

Caminhos e Descaminhos

da Administração Pública no Brasil - Vol. 1

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA NO BRASIL**

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto (UFPEL)

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho (UnB)

Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez (UDISTRITAL/Bogotá-Colombia)

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (UEPG)

Prof. Dr. Gilmei Francisco Fleck (UNIOESTE)

Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza (UEPA)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior (UFAL)

Profª Drª Adriana Regina Redivo (UNEMAT)

Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua (UNIR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Profª Drª Ivone Goulart Lopes (Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatric)

Profª Drª Lina Maria Gonçalves (UFT)

Profª Drª Vanessa Bordin Viera (IFAP)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

C183

Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil /
Organizador Rudy Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena, 2017.
420 p. : 2.042 k bytes – (Administração Pública; v. 1)

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-40-0

DOI 10.22533/at.ed.4001209

Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Brasil. I. Ahrens, Rudy. II. Série.

CDD-351.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

A Administração Pública no Brasil caracteriza-se pelas circunstâncias de sua atuação, em um contexto mediado pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil.

Esta mediação vem estimulando, nos últimos anos, os pesquisadores com o intuito da busca por melhorias ao estado, baseando-se na ideologia e crença de que é possível fazer a Gestão Pública acontecer.

O mencionado *ebook* reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração com ênfase na Gestão Pública. Contando com 50 artigos, este foi dividido em 2 volumes, sendo no Volume 1 as subáreas de a) Finanças, Controladoria e Auditoria Pública; b) Educação Pública; c) Inovação Pública; d) Sustentabilidade Pública e e) Gestão de Pessoas e no Volume 2 com as subáreas de a) Planejamento e Gestão Pública; b) Políticas Públicas; e c) Compras e Licitações Públicas.

Os artigos a seguir foram desenvolvidos com o intuito de apresentar ao leitor experiências, conhecimento e informação, desejo assim uma boa leitura.

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

Apresentação.....	03
--------------------------	-----------

Eixo 1 Finanças, Controladoria e Auditoria Pública

Capítulo I

A PERSPECTIVA DOS CONTADORES ANTE A IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA CONTABILIDADE PÚBLICA A PARTIR DO EXERCÍCIO DE 2015: UM ESTUDO DESENVOLVIDO NO ÂMBITO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL

Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, Luana Carvalho Araújo Pavão e Luiz Antônio Coêlho da Silva.....

08

Capítulo II

AUDITORIA INDEPENDENTE: UMA OBSERVAÇÃO DE SUA IMPORTÂNCIA

Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, George Tarcísio de Medeiros da Silva, Luana Carvalho Araújo Pavão e Luiz Antônio Coêlho da Silva.....

22

Capítulo III

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO MUNICIPAL E O INTERESSE DA POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP

Adriano Augusto de Souza.....

37

Capítulo IV

PARTICIPAÇÃO CIDADÃ NA FORMULAÇÃO DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO NO MUNICÍPIO DE VOLTA REDONDA

Julio Candido de Meirelles Junior.....

55

Capítulo V

PROPOSIÇÃO DE EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA SOB A ÉGIDE DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA, COM O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

André Santos de Oliveira, José Eduardo Klems Ribeiro e Marco Antonio Harms Dias.....

72

Eixo 2 Educação Pública

Capítulo VI

EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NAS ENTIDADES FEDERAIS DO BRASIL: A EXEMPLO- UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

Regina Maria da Silva, Eliane Moreira Sá de Souza e Willer Luciano de Carvalho.....

89

Eixo 2 Inovação Pública

Capítulo VII

APLICAÇÃO DA TEORIA UTAUT NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

Thiago Pacife de Lima, Sâmia Laise Manthey Benevides, Carolina Yukari Veludo Watanabe, Rosália Maria Passos da Silva e Tomás Daniel Menendez Rodriguez.....105

Capítulo VIII

INOVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

Maria Cristina Ferreira Silva Pires, Luciane Santos Prado, Dayana Alves Ferreira e Luciana Peixoto Santa Rita.....122

Capítulo IX

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS PREMIADAS NO CONCURSO INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL NOS ANOS 2011- 2014

Janaina Mendes de Oliveira e Rachel Kerber Gonçalves.....139

Capítulo X

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA TEORIA U: ESTUDO DE CASO EM UM INSTITUTO DE EDUCAÇÃO RURAL

Natália Talita Araújo Nascimento, Flávio de São Pedro Filho, Paulo Adriano da Silva e Ítalo de Paula Casemiro.....154

Capítulo XI

PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE ACERCA DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – NIT.

Patric Douglas Griseli, Luciano Castro de Carvalho e Aline Louise de Oliveira.....171

Eixo 4 Sustentabilidade Pública

Capítulo XII

A POLÍTICA DE DESTINAÇÃO DOS RESÍDUOS TECNOLÓGICOS NA PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA.

Gislane Martins Silva de Abreu, Mariluce Paes de Souza e Osmar Siena.....187

Capítulo XIII

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO DA REDE SENAC SANTA CATARINA

Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi, Simone Sehnem e David Rodrigo Petry.....205

Capítulo XIV

CULTURA DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Cleide Vasconcelos Dantas, Dayana Alves Ferreira e Cláudio Zancan.....234

Capítulo XV

DIAGNOSTICO SOBRE O PROGRAMA BOLSA VERDE NO NORDESTE DO BRASIL

Emanuel Varela Cardoso, Bruno de Araujo Azevedo e Gilberto Rodrigues Carneiro.....252

Capítulo XVI

INDICADORES DE GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS: A PERCEPÇÃO DOS CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS EM CAICÓ-RN

Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, George Tarcísio de Medeiros da Silva, Luana Carvalho Araújo Pavão e Márcia Celiany Rodrigues Medeiros.....267

Capítulo XVII

PROPOSTA DE INDICADORES PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE GESTÃO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS): PESQUISA-AÇÃO NO CINDACTA II

Luís Gustavo Carvalho e Eloy Fassi Casagrande Junior.....283

Capítulo XVIII

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NOS PREGÕES ELETRÔNICOS: ANÁLISE EM ÓRGÃO DO EXECUTIVO FEDERAL

Robson Gonçalves Chaparro, Marcelo Ribeiro Silva, Denise Aguenta Uechi, Rogério Elói Gomes Bezerra e Thiago Barreto Santos.....300

Capítulo XIX

USINAS SUCROENERGETICAS E OS IDHMs DAS CIDADES: UMA VISÃO PARA O ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL

Daiane Pereira de Souza, Gabrielli do Carmo Martinelli, Anaysa Borges Soares e Claudia Maria Sonaglio.....320

Eixo 5 Gestão de Pessoas

Capítulo XX

AValiação DE DESEMPENHO PARA FINS DE PROGRESSÃO FUNCIONAL E ESTÁGIO
PROBATÓRIO: UMA ANÁLISE NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA RECEITA FEDERAL DO
BRASIL

Joyce Frade Machado e Geraldino Carneiro de Araújo.....336

Capítulo XXI

COMO ATENDER A ALTA DEMANDA DE TREINAMENTOS EM ORGANIZAÇÃO DE
GRANDE PORTE COM OTIMIZAÇÃO DE RECURSO

*Kátia Cristina Cabral Monteiro Galvão, Heliane Prata Sarmento, Roquemar de Lima
Baldam e Thalmo de Paiva Junior.....351*

Capítulo XXII

criação E IMPLANTAÇÃO DE CARREIRAS NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS E
SUCESSOS

*Paola Pinheiro Bernardi Primo, Marcelo Rosa Pereira e Francisco Caniçali
Primo.....365*

Capítulo XXIII

EDUCAÇÃO CONTINUADA COMO POLÍTICA DE ASCENSÃO PROFISSIONAL DA
MULHER NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

*Cesar Augusto Ilódio Alves, Elvira Aparecida Simões de Araújo e Adriana Leônidas
de Oliveira.....378*

Capítulo XXIV

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E MELHORIA NO PROCESO DE AQUISIÇÃO DE BENS E
SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

*Thayse dos Santos Fonsêca Pinheiro, Rodrigo de Lima Pinheiro, Luciana Peixoto
Santa Rita e Camila Karla Santos da Silva Valentino.....394*

Sobre o organizador.....406

Sobre os autores.....407

CAPÍTULO V

PROPOSIÇÃO DE EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA SOB A ÉGIDE DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA, COM O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

**André Santos de Oliveira
José Eduardo Klems Ribeiro
Marco Antonio Harms Dias**

PROPOSIÇÃO DE EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA SOB A ÉGIDE DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA, COM O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

André Santos de Oliveira

Univali - Universidade do Vale do Itajaí

Itajaí – Santa Catarina

José Eduardo Klems Ribeiro

Univali - Universidade do Vale do Itajaí

Itajaí – Santa Catarina

Marco Antonio Harms Dias

Univali - Universidade do Vale do Itajaí

Itajaí – Santa Catarina

RESUMO: Pela ótica de melhorias em processos administrativos, este artigo tem como finalidade analisar o modelo atual de gestão de processos financeiros de uma Instituição Federal de Ensino Superior (FES), identificando variáveis para demonstrar os incentivos e os óbices do modelo, acareando com o Processo Eletrônico Nacional (PEN), sob a égide do Princípio Constitucional da Eficiência. A pesquisa em questão utilizou como estratégia de investigação o método qualitativo, em relação à técnica de coleta de dados, foram utilizadas observações diretas, pesquisas bibliográficas e entrevistas semiestruturadas com gestores de diferentes níveis hierárquicos e responsáveis diretos pela dinâmica atual dos processos financeiros na Instituição. Os resultados dos dados coletados evidenciaram, considerando as variáveis fluxo, espaço físico e ordenação da despesa, que a gestão de processos da IFES em questão é ineficiente quando colacionado com o Processo Eletrônico Nacional e não acolhe o Princípio Constitucional da Eficiência, pois os dados apresentados por órgãos que já o utilizam o PEN, corroborou grande economia com bens de consumo e diminuição do tempo no fluxo processual. Portanto concluiu-se que este modelo não atende as demandas conceituadas pelo Princípio em questão, sendo sensata a adoção da inovação tecnológica apresentada, revisando os métodos e procedimentos de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública, Processo Judicial Eletrônico, Princípio da Eficiência, Governo Eletrônico.

1. INTRODUÇÃO

Numa sociedade informatizada, as tecnologias da informação e da comunicação (TIC's) fazem parte do cotidiano das pessoas e das organizações. A exemplo do que ocorre no âmbito do Poder Judiciário com a implantação do Processo Eletrônico no processamento de ações judiciais, a utilização dessas ferramentas na gestão pública pode elevar a qualidade dos serviços, fato que explica a relevância do estudo sobre o processo eletrônico como ferramenta

estratégica para a execução da despesa pública (PAPA, 2013).

Neste contexto, como a sociedade poderia acompanhar a execução da despesa pública, com o intuito de verificar se realmente a Administração gasta os recursos de forma eficaz e com qualidade? É com base nesta questão que os sistemas tecnológicos passaram a fazer parte do cotidiano da administração pública, introduzindo novas práticas e novos modelos por meio de sistemas de planejamento, orçamento, de administração de pessoal e de convênios. Nesse sentido questiona-se: O atual modelo de gestão de processos da IFES pesquisada atende as demandas do princípio constitucional da eficiência?

O presente artigo tem como objetivo analisar o modelo atual de gestão de processos financeiros de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e o Processo Eletrônico Nacional (PEN), sob a égide do Princípio Constitucional da Eficiência, identificando parâmetros que demonstrem os incentivos e os óbices dos dois modelos comparados.

Na sequência desta introdução, o segundo capítulo aborda aspectos históricos buscando o entendimento das razões da transição da "escola burocrática" para a "escola gerencial" no âmbito da administração pública brasileira; em seguida, com base na legislação vigente, apresenta os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, além de um breve estudo sobre Governo Eletrônico e do apontamento dos incentivos e óbices do Processo Eletrônico Nacional. No terceiro capítulo é descrita a metodologia utilizada na pesquisa e, posteriormente, é realizada a análise do caso e são tecidas as considerações finais.

2. A REFORMA DO ESTADO E O NOVO GERENCIALISMO

O Estado, culturalmente alicerçado no modelo burocrático de administração – baseada em organização dirigida por procedimentos rígidos e forte hierarquia – foi contrastado, seja sob o ponto de vista econômico, social ou administrativo, com a adoção de um novo modelo de gestão, denominado modelo gerencialista. Neste contexto, durante o período de 1980 a 1995 o Brasil viveu uma grande crise econômica e política, cuja causa fundamental foi clara: a grande crise do Estado: crise fiscal do Estado, crise do modo de intervenção do Estado na economia, crise do próprio aparelho estatal, definida pela desorganização e a desmoralização da burocracia estatal, que a onda conservadora, neoliberal transformou na culpada por todos os males do país (BRESSER-PEREIRA, 1997).

O processo de reforma do Estado em inúmeros países no mundo – desenvolvido e em desenvolvimento – teve como base a Nova Administração Pública, que entre outras mudanças permitiu uma sensível redução da intervenção estatal, bem como em ações governamentais, notadamente na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, direcionadas para a eficiência na administração pública e a obtenção da maximização de resultados (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Com base nessa nova ideologia surgiu à abordagem “gerencial”, em

substituição à “burocrática”, e novas práticas foram estabelecidas na administração pública, visando uma gestão eficiente. Esta abordagem, mais conhecida como a Reforma Gerencial da administração pública, teve início em 1995 e, segundo Bresser-Pereira (1998, p. 17), “está voltada para a afirmação da cidadania no Brasil, por meio da adoção de formas modernas de gestão no Estado brasileiro que possibilitem atender de forma democrática e eficiente as demandas da sociedade”.

Portanto, a chamada nova gestão pública (NPM) ou administração pública gerencial, que conceituou e adotou novas práticas, teve como objetivo promover debates sobre aspectos importantes que devem ser considerados na adaptação do serviço público aos atuais conceitos de gestão, visando sua efetividade, eficácia e eficiência para, dentro de uma ótica liberal, atender a população brasileira de forma tempestiva e com qualidade (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2010).

Na concepção de Denhardt (2012), a base convencional da administração pública é limitada pela visão estreita e restritiva da visão humana e pelo entendimento incompleto sobre a aquisição de conhecimentos, portanto, a Nova Gestão Pública, centrada no modelo racional de administração, que reduz o estudo da administração pública a obtenção de conhecimentos visando à operacionalização com eficiência das organizações públicas, não atende as necessidades dos atores de campo. Neste contexto, ao proceder de tal forma as organizações podem não expressar valores societários uma vez que simplesmente buscam atingir os objetivos com o mínimo custo. Ainda segundo o autor, tais considerações devem ser discutidas nas organizações públicas, pois, embora o modelo racional seja bastante eficiente ele omite toda a preocupação com o contexto moral da ação, excluindo questões de valores humanos como liberdade, justiça e igualdade.

O Princípio da Eficiência

Este princípio foi incluído na Constituição Federal – junto a outros já existentes, como a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, para serem obedecidos em todo o âmbito da administração pública e todos os entes da Federação – através da Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98, com a intenção de garantir que a gestão pública fosse cada vez menos burocrática e atingisse seus objetivos de forma mais célere e eficaz. Foi enfatizado por muitos autores que este princípio incorporou a Reforma do Estado no sentido de transformar o modelo de administração burocrática em administração gerencial.

O princípio constitucional da eficiência é um princípio segundo o qual o Governo deve atuar com eficiência. Mais especificamente, princípio da eficiência é o que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em

busca da qualidade, rimando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social (JUSBRASIL, 2016).

Um aspecto muito importante é focar este princípio à administração pública, objeto deste estudo, portanto Torres (2004) traz os dois conceitos para a área pública:

Eficácia: basicamente, a preocupação maior que o conceito revela se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. Eficiência: aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte (TORRES, 2004, p. 175).

Em relação à efetividade, especificamente na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Segundo Castro (2006, p. 5) “ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada”.

Efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados em detrimento de outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito (TORRES, 2004, p. 175).

Meirelles (2011, p. 98) define esse princípio como sendo um dos deveres da Administração Pública, sendo aquele que “exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional”. Diz o mesmo autor também que “é o mais moderno princípio da função administrativa, que já não contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros”.

Portanto o desígnio desta eficiência é que os serviços públicos devam focar-se impreterivelmente na sociedade, a fim de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, a fim de evitar desperdícios de tempo e dinheiro público,

bem como regular a atuação dos agentes públicos com vistas a prestação de um serviço público de qualidade e eficiente.

Governo Eletrônico

Estudo de Castells (2003) aponta as tecnologias da informação e comunicação (TIC's) como importantes agentes de transformações das sociedades. Para Castells (2003, p. 7), uma das principais mudanças ocorridas nestes últimos anos diz respeito à forma de organização, que passou a ser em rede:

Uma rede é um conjunto de nós interconectados. A formação de redes é uma prática humana muito antiga, mas as redes ganharam vida em nosso tempo transformando -se em redes de informação energizadas pela Internet. As redes têm vantagens extraordinárias como ferramentas de organização em virtude da sua flexibilidade e adaptabilidade inerentes, características essenciais para sobreviver e prosperar num ambiente em rápida mutação.

Instituições estatais, criadas há algumas décadas, devido à distância física enfrentavam dificuldades para trocar e compartilhar informações. Atualmente, com a utilização das TIC's, a troca e o compartilhamento de dados acontecem em tempo real (SANTOS, 2005).

O conceito de governo eletrônico não se resume a utilização das TIC's nos setores públicos. Para Agune e Carlos (2005) a ideia de governo eletrônico está associada à utilização das tecnologias de informação e comunicação visando à modernização da administração pública e a eficiência dos processos operacionais e administrativos dos governos. Em outros casos está associada a prestação de serviços públicos eletrônicos através da internet (GRANT; CHAU, 2005).

No final da década de 1990, a utilização das TIC's como ferramentas estratégicas viabilizou um novo modelo de gestão que, por meio da prática de ações modernizadoras evoluiu para o que hoje é conhecido como governo eletrônico. Conforme Diniz *et al* (2009): além de ser uma das principais formas de modernização do Estado, o governo eletrônico está fortemente apoiado numa nova visão do uso das tecnologias para a prestação de serviços públicos, mudando a maneira pela qual o governo interage com o cidadão, empresas e outros governos.

O Processo Eletrônico Nacional

O projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN) é uma iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública para a construção de uma infraestrutura pública de processo administrativo eletrônico, que visa a

obtenção de substanciais melhorias no desempenho dos processos da administração pública, com ganhos em agilidade, produtividade, satisfação do usuário e redução de custos, sendo o seu principal objetivo uma solução de processo eletrônico que possa ser utilizada por qualquer instituição pública, independentemente do porte e da área de atuação específica (PORTAL DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS).

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se também de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real (BRASIL. Ministério da Fazenda, 2016).

A importância em se estudar o Processo Eletrônico Nacional é comprovada pelos dados apresentados por diversos órgãos públicos ao longo dos últimos anos. A referência-chave do PEN é a iniciativa e-processo, da Receita Federal do Brasil, que em 2011 apresentou resultados significativos como: redução em 40% do tempo de trâmite do processo fiscal; economias anuais de mais de R\$ 200 milhões; expressivo aumento na produtividade dos servidores e mais de 2 milhões de processos eletrônicos, além de ser a vencedora do 16º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal (PORTAL DO SOFTWARE PÚBLICO BRASILEIRO, 2015).

A experiência da justiça brasileira

A evolução faz parte da vida do ser humano, ao longo de centenas de anos as sociedades, que no início dominavam apenas algumas técnicas primitivas de sobrevivência, passaram a desenvolver tecnologias da informação e comunicação para auxiliá-las nas mais diversas tarefas. Com isso, visando à preservação do meio ambiente e a rapidez de processos administrativos, procedimentos escritos em papéis impressos deram lugar a sistemas informatizados (DUTRA; MACHADO, 2008).

Em consonância com esta evolução, a Administração Pública Brasileira também tenta adaptar-se às novas tecnologias desenvolvidas, exemplo disso ocorre no Poder Judiciário, que implementou o Processo Judicial Eletrônico - PJe com o intuito de reduzir os custos com a tramitação e promover a celeridade de processos referentes a conflitos de cidadãos jurisdicionados (PAPA, 2013).

O Processo Eletrônico sob a égide da Lei 11.419/2006

Em 11 de março de 2004 o Tribunal Regional Federal da 4ª Região - TRF4

instituiu o processo eletrônico, porém, apenas dois anos mais tarde foi publicada a Lei nº 11.419/2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial, abrindo, assim, as portas do mundo jurídico para a modernidade. Muitos dos operadores do Direito não receberam muito bem a implantação desta ferramenta e, apesar de uma resistência inicial, aos poucos compreenderam o seu real papel (DUTRA; MACHADO, 2008).

O processo judicial eletrônico deve ser compreendido a partir de uma perspectiva ampla e sistêmica. Diante dos movimentos mundiais de convergência ao universo digital e da pertinente combinação de atividades de diferentes processos jurisdicionais, é preciso "analisar se as visões condensadas na lei para o processamento eletrônico dos feitos terá sustentação ao longo do tempo e qual a capacidade da Lei 11.419/2006 e da legislação correlata em gerar os efeitos pretendidos" (FILHO, 2011, p. 18).

Embora o Processo Judicial Eletrônico possibilite a desburocratização de certas formalidades, existentes no sistema que utiliza papel, sua efetividade sofre a influência de dispositivos criados pela Lei nº 11.419/2006, como a assinatura e a certificação digitais, que visam à integridade, a autenticidade e a segurança do processo eletrônico (FILHO, 2011).

Incentivos e Óbices do Processo Eletrônico

No âmbito do Poder Judiciário, aspectos positivos do processo eletrônico são apontados e, dentre eles, a celeridade processual é o principal, pois neste sistema não existem "as demoradas cargas de processos aos procuradores das partes e auxiliares da Justiça, bem como não são realizados os morosos procedimentos cartorários para juntada de petições e documentos" (DUTRA; MACHADO, 2008, p. 7). O Direito atentou para o fato de que a informática pode ser profundamente utilizada principalmente em favor da celeridade processual e da redução dos custos de tramitação dos processos (PAPA, 2013).

Os custos do processo eletrônico, em relação ao modelo de gestão de processos que utiliza papel, são menores pelo fato de dispensar um meio físico, gerando economia, uma vez que elementos como papel, espaço de armazenamento, deslocamento de pessoas até os prédios da Justiça e restauração de autos danificados e/ ou extraviados não são necessários (DUTRA; MACHADO, 2008; JACOBSEN; LAZZARI, 2013).

A assinatura digital, prevista no artigo 2º da Lei 11.419/2006, destaca-se pelo fato de permitir que a maioria dos atos processuais seja praticada, pelas partes interessadas e devidamente credenciadas pelo Poder Judiciário competente, por meio eletrônico (DUTRA; MACHADO, 2008).

Mudanças organizacionais possuem aspectos positivos e negativos, no entanto sabemos que elas ocorrem com o intuito de trazer mais incentivos do que óbices. No PJe um ponto negativo, trazido pela lei 11.419/2006, é o acesso aos autos restrito ao Ministério Público e às partes, que não está em consonância com

um dos princípios que norteiam o processo civil, o da publicidade, segundo o qual os atos processuais são públicos, salvo aqueles em que o interesse público exigir segredo de justiça, além daqueles referentes a filiação, casamento, separação e conversão em divórcio dos cônjuges, guarda de menores e alimentos. "Nesta linha, não há qualquer razão ou motivo de relevo que justifique esta limitação, motivo pelo qual deve ser urgentemente retirada" (DUTRA; MACHADO, 2008, p. 7).

Outro ponto desfavorável é a previsão de indisponibilidade do sistema, visto que meios de inteligência artificial são falíveis. Neste contexto, foram criados pelo legislador dispositivos, como a prorrogação automática do prazo, para o primeiro dia útil seguinte, para a prática de determinados atos, com o intuito de contornar problemas dessa natureza, conforme esclarece o §2º do art. 10 da lei 11.419/2006 (DUTRA; MACHADO, 2008).

Problemas técnicos podem obstruir algumas ações, entretanto, procedimentos foram criados para contornar esta adversidade, como a gravação prévia, em disco rígido, dos arquivos inscritos nos processos para a posterior análise em audiência (DUTRA; MACHADO, 2008).

Quadro 1 - Fluxo processual - Comparação entre os modelos

	MODELO ATUAL	PROCESSO ELETRÔNICO
Tempo gasto para formalização processual (no setor de origem)	Dois (2) dias	Dois (2) dias
Tempo gasto para encaminhamento do processo para demais análises em Curitiba (PROPLAN, PF, DSG, DCF, etc.)	Dois (2) dias	Online (tempo real)
Gastos com locomoção (transporte do malote)	- Gasolina, - Depreciação, - Pedágio, - Diária do motorista	R\$ 0,00
Após o registro do empenho, tempo gasto para devolução do processo ao setor de origem, para encaminhamento da NE ao fornecedor	Dois (2) dias	Online (tempo real)
Após entrega do produto por parte do fornecedor, NF devidamente atestada, encaminhamento do processo ao DCF para enfim emitir o pagamento do bem/serviço	Dois (2) dias	Online (tempo real)

Fonte: Autor (2016)

A resistência cultural às inovações e às transformações profundas se configura como outro aspecto negativo, observada principalmente entre servidores antigos que vivenciaram a época em que a máquina de escrever era um item de última geração (PAPA, 2013).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa, qualitativa, de cunho descritivo, com uma concepção

pragmática buscou revelar problemas eminentes que seriam ocasionados pelo modelo atual e localizar soluções. Com a adoção de estratégias de investigação diversas, amparou-se na busca por interpretações de fenômenos em determinado contexto, pelo método de Estudo de Caso.

A escolha desta IFES foi intencional pela facilidade de acesso ao campo por parte dos pesquisadores, somado ao fato de ser uma instituição pública federal e pelo seu orçamento, demonstrando dificuldades e complexidades, conforme demonstra a LOA do exercício financeiro de 2015 (BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal, 2015), portanto leva-se em consideração o tamanho do orçamento executado anualmente e consequentemente o enorme volume de processos financeiros executados.

Na coleta de dados, adotaram-se estratégias de observação direta, levantamento de dados em relatórios e publicações especializadas e entrevistas semiestruturadas com servidores envolvidos diretamente na dinâmica atual dos processos financeiros na IFES. A entrevista semiestruturada contribui muito para uma reunião sistemática dos dados recolhidos, tendo em vista que esta técnica é muito flexível e passível de rápida adaptação podendo ser ajustada ao indivíduo ao às circunstâncias.

Para a validação dos dados coletados realizou-se uma triangulação visando combinar as fontes das coletas, tais como as entrevistas, os documentos analisados e as observações realizadas, para obter os dados mais completos e detalhados possíveis sobre a pesquisa, visando integração de perspectivas, pelo fato de não necessariamente o que se observa nos discursos dos indivíduos entrevistados corresponde ao que está realmente se concretizando na realidade analisada.

Esta triangulação foi realizada de uma forma que confrontasse as fontes, observando a eficácia dos resultados alcançados pelo modelo atual, avaliando o comprometimento dos servidores entrevistados, no sentido de atuar com efetividade na obtenção dos resultados e analisando relatórios e publicações especializadas da IFES, além da observação participante, visando confiabilidade no resultado final.

4. DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE PROCESSOS ELETRÔNICOS DA IFES

A IFES em estudo é uma universidade centenária, que tem como Missão contribuir com o desenvolvimento sustentável, priorizando a formação continuada do profissional cidadão e produzindo, socializando e apropriando o conhecimento de forma articulada com os demais segmentos da Sociedade, sendo referência no Brasil. Possui diversas diretrizes em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (DPI) 2012-2016, sendo que uma delas muito relacionada com a pesquisa em questão: "Inovação e visão de futuro, Gestão eletrônica".

A instituição possui campus no interior do Estado, hoje em cinco municípios além de Curitiba; ampliou seu quadro discente a 30 mil alunos, 85% deles no nível

graduação e os demais nos níveis Mestrado, Doutorado, Especialização e Residência Médica; alcançou em seu corpo de servidores o expressivo número de 6000 pessoas, aproximadamente um terço docente; e consolidou tradição em Ações de Ensino de Graduação e Pós-Graduação, de Pesquisa, de Extensão, de Cultura e de disponibilização de serviços à Comunidade, incluindo transferência de tecnologias.

Gestão de Processos Financeiros da IFES

Tendo em vista o diagnóstico realizado por observação direta, descreveremos a seguir três (3) variáveis do modelo atual.

Fluxo processual

O fluxo do processo financeiro da execução da despesa pública, na IFES estudada, tem início com a abertura do processo físico, no setor de origem, e término, após registro no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), no Departamento de Contabilidade e Finanças, com seu arquivamento.

Conforme observação realizada, um processo financeiro de dispensa de licitação, quando em desacordo com a legislação vigente, deve retornar para o setor de origem. O mesmo ocorre quando não conformidades são verificadas nas etapas seguintes.

Como a maioria dos setores não estão localizados nas proximidades da reitoria, os processos físicos e demais documentos são transportados por veículos oficiais da instituição, já para os setores que se localizam fora de Curitiba-PR esse transporte é feito por empresas especializadas – apenas duas (2) vezes na semana – gerando custo e causando lentidão no trâmite. No caso do campus mais distante, o deslocamento mínimo (ida e volta) é de aproximadamente 1.190 quilômetros, caso o processo financeiro necessite retornar a esse setor – visando à correta orientação processual – serão mais 1.190 quilômetros, considerando também que o processo poderá retornar mais de uma vez até que seja liquidado e pago.

A análise dos dados coletados evidencia, portanto, que o modelo atual adotado na IFES, no que tange as questões de custo e celeridade relativas ao fluxo processual, é menos eficiente em relação ao Processo Eletrônico Nacional. A implantação de um novo sistema, similar ao utilizado no Poder Judiciário, poderá melhorar significativamente o fluxo processual na IFES estudada, uma vez que serão eliminados procedimentos onerosos, que atrasam a tramitação dos processos, e alguns atos processuais serão realizados diretamente no sistema, possibilitando a execução da despesa pública em menor tempo e o acesso facilitado às informações. Lembrando que nesta variável pesquisada, os óbices não são apenas em relação ao fluxo, mas também em relação ao extravio de processos

e rasuras em documentos.

Quadro 2 - Incentivos e óbices do Processo Eletrônico

PROCESSO ELETRÔNICO	
INCENTIVOS	ÓBICES
Celeridade processual	Limitação do acesso aos autos.
Diminuição considerável da utilização de papel.	Previsão de indisponibilidade do sistema.
Diminuição do impacto ambiental causado pela produção de papel.	Sujeito à atividade de crackers, hackers, etc.
Diminuição considerável da utilização de tinta de impressora.	Resistência cultural às inovações.
Grande economia, visto que os custos despendidos em um processo eletrônico são sensivelmente menores do que aqueles gastos com a forma física de papel.	Danos à saúde do Servidor, pela exposição excessiva à tela do computador e ao teclado, já que para examinar um processo virtual, dependendo do número de folhas, necessita de algumas horas à frente da tela do computador.
Diminuição do risco de danos, extravio de documentos e processos.	
Redução do espaço físico utilizado para armazenamento e organização de processos físicos.	

Fonte: Autor (2016)

O Quadro 2 apresenta uma comparação de dados, relativos ao fluxo processual, entre o modelo atual de gestão de processos da instituição, considerando o trâmite de um processo de compras instruído de acordo com a legislação vigente, com as Normas Internas e o Processo Eletrônico.

Espaço físico

Em relação ao espaço físico – segunda variável pesquisada – podemos apontar duas situações, a primeira antes do pagamento dos processos financeiros, a segunda, depois do pagamento dos processos financeiros. A pesquisa apontou que antes do pagamento dos processos – enquanto aguardam despacho –, acumula-se nos ambientes de trabalho dos servidores, situação que se agrava no Setor de Pagamento da IFES quando ocorre o atraso no repasse de verbas – por parte do Ministério da Educação –, como ocorreu recentemente em razão da atual crise econômica vivida pelo país.

Em relação à segunda questão abordada nesta variável – após o pagamento dos processos financeiros –, relatamos a questão do espaço físico para arquivamento de processos e documentos. Conforme observação realizada, em relação a documentos, cada setor e pró - reitoria assume a responsabilidade pelos cuidados e armazenamento dos seus documentos. Já em relação aos processos financeiros, estes são armazenados em diferentes locais, muitas vezes provisórios,

e em diversos casos, podem precisar de remanejamento, gerando com isso mais despesas.

Além disso, são ambientes que não apresentam condições ideais para a conservação dos documentos/processos e para a saúde dos servidores, pois não foram preparados para este fim e, muitas vezes, não apresentam condições adequadas de higiene. Alguns processos, quando extraviados ou danificados, precisam de restauração, demandando recursos financeiros e humanos.

Cabe salientar que a Instituição pesquisada estuda meios para resolver os aspectos apontados, pois segundo o gestor entrevistado:

[...] a IFES já comprou um imóvel em um município vizinho com a intenção de resolver o problema de espaço para arquivamento, não só dos processos financeiros, mas de todos os documentos da Instituição, entretanto o imóvel ainda não apresenta condições favoráveis para tal função. [...] A Administração busca alternativas para resolver o fluxo processual levando em considerações diretrizes já instituídas em seu Plano Diretor Institucional, e projetos do Governo Federal.

Visando à manutenção da qualidade dos documentos institucionais, a IFES realiza estudos com a finalidade de estabelecer diretrizes para a organização e padronização de arquivos, no entanto, essa política ainda está em fase de estudo, porém caso o Processo Eletrônico fosse implantado, é certo que problemas relacionados à questão do espaço físico e do risco de extravio e/ou danificação de documentos seriam solucionados, diminuindo significativamente problemas com ambientes inadequados ao armazenamento e a conservação.

Ordenação da Despesa Pública

De acordo com observações realizadas, uma das dificuldades encontradas pelos servidores responsáveis pelo fluxo processual, é agendar um horário para a realização de despachos processuais com os Ordenadores de Despesas, cargo normalmente ocupado por professores ou pesquisadores envolvidos em outras atividades institucionais. Segundo o Gestor entrevistado:

[...] Os Ordenadores de Despesas precisam estar em seu ambiente de trabalho para realizar os referidos despachos, uma vez que os processos físicos não saem da IFES, por diversos motivos. É claro que o modelo utilizado no SCDP (assinatura eletrônica), desperta muito interesse em todos os Ordenadores, entretanto a adoção desta prática dependeria de uma política interna muito bem definida para sua utilização.

Esta ferramenta – assinatura eletrônica – já é muito utilizada no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP do Governo Federal, sendo apontada por diversos servidores públicos como exemplo de eficiência na administração pública, inclusive na própria IFES pesquisada.

No Processo Judicial Eletrônico, conforme Artigo 2º da Lei 11.419/2006, atos processuais em geral, como o envio de petições e de recursos, são admitidos mediante uso de assinatura eletrônica. Tal mecanismo poderá facilitar o despacho dos processos financeiros na IFES, uma vez que poderão ser realizados de qualquer local com acesso a internet, desde que seguidos procedimentos de certificação adequados.

Recomendações

Em relação à experiência que o poder judiciário teve com a implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), constatamos através de uma pesquisa bibliográfica, diversos incentivos e alguns óbices, como demonstrado no quadro 01.

No poder executivo, o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD), apresentou em um evento realizado em Ouro Preto (MG) em 04/11/15, uma série de benefícios em relação à redução de custos contratuais dos Órgãos que utilizam o PEN.

Um dos benefícios apresentados foi com relação à redução do uso de papel, no Ministério da Justiça, no Ministério da Cultura e no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Esta apresentação corroborou dados significativos com economia de até 50,3%, tendo como base de comparações os anos de 2014 e 2015. A ideia de que é preciso conter os desperdícios em prol da economia de recursos ganha espaço, mas exige esforços e mudanças culturais. Iniciativas, como o PEN, que visam reduzir o consumo de papel, promovem alterações que já começam a ser percebidas em toda a Administração Pública.

Após diagnósticos realizados na gestão de processos financeiros da IFES em questão, e os dados apresentados pelos órgãos públicos que já tiveram a experiência da adoção do PEN, constatou-se que o Processo Eletrônico Nacional é mais eficiente em relação ao atual modelo, e diante das vantagens apontadas por estes órgãos públicos, propõe-se a implementação de inovação tecnológica – um modelo mais eficiente para melhorar todo o fluxo processual e a questão do espaço físico – através de uma reengenharia dos procedimentos atuais.

A idéia dessa proposta é repensar o sistema como um todo, com a certeza de que novas e melhores sugestões advirão, contribuindo para uma atuação cada vez mais racional em relação aos meios disponíveis, com resultados progressivamente maiores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como objetivo analisar o modelo atual de gestão de processos da IFES pesquisada, colacionando com o Processo Eletrônico Nacional, com vistas para a eficiência administrativa, a presente pesquisa através de um diagnóstico,

demonstrou parâmetros que identificaram os incentivos e os óbices dos dois modelos estudados, mensurando o nível de eficiência atual com base nos óbices encontrados, como celeridade, espaço físico e segurança das informações. Portanto este modelo não atende as demandas conceituadas pelo Princípio Constitucional da Eficiência, sendo sensata a adoção da inovação tecnológica apresentada, revisando os métodos e procedimentos de trabalho, constituindo-se numa forma de buscar alternativas para a conquista de resultados.

Em virtude da intenção desta pesquisa, não houve um período específico de avaliação citado nas entrevistas, pois se trata de uma proposta de implementação de inovação tecnológica, entretanto as entrevistas focaram na descrição do modelo atual, para só então propor um modelo mais eficiente, buscando melhorar os óbices encontrados, a fim de que se pudesse extrair uma apreciação crítica dos impactos desta mudança organizacional.

Com base em tais ponderações, foram apresentadas neste trabalho algumas pequenas sugestões de medidas para implementação do Processo Eletrônico Nacional, no propósito de uma maior efetividade em tão difícil missão.

Este trabalho serve como contribuição para futuros estudos voltados à eficiência na administração pública, bem como as nuances que envolvam os interesses na busca do interesse público.

REFERÊNCIAS

AGUNE, R.; CARLOS, J. **Governo eletrônico e novos processos de trabalho**. São Paulo: Fundap, 2005.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Treinamento em Desenvolvimento no SEI – Sistema Eletrônico de Informações**. 2016. Disponível em: < <http://www.fazenda.gov.br/pmimf/frentes-de-atuacao/planejamento-estrategico/noticias-da-frente-de-planejamento-estrategico/treinamento-em-desenvolvimento-no-sei-2013-sistema-eletronico-de-informacoes> > Acesso em: 20 set. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Portal de Compras Governamentais. **Processo Eletrônico Nacional - PEN**. Disponível em: < <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/pen> >. Acesso em: 02 fev. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Portal do Software Público Brasileiro. **PEN - Projeto Eletrônico Nacional**. Disponível em: < <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/pen-projeto-eletronico-nacional> > Acesso em: 10 maio .2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento

- Federal. **Lei de Orçamento Anual - LOA, 2015**. Disponível em: <<http://www.orcamentofederal.gov.br/orcamentos-anuais/orcamento-2015-2/arquivos-loa/Volume-V-LOA-2015.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2015.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Cadernos MARE da Reforma do Estado. **Reforma do Estado**, Brasília, 6 out. 1997. Discurso de posse no Ministério MARE.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: 34, 1998.
- BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CASTELLS, M. **A Galáxia Internet: reflexões sobre a Internet, os Negócios e a Sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- CASTRO, R. B. D. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2015. Acesso em: 15 mar. 2017.
- DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DINIZ, E. H. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n.1, p. 23-48, 2009.
- DUTRA, Q. F.; MACHADO, R. M. E-PROC: A Experiência da Justiça Federal com o Processo Eletrônico. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, v. 3, n. 3, p. 32-42, set. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/7014> > Acesso em: 15 dez. 2015.
- FILHO, J. Z. **Processo Judicial Eletrônico: Alcance e Efetividade Sob a Égide da Lei 11.419, de 19.12.2006**. 147f. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito Processual) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-02052012-105409/pt-br.php>>. Acesso em: 06 set. 2015.
- GRANT, G.; CHAU, D. Developing a generic framework for e-government. **Journal of Global Information Management**, v.13, n.1, jan./mar, 2005.
- JACOBSEN, G.; LAZZARI, J. B. PJe é conjunto de ideias que amplia acesso à Justiça.

Consultor Jurídico, 20 jun. 2013. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-jun-20/processo-eletronico-conjunto-ideias-amplia-acesso-justica>>. Acesso em: 06 jan. 2016.

JUSBRASIL. **Princípio da Eficiência**. 2016. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/296157/principio-da-eficiencia>>. Acesso em: 14 jan. 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

PAPA, T. F. M. Vantagens e desvantagens do Processo Eletrônico. **Conteúdo Jurídico**, Mesquita, 18 nov. 2013. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.45876&seo=1>. Acesso em: 04 fev. 2017.

SANTOS, B. D. S. Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e informação. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, 2005. v. 7, n.13, jan./jun 2005.

TORRES, M. D. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 224.

ABSTRACT: This article's goal is to scrutinize the current management model of financial processes in a Instituição Federal de Ensino Superior - IFES (Higher Education Federal Institution), through the lens of improvements in the area of administrative processes. This was done by identifying variables that demonstrate the incentives and obstacles of the model, put side by side with the Processo Eletrônico Nacional – PEN (National Electronic Process), supported by the Princípio Constitucional da Eficiência (Constitutional Principle of Efficiency). This study utilized the qualitative method as investigation strategy. In order to collect data, direct observations, bibliographic research, and semi-structured interviews were performed. The interviewees were managers in varied hierarchical levels and also those directly in charge of the current financial process in the institution. Considering the variables – flow, physical space, and expense ordering –, the results of the data collected have shown that the process management of the IFES in question is inefficient when confronted with the PEN, and that it doesn't answer to the Constitutional Principle of Efficiency. This becomes clear when we consider institutions that already use the PEN, which present a large saving of consumer goods, besides a reduction of time in the procedural flow. Therefore, we conclude that this model does not comply with the demands established by the Principle of Efficiency, and it is reasonable to adopt the technological innovation presented, reviewing the work methods and procedures.

KEYWORDS: Public Management; Electronic Judicial Process; Efficiency Principle; Electronic Government.