



USO DO MEIO ELETRÔNICO PARA GESTÃO DE DOCUMENTOS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: UMA ANÁLISE NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MARANHÃO

Luiz Paulo Rodrigues¹
Cleyton Cruz do Espírito Santo²

RESUMO

A Administração Pública tem sido compelida a adaptar-se aos avanços tecnológicos a fim de realizar sua gestão documental e de processos administrativos em meio eletrônico. Assim, o presente estudo visa investigar como o Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão (CBMMA) tem organizado sua estrutura no sentido de adaptar-se à implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) prevista para iniciar no dia 1º de setembro de 2023, conforme Decreto Estadual nº 38.345, de 13 de junho de 2023. Identificou-se, sob o campo da gestão de documentos e processos eletrônicos, quais os benefícios e vantagens do Sistema Eletrônico de Informações (SEI); o tipo de preparação a que os gestores do CBMMA têm sido submetidos para alcançar esse processo de modernização; e as ações que o poder executivo do estado do Maranhão tem adotado para otimizar seu sistema eletrônico de gestão documental. Trata-se de uma pesquisa aplicada, descritiva com abordagem quantitativa com levantamento de dados feitos nas bases do Google Acadêmico, Periódicos da Capes e Scielo, bem como aplicação de questionário direcionado aos oficiais comandantes das unidades operacionais da corporação. Dos entrevistados constatou-se que mais de 90% avaliam que suas respectivas Unidades Bombeiro Militares (UBMs) têm necessidade de modernizar seu atual modelo de gestão documental ou de implantar um sistema eletrônico com essa finalidade; quase 80% afirmam não terem conhecimento de que a partir do dia 1º de setembro de 2023 será implantado novo sistema eletrônico de gestão documental e de processos administrativos no âmbito do poder executivo do estado; mais de 85% dos entrevistados nunca operaram o sistema eletrônico proposto pelo estado e mais de 95% das UBMs ainda não começaram a se preparar para o processo de implantação do SEI.

Palavras-chave: Sistema Eletrônico de Informações. Gestão de documentos e processos. Fluxo documental.

1 INTRODUÇÃO

Na busca por apresentar os melhores serviços que possam atender às necessidades dos cidadãos, agentes públicos e instituições públicas em geral depara-se com o desafio contínuo de promover a modernização da Administração Pública (Nogueira; Costa, 2017). A

¹ Capitão do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão. Mestrando em Defesa e Segurança Civil pela Universidade Federal Fluminense, Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Maranhão, Especialista em Segurança Pública pela Universidade Federal do Maranhão, Bacharel em Segurança Pública e do Trabalho pela Universidade Estadual do Maranhão, Bacharel em Química Industrial pela Universidade Federal do Maranhão.

² Tenente Coronel do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão, mobilizado pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp/MJSP). Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Maranhão. Especialista em Direito Constitucional e Administrativo pela Faculdade Única de Minas Gerais. Mestre em Defesa e Segurança Civil pela Universidade Federal Fluminense.

otimização do serviço público tem por alicerce a economicidade e a transparência, mas, principalmente, a tríade: eficácia, eficiência e efetividade.

A fim de reduzir a burocracia, a utilização de papel e os custos na administração pública federal, bem como assegurar maior transparência e valorização do tempo do usuário (cidadão), o poder executivo federal estabeleceu um dispositivo sobre a utilização de *softwares* de produção e controle documental através do Decreto Federal nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 (BRASIL, 2015).

Esse Decreto instituiu o Processo Eletrônico Nacional (PEN), que visa a utilização do meio eletrônico para a gestão de documentos e processos administrativos no âmbito federal, e a ferramenta adotada para assegurar essa tramitação dos processos foi o Sistema Eletrônico de Informações (SEI³). Esse “start” fez as demais entidades federativas buscarem, por meio de decretos, informatizar sua produção documental (Melo; Teixeira; Esteves, 2022).

O Decreto Federal serviu de base para os decretos, de adoção do meio eletrônico, publicados por 24 estados brasileiros. Entretanto, três entes federados (Maranhão, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal) publicaram seus decretos em data anterior à desse Decreto Federal. Nessa senda, a primeira publicação do Estado do Maranhão foi o Decreto Estadual nº 28.860, de 14 de fevereiro de 2013, que implementava o uso do processo administrativo eletrônico em âmbito estadual por meio do sistema E-processos. Todavia, recentemente o Governo do Estado do Maranhão publicou o Decreto Estadual nº 38.345, de 13 de junho de 2023, que dispõe sobre o uso e a gestão do Sistema Eletrônico de Informações – SEI – no âmbito do poder executivo.

Esses decretos visam dispor sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito do poder executivo dos estados-membros e do Distrito Federal. A mais recente edição é a do estado do Maranhão (Decreto Estadual nº 38.345/2023), embora tenha sido a mais antiga quando da vigência do Decreto estadual nº 28.860/2013. Os órgãos, as entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional do estado do Maranhão há 10 anos utilizam em seu âmbito o sistema E-processos para gestão de documentos e processos administrativos.

Contudo, no decorrer dessa década, desde 2013, surgiram no cenário nacional outros meios eletrônicos utilizados para realização de processos administrativos cujo incremento de funcionalidades permite, no sistema: a produção, edição, assinatura e trâmite de

³ O SEI é um sistema de gestão documental totalmente criado e desenvolvido por servidores da Justiça Federal da 4ª Região em 2009. Cedido pelo TRF-4 sem custos para outras instituições, o SEI permite transferir toda a gestão de processos administrativos para o meio eletrônico

documentos e processos; controle dos níveis de acesso, conforme Lei de Acesso à Informação (LAI); transparência; tramitação de processos em múltiplas unidades; controle de prazos; criação de modelos de documentos; redução de custos financeiros e ambientais associados à impressão de documentos; elimina as perdas e destruições indevidas de documentos e processos (Brasil, 2022).

Nesse sentido, essa totalidade de incrementos de funcionalidades citadas não se faz presente na versão do sistema E-processos atualmente em utilização nos órgãos e entidades do poder executivo do estado do Maranhão. Em decorrência da escassa literatura que trata da modernização da administração pública nos entes federativos, no que tange à gestão e ao trâmite de documentos e processos administrativos, em especial o Maranhão, surge a necessidade de identificar quais as principais ações esse estado tem adotado no sentido de alcançar soluções de sistema mais adequado à sua realidade atual.

Do exposto, a seguinte problemática foi suscitada no presente trabalho: como o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Maranhão (CBMMA), enquanto órgão da administração pública direta do estado do Maranhão, tem se preparado para o processo de implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e consequente modernização do sistema eletrônico de gestão documental de seus processos administrativos?

A hipótese levantada é de que o CBMMA não foi inserido, em sua integralidade, junto aos demais órgãos, entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional do estado do Maranhão no processo de modernização do sistema eletrônico de gestão documental de processos administrativos.

Nesse contexto, o presente estudo tem o objetivo de investigar como o CBMMA tem organizado sua estrutura no sentido de adaptar-se à implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e subsequente processo de modernização de seu sistema eletrônico de gestão documental.

Para alcançar esse objetivo, buscar-se-á: verificar, sob o campo da gestão de documentos e processos eletrônicos, quais os benefícios e vantagens do Sistema Eletrônico de Informações (SEI); levantar o tipo de preparação a que os gestores do CBMMA têm sido submetidos para alcançar esse processo de modernização; e identificar quais ações o poder executivo do estado do Maranhão tem adotado para otimizar seu sistema eletrônico de gestão documental.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O Governo, para alcançar o bem comum requerido pelo Estado, lança mão de seu braço forte que é a administração pública constituída por órgãos, agentes, serviço e atividade (Paludo, 2013). Essa administração é dita pública porque o interesse maior ou supremo a ser atendido é o da sociedade, mediante a prestação de serviços públicos à coletividade.

A fim de que o interesse público seja atendido da melhor forma possível, a administração pública tem constantemente se reinventado desde o surgimento de seus primeiros fragmentos ainda nos séculos XVIII e XIX durante o Estado Absolutista, passando pela administração pública patrimonialista, burocrática e a gerencial. Swick *et al.* (2012) consideram que a administração pública gerencial não foi absorvida pelo Brasil em sua integralidade, haja vista ter sofrido uma configuração tipicamente brasileira, tornando-se uma “administração tupiniquim”, pois teria passado por uma hibridização das propostas patrimonialista, burocrática, gerencial e social.

Tendo em vista o constante processo de evolução da administração pública, as políticas públicas e práticas governamentais precisam acompanhar esse desenvolvimento. Por isso a administração pública, conforme art. 37 da Constituição Federal do Brasil de 1988 (CF/88), insere nesse contexto o princípio da eficiência. Já o art. 74, inciso II, da Carta Magna, prevê que os poderes da União devem avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão pública.

Enquanto isso, no contexto mundial, surgia o termo governança pública que ainda não estava imerso na cultura brasileira. Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União (TCU) firmou parceria com Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) no sentido de identificar as boas práticas de governança nos países que são referência (entre eles os da União Europeia, Estados Unidos, Canadá e França) a fim de levá-las aos estados-membros, Distrito Federal e municípios para otimizar sua administração pública, aumentando e preservando o valor que o Estado entrega aos que o mantêm (Brasil, 2020. p. 14).

Assim, em 2013, o TCU publicou a 1ª edição do Referencial Básico de Governança, onde apresenta o conceito de governança no setor público, e em 2020 lançou sua 3ª edição onde apresenta o conceito de governança pública organizacional:

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2013. p. 20).

Governança pública organizacional:

É a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas (Brasil, 2020. p. 14).

Nesse sentido, a governança é a capacidade de implementar políticas públicas com eficiência (reduzindo custos e mantendo qualidade), eficácia (alcançando os objetivos) e efetividade (beneficiando a sociedade), ou seja, no âmbito da administração pública, é a otimização da capacidade de administrar. O marco legal da governança no Brasil é o Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que traz os princípios: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade, e transparência. É importante destacar que esse normativo passou por algumas alterações trazidas pelo Decreto Federal nº 9.901, de 8 de julho de 2019.

Contudo, a boa governança é um grande desafio e requer qualidade do processo decisório, aprimoramento da gestão de riscos e internalização da cultura de transparência, prestação de contas e responsabilização. Pois há urgente necessidade de simplificar processos, inovar e reduzir custos e para isso tem-se buscado utilizar cada vez mais os meios tecnológicos (Medeiros; Codignoto, 2022). Segundo Romaro e Araújo (2021) o avanço em tecnologia de informação promoveu uma inovação dos serviços públicos com a utilização de sistemas informatizados.

Sob o escopo da governança e seus princípios (legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*) trazidos pelo TCU, a administração pública brasileira (federal, estadual e municipal) se viu compelida a melhor utilizar-se dos avanços trazidos pela tecnologia das informações e comunicações (TICs) para oferecer melhores serviços aos cidadãos, aprimorando a transparência, eficiência e celeridade (Romaro; Araujo, 2021).

Mas ainda não “existe um ou alguns poucos padrões do que seja um ideal ou ótimo de organização e estruturação de um governo na era digital” (Afonso; Monteiro, 2022, p. 1). Assim, na era digital, o governo eletrônico tem suas atividades ligadas à sistematização e acessibilidade de serviços e informações por meio tecnológico a fim de garantir ao cidadão transparência e acesso à informação para que possa acompanhar, avaliar e ajudar no controle da gestão daquilo que é público (MACIEL *et al.*, 2019).

O terreno fértil que tem permitido alavancar a proposta de um governo eletrônico em nosso país tem sido sua baixa eficiência e lenta modernização do setor público. Pois a

adaptação a um mundo cada vez mais tecnológico e digital obriga o Estado a buscar mecanismos de maior controle, eficiência, eficácia e transparência na administração pública (Assis; Costa Filho, 2022; Bernardo, 2016; Diniz et al. 2009). O marco legal do governo eletrônico (e-gov) foi o Decreto Federal de 18 de outubro de 2000, que criou o comitê executivo do Governo Eletrônico. Este decreto foi revogado e a atual vigência é do Decreto Federal nº 10.332, de 28 de abril de 2020, que instituiu a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022.

A ideia do e-gov foi bem recepcionada tendo em vista que os sistemas de informação (SI) solucionam os problemas da fragilidade da segurança quanto ao trâmite da informação na administração pública e põe fim ao risco de perda decorrente de sua forma de armazenamento, bem como viabiliza a realização de consultas (Bernardo, 2016; Nunes; Araújo; Souza, 2008). Ademais, eficiência, eficácia, racionalização, inovação, aumento do fluxo intrassetorial, do desempenho organizacional e da produtividade dos funcionários são outros benefícios trazidos pelos SI (Loonam *et al.* 2018; Souza; Zwicker, 2006). O e-gov proporcionou o aprimoramento da governança, ganhos em eficiência, transparência e controle do Estado (Medeiros; Guimarães, 2005).

Afonso e Monteiro (2022) constataram em pesquisa realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU), com 193 países, que o Brasil é o 54º no índice de governo digital, mas o 20º na oferta de serviços *online*. Isso mostra o esforço do país para transformar a administração pública, mas ao mesmo tempo revela que a eficiência e a produtividade podem melhorar para assegurar maior qualidade na prestação de serviços públicos e redução de despesas. Os autores relatam ainda que aos governos não é facultada a escolha de participar ou não do (novo) mundo digital, pois essa adaptação é *conditio sine qua non* para garantir sua própria sobrevivência.

Nesse contexto de desenvolvimento tecnológico o Brasil editou alguns normativos conforme Quadro 1, do qual se constata que está em curso uma estratégia de construção de um governo digital, que inicialmente era apenas para o âmbito federal, mas foi ampliada para alcançar as demais esferas (federal, estadual, distrital e municipal). É cediço que a administração pública é muito mais capilarizada nas esferas municipal e estadual do que na federal em si, por essa razão houve a necessidade de ampliar a estratégia para o âmbito nacional. Visando aprimorar a qualidade dos serviços públicos prestados aos seus usuários, um passo muito importante para dar força à construção dessa estratégia de um governo digital foi a instituição do Processo Eletrônico Nacional (PEN) e a utilização do Sistema Eletrônico de

Informações (SEI) no âmbito federal viabilizados pelo Decreto Federal nº 8.539/2015 (Silva; Barbosa, 2020).

Quadro 1 - Legislações acerca da modernização da administração pública.

LEGISTAÇÃO	EMENTA EDITADA
Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021	Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública
Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020	Institui a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031.
Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020	Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, em âmbito federal
Decreto nº 11.260, de 22 de novembro de 2022	Prorroga o período de vigência da Estratégia de Governo Digital de 2020 a 2023 e inclui os Estados e Municípios na discussão.
Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015	Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito federal.

Fonte: Elaboração própria do autor a partir de decretos coletados dos sites oficiais do governo federal.

O PEN, atualmente sob competência do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), visa a eliminação do papel como suporte físico para documentos administrativos e institucionais, melhorar o desempenho da gestão processual, com ganhos em agilidade, transparência, produtividade, satisfação do público usuário e redução de custos. Surgiu do Acordo de Cooperação Técnica nº 02/2013, celebrado entre o extinto Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a Empresa de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Governo do Distrito Federal (GDF). Seu marco normativo foi o Decreto nº 8.539 de 8 de outubro de 2015 (Brasil, 2023a).

A motivação inicial para instituir o PEN foi a necessidade de promover o acesso e a recuperação da informação, conforme previsto na Lei federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação). A fim de atender às necessidades do PEN (tramitação eletrônica de processos entre diferentes órgãos, adaptável às diferentes realidades do serviço público, gratuito e passível de constante aprimoramento), foi realizada uma consulta pública, em 2013, para identificar a melhor solução de *software* que pudesse cumprir tal demanda com êxito. E o resultado foi a escolha dos Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido e utilizado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) (Assis; Costa Filho, 2022; Saraiva, 2018;).

3 METODOLOGIA

Do ponto de vista da sua finalidade esta pesquisa caracteriza-se com aplicada, pois tem como características basilares o interesse na aplicação e a utilização de conhecimentos em uma realidade (Gil, 2021). Quanto ao objetivo, trata-se de uma pesquisa exploratória, com levantamento bibliográfico e documental do tema abordado; mas também descritiva, pois visa a identificação e análise desse tema (Gil, 2021). A pesquisa da literatura adotada no referencial teórico pauta-se nas bases do Google Acadêmico, Periódicos da Capes e Scielo.

Esta pesquisa tem ainda uma abordagem quantitativa com coleta de dados extraídos de conteúdos e documentos fornecidos pelas páginas oficiais dos governos federal, estaduais e do Distrito Federal, bem como dos normativos produzidos por esses entes federados acerca da modernização da administração pública e da adoção de meios eletrônicos para a gestão e trâmite de documentos e de processos em seus respectivos âmbitos. Tem ainda coleta de dados por meio da aplicação de questionário junto aos oficiais comandantes de unidades do CBMMA.

Para essa coleta utilizou-se questionário aplicado pelo *Google Forms* que é um serviço gratuito para criar formulários *online* com respostas em múltipla escolha, discursivas, em escala numérica, entre outras opções. Na abertura do questionário *online* foi apresentado ao entrevistado, com resposta obrigatória, o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE). Já os dados necessários ao presente estudo, mas que não estivessem disponíveis nas páginas oficiais ou que nelas não fossem encontrados durante a pesquisa, foram solicitados via contatos de telefone ou e-mail fornecidos nessas páginas ou por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC).

Foram buscados os vigentes decretos federais, estaduais e do Distrito Federal que implementaram nesses entes federados seus respectivos processos eletrônicos para o trâmite e gestão de processos. Bem como identificado, no cenário nacional, qual o sistema de *software* recebeu o maior número de adesões pelos entes federados. Em seguida, levantou-se o que se tinha de produção literária acerca desse sistema eletrônico mais adotado no Brasil e de seus processos de implantação, assim como seus benefícios, soluções alternativas, custo e procedimento de implantação. O Quadro 2 detalha os dados do questionário aplicado aos oficiais comandantes das UBMs do CBMMA:

Quadro 2 – Roteiro de entrevista utilizado.

BLOCO	QUESTÕES	ALTERNATIVAS
Perfil do Entrevistado	1) Diante das explicações você acha que está suficientemente informado(a) a respeito da pesquisa que será realizada e concorda de livre e espontânea vontade em participar, como colaborador(a)?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	2) Qual função você desempenha na Unidade Bombeiro Militar?	Discursiva
	3) Qual seu vínculo com o CBMMA?	<input type="checkbox"/> Da Ativa <input type="checkbox"/> Da Reserva Remunerada
	4) Qual seu tempo de vínculo com a corporação?	<input type="checkbox"/> Menos de 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 Anos <input type="checkbox"/> Superior a 10 Anos
Percepção acerca de sistema eletrônico de gestão documental	5) Sua Unidade Bombeiro Militar (UBM) utiliza sistema eletrônico de gestão documental para comunicação, fluxo documental, edição ou trâmite processual com as demais unidades e alto comando o Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão (CBMMA) ou essa tramitação ocorre por documentação física?	<input type="checkbox"/> Sistema Eletrônico <input type="checkbox"/> Documentação Física <input type="checkbox"/> Não Sabe
	6) Você já trabalhou com outro sistema que possibilita fazer a gestão documental e de processos administrativos inteiramente em meio eletrônico desde a criação, edição, assinatura, trâmite e arquivamento? Se sim, qual?	Discursiva
	7) Como você classifica a atual tramitação documental entre as unidades do CBMMA e deste com os demais órgãos e entidades do poder executivo estadual?	<input type="checkbox"/> Transparente <input type="checkbox"/> Não Transparente <input type="checkbox"/> Eficiente <input type="checkbox"/> Ineficiente <input type="checkbox"/> Econômica <input type="checkbox"/> Não Econômica <input type="checkbox"/> Célere <input type="checkbox"/> Não Célere
	8) Sua Unidade Bombeiro Militar (UBM) tem necessidade de modernização ou implantação de sistema eletrônico de gestão documental?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não Sabe
	9) Tem conhecimento de que o Sistema Eletrônico de Informações – SEI, será instituído a partir do dia 1º de setembro de 2023 como sistema oficial, no âmbito do poder executivo do estado do Maranhão, para formação, instrução e decisão de processos administrativos eletrônicos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	10) Já operou o Sistema Eletrônico de Informações – SEI?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	11) O fluxo documental ou trâmite processual entre a sua Unidade Bombeiro Militar (UBM) e as demais unidades e alto comando do Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão (CBMMA) ocorre prioritariamente por uso de:	<input type="checkbox"/> Sistema Eletrônico <input type="checkbox"/> E-Mails <input type="checkbox"/> Entrega e/ou Recebimento Físico <input type="checkbox"/> Outros
	12) Sua Unidade Bombeiro Militar (UBM) tem se preparado para a implantação do Sistema Eletrônico de Informações – SEI?	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/> NÃO SABE

Fonte: Elaboração própria do autor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 AÇÕES DO ESTADO DO MARANHÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO SEI

Os mais recentes Acordos de Cooperação Técnica com o TRF4 são: do governo do estado do Maranhão (ACT nº 415 de 25 de abril de 2023); governo do estado de São Paulo (ACT nº 417 de 22 de março de 2023), e do governo do estado do Amapá (ACT nº 130 de 1º de novembro de 2021). Desses pactos resultaram os seguintes atos normativos para implantação do SEI em âmbito estadual: no Maranhão, o Decreto Estadual nº 38.345, de 13 de junho de 2023; em São Paulo, o Decreto Estadual nº 67.641, de 10 de abril de 2023; e no Amapá, o Decreto Estadual nº 2.279, de 06 de maio de 2022.

No entanto, em que pese esses três estados já terem decretos instituindo o Sistema Eletrônico de Informações para gestão documental, ainda não o implantaram de fato. De modo que o Maranhão ainda utiliza o *Sistema E-processos* (instituído pelo Decreto Estadual nº 28.860, de 14 de fevereiro de 2013); São Paulo utiliza o *SP sem papel* (instituído pelo Decreto Estadual 64.355, de 31 de julho de 2019); e o Amapá utiliza o EGD - Estratégia de Governo Digital do Amapá (instituído pelo Decreto Estadual 3.830, de 03 de novembro de 2020).

Destaca-se ainda que além do poder executivo do estado do Maranhão, também assinaram o acordo com o TRF4 a Universidade Federal do Maranhão (ACT nº 86 de 11 de novembro de 2020), Tribunal de Contas do Estado (ACT nº 246 de 1º de agosto de 2022) e Defensoria Pública do Estado (ACT nº 457 de 28 de junho de 2023).

O Decreto Estadual nº 38.345, de 13 de junho de 2023, em seu art. 1º, institui o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), no âmbito do poder executivo, como obrigatório para todos os órgãos e entidades da administração direta, autárquica, fundacional e empresas estatais do Governo do Estado do Maranhão a partir do dia 1º de setembro de 2023. Desde a publicação desse decreto, todos os órgãos e entidades do poder executivo do estado do Maranhão passaram a constituir seus respectivos Comitês Setoriais de Gestão a fim de adotar as ações necessárias à implantação do SEI.

O Quadro 3 mostra uma relação dos decretos publicados por meio dos quais foram implantados os sistemas eletrônicos que estão atualmente em uso nos 26 estados e no Distrito Federal. De modo que quinze dos entes federados optaram por implantar o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) obtido por meio de Acordo de Cooperação Técnica (ACT) com o seu desenvolvedor, o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4). Os outros doze estados

optaram por implantar outros sistemas para a gestão de documentos e processos administrativos.

Quadro 3 – Sistemas eletrônicos publicados por decretos estaduais.

UF	SISTEMA ELETRÔNICO UTILIZADO	DECRETO Nº
AC	SEI - Sistema Eletrônico de Informação	8.478, de 16 de fevereiro de 2018
AL	SEI - Sistema Eletrônico de Informação	58.688, de 25 de abril de 2018
AM	SIGED - Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos	42.727, de 08 de setembro de 2020
AP	SEI - Sistema Eletrônico de Informação	2.279 de 06 de maio de 2022
BA	SEI - Sistema Eletrônico de Informação	17.983, de 24 de outubro de 2017
CE	SUiTE - Sistema único Integrado de Tramitação de Processos	34.097 de 08 de junho de 2021
DF	SEI - Sistema Eletrônico de Informação	36.756, de 16 de setembro de 2015
ES	E-DOCS - sistema corporativo de gestão de documentos e arquivísticos digitais	4.410-R, de 18 de abril de 2019
GO	SEI - Sistema Eletrônico de Informação	8.808, de 25 de novembro de 2016
MA	SEI - Sistema Eletrônico de Informação	38.345, de 13 de junho de 2023
MG	SEI - Sistema Eletrônico de Informação	47.228, de 04 de agosto de 2017
MT	Siga-Doc (Siga-Documentos)	512, de 04 de junho de 2020
MS	e-DOC MS Sistema de Comunicação Eletrônica	14.259, de 8 de setembro de 2015.
PA	PAE - Processo Administrativo Eletrônico	2.176, de 12 de setembro de 2018
PB	Sistema PBdoc	40.546, de 18 de setembro de 2020
PE	SEI - Sistema Eletrônico de Informação	45.157, de 23 de outubro de 2017
PI	SEI - Sistema Eletrônico de Informação	18.142, de 28 de fevereiro de 2018
PR	e-Protocolo - Sistema de Protocolo Integrado	7304 - 13 de abril de 2021
RJ	SEI - Sistema Eletrônico de Informação	46.355, de 09 de agosto de 2019
RN	SEI - Sistema Eletrônico de Informação	27.685, de 30 de janeiro de 2018
RO	SEI - Sistema Eletrônico de Informação	21.794, de 05 de abril de 2017
RR	SEI - Sistema Eletrônico de Informação	27.971, de 13 de novembro de 2019
RS	PROA - Sistema de Processo Administrativo Eletrônico	52.715, de 20 de novembro de 2015
SC	SGP-e - Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos	39, de 21 de fevereiro de 2019
SE	e-DOC SE - Gerenciador Eletrônico de Documentos e Processos	40.394, de 1º de julho de 2019
SP	SEI - Sistema Eletrônico de Informação	67.641, de 10 de abril de 2023
TO	SGD - Sistema de Gestão de Documentos	5.490, de 22 de agosto de 2016.

Fonte: Adaptado de Melo, Teixeira e Esteves (2022).

E em seu art. 6º, o Decreto estadual nº 38.345/2023, estabelece que além do órgão gestor, a estrutura de gestão do SEI no Estado do Maranhão será integrada, dentre outros, pelos Comitês Setoriais de Gestão dos órgãos e entidades do Estado do Maranhão. E a Secretaria de Estado da Segurança Pública, da qual o CBMMA é integrante, publicou a Portaria nº 455 de 13

de julho de 2023, na qual constitui seu Comitê Setorial de Gestão, com participação de um oficial superior do CBMMA, e estabelece a obrigatoriedade para que todos os seus servidores realizem o curso básico de acesso ao SEI.

O curso básico de acesso ao SEI foi desenvolvido com foco em agentes públicos das esferas de governo federal, estadual e municipal que tenham atuação na gestão de documentos. Mas qualquer pessoa pode se inscrever e realizar o curso a fim de conhecer as bases normativas, conceituais e operacionais que podem ser utilizadas na aplicação da Lei de Acesso à Informação (LAI), bem como conhecimentos relacionados à realização consciente e eficiente de atos relacionados a essa área (Brasil, 2023b).

4.2. VANTAGENS E BENEFÍCIOS DO SEI

O primeiro acordo de cooperação técnica de cessão gratuita do *software* SEI estabelecido entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) foi assinado no dia 17 de junho de 2013 (Brasil, 2013b). No entanto, em 2021 o governo federal iniciou processo para implantar, em toda a sua estrutura, o Sistema Único de Processo Eletrônico em Rede - Super GOV.BR de gestão de documentos e processos administrativos eletrônicos a fim de tornar o processo eletrônico ainda mais eficiente, ágil e moderno, por meio da implantação de melhorias, novas funcionalidades e a integração com sistemas e módulos do Governo Federal.

Em consulta ao Ministério da Economia pelo e-SIC, constatou-se que esse sistema estava sendo desenvolvido pela Dataprev para ser comercializado nas três esferas de governo (federal, estadual/distrital e municipal) em duas versões: o Super.BR.1.0 que absorveria o SEI e seria implantado nos órgãos e entidades que já o utilizavam; e a segunda versão Super.BR.2.0 que seria para aqueles órgãos e entidades que ainda não possuíam o SEI, assim começariam com um novo sistema eletrônico do início.

Contudo, em que pese o sistema ter sido implantado em vários órgãos do Governo Federal, no corrente ano essa estratégia foi descartada e voltaram-se as atenções para o aperfeiçoamento do SEI, de modo que em 20 de junho de 2023 o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) assinaram o Acordo de Cooperação Técnica nº 458/2023 a fim de promover o desenvolvimento da ferramenta e criar o Comitê Gestor Interinstitucional do SEI (Brasil, 2023c).

O SEI foi desenvolvido em 2009 por servidores do TRF4 como um dos primeiros sistemas do país a virtualizar os procedimentos administrativos, compartilhando o

conhecimento e agilizando o trabalho (Brasil, 2013b). Esse *software* integra o Processo Eletrônico Nacional (PEN) desde a publicação do Decreto Federal nº 8.539 de 8 de outubro de 2015 que estabelece o uso de meio eletrônico para a tramitação de documentos nos órgãos e entidades da administração pública federal e traz em seu art. 3º os 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;
- 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 (Brasil, 2015).

Esses objetivos do PEN foram alcançados por meio da adoção do SEI como o meio eletrônico oficial da administração pública federal. Com essa ferramenta as Unidades Bombeiros Militares (UBMs) podem iniciar processos administrativos contendo suas demandas e tramitar o processo dentro do próprio sistema eletrônico para as unidades/diretorias/seções às quais se destinam. Dessa forma a unidade demandante pode acompanhar em tempo real o *status* de suas demandas dentro desse processo que permanece aberto na unidade. Isso evita deslocamento entre unidades, impressão de documentos, envio de *E-mails* e falta de transparência quanto ao interesse de solucionar as demandas que aportam em cada unidade/diretoria/seção.

No Quadro 4 estão relacionadas as principais vantagens do SEI conforme consta da 9ª edição da Cartilha do Usuário do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) publicada em outubro de 2022 pelo então Ministério da Economia ao divulgar o manual da versão 4.0 do *software*.

Quadro 4 – Vantagens do Sistema Eletrônico de Informações.

<i>Software</i>	Vantagens
SEI	<ul style="list-style-type: none"> • cedido gratuitamente para uso nos órgãos públicos; • é 100% web, e pode ser acessado pelos principais navegadores e por diferentes tipos de equipamentos; • gerencia o acesso de usuários externos a documentos e processos dos quais são interessados; • permite a tramitação de processos em múltiplas unidades, o controle de prazos, a criação de modelos de documentos, entre outras facilidades; • possibilita a redução de custos financeiros e ambientais associados à impressão de documentos; • elimina as perdas e destruições indevidas de documentos e processos.

Fonte: Adaptado da Cartilha do usuário do SEI (Brasil, 2022).

4.3. PREPARAÇÃO DO CBMMA PARA IMPLANTAÇÃO DO SEI

A avaliação do nível de preparação do CBMMA para receber a implantação do SEI no âmbito do órgão foi realizada por meio da aplicação de questionário enviado aos oficiais que comandam as UBMs operacionais da corporação. Assim, o questionário foi enviado aos 31 comandantes de unidades operacionais da corporação, no dia 17 de julho de 2023, por meio da disponibilização de *link* do *Google Forms* via aplicativo *WhatsApp*. Desse universo, 22 comandantes de unidades concordaram em responder o questionário no mesmo dia em que o receberam, enquanto 9 não deram retorno quanto à solicitação.

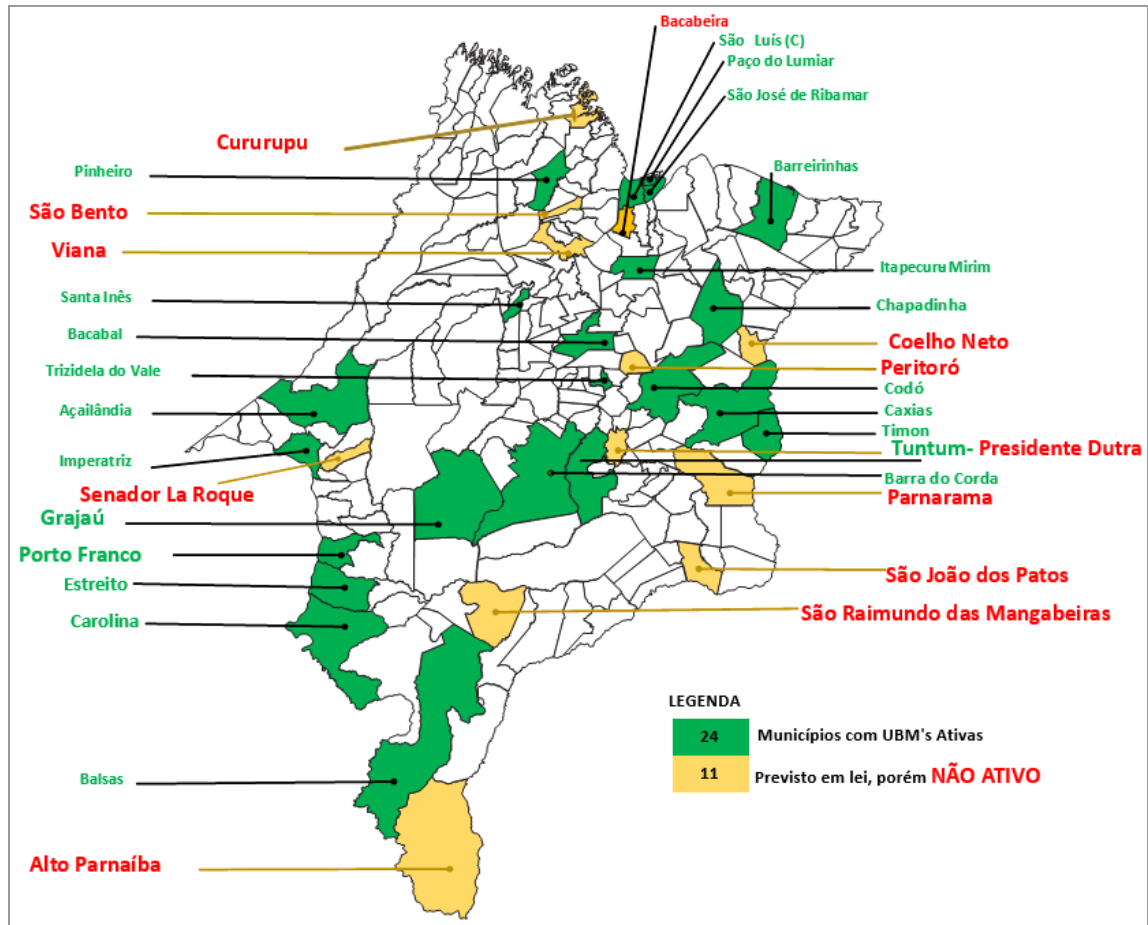
Optou-se pela escolha das unidades operacionais como população para a coleta de dados porque estão geograficamente mais distantes do alto comando do CBMMA e necessitam constantemente estabelecer fluxo documental com o nível estratégico da corporação. Por outro lado, as seções do Estado-Maior-Geral e as Diretorias são majoritariamente integrantes do complexo do comando-geral o que facilita o fluxo documental intrasetorial, razão pela qual neste estudo optou-se por não as abordar.

Dos 22 oficiais do CBMMA que responderam ao questionário, todos: concordaram com o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), confirmaram estar no comando de suas respectivas unidades, registraram ser da ativa e ter mais de 10 anos de serviço junto à corporação. Por outro lado, 50% dos entrevistados informaram que o fluxo documental entre suas respectivas unidades e as demais unidades e com o alto comando da corporação ocorre por meio de sistema eletrônico, já os outros 50% informaram que o fluxo documental é por meio de documentação física.

Quando questionados a informar os sistemas que já tenham operado e que permitam fazer toda a gestão documental e de processos administrativos inteiramente em meio eletrônico, citaram o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), Sistema E-processo atualmente em uso pelo estado do Maranhão, Sistema de Gestão Acadêmica (SIGA) muito utilizado em universidades federais e o Sistema Integrado do Serviço de Atividades Técnicas (SISAT) do CBMMA.

Vale destacar que o CBMMA tem unidades em vinte e quatro municípios e tem previsão de implantação em mais onze, conforme previsão legal da Lei Estadual nº 10.230, de 23 de abril de 2015, que instituiu a Lei de Organização Básica (LOB) da corporação. Assim, das 31 unidades operacionais da instituição instaladas em todo o estado, 23 são unidades de interiores do estado e 8 são unidades operacionais instaladas na capital São Luís, conforme Figura 1.

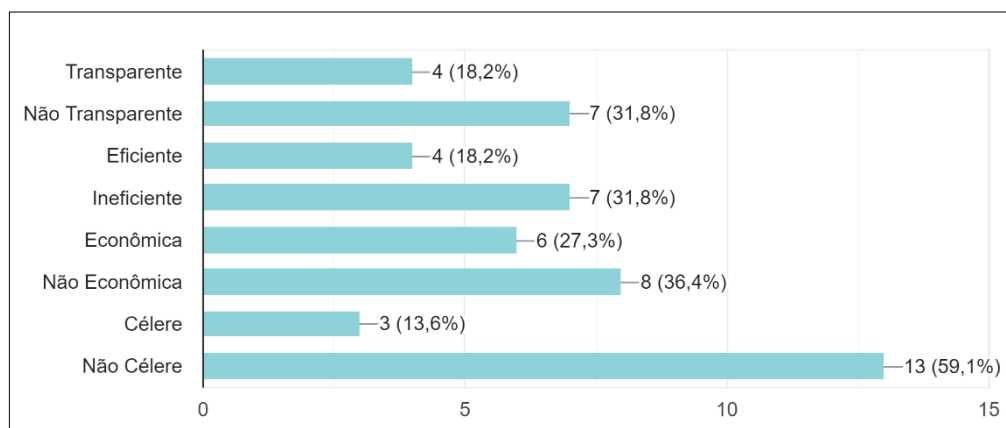
Figura 1 – Distribuição das unidades operacionais do CBMMA no estado.



Fonte: Adaptado de Maranhão (2022).

Na Gráfico 1 são exibidos os dados da avaliação feita pelos entrevistados acerca de quatro categorias que envolvem a atual gestão documental no âmbito da corporação: transparência, eficiência, economicidade e celeridade.

GRÁFICO 1 – Avaliação da transparência, eficiência, economicidade e celeridade.



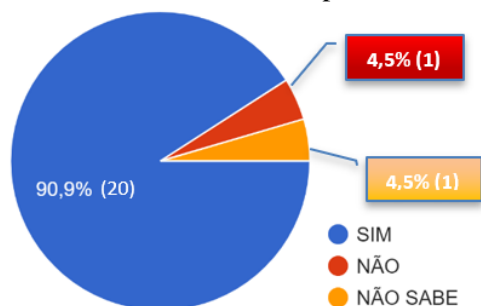
Fonte: Próprio autor

Essas categorias foram majoritariamente avaliadas sob aspecto negativo, de modo que 31,8% dos entrevistados avaliam a atual gestão documental como não transparente, 31,8% como ineficiente, 36,4% como não econômica e 59,1% consideram que esse processo não é célere. Isso evidencia a necessidade de que a gestão do CBMMA dedique maiores esforços pela busca da boa governança, uma vez que esta “é um dos grandes desafios de qualquer organização atual e deve estar ancorada na integridade das suas lideranças” (Medeiros; Codignoto, 2022. p. 03)

Esses dados refletem, dentre as categorias levantadas, que essas unidades operacionais têm encontrado maior dificuldade quanto à celeridade no processo de gestão documental seguida dos custos gerados nesse processo. Esses fatores reforçam o entendimento de que o modelo atual de gestão documental não otimiza as potencialidades de cada UBM que rotineiramente têm a necessidade de envidar esforços, empregando recursos humanos e materiais, para desenvolver “atividades meio”, preterindo as “atividade fim”. Isso reforça a necessidade do CBMMA, enquanto órgão do poder público, de alinhar-se “para o uso de ferramentas que o auxiliem na busca pela eficiência administrativa” (Silva; Watanabe, 2017. p. 02)

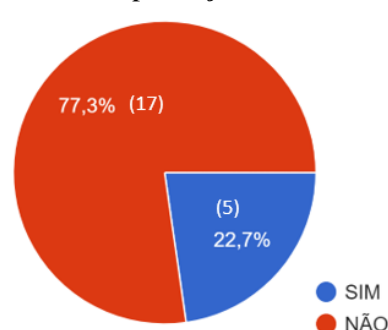
Em consequência disso, é possível observar no Gráfico 2 que mais de 90% dos entrevistados avaliam que suas respectivas UBMs têm necessidade de modernizar seu atual modelo de gestão documental ou de implantar um sistema eletrônico com essa finalidade. Nesse contexto, no Gráfico 3 pode ser observado que quase 80% dos entrevistados afirmaram não terem conhecimento de que a partir do dia 1º de setembro de 2023 será implantado sistema oficial, no âmbito do poder executivo do estado do Maranhão, para formação, instrução e decisão de processos administrativos eletrônicos.

GRÁFICO 2 – Avaliação da necessidade de sistema eletrônico para a UBM.



Fonte: Próprio autor.

GRÁFICO 3 – Conhecimento sobre a implantação do SEI.

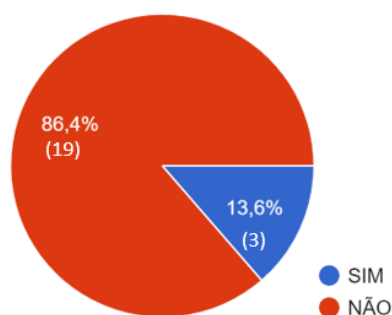


Fonte: Próprio autor.

Como consequência das UBMs necessitarem de imediata modernização de seu atual modelo de gestão e fluxo documental e da maioria de seus comandantes não estarem

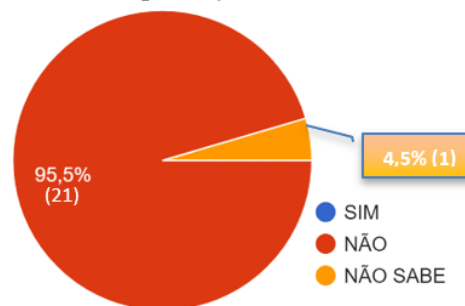
devidamente informados acerca desse processo de implantação do Sistema Eletrônico de Informações pelo poder executivo do estado do Maranhão, constata-se do Gráfico 4 que mais de 85% dos entrevistados nunca operaram o sistema proposto pelo estado e do Gráfico 5 se observa que mais de 95% das UBMs ainda não começaram a se preparar para o processo de implantação do SEI, faltando menos de 45 dias para sua efetividade, na data em que foi respondido o questionário.

GRÁFICO 4 – Ter operado o SEI.



Fonte: Próprio autor.

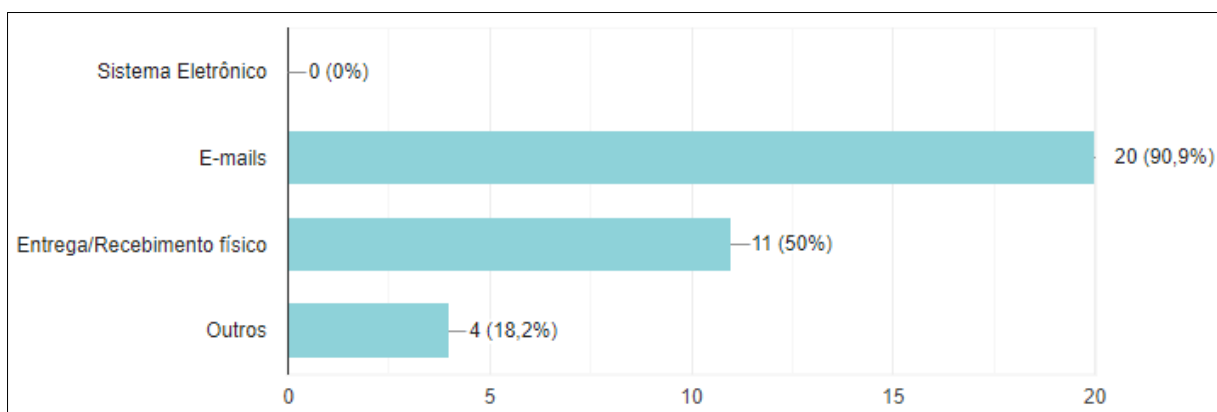
GRÁFICO 5 – Ter se preparado para a implantação do SEI.



Fonte: Próprio autor.

Em que pese 50% dos entrevistados terem afirmado que utilizam o sistema eletrônico de gestão documental para comunicação, fluxo documental, edição ou trâmite processual com as demais unidades e alto comando do CBMMA, observa-se do Gráfico 6 que o fluxo e trâmite documental das UBMs é feito prioritariamente por E-mails e entrega/recebimento de documentos físicos, de modo que nenhum entrevistado registrou usar sistema eletrônico para esse processo. Isso reforça o entendimento de que o atual modelo de gestão documental não comporta as necessidades das UBMs, obrigando-as a recorrer à utilização de outras ferramentas complementares para que possam dar continuidade ao seu fluxo de documentos e processos.

GRÁFICO 6 – Fluxo documental ou trâmite processual da UBM.



Fonte: Próprio autor

Ressalta-se que estudos sugerem a avaliação prévia de fatores críticos de sucesso (FCS) para a implantação de projetos nas instituições, como o que está em curso pelo poder executivo do estado do Maranhão acerca da implantação do SEI, dos quais destaca-se: estratégia de implantação, apoio da alta administração, gerenciamento efetivo de mudanças organizacionais, equipe de projeto balanceada e capacitada, envolvimento dos usuários e formação e treinamento (Assis; Costa Filho, 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente estudo verificou-se que o processo de implantação do SEI, previsto para o dia 1º de setembro de 2023, conforme Decreto estadual nº 38.345, de 13 de junho de 2023, necessita do engajamento dos órgãos e entidades do poder executivo do estado do Maranhão, incluso o CBMMA, a fim de que todas as ações necessárias à recepção do novo *software* sejam devidamente adotadas. A começar por orientar aos potenciais usuários da nova ferramenta que já iniciem a capacitação para utilizar o Sistema Eletrônico de Informações, o que pode ser feito gratuitamente pela Escola Virtual de Governo (EVG) vinculada à Escola Nacional de Administração Pública (Enap) na modalidade à distância com duração de 20 horas-aula. Bem como a Escola de Governo do Estado do Maranhão (Egma) passou a oferecer o curso online básico do Sistema Eletrônico de Informações (SEI/MA) com inscrições desde o dia 14 de julho de 2023.

Nesse sentido, identificou-se que o SEI propõe a produção, a edição, a assinatura e o trâmite de documentos e processos dentro do próprio sistema. Sendo uma ferramenta gratuita para uso nos órgãos públicos, 100% eletrônica e compatível com diversos navegadores e equipamentos, permite que múltiplas unidades operem dentro do mesmo processo simultaneamente, possibilita redução de custos financeiros e ambientais associados à impressão de documentos, permite redução do risco de perdas e destruições indevidas de documentos e processos, concede acesso externo a documentos e processos aos interessados.

Nessa senda, constatou-se do presente estudo que, sob a percepção dos comandantes das unidades operacionais do CBMMA, o atual modelo usado na corporação para fazer a gestão documental e de processos administrativos apresenta gargalos como baixa economicidade, ineficiência, falta de celeridade e baixa transparência. A maioria das UBMs utiliza prioritariamente *E-mails* e entregas/recebimentos físicos de documentos e processos para fazer sua gestão administrativa diária, mesmo o estado ofertando um sistema eletrônico denominado E-processos.

Isso mostra que o sistema E-processos tem baixa adesão das unidades operacionais do CBMMA, o que pode ter ocorrido por falta de incentivo, estímulos ou treinamentos para que todos os setores da administração pública do estado estejam imbuídos no compromisso de utilizar a ferramenta em sua plenitude. Isso pode ser reflexo ainda de que a ferramenta possui limitações que impedem os comandantes de unidades executarem todas as suas demandas de gestão e fluxo documental dentro do próprio sistema a fim de buscar maior celeridade, economicidade, transparência e eficiência no processo administrativo diário dessas unidades operacionais.

Dentre as limitações da pesquisa, pontua-se que em razão da distância geográfica e dificuldades para o contato presencial com os entrevistados, não houve adesão de 100% dos comandantes de unidades operacionais do CBMMA quanto à disposição para responder o questionário adotado neste estudo, haja vista que 9 dos 31 comandantes não deram retorno quanto à presente consulta. Bem como que esse questionário não foi aplicado aos comandantes das unidades administrativas das diretorias, escolas militares, academia de oficiais e seções do Estado Maior Geral do complexo do comando-geral da corporação.

Sugere-se, portanto, que para estudos futuros, tendo em vista que o processo de implantação do SEI ainda não foi iniciado, se faça a avaliação dos fatores críticos de sucesso da implantação dessa ferramenta no CBMMA e que se realize uma avaliação macro com a participação de todas as unidades da corporação, administrativas e operacionais, de como se deu o processo de implantação do SEI e quais os impactos positivos/negativos desse processo. Dando-se ênfase às mudanças com relação à celeridade, economicidade, transparência e eficiência de todo o fluxo documental e de processos administrativos.

REFERÊNCIAS

AFONSO, J. R. R.; MANTEIRO, B. M. Do governo eletrônico à governança pública digital: muito por fazer (e ganhar) no Brasil. **Revista Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 76, n° 6, p. 22-24, jun. 2022. Disponível em <https://www18.fgv.br/mailling/2022/conjuntura-economica/06-junho/revista/9300711/22/>. Acesso em 7 jan. 2023.

AMAPÁ. **Decreto nº 2279 de 06 de maio de 2022**. Estabelece o Sistema Eletrônico de Informações - SEI como sistema oficial para a gestão de documentos e processos administrativos no âmbito dos órgãos da Administração Direta e Indireta do Governo do Estado do Amapá, e dá outras providências. Disponível em: https://editor.amapa.gov.br/arquivos_portais/publicacoes/SEAD_3832ba1cfb6a2753dd764b333f0e4a4e.pdf. Acesso em 30 jul. 2023.

ASSIS, L. D. de; FILHO, C. G. de C. Fatores críticos de sucesso na implantação do Sistema Eletrônico de Informações em universidades federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina** - GUAL, Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/83359>. Acesso em 19 jul. 2023. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e83359>.

BERNARDO, N. M. **Análise da usabilidade do Sistema Eletrônico de Informações no setor público**. Monografia, Universidade de Brasília. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança**. 1. Ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste, 2013a. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em 7 jan. 2023.

_____. Portal Unificado da Justiça Federal da 4ª Região. **Presidente do TRF4 e ministra do planejamento assinam acordo para uso de software SEI do tribunal na administração pública federal de todo país**. 2013b. Disponível em https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=9192. Acesso em: 19 jul. 2023.

_____. Ministério da Economia. **Processo Eletrônico Nacional**. 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/processo-eletronico-nacional/conteudo/processo-eletronico-nacional-pen>. Acesso em: 8 de jan. de 2023.

_____. Ministério da Economia. **Aderência do SEI à legislação**. 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/processo-eletronico-nacional/destaques/gestao-documental-1/aderencia-do-sei-a-legislacao>. Acesso em: 8 de jan. de 2023.

_____. Ministério da Economia. **Governo Federal e TRF4 retomam parceria para desenvolvimento colaborativo do SEI**. 2023c. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/processo-eletronico-nacional/noticias/2023/governo-federal-e-trf4-retomam-parceria-para-desenvolvimento-colaborativo-do-sei>. Acesso em: 19 jul. 2023.

_____. **Decreto Federal nº 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, Brasília, DF, ano 152, n. 194, p. 2, 8 out. 2015.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.** 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em 7 jan. 2023.

_____. Ministério da Economia. Secretaria Executiva. Secretaria de Gestão Corporativa. Diretoria de Administração e Logística. Sistema Eletrônico de Informações (SEI): **cartilha.** 9. ed. Brasília: ME/SE/SGC/DAL, 2022. Manual do SEI, p. 207, 2022.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Grupo de Trabalho —**Novas Formas Eletrônicas de Interação.** Proposta de política de governo eletrônico para o poder executivo federal. Brasília, DF: 2000.

CEARÁ. **Decreto nº 34.097 de 08 de junho de 2021.** Dispõe sobre o processo eletrônico, o número único de protocolo (NUP), o uso de assinatura eletrônica, e institui o Sistema Único Integrado de Tramitação Eletrônica (SUITE) no âmbito do poder executivo do Estado do Ceará, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=415365>. Acesso em 30 jul. 2023.

DINIZ, E. H.; BARBOSA, A. F.; JUNQUEIRA, A. R. B.; PRADO, O. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, jan./fev. 2009.

LOONAM, J. *et al.* **Critical success factors for the implementation of enterprise systems: A literature review.** Strategic Change, v. 27 n. 3, p. 185-194, 2018.

MACIEL, R. G. *et al.* Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) e sua contribuição para a transparência: uma experiência gerencial em uma universidade federal. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, p. 143–164, 2019. Disponível em <https://www.scielo.br/j/pci/a/Kf5qYLFwgrPxSwTcfmdKK8y/abstract/?lang=pt>. Acesso em 7 jan. 2023.

MARANHÃO. **Decreto nº 28.860, de 14 de fevereiro de 2013.** Regulamenta a Lei nº 8.959, de 8 de maio de 2009, que estabelece normas gerais para a elaboração e tramitação dos atos e processos administrativos no âmbito do Poder Executivo do Estado do Maranhão. Disponível em: https://www.portodoitaqui.com/public/_files/arquivos/Decreto%20n%2028.859.2013_543fcfd917a.pdf. Acesso em 06 ago. 2023.

_____. Corpo de Bombeiros Militar do Maranhão. **Unidades Bombeiro Militar no Estado**, 2022. Disponível em: <https://cbm.ssp.ma.gov.br/unidades-bm/regionalizacao/>. Acesso em 20 jul. 2023.

_____. **Decreto nº 38.345, de 13 de junho de 2023.** Dispõe sobre o uso e a gestão do Sistema Eletrônico de Informações – SEI – no âmbito do Poder Executivo Disponível em: <https://www.diariooficial.ma.gov.br/public/index.xhtml>. Acesso em 30 jul. 2023.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 14.259 , de 8 de setembro de 2015.** Institui o Sistema de Comunicação Eletrônica (e-DOCMS), no âmbito do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. Disponível em: https://www.sed.ms.gov.br/wp-content/uploads/2020/03/DECRETO-N%C2%BA-14.259-DE-08_09_2015-e-DOCMS.pdf. Acesso em 30 jul. 2023.

MEDEIROS, M. L.; CODIGNOTO, R. Governança, integridade e resultados caminham juntos. **Revista Latino-americana de Governança**, Brasília (DF), v. 3, n. 1, p. 1-14, 2022. Disponível em: <https://revistaregov.org/revista/article/view/30>. Acesso em: 5 jan. 2023.

MEDEIROS, P. H. R.; GUIMARÃES, T. A. Contribuições do governo eletrônico para a reforma administrativa e a governança no Brasil. **Revista Do Serviço Público**, v. 56, n. 4, p. 449-464, 2014.

MELO, J. H.; SILVA, J. T.; AZEREDO ESTEVES, R. de C. S. P. Análise dos decretos estaduais sobre sistemas eletrônicos de gestão de documentos à luz da governança arquivística. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 28, n. 3, p. 114465, 2022. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/114465>. Acesso em: 3 jan. 2023.

NOGUEIRA, R. de F.; COSTA, T. de A. O Processo Eletrônico Nacional e a implementação do Sistema Eletrônico de Informações na Universidade de Brasília. **Informação Arquivística**, Rio de Janeiro, v.6, n. 1, p. 304-317, jan./jun. 2017. Disponível em: <http://www.aaerj.org.br/ojs/index.php/informacaoarquivistica/article/view/108>. Acesso em: 3 jan. 2023.

NUNES, F. H. C.; ARAUJO, A. A.; SOUZA, L. A. C. Digitalização e gerenciamento do acervo sobre conservação e restauração de bens culturais móveis do Cecor. **Fórum Patrimônio**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, mai./ago. 2008.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 3.^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PARANÁ. **Decreto nº 7304 - 13 de abril de 2021.** Aprova o regulamento do Sistema Integrado de Documentos - eProtocolo. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=412774>. Acesso em 30 jul. 2023.

ROMARO, U. C.; ARAUJO, C. V. P. de. A implantação do Sistema Eletrônico de Informação e a análise da redução de custos na administração pública federal. **Revista de Economia Mackenzie**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 60, 2021. Universidade Presbiteriana Mackenzie Revista de Economia Mackenzie. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rem/issue/archive>. Acesso em: 3 jan. 2023.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 39, de 21 de fevereiro de 2019.** Institui o programa Governo sem Papel no âmbito da Administração Pública Estadual Direta e Indireta e estabelece outras providências. Disponível em:

<http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2019/000039-005-0-2019-012.htm>. Acesso em 30 jul. 2023.

SÃO PAULO. **Decreto nº 67.641, de 10 de abril de 2023**. Dispõe sobre o uso de meio eletrônico para a formalização de processo administrativo no âmbito da Administração Pública estadual, institui o Sistema Eletrônico de Informações do Estado de São Paulo - SEI/SP e dá providências correlatas. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2023/decreto-67641-10.04.2023.html#:~:text=Do%20Objeto%20e%20do%20%C3%82mbito,S%C3%A3o%20Paulo%20D%20SEI%2FSP>. Acesso em 30 jul. 2023.

SILVA, L. D.; BARBOSA, R. R. Sistema Eletrônico de Informações (SEI): uma análise da viabilidade de implantação nas diversas organizações públicas brasileiras. **Revista Artigos.Com**, v. 16, p. 32-41, 23 abr. 2020.

SILVA, A. P. da; WATANABE, C. Y. V. Aplicação do modelo UTAUT na Universidade Federal de Rondônia: um estudo sobre a aceitação e utilização de sistema de informação de gestão acadêmica. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, [S.l.], v. 16, n. 3, dec. 2017. ISSN 1677-3071. Disponível em: <<https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/2590>>. Acesso em: 15 ago. 2023. doi:<https://doi.org/10.21529/RESI.2017.1603003>.

SOUZA, C.A.; ZWICKER, R. Gestão de sistemas ERP: uma análise das capacidades e atores envolvidos. In: Encontro da ANPAD, 30, 2006. São Paulo. **Anais... ANPAD**, 2006.

TOCANTINS. **Decreto nº 5.490, de 22 de agosto de 2016**. Dispõe sobre o Processo Administrativo Eletrônico – PAE, no âmbito da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual, e adota outras providências. Disponível em: <https://www.to.gov.br/cge/decretos-estaduais/5d6k86cugnmx>. Acesso em 30 jul. 2023.

ZWICK, E. *et al.* Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE.BR** [online]. Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 284-301, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/7HyBZzQgRYDRhDTmxvG3cLf/abstract/?lang=pt#>. Acesso em 7 jan. 2023.

APÊNDICES

ANEXOS