativo da incubadora, de acordo com a avaliação feita pela incubadora. Na etapa de pré-incubação, os empreendedores ainda estão na fase de idealização e concepção da ideia e não possuem uma empresa formalmente constituída.

Já a etapa de incubação tem o objetivo de apoiar empresas formalmente constituídas que apresentem um produto ou processo inovador na área de TI e que necessitem de apoio para aumentar sua competitividade e assegurar sua sustentabilidade. Tem duração mínima de seis meses e no máximo de vinte e quatro, podendo ser prorrogada por uma única vez por mais doze meses segundo decisão do Conselho Deliberativo da incubadora, à vista das especificidades e dos resultados do instrumento de monitoramento e avaliação da empresa.

A Inova Metrópole é uma das diretorias executivas do IMD, cuja direção é feita pelo seu Gerente Executivo e Gerente Executivo Adjunto. A estrutura organizacional da Inova Metrópole é subdividida em Gerência Executiva, responsável pela gestão política e estratégica da Inova; e Gerência Operacional, subdividida nos setores Administrativo, de Gestão,

Financeiro/Econômico, Mercado e Desenvolvimento Humano e Organizacional.

O setor administrativo faz a gestão operacional da Inova Metr pole e cada um dos demais setores apoiam o setor administrativo e os empreendimentos instalados na Inova nas suas respectivas temáticas de atuação. Para as deliberações da Inova Metr pole há ainda um conselho deliberativo - composto por professores da UFRN e representantes do Serviço de Apoio  s Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e empresas incubadas.

Atualmente, a Inova Metr pole passa por um processo de certificação chamado Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE), criado pela Associação Nacional de Entidades Promotora de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) em parceria com o SEBRAE. O Cerne é um programa de certificação para atestar a qualidade das incubadoras do Brasil (ANPROTEC, 2018). É preciso buscar a excelência na própria gestão da incubadora para que se consiga apoiar empreendimentos nascentes com eficácia.

O modelo CERNE é uma plataforma baseada em "boas práticas", que foram elencadas a partir de um processo coletivo e participativo, que considerou pontos discutidos em diversas incubadoras de diferentes áreas do território nacional. Criou-se uma base de referência para que seja possível reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso das empresas incubadas (ANPROTEC, 2018).

São determinadas boas práticas que devem ser estabelecidas em diversos processos-chave, que estão associados a quatro níveis de maturidade denominados: Cerne 1, Cerne 2, Cerne 3 e Cerne 4. Cada nível de maturidade representa um passo da incubadora em direção ao processo de melhoria contínua (ANPROTEC, 2018). O modelo foi desenvolvido a partir de tr s níveis de abordagem: a empresa, o processo de incub  o e a incubadora. No nível da empresa foram considerados elementos referentes ao perfil da equipe, gestão da

empresa, produto, mercado e capital (CERNE, 2013). A incubadora deve manter um processo sistemático e documentado de avaliação, monitoramento e orientação do desempenho e da evolução da empresa envolvendo os cinco eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão (CERNE, 2013).

Atualmente, a equipe da incubadora conta com doze colaboradores, destes, sete com menos de um ano de empresa. Os cargos e atribuições da equipe são listados a seguir:

- Gerente Executivo: desenvolver a gestão política e estratégica da incubadora;
- Gerente Executivo Adjunta: tem o papel de auxiliar o Gerente Executivo nas suas atribuições;
- Gerente Operacional: responsabilizar-se pelas questões gerenciais e administrativas da Incubadora;
- Assessor de Gestão: auxiliar a gestão da incubadora e assessorar nas necessidades individuais dos incubados nos temas relacionados à área de gestão;
- Assessora de Marketing: promover o marketing das ações e eventos organizados pela incubadora e assessorar as empresas incubadas na área de marketing;
- Assessora de Mercado: promover o acesso ao mercado da incubadora (prospecção de potenciais empresas incubadas e pré-incubadas, relacionamento com entidades de apoio e fomento ao empreendedorismo, divulgação dos editais de seleção, de eventos, relacionamento com a assessoria de comunicação do IMD e com entidades parceiras para atendimento das ações ocasionadas por essa parceria ou pela assessoria de marketing) e, eventualmente, dos incubados;
- Assessor Contábil: promover a gestão financeira da incubadora e realizar reuniões de acompanhamento com as empresas incubadas;
- Assistente Administrativo: apoiar as atividades de rotinas administrativas da incubadora;
- Psicóloga: assessorar e promover capacitações na área de desenvolvimento humano e organizacional para as empresas incubadas e para a incubadora;
- Bolsista de marketing: apoio às atividades da assessora de marketing;
- Bolsista de gestão: apoio às atividades do assessor de gestão;
- Bolsista de mercado: apoio às atividades da assessoria de mercado.

O crescimento da equipe, bem como a saída de pessoal e a criação de novos cargos e funções, fizeram com que as execuções de algumas atividades ficassem comprometidas, principalmente as relacionadas ao setor de mercado que contemplam os processos relacionados a eventos, prospecção e comunicação e marketing. A falta de um processo claro gerou problemas no entendimento dos papéis e responsabilidades por parte de cada colaborador e ruídos na comunicação, consequentemente, as atividades não estavam sendo bem executadas, gerando muitas falhas e atrasos na entrega.

A queda de desempenho, mesmo com o aumento da equipe, revelou uma problemática relacionada à dificuldade em treinar novos funcionários em um contexto do setor público e de uma incubadora de empresas, realidade muito diferente das experiências vividas pela equipe. Dentre as necessidades de melhoria destacam-se a definição dos processos inexistentes; melhoria dos processos existentes; padronização de todos os processos; definição de indicadores de desempenho, definição clara dos papéis e responsabilidade, melhoria no processo de comunicação da equipe.

Como forma de solucionar os problemas identificados, foi criado um projeto que visa diagnosticar e realizar melhorias nos processos de trabalho, proporcionando uma atualização dos procedimentos de trabalho, padronização dos processos, agilidade na execução do trabalho, medição de desempenho, identificação das perdas e melhoria na qualidade de serviço, possibilitando que o trabalho neste setor se torne mais efetivo.

A economia do futuro é a digital e para isso são necessárias mudanças nas estruturas, processos e outros aspectos organizacionais. Após a definição melhor dos processos, o próximo passo consiste na criação de um sistema para automatizar as atividades da incubadora e tornar o processo mais ágil e transparente.

A implementação de gestão dos processos irá permitir que indicadores de desempenho sejam estabelecidos, evidenciando a performance da empresa com relação aos seus processos, promovendo maior controle sobre a qualidade. A medição de desempenho é um fator chave para o controle gerencial e sucesso de uma empresa.

A mensuração do desempenho permite avaliar se os objetivos estabelecidos pela organização estão sendo alcançados e quais ações corretivas podem ser tomadas para melhoria dos resultados. A utilização de indicadores e estruturas de medição de desempenho ajuda a identificar áreas e atividades que precisam ser aperfeiçoadas, proporcionando benefícios para os processos da incubadora.

A automatização de processos é o último passo na gestão de processos. Os sistemas de informação são apenas um meio que possibilitam uma tomada de decisão de forma mais clara e ágil. Primeiro, é necessário conhecer bem o processo e os resultados almejados para que a tecnologia se encaixe ao que se espera ao final do processo.

No planejamento estratégico da Inova Metrópole, um dos objetivos elencados é: garantir a transparência dos seus resultados. O objetivo relaciona-se bem a temática de governo digital e ao acesso da sociedade aos resultados alcançados pela Universidade.

O propósito da Estratégia de Governo Digital é orientar e integrar as iniciativas de transformação digital dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, contribuindo para aumentar a efetividade da geração de benefícios para a sociedade brasileira por meio da expansão do acesso às informações governamentais, da melhoria dos serviços públicos digitais e da ampliação da participação social (BRASIL, 2018).

A incubadora exerce um papel importante no desenvolvimento de empresas locais e no ecossistema de inovação da

região, sendo importante que haja uma prestação de contas para a comunidade dos resultados dos serviços prestados e quais impactos gerados na economia local.

O objetivo definido no planejamento estratégico está alinhado aos princípios que orientam as atividades de governança digital, sendo eles (BRASIL, 2018):

- Foco na necessidade da sociedade;
- Abertura e transparência;
- Compartilhamento da capacidade de serviço;
- Compartilhamento de dados;
- Simplicidade;
- Priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital;
- Segurança e privacidade;
- Participação e controle social;
- Governo como plataforma;
- Inovação.

O governo digital se propõe a gerar um impacto no cotidiano social e aumentar a interação entre a sociedade e o Estado, por meio da construção de um governo moderno, participativo, transparente, acessível e eficiente (BRASIL, 2018).

A Universidade precisa fomentar o nascimento de empresas e uma incubadora torna-se um mecanismo importante dentro de um sistema de inovação. O sistema de inovação é formado por um conjunto de agentes políticos, econômicos e sociais que estão situados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e apresentando vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem (LASTRES, CASSIOLATO e ARROIO 2005).

A Universidade por estar inserida na Administração Pública Federal deve obedecer às regulamentações do Estado

e implantar ações de governança digital. Entre os principais desafios da incubadora para transformação dos seus processos para a economia digital pode-se citar: 1. Estruturação de todos os processos; 2. Criação de uma plataforma para acesso aos dados; 3. Estabelecer canais de relacionamento com a sociedade; 4. Promoção do amplo acesso às informações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mapeamento de processos permite conhecer o processo detalhadamente e possibilita visualizar o sequenciamento das atividades e suas inter-relações. Com o mapeamento de todos os processos e construção dos indicadores de desempenho, espera-se melhorar a produtividade da equipe e possibilitar um acompanhamento, por parte da gerência, dos resultados obtidos.

Com a estruturação de todos os processos será possível padronizar os processos da incubadora e possibilitar a criação de um sistema de informação para a incubadora. O melhor gerenciamento das informações irá permitir a consecução de um objetivo estratégico, estabelecido no planejamento estratégico da incubadora, referente à transparência dos seus resultados.

Referências

- Adair, C. B., & Murray, B. A. (1996). *Revolução total dos processos*. São Paulo: Nobel.
- Alvarenga-Netto, C. A. (2004). *Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos*. Tese de Doutorado, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas. Disponível em: < <http://anprotec.org.br/site/>> Acesso em 20 de dezembro de 2018.
- Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Estratégia de Governança Digital: Transformação Digital – cidadania e governo/ Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação*. – Brasília: MP, 2018.
- Cerne (2013). Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos. *Manual de Implantação do CERNE 1*. ANPROTEC, Brasília, DF, Brasil.
- Correia, K. S. A., Leal, F., & Almeida, D. A. de (2002). Mapeamento de processo: Uma abordagem para análise de processo de. In: ENEGEP, Curitiba, Itajubá. p. 1 - 8.
- Datz, D., Melo, A. C., & Fernandes, E. (2004). Mapeamento de processos como instrumento de apoio à implementação do custeio baseado em atividades nas organizações. Encontro Nacional de Engenharia de Produção.
- Davenport, T. H (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
- Hörbea, T.A.N., Moura, G.L de., Silva, A.H., Vargasa, K.S., & Machado, E.C (2015). *Gestão por Processos: Uma Proposta de Melhoria Aplicada a uma Pequena Empresa do Ramo de Alimentação* Revista Eletrônica Sistemas & Gestão Volume 10, Número 2, 2015, pp. 226-237.
- Kogetsidis, H (2011). *Systems approaches for organisational analysis*, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 19 No. 4, pp. 276-287.
- Lacerda, D. P., Rodrigues, L. H., & SILVA, A. C. D. (2009). Uma abordagem de avaliação de processos baseados no mundo dos custos para processos no mundo dos ganhos em instituições de ensino superior. *Gestão e Produção*, 16(4).
- LASTRES, H. M, CASSIOLATO, J. E. & ARROIO, A. *Sistema de inovação e desenvolvimento: mitos e realidade da economia do conhecimento global*. In *Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: UFRJ; Contraponto, 2005, p. 17-50

GESTÃO DE FROTAS DA UFRN E SUA INTERAÇÃO COM A TRANSPARÊNCIA E AS DIRETRIZES DO GOVERNO ELETRÔNICO

Clenilson Bandeira Bezerra

Victor Branco de Holanda

Marcelo Rique Carício

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea e seu processo de modernização, face as suas necessidades, passaram a depender, de maneira exponencial, das operações logísticas. Os sistemas de transportes, independente dos modelos adotados, foram conduzidos à posição de destaque nas relações de consumo e na maneira como tais necessidades são atendidas. Neste contexto, as tecnologias empregadas no desenvolvimento desses processos conferem a confiabilidade e a transparência necessária. Dessa forma, a atividade considerada meio passou a influenciar decisivamente na composição dos custos dos produtos e conseqüentemente passou a usufruir da atenção devida.

A Gestão Pública, do mesmo modo, também passou a depender das mesmas necessidades logísticas enfrentadas pelo mercado, apesar de não sofrer a influência direta da composição de custos, uma vez que não se relaciona com o meio na condição de competidora. Mesmo assim as atividades logísticas, neste segmento, também merecem a devida atenção, considerando o seu crescimento, importância e a conseqüente necessidade de controlar e tornar transparente os custos envolvidos nos processos, objeto esse obrigatório à gestão dos recursos públicos.

Logo, a Gestão Pública de Frotas e a logística envolvida demandaram pela necessidade de aprimorar e modernizar o modo pelo qual se promove o seu gerenciamento. Buscan-

do as ferramentas disponíveis nas tecnologias, na Gestão de Materiais, na Comunicação e nas Pessoas a fim de melhorar o controle e minimizar os custos dos processos e aplicar, em sua essência, o princípio da eficiência^[2] e transparência pertinentes à administração pública.

Dessa forma, as reflexões aqui analisadas avaliam os conceitos aplicados ao Modelo de Gestão proposto para a Coordenadoria de Gestão de Transportes da UFRN e identifica os principais pontos de interação com os objetivos pretendidos pelo Estado no seu esforço de implantação do Governo Eletrônico e de sua própria modernização. Considerando como foco a normatização de procedimentos à luz do que preconiza a legislação pertinente, desenvolvimento tecnológico dos processos com a implantação de sistemas de informação e recursos tecnológicos de última geração, além do desenvolvimento dos atores envolvidos nas rotinas dos processos.

Destaca ainda a modernização dos processos de modo a promover ferramentas necessárias ao cumprimento de seu papel isento de desvios e com vistas no interesse público. Oportunidade em que torna a reflexão atual e relevante ao se considerar o número de ações tentatórias decorrentes da corrupção observada frequentemente através de notícias trazidas, por meio de denúncias nos meios de comunicação, sobre contratos viciados e nocivos aos interesses públicos e que, em muitas oportunidades poderia ser mais facilmente tratados se a tecnologia fosse aplicada em sua integralidade, vindo a facilitar a auditoria e a fiscalização dos interessados.

Finalmente reflete sobre a conjuntura atual e as ações de que proporciona o desenvolvimento de competências gerenciais, técnicas e éticas para que os gestores vinculados diretamente aos processos possam conduzir os atos que visam o cumprimento do planejamento estratégico das políticas que norteiam a concepção dos serviços públicos.

OBJETIVOS

Geral

Identificar a interação existente entre os princípios da Gestão da frota da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, através da implantação dos três pilares básicos, normatizando os processos organizacionais, desenvolvendo as pessoas e reforçando os recursos tecnológicos e estruturais de apoio, visando o desenvolvimento das rotinas institucionais direcionadas pela efetividade dos processos e a sintonia com o preconizado nos objetivos do Governo Eletrônico.

Específicos

- Contextualizar as rotinas operacionais que profissionalizam o processo decisório e os princípios do Governo Eletrônico;
- Identificar a importância da aderência dos recursos tecnológicos às rotinas operacionais de modo a garantir a transparência e o acesso aos dados;
- Conscientizar sobre a importância de se aplicar indicadores de controles dinâmicos, baseados em ferramentas tecnológicas, que permitam a tomada de decisões gerenciais eficientes e transparentes;
- Comparar o impacto da modernização da gestão e sua contribuição para a transparência dos dados e o Governo Eletrônico.

DESENVOLVIMENTO

Modernização da Administração Pública

A Administração Pública contemporânea busca esforços para aperfeiçoar os mecanismos de relacionamento com a sociedade. Adota novos modelos norteados em tecnologias,

cada vez mais modernas, geram dados acessíveis de tal modo que facilita e acelera a tomada das decisões. A ação possibilita uma maior interação com a sociedade e permite que ela exerça sua cidadania interagindo com tais informações, proporcionando e ampliando a fiscalização, bem como permitindo a possibilidade de influência direta na condução das políticas públicas.

O momento de mudança teve início na última década do século passado, onde uma série de modificações constitucionais e legais trouxeram ao Brasil novo modelo de Administração Pública, oportunidade em que foram incluídos aos princípios a eficiência. O modelo rompeu com os paradigmas burocráticos até então aplicados e o substituiu pela Administração Gerencial^[3]. (Marcelo, Alexandrino; Vicente, Paulo 2010).

A modernização em questão está sintonizada com o momento atual de nossa sociedade. Uma vez que, os entes, organizados, ou individualmente, motivados pelo dever institucional, como os órgãos de controles constituídos para tal, ou não, vêm exercendo um importante papel na fiscalização e controle na aplicação dos recursos públicos. Atualmente assistimos a coibição de uma série de práticas nefastas que afrontam aos interesses públicos, viabilizadas pela melhoria da qualidade dos mecanismos de controle e da possibilidade de acesso aos dados públicos, face ao preceito constitucional do cumprimento do princípio da transparência^[4] trazido indiretamente pelo princípio da publicidade, oportunidade em que integra o gestor público à sociedade, preconizado no Art. 37 da Constituição Federal.

Gestão de transportes da UFRN

A gestão da Coordenadoria de Gestão Transportes, subunidade responsável pela logística da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, tornou-se fundamental para o atendimento das necessidades institucionais em seus três pila-

res principais, o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, bem como as demais ações administrativas e de infraestrutura que as apoiam. Nessa oportunidade gerencia os contratos necessários a operação logística e demanda pela necessidade de conferir aos processos a transparência e eficiência preconizada àqueles que detêm a obrigação de fiscalizar e gerir os recursos públicos empregados.

Considerando o papel da UFRN através da sua missão institucional, princípios e objetivos^[5] como sendo o de Educar, produzir e disseminar o saber universal; o Contribuir para o desenvolvimento humano e o Compromisso com a justiça social, a democracia e a cidadania. Todos norteados pelos princípios e objetivos de uma Universidade pública e gratuita com gestão democrática colegiada e descentralização administrativa e acadêmica; o Desenvolver atividades de ensino (graduação e pós-graduação), pesquisa e extensão; o Ministrar formação intelectual e profissional de qualidade e o Produzir e difundir o conhecimento científico universal que promova o desenvolvimento econômico e social. Verificamos que a Coordenadoria neste cenário contribui com tais princípios, uma vez que permite a mobilidade e viabiliza a integração, aproximação e deslocamento de todos os elementos necessários ao desenvolvimento da comunidade acadêmica.

Ao analisar as ações e prioridades do programa de Governo Eletrônico^[6] identificamos que as atividades propostas para modernização da Gestão de Transportes da UFRN possuem relação direta na medida em que ambos direcionam esforços no sentido de priorizar o uso das tecnologias visando a transparência e a democratização do acesso à informação. Nesse sentido a modernização setorial se integra a proposta do esforço global governamental de se modernizar e se integrar à sociedade.

A área de atuação territorial da Coordenadoria abrange todo o estado do Rio Grande do Norte, através dos Campi Central (Natal), da Escola Agrícola de Jundiá (Macaíba), da

FACISA (Santa Cruz) e CERES (Currais Novos e Caicó). Contudo são realizadas, conforme necessidades institucionais, demandas que abrangem todo o território nacional. A questão implica em mais um desafio para o controle dos processos, uma vez que a descentralização requer controles mais eficazes, dessa forma a aplicação de tecnologias, mais uma vez são requeridas e em consequência proporcionam mais segurança e transparência aos processos.

Pilares da gestão de transportes da UFRN

O cumprimento da missão organizacional é desenvolvido através do controle de manutenção da frota, com o gerenciamento dos contratos das empresas credenciadas; controle dos combustíveis, com o acompanhamento das rotinas operacionais e dos seus contratos de fornecimento; além da supervisão de pessoal, através dos contratos de terceirização de motoristas.

A manutenção da frota

A atividade envolve o gerenciamento técnico das operações relacionadas ao controle de manutenção da frota. A atividade é realizada com o apoio de sistemas inteligentes que geram informações sobre os serviços realizados e permitem a análise frequente de seu comportamento. A ferramenta permite ao gestor dos contratos tomar decisões mais precisas e confere a transparência necessária ao processo. Atividade esta desenvolvida em sua essência através de contratos que serão abordados de maneira integrada adiante.

O controle dos combustíveis

Desenvolvida através de um sistema, também permite ao gestor do contrato a análise em tempo real do comportamento de consumo, controle e autorização para abastecimentos. A ferramenta é mais uma aliada no sentido de apoiar o pro-

cesso decisório necessário a administração dos recursos e a consequente transparência. Outra atividade desenvolvida em sua essência através de contratos que serão abordados de maneira integrada adiante.

A gestão dos contratos

A Coordenadoria de Gestão Transportes, subunidade responsável pela logística da Universidade Federal do Rio Grande do Norte tem a oportunidade de gerenciar também os contratos que viabilizam a sua meta institucional. Nesse sentido, a reflexão de como esse papel poderia ser eficientemente gerido buscou amparo nos conceitos legais da atividade, no conhecimento técnico para gerenciamento do objeto e na necessidade do comportamento ético dos entes que fiscalizam^[7] e operacionalizam as rotinas setoriais relacionadas diretamente com a gestão dos contratos, bem como a necessidade de adotar medidas que ampliem a transparência.

A questão oportuniza a relação entre a Coordenadoria e a iniciativa privada onde, através dos contratos, são celebradas condições para execução de serviços ou fornecimento de produtos de interesse público. Assim a modernização dos sistemas nesse contexto coloca-se como ferramenta essencial na condução dos contratos uma vez que tornou o acompanhamento mais ágil, preciso e confiável. O acompanhamento atual, em muitos casos são integrados e promove uma fiscalização eficiente e mais facilmente auditada pelos mecanismos de controle, além de proporcionar a análise crítica dos dados gerados, possibilitando a geração de ferramentas indicadoras de resultados.

O público envolvido

A Estrutura organizacional e de pessoal preconizado em Regimento Interno^[8] prevê o gerenciamento das atividades em nível de Coordenadoria, possuindo, administrativamente

em seu quadro 01 (um) Coordenador, 01 (um) Vice e mais 06 (seis) servidores, sendo 04 (quatro) de carreira e mais 02 (dois) terceirizados. Operacionalmente possui 116 (cento e dezesseis) motoristas, sendo 20 (vinte) pertencentes ao quadro permanente e 96 (noventa e seis) com vínculo de terceirização. Assim a atuação da Coordenadoria é exercida, em sua maioria pelos motoristas vinculados à UFRN. Neste contexto os sistemas também são decisivos quanto a publicidade das escalas, geração de requisições de diárias, atendimento das demandas e comunicação entre a Coordenadoria e os usuários demandantes.

Diante do exposto o desenvolvimento das atividades da Coordenadoria de transportes em apoio à comunidade acadêmica requer a implantação de tecnologias e recursos capazes de garantir a transparência e participação dos usuários e fornecedores vinculados ao cumprimento de sua meta institucional. Neste sentido a garantia de participação de todos e a disponibilidade dos seus dados vem de encontro à Política de Governo Eletrônico^[9], especificamente em seu conjunto de diretrizes fundamentais, os quais visam garantir a participação da sociedade e melhorar o gerenciamento das atividades do Estado, além de integrar os parceiros e fornecedores.

Custos envolvidos no processo

O capital envolvido na Coordenadoria de Gestão de Transportes, apesar de ser uma atividade meio, envolve de modo tangível recursos da ordem de R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais), considerando (220 veículos a custo médio R\$ 45.000,00); consumo de combustível da ordem de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais/ano); contratos de motoristas terceirizados da ordem de R\$ 8.000.000,00 (oito milhões de reais/ano) e custo de manutenção de veículos da ordem de R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais/ano). Ou seja, os processos envolvem custos de operação e ativos vinculados da ordem de R\$ 23.000.000,00 (vinte e três milhões

de reais/ano). Valores que exigem gerenciamento contínuo face a velocidade de geração das informações peculiares ao processo logístico em questão.

Ainda, se destaca o capital intangível exposto aos riscos inerentes aos processos decorrentes dos deslocamentos do capital humano; a ameaça à imagem institucional e a possibilidade dos desvios dos valores investidos para desenvolvimento das atividades, uma vez que eles apresentam atrativos significativos por possuírem valores agregados relativamente elevados, fácil portabilidade, fácil comercialização, aproveitamento ou uso pessoal e controles descentralizados, além da dinâmica intensa que dificulta a fiscalização e controle.

Dessa forma, considerando a natureza dos valores envolvidos e a complexidade de controle dos processos, verifica-se a necessidade de se adotar um modelo que promova uma sintonia entre as ações praticadas e os benefícios diretos em prol da sociedade. Logo, a adoção de medidas amparadas em sistemas inteligentes e norteados pela ampla publicidade, proporciona melhor integração entre as ações públicas da coordenadoria e a intenção governamental de transformar^[10] sua relação com a sociedade com foco na interatividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atual conjuntura política e financeira de dificuldade, atravessada pelo Estado, conduz a necessidade da modernização da gestão como recurso de grande relevância, uma vez que retende, através da normatização dos processos, modernização dos meios de controle com recursos tecnológicos, gerenciamento e conscientização do capital humano envolvido, minimizar os custos, tornar a Gestão de Transportes da UFRN mais eficiente, com as ferramentas de controle e indicadores ajustados, de modo a permitir o processo decisório mais rápido e seguro, a fim de buscar a qualidade no desenvolvimento de sua missão institucional.

Neste contexto merece registro que a internet e as suas tecnologias de comunicação e informação nos dias atuais, vem ampliando as redes e facilitando o processo de geração de dados. A penetração do recurso na sociedade cresce de maneira exponencial e atinge todos os níveis. O fato promove um maior alcance dos dados e permite o tratamento descentralizado por todos os interessados. Assim as ações de fiscalização e controle passam a ser, naturalmente, mais eficientes, ao tempo em que as políticas públicas melhoram a sua capacidade, uma vez que também aprimora o nível de precisão e mapeamento das condições que exigem intervenção.

Diante do exposto verifica-se que as ações praticadas pela Coordenadoria de Gestão de Transportes no seu gerenciamento possuem alinhamento estratégico com o esforço de Governo no sentido amplo da busca pela eficiência e transparência, além de atender as políticas institucionais as quais o setor é subordinado. As ações práticas adotadas já apresentam os primeiros resultados. Os quais são evidenciados na visibilidade alcançada pelo setor perante a comunidade acadêmica, no respeito e confiança expressado pelos gestores da instituição, no comprometimento de seus colaboradores e na atuação firme adotada pela fiscalização nos contratos vinculados ao setor. Ou seja, possui um canal de comunicação positivo com todos os seus públicos, sejam eles internos ou externos.

Vencidos os desafios iniciais, o esforço agora deve ser direcionado ao aprimoramento dos mecanismos de fiscalização, a melhoria contínua da qualidade dos serviços, na perseguição de indicadores de resultados que expressem o trabalho desenvolvido e assim avaliar se o esforço aplicado nas ações estão atingindo os seus objetivos e produzindo os benefícios almejados e planejados estrategicamente na concepção dos processos públicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. *Resumo de Direito Administrativo descomplicado* – 3ª Ed. Rio de Janeiro; Forense. 2010.

ALVES, Léo da Silva. *Gestão e fiscalização de contratos públicos*. Revista do TCU Ano 35. Número 102. Outubro/Dezembro 2004. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/610>>. Acesso em 30 de outubro 2018.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 30 de outubro 2018.

_____. Fiscalização de contratos administrativos. Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso – Ensino à distância. Disponível em: <<https://ead.tce.mt.gov.br/theme/bcu/gestor/?p=index>>. Acesso em 30 de outubro 2018.

_____. Governo Digital. Estratégia de Governança Digital (EGD). Governo Eletrônico (Histórico). Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/EGD/historico-1/historico>> Acesso em 18 de dezembro de 2018.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm>. Acesso em: 30 de outubro 2018.

UFRN. Missão Institucional. Natal, 2018. Disponível em: <<https://ufrn.br/institucional/sobre-a-ufrn>> Acesso em 18 de dezembro de 2018.

_____. Regimento Interno da Reitoria. Anexo da Resolução nº 020/2015-CONSUNI, de 04 de novembro de 2015. Alterada pela Resolução nº 005/2017-CONSUNI, de 31 de março de 2017. <<https://www.ufrn.br/re-sources/documentos/regimentos/RegimentoInternoDaReitoria.pdf>> Acesso em 18 de novembro de 2018.

2. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 30 de outubro 2018. Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)".

3. ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. *Resumo de Direito Administrativo descomplicado* – 3ª Ed. Rio de Janeiro; Forense. 2010.

4. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 30 de outubro 2018.

5. Missão institucional da UFRN - Educar, produzir e disseminar o saber universal. Contribuir para o desenvolvimento humano. Compromisso com a justiça social, a democracia e a cidadania. Princípios e Objetivos da UFRN - Universidade pública e gratuita com gestão democrática colegiada e des-

centralização administrativa e acadêmica. Desenvolver atividades de ensino (graduação e pós-graduação), pesquisa e extensão. Ministrando formação intelectual e profissional de qualidade. Produzir e difundir o conhecimento científico universal que promova o desenvolvimento econômico e social. Disponível em: <https://ufrn.br/institucional/sobre-a-ufrn>. Acesso em 18 de dezembro de 2018.

6. As ações do programa de Governo Eletrônico (eGOV) priorizam o uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs) para democratizar o acesso à informação, visando ampliar o debate e a participação popular na construção das políticas públicas, como também aprimorar a qualidade dos serviços e informações públicas prestadas. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/EGD/historico-1/historico>> Acesso em 18 de dezembro de 2018.

7. A gestão é o serviço geral de gerenciamento de todos os contratos; a fiscalização é pontual. Na gestão, cuida-se, por exemplo, do reequilíbrio econômico-financeiro, de incidentes relativos a pagamentos, de questões ligadas à documentação, ao controle dos prazos de vencimento, de prorrogação, etc. É um serviço administrativo propriamente dito, que pode ser exercido por uma pessoa ou um setor. Já a fiscalização é exercida necessariamente por um representante da administração, especialmente designado, como preceitua a lei, que cuidará pontualmente de cada contrato. (ALVES, 2011)

8. Regimento Interno UFRN - Subseção VIII. Da Coordenadoria de Gestão de Transportes Art. 135. À Coordenadoria de Gestão de Transportes compete: I – coordenar a gestão da frota de veículos de uso comum e de uso institucional, em conformidade com a legislação aplicável ao uso de veículos oficiais, bem com as normas internas complementares emanadas pela Reitoria; II – coordenar a gestão patrimonial, de pessoas (do quadro da UFRN ou prestadores de serviços terceirizados), bem como a execução física e respectiva fiscalização dos contratos de fornecimento de combustíveis e de manutenção dos veículos; III – desempenhar outras atividades inerentes às suas funções. Disponível em: <https://www.ufrn.br/resources/documentos/regimentos/RegimentoInternoDaReitoria.pdf>. Acesso em 18 de novembro de 2018.

9. A política de Governo Eletrônico do Estado brasileiro segue um conjunto de diretrizes baseado em três ideias fundamentais: participação cidadã; melhoria do gerenciamento interno do Estado; e integração com parceiros e fornecedores. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/EGD/historico-1/historico>> Acesso em 18 de dezembro de 2018.

10. Transformar a relação do governo com a sociedade e promover interatividade com cidadãos, empresas e órgãos governamentais melhora o processo de democratização do país, dinamiza os serviços públicos e proporciona uma administração pública mais eficiente, já que, agora, a sociedade possui instrumentos para se manifestar junto às ações governamentais. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/EGD/historico-1/historico>> Acesso em 18 de dezembro de 2018.

O IMPACTO QUE O GOVERNO ELETRÔNICO PODE TRAZER PARA O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Rafaelle Lucena de Paula

Cynara Carvalho de Abreu

CONTEXTUALIZAÇÃO

A administração pública no Brasil passou por duas reformas, a primeira foi a reforma burocrática iniciada em 1937 com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e a segunda foi a reforma gerencial instituída por Luiz Carlos Bresser-Pereira em 1995^[1]. Atualmente vivemos em uma administração pública gerencial que se preocupa bastante com a eficiência da máquina administrativa, com a melhoria da capacidade da burocracia e com a democratização da gestão. Dessa forma, conforme afirma Chahin^[2], o tema governo eletrônico (e-gov) é capaz de potencializar o atingimento dos objetivos que se pretende alcançar com a administração gerencial. Os objetivos que usam o e-gov como catalisador são: melhoria da qualidade e inovação dos serviços públicos; transparência e acesso a informação ao cidadão; realinhamento das estruturas e processos; redução de custos e qualificação; e, por fim, a mudança de perfil do servidor público. Dentro desta perspectiva da administração gerencial, para Mól^[3], é necessária uma nova postura dos servidores públicos, para além do simples cumprimento do seu dever/obrigação, é exigido um compromisso com o resultado que gere um impacto positivo para a sociedade. Isso pode gerar uma maior cobrança no desempenho esperado deles. Além disso, com a revolução da tecnologia, o governo eletrônico está cada dia mais presente dentro das instituições públicas. Diante deste atual paradigma, é exigido um comportamento diferente dos colaboradores destas organizações, eles

precisam acompanhar esta dinâmica de mudança que vem ocorrendo e se adaptar aos novos processos de trabalho, o que antes era feito manualmente agora está se tornando digital. Muitas vezes, estas mudanças não são vistas com bons olhos, principalmente pelos trabalhadores mais antigos, eles têm medo de não acompanhar a modernidade das tecnologias e por isso, se tornam fechados a esta evolução. Isso pode interferir no clima organizacional e desmotivar alguns destes servidores no desenvolvimento das suas atribuições. Brega afirma que “a realidade do governo eletrônico é extremamente rica e complexa, podendo oferecer questões de variadas espécies, referentes às particularidades de diversos temas”^[4]. A justificativa para escolha do tema deve-se ao fato da pesquisadora achar a temática muito relevante, pois, cada vez mais é preciso que as organizações tenham atenção para o comportamento das pessoas no trabalho. Os gestores precisam compreender a importância dos recursos humanos para que os objetivos organizacionais sejam atendidos e em contrapartida os colaboradores se sintam satisfeitos com o trabalho que desempenham. Como o governo eletrônico vem numa crescente nas últimas décadas e está se fazendo cada vez mais necessário dentro das organizações, é de extrema importância conhecer como ele pode impactar no clima organizacional das instituições públicas e que ações podem ser tomadas para que os servidores acompanhem estas mudanças. Ademais, verifica-se que as pesquisas relacionadas ao tema não são abordadas com tanta frequência, o que torna o estudo importante para todos os que direta ou indiretamente atuam junto a estas instituições.

OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral deste trabalho é fazer uma reflexão acerca de como o governo eletrônico pode impactar no clima organizacional de uma instituição pública. Tem também como objetivos específicos:

- Mostrar a importância do governo eletrônico para o setor público;
- Discorrer sobre a relevância do clima organizacional de uma instituição para os seus funcionários;
- Propor ações que possam ajudar os colaboradores a acompanhar o crescente desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Para iniciar a discussão proposta pela pesquisa é necessário tecer algumas considerações acerca do clima organizacional e mostrar o quanto este assunto é relevante para as organizações. Pode-se dizer que o clima organizacional é como os funcionários percebem o ambiente de trabalho. Para Rennó^[5], o clima organizacional pode ser conceituado como o conjunto de sentimentos, opiniões e percepções que se manifestam no comportamento de uma organização, em um determinado período ou situação. O clima organizacional exerce influência sobre o desempenho dos indivíduos e das organizações. Rennó^[6] ainda afirma que os diversos elementos encontrados no ambiente interno da organização interferem no clima organizacional, são eles: a forma como ocorre a comunicação, pois pode ser mais formal ou mais informal; a integração entre as diferentes áreas existentes; o estilo de liderança ou gerência exercido pelas chefias; as políticas de recursos humanos existentes (remuneração, benefícios existentes, plano de carreiras, entre outros); a natureza do trabalho que é exercido; o relacionamento interpessoal existente; a clareza dos objetivos a serem atingidos e o grau de identificação com a organização. Robbins; Judge e Sobral^[7] asseguram que o clima organizacional é positivo quando influencia diretamente os hábitos positivos adotados pelas pessoas que fazem parte da organização e está associado ao alto nível de satisfação desses colaboradores. Através do estudo do clima organizacional é possível medir a satisfação dos funcionários

da organização, pois o clima reflete a satisfação material e emocional das pessoas com o trabalho exercido. De acordo com Luz^[8], as organizações têm uma enorme capacidade de “fazer” mal aos seus colaboradores ao invés de gerar satisfação e felicidade para os que nelas trabalham. Determinados fatores podem gerar insatisfação nos trabalhadores, Luz^[9] elenca alguns:

a remuneração, o tipo de trabalho que exercem, o estilo e a capacidade de seus gestores, as inadequadas condições de trabalho, a falta de perspectiva de desenvolvimento ou de crescimento profissional, a falta de reconhecimento e valorização, a pressão que recebem para realizar seus trabalhos, os conflitos com colegas de trabalho e seus superiores, o rigor disciplinar, o excessivo volume de trabalho, as interrupções frequentes no trabalho, a falta de transparência da empresa no seu processo de comunicação, a falta de clareza na comunicação de seus objetivos e de suas estratégias, a falta de aproveitamento do potencial dos empregados, entre tantos outros.

Em contrapartida, a satisfação no trabalho é um sentimento positivo gerado nos colaboradores em relação a suas atitudes.

Segundo Robbins^[10], uma pessoa que tem um elevado nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, já as que se mostram insatisfeitas apresentam atitudes negativas.

Para que os trabalhadores exerçam suas funções com comprometimento, entusiasmo e dedicação se faz necessário que eles estejam motivados. Robbins; Judge e Sobral^[11] definiram motivação como: “o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”. É fundamental conhecer as reais necessidades dos colaboradores da

instituição e mantê-los motivados para que eles possam dar o melhor de si no desenvolvimento de suas atribuições. Por fim, Mól[12] afirma, é de extrema necessidade compreender o clima organizacional na gestão pública para melhorar o desempenho do servidor, e assim, elevar os níveis de qualidade e eficiência dos serviços prestados a comunidade.

GOVERNO ELETRÔNICO: IMPACTOS GERADOS NO SETOR PÚBLICO E NO CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Brega^[13], as tecnologias da informação e comunicação se desenvolveram muito nas últimas décadas, hoje em dia vivemos na sociedade digital devido a grande revolução tecnológica que vem acontecendo. Brega^[14] ainda afirma que: “a Administração Pública não pode estar alheia a essa revolução, porque o Estado já não tem mais condições de atuar somente com os meios outrora empregados”. O setor público deve cada vez mais fazer o uso das tecnologias existentes para melhorar os seus processos e aumentar a eficiência dos serviços prestados aos cidadãos e a sociedade como um todo. Chahin^[15] revela que:

As agências governamentais brasileiras estabelecem sites na internet desde 1993. Mas o ponto de partida para a elaboração de uma política sistemática de e-governo foi um processo amplo e visionário iniciado em maio de 1999, que terminou em setembro de 2000 com a publicação de um documento fundamental intitulado *Livro Verde*.

A partir daí o Brasil começa a investir mais fortemente nas iniciativas do governo eletrônico a fim de avançar nesta temática e promover as mudanças necessárias para a melhoria da gestão da qualidade dos serviços públicos. Uma destas iniciativas foi a publicação do Decreto nº 8.638 de 15 de janeiro de 2016^[16] que instituiu a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Ele define as finalidades da Política de Governança Digital que são:

Art. 1º Fica instituída a Política de Governança Digital para os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - gerar benefícios para a sociedade mediante o uso da informação e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação na prestação de serviços públicos;

II - estimular a participação da sociedade na formulação, na implementação, no monitoramento e na avaliação das políticas públicas e dos serviços públicos disponibilizados em meio digital; e

III - assegurar a obtenção de informações pela sociedade, observadas as restrições legalmente previstas.

Além disso, o Decreto nº 8.638^[17] também elenca princípios que a Política de Governança Digital deve observar, alguns deles são: foco nas necessidades da sociedade; abertura e transparência; simplicidade; priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital; participação e controle social; e governo como plataforma. Brega^[18] afirma que o desenvolvimento das novas tecnologias culminou em diversas transformações na atuação administrativa, mas principalmente no relacionamento com o público. Elas já são consideradas insumo indispensável nesta atuação. Isso é totalmente visível, pois, através de um endereço eletrônico na internet são oferecidos diversos serviços que antes só podiam ser prestados pessoalmente. Fala-se cada dia mais em e-gov. O rol dos serviços prestados através dos meios eletrônicos aumenta a cada dia, já é possível emitir certidões, consultar processos, registrar frequência, solicitar licença, entrar com requerimento, entre diversos outros serviços que se tornaram disponíveis neste meio digital. As alternativas oferecidas pelas novas tecnologias e a busca cada vez maior pelo governo digital trouxe uma série de benefícios para as instituições públicas, são eles: a disseminação da informação se tornou mais rápida, eficaz e eficiente; cooperação e integração entre

órgãos e servidores públicos; redução de custos; eliminação de barreiras territoriais; facilitação do pedido e recebimento de informações pela sociedade; aumento da transparência, do controle democrático e da participação da sociedade; entre tantos outros. O sucesso do uso das novas tecnologias na administração pública depende de mudanças culturais, demanda novos valores e atitudes por parte da administração e de seus servidores. Sem essas mudanças o clima organizacional existente dentro da organização pode ser impactado de forma negativa e seus servidores podem se sentir insatisfeitos com toda essa revolução digital que vem acontecendo, principalmente as pessoas mais velhas, que não cresceram na era da informática e ainda estão com seus costumes arraigados. De acordo com Brega^[19]:

As maiores resistências ao uso das novas tecnologias são dessa natureza, tendo origem em inércias e vícios próprios dos excessos burocráticos, bem como em uma diferença significativa entre a cultura administrativa tradicional e a cultura informática – ou entre a cultura do papel e a cultura da internet -, que se manifesta principalmente no comportamento dos servidores e se projeta no próprio relacionamento entre a Administração e o usuário.

Chahin^[20] descreveu algumas limitações com relação ao governo eletrônico que são consideradas importantes quanto ao ambiente cultural e motivacional, são elas: falta de clareza quanto ao conhecimento necessário para se trabalhar com a tecnologia da informação, baixa motivação e engajamento de algumas unidades responsáveis pela área da informação e a não implementação de instrumentos de incentivo a inovação em sintonia com a visão do governo eletrônico.

Existem alguns problemas decorrentes do emprego do governo digital, conforme Brega^[21], a incorporação dos meios digitais exige um alto investimento, tanto em equipamentos e aplicativos de informática, quanto na contratação, readaptação e treinamento de servidores públicos que atuam junto

às organizações. Essa despesa muitas vezes não é acompanhada de uma redução dos custos nos processos de trabalho realizados à moda antiga. Por fim, é preciso ter bastante cautela para saber lidar com todas essas questões que cercam esta nova era digital. Não envolve somente um processo natural de mudança, mas também conta com iniciativas que ajudem aos servidores a absolverem tudo que está ocorrendo no mundo moderno e que reflete diretamente dentro das instituições. Brega^[22] diz que se trata de uma transformação de grande complexidade, relacionada a formas e métodos de atuação enraizados, que não pode ocorrer de maneira brusca e imediata, porém é essencial para a realização efetiva das potencialidades das novas tecnologias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme tudo o que foi exposto, é possível afirmar que alguns servidores públicos sentem-se insatisfeitos porque não conseguem acompanhar o desenvolvimento digital e as novas tecnologias que estão sendo empregadas, dessa forma, é possível considerar que o governo eletrônico pode impactar de forma negativa no clima organizacional de uma instituição pública. É preciso abandonar a política dos velhos hábitos e pensar que a tecnologia deve ser usada como uma aliada na prestação dos serviços públicos. O e-gov mostra a sua importância através dos inúmeros benefícios que já estão sendo constatados dentro da administração pública, alguns deles são: a simplificação dos processos de trabalho; a aproximação do governo e sociedade; o aumento da eficiência; e, por fim, a transparência e o controle.

Com todos estes pontos positivos é possível assegurar que o Brasil está no caminho certo, e assim, deve continuar avançando na era do governo digital. Em contrapartida, as instituições públicas não devem esquecer que além dos inúmeros benefícios, existem os impactos negativos causados em alguns colaboradores que não conseguem acompanhar

esta evolução e a dinâmica das mudanças. Muitos servidores sentem-se insatisfeitos nos seus ambientes de trabalho e alguns fatores influenciam esta insatisfação, como: relações altamente hierarquizadas, as atividades muitas vezes são repetitivas e burocratizadas, a falta de reconhecimento de seus superiores, a política remuneratória do governo, o não acompanhamento das mudanças que ocorrem, entre outros.

Dessa forma, as instituições públicas devem se preocupar com ações que possam minimizar os impactos causados pela revolução tecnológica nos seus trabalhadores, deve-se investir em cursos que mostrem as vantagens destas mudanças para a administração pública e para a sociedade, é preciso proporcionar treinamentos e capacitação que ensinem aos servidores a utilizar os equipamentos e os sistemas, para que assim, eles não se sintam incapazes de continuar exercendo o seu trabalho mesmo com tantas mudanças.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Decreto nº 8.638 de 15 de janeiro de 2016**. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, janeiro 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decr/eto/D8638.htm>. Acesso em: 17 dez. 2018.
- BREGA, José Fernando Ferreira. **Governo eletrônico e direito administrativo**. 1. ed. Brasília, DF: Gazeta Jurídica, 2015.
- CHAHIN, Ali. et al. **E-gov.br a próxima revolução brasileira. Eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MÓL, Anderson Luiz Rezende. et al. **Clima Organizacional na Administração Pública: um estudo na Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- RENNÓ, Rodrigo. **Administração geral para concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro**, 14 ed. São Paulo, 2010.
- [1] MÓL, Anderson Luiz Rezende. et al. **Clima Organizacional na Administração Pública: um estudo na Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- [2] CHAHIN, Ali. et al. **E-gov.br a próxima revolução brasileira. Eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- [3] *Ibid.*, 2010.
- [4] BREGA, José Fernando Ferreira. **Governo eletrônico e direito administrativo**. 1. ed. Brasília, DF: Gazeta Jurídica, 2015.
- [5] RENNO, Rodrigo. **Administração geral para concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- [6] *Ibid.*, 2013.
- [7] ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo, 2010.
- [8] LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- [9] *Ibid.*, p. 10, 2003.
- [10] ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

[11] ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., SOBRAL, F., p. 196, 2010.

[12] MOL, et al., 2010.

[13] BREGA, 2015.

[14] Ibid, p. 1, 2015.

[15] CHAHIN, et al., p.34, 2004.

[16] Decreto nº 8.638 de 15 de janeiro de 2016, art. 1º.

[17] Ibid, art. 3º.

[18] BREGA, 2015.

[19] BREGA, p. 24, 2015.

[20] CHAHIN, et al., 2004.

[21] Ibid, 2015.

[22] BREGA, 2015.