

**Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Doutorado em Administração**

Raquel Karoline Carvalho de Sousa

**DIGITALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS, AMBIDESTRIA E GOVERNANÇA
PÚBLICA: EVIDÊNCIAS NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO FEDERAL DO PIAUÍ**

Orientador: Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado

**João Pessoa - PB
2022**

Raquel Karoline Carvalho de Sousa

DIGITALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS, AMBIDESTRIA E GOVERNANÇA PÚBLICA: EVIDÊNCIAS NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO FEDERAL DO PIAUÍ

Tese apresentada no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de concentração: Administração e Sociedade

Linha de Pesquisa: Organizações e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado.

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S697d Sousa, Raquel Karoline Carvalho de.

Digitalização dos serviços públicos, ambidestria e governança pública : evidências no Hospital Universitário do Piauí / Raquel Karoline Carvalho de Sousa. - João Pessoa, 2022.
122 f. : il.

Orientação: André Gustavo Carvalho Machado.
Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Governança pública - HU/PI. 2. Serviços públicos - Digitalização. 3. Ambidestria organizacional. 4. Hospital universitário - Piauí. I. Machado, André Gustavo Carvalho. II. Título.

UFPB/BC

CDU 35(043)

ATA DE DEFESA DE TESE

Defesa nº 68

Ata da Sessão Pública de Defesa de Tese do(a) Doutorando(a) **Raquel Karoline Carvalho de Sousa** como requisito final para obtenção do grau de Doutor em Administração, Área de Concentração em Administração e Sociedade e na Linha de Pesquisa em Organizações e Sociedade.

No dia 23 de maio de 2022, às 10h00 horas, na sala virtual conferenciaweb, por meio do *link*: <https://conferenciaweb.rnp.br/webconf/andre-37>, reuniu-se a banca examinadora homologada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração, composta pelos membros: Prof.(^a) Dr.(^a) André Gustavo Carvalho Machado (Orientador(a) – PPGA/UFPB), Prof.(^a) Dr.(^a) Anielson Barbosa da Silva (Examinador(a) Interno(a) – PPGA/UFPB), Prof.(^a) Dr.(^a) Aldo Leonardo Cunha Callado (Examinador(a) Interno(a) – PPGA/UFPB), Prof.(^a) Dr.(^a) Suzanne Érica Nóbrega Correia (Examinador(a) Externo(a) - UFCG) e Prof.(^a) Dr.(^a) Flávio Perazzo Barbosa Mota (Examinador(a) Externo(a) – PGPCI/UFPB), com a finalidade de julgar a tese do(a) aluno(a) **Raquel Karoline Carvalho de Sousa** intitulada “**DIGITALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS, AMBIDESTRIA E GOVERNANÇA PÚBLICA: EVIDÊNCIAS NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO FEDERAL DO PIAUÍ**”, para obtenção do grau de Doutor(a) em Administração. O desenvolvimento dos trabalhos seguiu o roteiro de sessão de defesa estabelecido pela coordenação do curso, com abertura, condução e encerramento da sessão solene de defesa realizado pelo(a) presidente Prof.(^a) Dr.(^a) André Gustavo Carvalho Machado. Após haver analisado o referido trabalho e arguido o(a) candidato(a), os membros da Banca Examinadora deliberaram por unanimidade e atribuíram o conceito (X) aprovado, () insuficiente, () reprovado.

Observações da Banca:

Deve-se analisar as recomendações realizadas pelos Avaliadores para corrigir o texto nos diferentes capítulos do documento, em especial no que diz respeito à elaboração de uma figura que sintetize as relações entre os constructos; revisão do texto da declaração da tese e melhor esclarecimento de seus argumentos; discussão dos resultados contemplados nas tabelas

apresentadas e substituir termos quantitativos por qualitativos; e aprofundamento das contribuições da tese (sua originalidade) na seção conclusiva.

Proclamados os resultados, o Presidente da Banca Examinadora, Prof.^(a) Dr.^(a) André Gustavo Carvalho Machado, encerrou os trabalhos e, para constar, confere e assina a presente ata, juntamente aos membros da Banca Examinadora e o(a) aluno(a).

Documento assinado digitalmente
 ANDRE GUSTAVO CARVALHO MACHADO
Data: 24/05/2022 15:44:33-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof.^(a) Dr.^(a) André Gustavo Carvalho Machado
Orientador(a) – PPGA/UFPB

Prof.^(a) Dr.^(a) Anielson Barbosa da Silva
Examinador(a) Interno(a) – PPGA/UFPB

Prof.^(a) Dr.^(a) Aldo Leonardo Cunha Callado
Examinador(a) Interno(a) – PPGA/UFPB

Documento assinado digitalmente
 SUZANNE ERICA NOBREGA CORREIA
Data: 24/05/2022 16:24:33-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof.^(a) Dr.^(a) Suzanne Erica Nobrega Correia
Examinador(a) Externo(a) - UFCG

Prof.^(a) Dr.^(a) Flávio Perazzo Barbosa Mota
Examinador(a) Externo(a) – PGPCI/UFPB

Documento assinado digitalmente
 RAQUEL KAROLINE CARVALHO DE SOUSA
Data: 24/05/2022 17:52:57-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Raquel Karoline Carvalho de Sousa
Doutorando(a)

Emitido em 23/05/2022

ATA Nº 2022/2022 - CCSA - PPGA (11.01.13.35)
(Nº do Documento: 2022)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 06/06/2022 11:38)
ANIELSON BARBOSA DA SILVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
2285466

(Assinado digitalmente em 25/05/2022 08:52)
ALDO LEÓNARDO CUNHA CALLADO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
1331488

(Assinado digitalmente em 25/05/2022 07:58)
FLAVIO PERAZZO BARBOSA MOTA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
2760183

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número:
2022, ano: **2022**, documento (espécie): **ATA**, data de emissão: **25/05/2022** e o código de verificação: **dfa58ac602**

AGRADECIMENTOS

Foram muitos momentos difíceis, e em muitos deles, a vontade de desistir e jogar tudo fora: pandemia, muitas mortes próximas, ansiedades e, muitas vezes, desespero, porém DEUS me fez mais forte e possibilitou minha chegada até aqui. Sem Ele eu nada seria.

Aos meus pais, Antônio Alberto e Lina Maria, por estarem presentes em todos os momentos de minha vida, me apoiando e fortalecendo. À minha irmã, minha *personal trainer* e minha psicóloga, que sempre me ouviu e me fortaleceu nos momentos em que mais precisei, que sempre acreditou em mim e nos meus sonhos. Eu te amo, minha irmã, e sempre estarei aqui por você também. Ao meu irmão, Rodrigo Carvalho, ao meu cunhado, Ivan Benaly, e meus sobrinhos, Ana Carolina, Ana Clara e Ivan Guilherme, por sempre me trazerem alegria e amor em tantos momentos que foram necessários.

Aos meus filhos, Lavínia Carvalho e Lauro Viana, que, apesar de toda a minha falta, me compreenderam e me apoiaram, por me proporcionar o maior amor que eu poderei sentir em minha passagem terrestre, amo muito vocês. Ao meu marido, confidente e companheiro, que, assim como eu, passou por vários momentos difíceis nesta jornada, mas sempre me apoiou e foi disponível para compartilhar as obrigações da casa e dos meninos. Com sua calma e tranquilidade, soube me fortalecer para que eu conseguisse chegar até aqui. Quero lhe dizer que o amo e sou grata por estar sempre ao meu lado compartilhando os meus sonhos.

À minha sogra, Maria da Conceição, e cunhados, Simone e Lewson, que sempre estiverem presentes, apoiando com nosso filho e, em especial, à Maria, a segunda mãe do Laurinho, meus eternos agradecimentos. Às minhas tias mães, Josélia Dantas e Rosália Filha, por me apoiarem desde a minha infância, acreditarem em mim e em meus irmãos, por nunca nos abundarem e pelo apoio nos momentos mais difíceis que já vive. Vocês são responsáveis pelo que me tornei hoje, gratidão eterna por tudo, minhas tias amadas.

Aos colegas de turma do DINTER, por todas as trocas e companheirismo, em especial, aos meus amigos Alexandre Santos e Celina Olivino.

Ao meu orientador André Gustavo, que, apesar de todos os percalços vividos nesta jornada, acreditou em mim. Gratidão pelos ensinamentos, dedicação e profissionalismo. Obrigada por compartilhar comigo seus conhecimentos.

A todos os colegas de trabalho que, de alguma forma, participaram da minha pesquisa, em especial à Maria do Socorro Nery e Augusta Ferraz, que sempre me apoiaram e acreditaram em mim. Meu muito obrigada.

E a todos aqueles que estiverem presentes nesta jornada e que porventura não os mencionei. Gratidão!

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar como ocorrem as interações entre digitalização dos serviços, ambidestria e governança pública no Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí (HU-UFPI). A estratégia de pesquisa utilizada foi de estudo de caso, os sujeitos são empregados do Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí – HU-PI, alocados na Superintendência e nas três gerências que administram o hospital: Gerência de Ensino e Pesquisa, Gerência Administrativa e Gerência de Atenção à Saúde, nos níveis estratégico, tático e operacional. Após a revisão sistemática da literatura foram usadas as técnicas de entrevista semiestruturada, observação direta e análise de documentos. A análise de conteúdo foi realizada por meio do software Atlas Ti 9.0. Evidenciou-se que a digitalização dos serviços e a utilização das estratégias inovativas que conduzem à ambidestria são estimuladas pelos princípios da Governança Pública. A digitalização proporciona maior acessibilidade a todos os usuários do hospital e trouxe maior interatividade, reforçando os processos de eficiência. Ademais, ela também colabora para a transparência dos atos públicos, prestação dos serviços ofertados e para capacidade de resposta aos cidadãos, contribuindo para existência de uma boa governança. Os achados avançam o conhecimento, por meio compreensão da interação entre o trinômio digitalização-ambidestria-governança, e na medida em que amplia a visão dos gestores sobre as influências das estratégias de inovação nas práticas da digitalização.

Palavras-chave: Governança Pública; Digitalização do Serviços; Ambidestria.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze how the interactions between digitalization of services, ambidexterity and public governance occur at the University Hospital of the Federal University of Piauí (HU-UFPI). The research strategy used was a case study, the subjects are employees of the University Hospital of the Federal University of Piauí - HU-PI, allocated in the Superintendence and in the three managements that manage the hospital: Teaching and Research Management, Administrative Management and Health Care Management, at strategic, tactical and operational levels. After the systematic review of the literature, the techniques of semi-structured interview, direct observation and document analysis were used. Content analysis was performed using the Atlas software. Ti 9.0. It was evident that the digitization of services and the use of innovative strategies that lead to ambidexterity are stimulated by the principles of Public Governance. Digitization provides greater accessibility to all hospital users and brought greater interactivity, reinforcing efficiency processes. In addition, it also contributes to the transparency of public acts, provision of services offered and responsiveness to citizens, contributing to the existence of good governance. The findings advance knowledge, by understanding the interaction between the digitalization-ambidexterity-governance triad, and insofar as it broadens the managers' view of the influences of innovation strategies on digitalization practices.

Keywords: Public Governance; Digitization of the Services; Ambidexterity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução dos paradigmas de reforma da administração pública	25
Figura 2 - Desenho metodológico da pesquisa	43
Figura 3 - Rede das interações entre a Governança Pública e a Digitalização, SEI.....	67
Figura 4 - Rede das interações entre a Digitalização, exploration, exploitation (ambidestria).....	74
Figura 5 - Rede de iterações entre Ambidestria e Governança Pública	78
Figura 6 - Framework teórico sobre Ambidestria.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Co-ocorrência entre Governança Pública e Digitalização.	67
Tabela 2 - Tabela de co-ocorrência entre a Digitalização (SEI), exploration, exploitation	75
Tabela 3 - Tabela de interações entre Governança Pública e Ambidestria	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Componentes dos mecanismos para análise da governança pública	27
Quadro 2 - Perfil dos entrevistados com pseudônimos.....	46
Quadro 3 - Descritores utilizados na pesquisa.....	48
Quadro 4 - Relação das questões com os objetivos específicos	51
Quadro 5 - Definição constitutiva das variáveis.....	52
Quadro 6 - Definição operacional do constructo Governança Pública	52
Quadro 7 - Definição operacional dos constructos exploration e exploitation	53
Quadro 8 - Definição operacional do constructo digitalização de serviços	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGU	Controladoria-Geral da União
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
GAD	Gerente administrativo
GAS	Gerente de atenção à saúde
GEP	Gerente de ensino e pesquisa
HU-UFPI	Hospital da Universidade Federal do Piauí
MCTI	Ministério da Ciência e Tecnologia
MEC	Ministério da Educação
MP	Ministério Público
NPG	Nova Governança Pública
OECD	Organisation for economic cooperation and development
OGP	Open Government Partnership
RBG	Referencial Básico de Governança
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
RUE	Rede de Urgência e Emergência
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SERPRO	Serviço de Processamento de Dados do Governo Federal
SUP	Superintendente
TCU	Tribunal de Contas da União
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TRF-4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 ARGUMENTO DE TESE.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA.....	20
1.5 ESTRUTURA DA TESE	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA	24
2.2 INOVAÇÕES EM SERVIÇOS PÚBLICOS.....	29
2.3 DIGITALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS.....	31
2.4 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL: <i>EXPLORATION</i> E <i>EXPLOITATION</i>	36
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	43
3.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	44
3.3 SELEÇÃO DO CASO E SUJEITOS DA PESQUISA	44
3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	47
3.4.1 Revisão sistemática da literatura (RSL).....	47
3.4.2 Observações, Análise de Documentos e Entrevistas.....	49
3.4.3 Caso piloto e execução da coleta de dados	50
3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	52
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	54
3.6.1 Confiabilidade e validade	55
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	57
4.2 <i>EXPLORATION</i> , <i>EXPLOITATION</i> (AMBIDESTRIA) E DIGITALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS	68
4.3 <i>EXPLORATION</i> , <i>EXPLOTATION</i> (AMBIDESTRIA) E GOVERNANÇA PÚBLICA	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
5.1 CONTRIBUIÇÕES.....	85
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS. ...	86
REFERÊNCIAS.....	87
ANEXO A - Organograma da governança do HU-UFPI.....	100
ANEXO B - Organograma da Gerência Administrativa	101
ANEXO C - Organograma Gerência de atenção à saúde.....	102
ANEXO D- Gerência de Ensino e Pesquisa.....	103

APÊNDICE A – ARTIGOS SELECIONADOS NA RSL.....	104
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA ENTREVISTA.	109
APÊNDICE C – INSTRUMENTO PARA VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	112
APÊNDICE D – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....	114
TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	114
APÊNDICE E – CARTA DE ANUÊNCIA	115
APÊNDICE F – RELATÓRIO DE DOCUMENTOS DO ATLAS TI.....	116
APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	119

1 INTRODUÇÃO

Na primeira seção deste estudo, é realizada a contextualização do tema e do problema desta pesquisa, estruturado junto com as abordagens teóricas da governança pública, inovação dos serviços públicos, digitalização dos serviços e as estratégias de *exploration* e *exploitation*. Em seguida são demonstrados os objetivos gerais e específicos, a argumentação de tese, justificativa e estrutura deste estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A administração pública, ao longo do tempo, tem se modernizado com base na orientação a resultados e na adoção de técnicas de gestão desenvolvidas por empresas bem-sucedidas, a fim de proporcionar um serviço público de qualidade, transparente, com sustentabilidade e eficácia de suas políticas (RIBEIRO; ALCOFORADO, 2016; NASCIMENTO; SILVA FRANÇA; VIOTTO, 2019).

Isso estimulou a implementação de um novo paradigma na reforma administrativa do Estado, que foi chamado de Governança Pública, ou Nova Governança Pública (NPG). Para Osborne (2006) e Bevir (2010), o movimento da Governança Pública tem como principal destaque o fortalecimento das relações entre as instituições públicas e seus *stakeholders*.

A Nova Governança Pública é entendida como o modo pelo qual as decisões são tomadas em organizações e sistemas, com uma visão dirigida ao cidadão, no intuito de ampliar a qualidade do governo e, conseqüentemente, do serviço público, de modo a imprimir uma maior legitimidade do mecanismo estatal, superando os contextos de desconfianças institucionais (OECD, 2015; RIBCZUK; NASCIMENTO, 2015). Ela leva em consideração também o problema da ação pública, de forma que a administração não se restrinja apenas às questões gerenciais, mas também àquelas de cunho político (FILGUEIRAS, 2018; BEVIR; RHODES, 2016; RIBEIRO; ALCOFORADO, 2016).

Nesse sentido, a abordagem teórica da inovação no setor público da presente pesquisa ocorre com base nos fundamentos da (Nova) Governança Pública, considerada um modelo da administração pública, mais preeminente a incentivar a inovação nesse setor (DENHARDT; CATLAW, 2017; KLUMB; HOFFMANN, 2016).

A nova governança pública avança em relação ao modelo de gestão da administração pública, *New Public Management*, que defendia a busca de eficácia e eficiência no setor público, por meio da apropriação de ferramentas de organizações privadas, modelo este, que

embora tenha gerado uma mudança gerencial, não estimula e não adere totalmente ao contexto da inovação no setor público (CAVALCANTE, 2019; ERIKSSON *et al.* 2020).

Nesse contexto, a Nova Governança Pública traz como contraponto ao foco na eficiência e resultados da Nova Gestão Pública, a necessidade de promover na administração pública temas como colaboração, redes, parcerias e cooperação, exigindo algumas modificações nesse contexto, principalmente em relação à mudança de seu foco, que passa da preocupação principal com eficiência para a busca com a efetividade (FONTES FILHO, 2014).

A gestão pública atual tem enfrentado diversos e complexos problemas, o que tem obrigado o setor público a se utilizar das inovações a fim de conseguir modernizar sua gestão (PEDROSA, 2019). Diante disso, a inovação pode ser um instrumento de auxílio ao exercício da administração da *res publica*, que tem suas necessidades cada vez mais dinâmicas e seus usuários cada vez mais conectados à Internet (SANTOS; SELIG, 2014; KLUMB; HOFFMANN, 2016).

O conceito de inovação para este estudo são as mudanças nos processos ou serviços, com o objetivo de melhorar o desempenho das organizações, utilizadas no aprimoramento dos conhecimentos já existentes e também na busca de novos conhecimentos (CHOI; CHANDLER, 2015). A inovação no setor público resulta em mudanças incrementais ou radicais que objetivam atender às demandas coletivas da sociedade (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017; SILVA *et al.* 2017).

Na esteira dessas mudanças, o setor público tem sido cada vez mais influenciado pelas tecnologias digitais e modificado seus processos, deslocando o foco da gestão para a administração das informações. Para tanto, é necessário desenvolver habilidades avançadas para a condução de tais informações (BROWN; TOZE, 2017) e para implementação de transformações digitais.

A transformação digital vem ocorrendo em todo o mundo, e a economia digital cresce globalmente, em um ritmo 2,5 vezes maior do que nos demais setores, devendo representar US\$ 23 trilhões em 2025 (MCTI, 2018). Além do mais, a utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) vem proporcionando uma melhoria nos processos públicos com vistas a ofertar serviços centrados nas necessidades de seus usuários e em resultados, isto é, a política de boa governança pública (BRASIL, 2018; FILGUEIRAS *et al.*, 2019).

Nessa perspectiva, destaca-se a digitalização de serviços públicos, que ocorre a fim de facilitar o acesso dos gestores às demandas públicas e, ao mesmo tempo, propiciar aos cidadãos uma participação ativa na gestão (GUIMARÃES; JÚNIOR; NEVES, 2017; BERNARDO, 2016; STEFANO, 2019). A digitalização dos serviços públicos sofreu um grande avanço nos últimos anos, impulsionada por um maior acesso da população às tecnologias digitais. Em

países como a Estônia, 99% dos serviços já são digitalizados, o que traz agilidade e redução de custos (STEFANO, 2019; ROY, 2016). Espera-se, pois, que a inovação, por meio da digitalização, possa fornecer uma melhor governança devido ao fato de estimular a transparência e a eficiência na administração pública.

Uma dessas inovações, já utilizada em diversos órgãos no Brasil, é o Sistema Eletrônico de Informação (SEI), cujo objetivo é proporcionar a digitalização de documentos e de processos administrativos para agilizar sua execução e facilitar aos servidores públicos e à sociedade o acesso à gestão pública. O SEI foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF-4) e é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades promotores da eficiência administrativa na troca de informações em tempo real, aliada a uma ágil comunicação entre os setores que dela se utilizam (BERNARDO, 2016; EBSEH, s.d.; NASCIMENTO, 2017).

O SEI foi escolhido pelo Governo Federal do Brasil para ser o projeto estratégico de sua política de digitalização de documentos e processos administrativos. Entre outras organizações dos Governos Federal e Estaduais do país que se utilizam desse sistema, no âmbito dos hospitais universitários (HUs) federais brasileiros, ele tem contribuído para a redução de custos e para a ampliação da transparência e da acessibilidade aos processos administrativos, além de proporcionar uma maior agilidade em todos os trâmites processuais. Isso auxilia os hospitais na devolutiva de resultados para a sociedade e favorece que eles sejam centros de formação de recursos humanos e de tecnologias para a área da saúde (BERNARDO, 2016; BRASIL, 2018).

O SEI foi implantado no Hospital Universitário Federal do Piauí (HU-UFPI) em agosto de 2018, um dos primeiros hospitais, entre os 40 que formam a rede da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSEH) a se utilizar deste sistema. Hoje, esse hospital possui todos os seus processos e documentos digitalizados e executados nesse sistema, cuja tecnologia permite a gestão de documentos e processos administrativos em um mesmo ambiente virtual. Ademais, possibilita banir dos processos administrativos a burocracia, que ainda persiste na administração, ação que representa um destaque na administração pública brasileira. Um exemplo disso é a possibilidade de um processo administrativo tramitar de forma paralela, em vez de sequencial, como anteriormente, de modo a se ter maior agilidade em todo o trânsito processual (GOVTECH, 2018; EBSEH, s.d.).

A inovação no setor público vem, ao longo dos anos, recebendo duras críticas por não atingir os objetivos aos quais se propunha, porém, com as diretrizes trazidas pelo modelo de gestão da Governança Pública e com as exigências aos entes públicos para seu alcance, o papel da inovação se fortaleceu.

A inovação nos órgãos públicos é um processo pelo qual essas organizações identificam novas oportunidades para otimizar seu desempenho. Segundo Choi e Chandler (2015), além disso, é necessário utilizar um arcabouço conceitual da perspectiva das estratégias de inovação organizacional.

Os órgãos públicos são, portanto, motivados a utilizar estratégias de inovação e aperfeiçoamento para atingirem a habilitação necessária na implantação das tecnologias inovativas, como a digitalização dos serviços, as quais podem acontecer por meio de mudanças radicais, de experimentações, flexibilizações, entendidas como como uma estratégia de *exploration*, e, em alguns momentos, do refinamento de conhecimentos e de alguns aprimoramentos nas suas habilidades e no modo de fazer, compreendidas como estratégia de *exploitation*, podendo, ambas, ocorrerem em conjunto, o que leva à ambidestria (MARCH, 1991; PALMI *et al.*, 2020).

A Ambidestria, segundo March (1991), é a necessidade da empresa de equilibrar atividades de *exploration*, que correspondem a novas formas de criar valor, e atividades de *exploitation*, que se referem a aumentar a eficiência. Em outras palavras, é a capacidade de uma organização de realizar não apenas melhorias incrementais nos seus processos ou produtos, mas também melhorias radicais, disruptivas. Esse equilíbrio leva as organizações a uma melhor efetividade em suas atividades (PALM; LILJA, 2017).

Com a implementação do modelo de administração baseado na governança pública, as organizações foram estimuladas a utilizar estratégias de inovação *exploration e exploitation*, a ambidestria, pois contribuem para viabilizar e estimular a inovação no setor público, incentivam mudanças em níveis mais extremos, radicais com atitudes relevantes para o processo inovativo, que, por sua vez, tem seus riscos e consequências ainda não avaliados adequadamente. Podem, assim, analisar seus resultados e proporcionar aos gestores informações para futuras tomadas de decisões (CHOI; CHANDLER, 2015; 2020; CANNAERTS; SEGERS; WARSEN, 2020). Tudo isso tem o propósito de atender aos princípios da boa governança pública e, assim, facilitar aos entes públicos sua gestão de maneira mais eficiente, eficaz e transparente.

Além disso, acredita – se que a ambidestria pode ser alcançada no setor público por meio da digitalização de serviços, pois a implantação de programas de transformações digitais pode diminuir as tensões entre *exploration* e *exploitation*, elevar o desempenho das organizações por meio da redução de custos e melhorias de qualidades e transparências nas atividades e fornecer uma melhor estrutura nas tomadas de decisão por parte dos gestores (GASTALDI *et al.* 2018)

É relevante, portanto, entender a inovação trazida pelo desenvolvimento da digitalização dos processos, e sua interação com a utilização das estratégias de *exploration* e *exploitation*

(ambidestria), em prol do desempenho da governança pública (PARK; PAVLOU; SARAF, 2020). Pouco se sabe, entretanto, sobre as associações entre as abordagens *exploration* e *exploitation* em organizações públicas, e ainda se observa certa escassez de pesquisas que abordem a análise do equilíbrio entre elas, isto é, a existência ou não da ambidestria e seus possíveis relacionamentos com o desempenho no domínio destas organizações (CHOI; CHANDLER, 2015; CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016; POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018; GIESKE; VAN MEERKERK; VAN BUUREN, 2019, PALMI *et al.*, 2021).

Assim, embora, haja uma suposição geral nas pesquisas sobre o setor público de que as organizações públicas devem ser eficientes e inovadoras para superar seus desafios, ainda é pouco focado nas pesquisas qual o papel da ambidestria e como esta pode ser alcançada na administração pública (CANNAERTS; SEGERS; WARSEN, 2019; PALMI *et al.*, 2020; GIESKE; DUIJN; VAN BUUREN, 2020; GIESKE; VAN MEERKERK; VAN BUUREN, 2019; UMANS *et al.*, 2018; UHL-BIEN; ARENA, 2018; SOARES *et al.*, 2018; CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016). Além disso, Palmi *et al.* (2020) argumentam que estudos empíricos sobre a relação entre inovação, ambidestria e governança no setor público ainda são marginais.

Sob a ótica da governança, percebe-se a urgência de estudos que esclareçam as transformações que estão sendo desenvolvidas, sob o cunho inovativo, no sentido de aumentar a eficiência (CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016) e atender aos seus demais princípios, tais como legitimidade, equidade, responsabilidade, probidade, transparência e *accountability* (BRASIL, 2014). Além disso, uma questão ainda pendente na literatura diz respeito à falta de compreensão mais adequada, minuciosa e aprofundada acerca das especificidades entre governança e inovações em locais específicos como hospitais (GIESKE; DUIJN; VAN BUUREN, 2020; DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; CANNAERTS; SEGERS; WARSEN, 2020).

Diante do exposto, o problema de pesquisa pode ser representado pelo seguinte questionamento: Como ocorrem as interações entre a digitalização dos serviços, a ambidestria e a governança pública no Hospital Universitário Federal do Piauí (HU-UFPI)?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como ocorrem as interações entre digitalização dos serviços, ambidestria e governança pública no Hospital Universitário Federal do Piauí (HU-UFPI).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar de que modo a digitalização dos serviços e a governança pública no HU-UFPI interagem entre si.
- Entender como as estratégias de *exploration e exploitation* (ambidestria) interagem com a digitalização dos serviços no HU-UFPI.
- Compreender as interações entre as estratégias de *exploration e exploitation* (ambidestria) e a governança pública no HU-UFPI.

1.3 ARGUMENTO DE TESE

Existe uma maior exigência da sociedade por uma administração pública mais eficiente, acessível, transparente, com uma melhor utilização dos recursos públicos. Com isso, os governos têm procurado se estruturar cada vez mais e se dedicar à melhoria de sua governança e de sua eficiência nos resultados de sua gestão. Nesse sentido, o setor público tem feito maiores investimentos no uso de tecnologias da informação para melhorar sua prestação de serviço (GONÇALVES; RICCIARDI, 2016). Assim, os modelos de gestão pública vêm sofrendo mudanças ao longo dos anos, com o intuito de tornarem os resultados das instituições públicas mais democráticos e efetivos, para atingir as demandas de uma sociedade cada vez mais participativa desta gestão (KLUMB; HOFFMANN, 2016).

A gestão pública, assim, passou por muitas alterações impostas pelas cobranças sociais, no sentido de utilizar cada vez mais inovação nos serviços públicos e, progressivamente, utilizar as tecnologias digitais, aliadas a ferramentas para a formação de plataformas virtuais que, há duas décadas, deram origem ao governo eletrônico ou digital (ROY, 2016; FILGUEIRAS; FLÁVIO; PALOTTI, 2019).

A prestação de serviços públicos *on-line* tem sido uma peça central nos esforços para alavancar a utilização da internet na prestação desses serviços, com vistas a melhorar o desempenho do setor público, modificando as relações entre governos e sociedade (ROY, 2016; FILGUEIRAS; FLÁVIO; PALOTTI, 2019). Visto isso, torna-se importante compreender como a digitalização influencia a relação entre os cidadãos e as instituições públicas, quando da prestação de serviços. Outrossim, ainda existem poucos estudos que abordam as influências da digitalização no serviço público (LINDGREN *et al.*, 2019).

Em consequência, as tecnologias digitais são cada vez mais empregadas na administração pública brasileira e se tornam parte essencial da presença da sociedade na participação dessa gestão. Várias transformações no setor de serviço, com a utilização de plataformas digitais, podem ser identificadas em plena utilização no serviço público brasileiro, a exemplo do portal de serviços, das transparências e a plataforma que servirá de base para esta pesquisa, que é o SEI (BRASIL, 2018).

Desde as reformas administrativas, a inovação tornou-se onipresente nas relações entre a sociedade e o Estado. Existe, porém, uma dificuldade no setor público de avaliar adequadamente as relações entre os riscos e consequências da inovação e, assim, equilibrar a necessidade de reforma (*exploration*) ou de aperfeiçoamento (*exploitation*) de seus serviços, o que possibilitaria analisar o custo e o benefício de uma inovação, de maneira a facilitar o conhecimento real de seus resultados (CHOI; CHANDLER, 2015; CANNAERTS; SEGERS; WARSEN, 2020, 2020).

Tal entendimento é crucial para apreender como organizações lidam com o dilema de equacionar as inter-relações entre as estratégias de inovação em prol da ambidestria. Estudos mostram que organizações que optam pela ambidestria, isto é, o uso concomitante de ambas as atividades, conseguem otimizar seu desempenho, mobilizar e coordenar o conhecimento e obter resultados positivos (O'REILLY; TUSHMAN, 2008; CHOI; CHANDLER, 2020; PALMI *et al.*, 2021).

Entretanto, verificam-se poucas pesquisas que observam os resultados trazidos pela inovação em relação ao desempenho das organizações (CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016; CHOI; CHANDLER, 2015; GASTALDI *et al.*, 2018; GIESKE; VAN MEERKERK; VAN BUUREN, 2019). Além disso, existe uma necessidade de examinar melhor as interações entre a infraestrutura tecnológica e a inovação, por um lado, e a arquitetura de governança de serviços, por outro lado (ROY, 2016).

A tese defendida neste trabalho, portanto, é a de que existem interações entre os mecanismos da Governança Pública, as estratégias de inovação *exploration* e *exploitation*

(ambidestria) e a digitalização dos serviços, e essas contribuem para os propósitos da governança pública.

1.4 JUSTIFICATIVA

A inovação nos serviços públicos é um tema muito difundido empiricamente, mas ainda com pouca contribuição teórica, o que justifica a ausência de uma teoria consolidada sobre o tema (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; LINDGREN *et al.*, 2019). Uma das causas é que a literatura é bastante esparsa, caracterizada por discussões desprovidas de profundidade, e pouco avança o conhecimento sobre o campo (GALLOUJ; SAVONA, 2010; FERREIRA *et al.*, 2015; JEN-YIN; LIN, 2015; CAMÕES; SEVERO; CAVALCANTE, 2017; DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2017). Além disso, existe uma heterogeneidade concernente ao setor público, que torna imprescindível a realização de estudos mais individualizados e transversais (ISIDRO-FILHO, 2017; CAMÕES; SEVERO; CAVALCANTE, 2017).

Sobre a temática da inovação no setor público, segundo Brandão e Bruno-Faria (2013), já se encontram consolidados três focos de estudos, a saber: fatores ambientais, organizacionais e gerenciais, que influenciam a inovação no setor público. Todavia, ainda pouco se tem estudado sobre análise e conhecimento da influência da implantação de inovações tecnológicas no resultado do seu desempenho (GIESKE; VAN MEERKERK; VAN BUUREN, 2019; CHOI; CHANDLER, 2020). Embora haja um crescente esforço de pesquisa sobre inovação em serviços públicos, o processo e as consequências da digitalização dos serviços nesse campo do conhecimento ainda carecem de investigações. Destarte, novos estudos nas mais diferentes áreas de políticas públicas e gestão ainda possuem um campo vasto e fértil (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013; CAVALCANTE; CAMÕES, 2017; CHOI; CHANDLER, 2020).

É possível, ainda, verificar que existe certa dispersão dos referenciais teóricos nos trabalhos a respeito das inovações no setor público, envolvendo diferentes abordagens que fragilizam a consolidação de uma teoria única nesse campo de pesquisa (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; FERREIRA *et al.*, 2015). Tal circunstância reforça a tese de que estudos sobre inovação em serviços públicos são essenciais para o crescimento e consolidação conceitual do assunto, a fim de que se possa refletir uma maior proximidade da realidade empírica.

Ademais, é necessário que se façam mais pesquisas sobre como as escolhas tecnológicas de um governo impactam em suas operações e procedimentos de serviços, bem como na sua capacidade de conceber resultados com a utilização de *design* inovador e adaptação. Tal fato

possibilita um amplo campo de pesquisa com foco em inovação no serviço público, principalmente no que tange aos seus resultados (KLUMB; HOFFMANN, 2016; ROY, 2016; DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016).

Esta pesquisa tem como alvo os hospitais universitários, considerando-se que o setor de saúde é um dos que mais investem em tecnologias e digitalização de suas atividades, portanto, um importante campo para pesquisa, e está no centro dos debates mundiais sobre a redução de custos e melhoria da qualidade (OECD, 2006).

Analisa-se nesta pesquisa a inovação do serviço público por meio da digitalização de serviços e suas interferências junto às estratégias de inovação, como o *exploration* e *exploitation*, o que proporciona um olhar diferenciado e inovador. Isso pode revelar frutos teóricos sobre o tema, tendo em vista que o foco nas organizações do setor público é uma abordagem raramente adotada em pesquisa em conjunto com as estratégias de inovação (CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016; PALM; LILJA, 2017; POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018). Além disso, muito se tem estudado sobre ambidestria no setor privado, mas no setor público poucos, e apenas estudos recentes, investigam sobre esse assunto, especialmente utilizando o método de estudo de caso, que surge de experiências concretas, como é o caso desta pesquisa. Estudos assim ainda são muitos marginais, e nenhum modelo organizacional experimental foi proposto para servir de base para utilização em outros órgãos públicos (MAGNUSSON; KOUTSIKOURI; PÄIVÄRINTA, 2020; PALMI *et al.*, 2021).

Outro fato importante é que a transformação digital vivida por diferentes países do mundo tem influenciado seus ambientes econômicos. Alguns estudos já mostram que a digitalização pode trazer o aprimoramento da qualidade e a redução de custos (SIDORENKO *et al.*, 2019). Dessa maneira, analisar as relações existentes entre a digitalização e a melhoria na qualidade e desempenho dos serviços de órgãos públicos no Brasil, por meio de estudo de caso nos Hospitais Universitários, é relevante, pois se trata de órgãos públicos de grande visibilidade e prestadores de importantes serviços à sociedade brasileira, tanto no aspecto dos cuidados com a saúde, quanto do ensino e aprendizagem de novos profissionais na área da saúde, o que representa, em virtude disso, um grande impacto na sociedade brasileira.

Isto posto, é fato que a digitalização nos serviços, por ser um fenômeno contemporâneo, necessita ainda de muitas pesquisas para um melhor entendimento e conhecimento de suas especificidades e resultados (PARK; PAVLOU, SARAF, 2020). Estudos mostram que, até mesmo em países desenvolvidos, a implantação dessas políticas de digitalização não consegue seguir o roteiro planejado, o que torna imprescindível o conhecimento e o gerenciamento da eficácia do seu desempenho (GASTALDI *et al.*, 2018; KLUMB; HOFFMANN, 2016; LEMBER; KATTEL; TONURIST, 2018).

Segundo Lember, Kattel e Tonurist (2018), uma lacuna importante na teoria sobre inovação está relacionada às ligações entre a introdução de novas soluções tecnológicas e o desempenho organizacional em instituições públicas. Outrossim, é importante conhecer mais amiúde o que contribui para que o setor público atinja um bom desempenho, considerando a grande cobrança da sociedade sobre ele (GIESKE; VAN MEERKERK; VAN BUUREN, 2019; GASTALDI *et al.*, 2018).

Portanto, analisar os impactos práticos e o que se tem de inovador no setor público tornou-se relevante, tendo em vista a necessidade de conhecimento e análise de resultados na busca da melhoria constante, bem como de resultados eficazes da gestão (SILVA *et al.*, 2017; CAVALCANTE; CAMÕES, 2017; OECD, 2006). Ademais é evidente a necessidade de mais estudos empíricos sobre tal temática, com utilização de estudos de caso aprofundados e qualitativos, para aumentar o conhecimento do fenômeno da inovação, digitalização e ambidestria no setor público (CANNAERTS; SEGERS; WARSEN, 2020; PALM; LILJA, 2017; PARK; PAVLOU; SARAF, 2020).

A análise de como ocorrem as relações existentes entre a digitalização de serviços, foco deste estudo, e a governança, poderá trazer resultados práticos, pois se poderá ter um melhor entendimento acerca dos efeitos dos processos de inovação nessas organizações e das verdadeiras interferências no seu desempenho, porporcionando aos gestores públicos o conhecimento de como ocorre essa interação, de modo a auxiliar futuras tomadas de decisão (GIESKE; VAN MEERKERK; VAN BUUREN, 2019).

Ademais, estudos sobre a inovação no setor público e, mais especificamente, sobre a digitalização, foco deste trabalho, podem contribuir para o desenvolvimento de um novo campo teórico, principalmente em países em desenvolvimento, com economia em transição, como o Brasil, onde se verifica que ainda pouco se sabe sobre esse tema (PEDROSA, 2019; WU; MA; YANG, 2013; PARK, PAVLOU; SARAF, 2020). Em vista disso, analisar o que realmente existe de inovador no setor público, como ele está sendo operacionalizado e que instrumentos são utilizados e, ainda, conhecer melhor o que realmente influencia seus resultados, tornou-se crucial, pois o Estado é hoje peça central para inovação (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

1.5 ESTRUTURA DA TESE

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro é composto pela contextualização do tema, o problema de pesquisa, objetivos, o argumento de tese e a justificativa da pesquisa.

O segundo capítulo constitui o referencial teórico e é composto por quatro seções principais e uma subseção: Governança pública; inovação em serviço público; ambidestria organizacional: *exploration* e *exploitation*; e considerações finais, desenvolvidas de acordo com os entendimentos teóricos expostos na referência desta tese,

No terceiro capítulo encontra-se os procedimentos metodológicos, divididos em estratégias; delineamento e nível da pesquisa; método de pesquisa; seleção de caso e sujeitos da pesquisa; procedimentos para coleta de dados; definição constitutiva e operacional; e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta a análise e discussões dos resultados da pesquisa empírica; descreve a caracterização e detalha o caso estudado e os achados, tendo sido feitas as relações necessárias e propostas anteriormente. Já no quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões desta pesquisa de tese, evidenciando os achados e indicando as contribuições e limitações deste estudo, além de sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está organizado em quatro seções: governança pública; inovação em serviços públicos; ambidestria organizacional: *exploration e exploitation*; e considerações finais, com o propósito de se realizar uma revisão de literatura que servirá de base para discussões desta pesquisa. Vale ressaltar, também, que a segunda seção traz uma subseção relacionada à digitalização dos serviços públicos.

2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA

Nas últimas décadas a administração pública brasileira passou por mudanças que buscavam sua melhoria (SOUZA; FARIA, 2017), que tiveram influências internas e externas, manifestadas pelas mudanças ocorridas em outros países do mundo, geralmente influenciadas pelo modelo de gestão privada, com o intuito de assegurar a democracia e o atendimento às demandas sociais (GUIMARÃES; JÚNIOR; NEVES, 2017).

Os paradigmas da gestão pública, a princípio, sofreram alterações que passaram da era da administração patrimonialista para a forma burocrática baseada em Max Weber, cujo foco se voltava mais para a eficiência do que para os aspectos político-sociais. Em 1990, despontou o modelo gerencial, também denominado de “Nova gestão pública”, em meio à crise financeiro-fiscal de 1970, que abalou vários países do mundo, aliada à incapacidade da administração burocrática de readequação e modificação, o que dificultava ao Estado promover o bem-estar social e o desenvolvimento econômico do país (GUIMARÃES; JÚNIOR; NEVES, 2017).

Nesse novo modelo gerencial, a busca pela melhoria do serviço público era postulada por meio da qualidade e eficácia, de modo a prover um melhor atendimento às demandas sociais. Para isso, utiliza-se de uma quantidade de recursos reduzida (ABREU; HELOU; FIALHO, 2013; PEREIRA, 2015; KLUMB; HOFFMANN, 2016; SILVA; MATTIA, 2016). A ideia é tornar a gestão pública mais participativa, eficiente e, acima de tudo, transparente, tratada em um espaço democrático, onde os cidadãos são mais participativos (SANTOS; SELIG, 2014; KLUMB; HOFFMANN, 2016; BARNETT, 2002).

A nova gestão pública, adotada em países como Estados Unidos, Inglaterra, Austrália, Canadá e Nova Zelândia (DENHARDT, 2012), busca reproduzir a percepção das empresas privadas nas empresas públicas, com o intuito de empreender. Nessa perspectiva, o cidadão é visto como um cliente dos serviços do governo, e o foco principal é a busca por resultados e concorrências dentro e fora das organizações (SARKER, 2006; SANTOS; SELIG, 2014; GUIMARÃES; JÚNIOR; NEVES, 2017; PEREIRA, 2003). Esse modelo, porém, sofreu muitas

críticas, pois o governo ainda era contaminado pelo modo de governar patrimonialista, com privilégios a alguns grupos, o que desfavorecia o resultado da gestão e das políticas públicas lançadas (PAULA, 2005; KLUMB; HOFFMANN, 2016; SANTOS; SELIG, 2014).

Conseqüentemente, os governantes brasileiros viram, no decorrer das décadas, a necessidade de transformação da administração pública, então baseada em delimitações hierárquicas e principalmente de poder, em uma sociedade mera coadjuvante, cujas participações na governança eram indiretas e, basicamente, restritas aos momentos eleitorais da democracia. A sociedade atual exige do setor público uma maior eficiência, bem como resultados claros e uma crescente competência em realizá-los com o mínimo de recursos necessários. Além de tudo isso, a sociedade ficou, com o passar do tempo, mais próxima e mais vigilante das ações do Estado.

Surge, então, um novo modelo de gestão, denominado de “Novo serviço público”, que tem como foco atender aos cidadãos. Diferentemente da nova gestão pública, tem-se uma visão de obrigações e responsabilidades compartilhadas, em que as ações ocorrem de forma partilhada e democrática e valorizam tanto a cidadania quanto a sociedade (DENHARDT, 2012; GUIMARÃES; JÚNIOR; NEVES, 2017). O novo serviço público surge em um contexto de crescente conscientização da sociedade acerca de suas necessidades e obrigações em relação ao governo, com um papel mais ativo na criação e utilização dos serviços públicos (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2017).

A nova forma de administrar trouxe como foco a descentralização do poder, a desburocratização, uma maior produtividade alinhada a um governo cuja sociedade era mais participativa. Vale-se do que trata o princípio da boa governança na Constituição de 1988, voltando-se para o interesse público (SOUZA; FARIA 2017), e procura atender às demandas sociais. Na Figura 1, a seguir, é possível verificar de forma resumida as transformações na maneira de as instituições públicas administrarem.

Figura 1 - Evolução dos paradigmas de reforma da administração pública

1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020
Administração patrimonial				Nova gestão pública			
		Administração burocrática					
					Novo serviço público		
					Governança pública		

Fonte: Adaptado de Meuleman (2008)

Conforme a Figura 1, o modelo baseado na governança pública surgiu no final dos anos 1990 e início dos anos 2000, advindo dos discursos do Banco Mundial, e tinha o objetivo de reduzir o tamanho do Estado, e, com isso, seus custos. O Banco Mundial criou um relatório em

1989, intitulado *Sub-Saharan Africa: from crisis to sustainable growth* (WORLD BANK, 1989), que tratava acerca de crises no crescimento sustentável e que apontava como necessária a presença de uma boa governança para ser possível evitar tal problema. Foi a partir de então que essa organização vem reformulando e adaptando relatórios com definições e regras do que seria uma boa governança.

Massuanganhe (2015) considera a governança um avanço nas teorias administrativas, mas ainda carente de uma atenção especial tanto nas ações utilizadas, como na forma de se fixar na gestão pública. No Brasil, a utilização do termo “governança pública” se deu no ano de 1995, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995). O documento propunha como inadiável e primordial a reforma administrativa, com o objetivo implementação mais sólida de governança, de modo a construir um resultados eficientes.

O modelo de gestão pública baseado na governança foi ganhando espaço frente às várias críticas aos modelos anteriores de gestão. Além disso, a utilização do modelo e diretrizes trazidas pela governança proporciona à gestão pública guiar-se por alguns princípios norteadores de boas ações, tanto dos gestores como dos servidores. A pretensão é ampliar a atuação da gestão pública para além do aspecto gerencial, esclarecendo alguns atributos que possibilitam melhorar a capacidade de gestão das burocracias existentes, com vistas a atuar diretamente nas demandas da sociedade (FILGUEIRAS, 2018; MASSUANGANHE, 2015).

O conceito de governança pública surgiu concomitantemente com a ideia do novo serviço público e foi definida pelo Decreto de nº 9.203/2017, art. 1, § I, como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução das políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017, n. p.). Esse modelo de gestão tem como uma de suas características a existência de um Estado menor e uma influência maior da sociedade, com políticas de fortalecimento da transparência, sustentabilidade e resultado (RIBEIRO; ALCOFORADO, 2016; MASSUANGANHE, 2015).

Para o modelo de gestão baseado na boa governança, é fundamental uma relação de coesão entre Estado e sociedade, cujas necessidades sejam preteridas em relação às ações governamentais (MASSUANGANHE, 2015; RIBEIRO; ALCOFORADO, 2016). O desenvolvimento de atitudes focadas nas necessidades da população implica a ampliação do serviço público e o aprimoramento de sua qualidade, possibilitando resultados mais eficazes às demandas sociais, o que traz legitimidade ao Estado e, por conseguinte, uma maior confiança nessas instituições (OECD, 2004).

A governança pública possibilita que a sociedade seja mais livre, tanto para participar na tomada de decisões futuras de políticas públicas, projetos e planos de ação do governo, como

também para participar e atuar na forma de controle e gestão dos resultados da administração. A ideia da governança traz uma ligação direta com o processo de democratização, em que os cidadãos alcançam um lugar de destaque nas ações governamentais (FILGUEIRAS, 2018).

A forma de gestão utilizada pelo modelo da governança é baseada em princípios, o que possibilita aos gestores mais flexibilidade e o uso de uma maior criatividade na condução de suas ações, de maneira a aumentar o poder de personalização das instituições, validando a possibilidade de uma maior eficiência (RIBEIRO; ALCOFORADO, 2016). Os princípios nos quais se baseia uma boa governança são orientações sobre suas aplicações, as quais possibilitam flexibilidade, a depender do local ou instituição a que se aplica (OECD, 2004).

Com influência do Banco Mundial, foi criado, em junho de 2014, pelo Tribunal de Contas da União (TCU), o Referencial Básico de Governança (RBG), aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria (BRASIL, 2014). Foram disponibilizados os princípios que norteiam a governança pública no Brasil, quais sejam: legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability* (BRASIL, 2014; MASSUANGANHE, 2015).

Conhecer o desempenho das instituições públicas é crucial no modelo de gestão baseado na governança, pois já existe um consenso nas pesquisas realizadas de que uma boa governança proporciona um bom desenvolvimento (GUEDES, 2015). Para tanto, o Referencial Básico de Governança organizou as funções necessárias para a governança, que são direcionar, avaliar e monitorar a partir de três mecanismos para proporcionar uma boa execução na gestão, quais sejam: liderança, estratégia e controle, associados a um conjunto de componentes que auxiliam no alcance dos resultados desejados, conforme disposto no Quadro 1 (BRASIL, 2014).

Quadro 1 - Componentes dos mecanismos para análise da governança pública

Mecanismo	Componentes
LIDERANÇA	L.1. Pessoas e competências L.2. Princípios e comportamentos L.3. Liderança Organizacional L.4. Sistema de governança
ESTRATÉGIA	E. 1. Relacionamento com as partes interessadas E. 2. Estratégia organizacional E. 3. Alinhamento transorganizacional.
CONTROLE	C.1. Gestão de riscos e controle interno C.2. Auditoria interna C.3. <i>Accountability</i> e transparência.

Fonte: BRASIL (2014)

O mecanismo **liderança** diz respeito a um conjunto de práticas desempenhadas por pessoas íntegras, capacitadas e competentes que ocupam os principais cargos das organizações e lideram o processo de organização do trabalho. Por sua vez, esses líderes são responsáveis por conduzir o processo de estabelecimento da **estratégia** de tomada de decisão para definir os rumos da organização, por meio, por exemplo, do desenvolvimento de escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; definição e alcance da estratégia, entre outras, necessárias à boa governança (BRASIL, 2014).

Entretanto, para que a liderança siga as estratégias definidas, devido ao risco de ela agir em interesse próprio, é conveniente o estabelecimento de **controles** e sua avaliação, transparência e *accountability*, mecanismos que envolvem, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e responsabilização pelos atos praticados (PEREIRA, 2010; BRASIL, 2014). Por fim, vale ressaltar que estes três mecanismos devem estar alinhados de modo a se assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança (BRASIL, 2014).

Sendo assim, uma boa governança na administração pública seria a concretização de princípios, executados com o auxílio dos mecanismos de governança associados a cada conjunto de componentes, monitorados continuamente pelos órgãos de controle do Governo Federal, a exemplo do Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria-Geral da União (CGU) e Ministério Público (MP). Porém, essa nova forma de administrar do serviço público, assim como outras já utilizadas anteriormente pelo governo, possui limitações e necessita de uma melhor disposição para conseguir alcançar, em primeiro lugar, sua implementação de forma satisfatória, e, então, conseguir atuar no que se propõe.

Nesse sentido, acredita-se que a inovação no setor público pode garantir a execução desses mecanismos da Governança Pública (LACERDA, 2020; DENHARDT; CATLAW, 2017; DIAS, 2016; KLUMB; HOFFMANN, 2016). Além disso, entende-se que a Nova Governança Pública avança em relação ao modelo de gestão pública *New Public Management*, o qual tem inspiração e apropriação de ferramentas de gerencialismo do setor privado, que, apesar de proporcionarem uma mudança gerencial no setor público, não aderem ao contexto da inovação nesse setor (CAVALCANTE, 2019; FILGUEIRAS; FLÁVIO; PALOTTI, 2019; LACERDA, 2020; ERIKSSON *et al.*, 2020).

Conforme Filgueiras, Flávio e Palotti (2019), uma estratégia de inovação abrangente e homogênea, advinda do setor privado, não é viável nos órgãos públicos, uma vez que fatores relacionados às preferências dos agentes interferem na inclusão de serviços públicos específicos na inovação nesse setor. Assim, teoricamente, é necessária uma reflexão mais aprofundada

sobre a inovação no serviço público, para que assim, consiga-se realizar uma inovação em serviços públicos de forma eficaz.

2.2 INOVAÇÕES EM SERVIÇOS PÚBLICOS

O termo “inovação” vem recebendo inúmeros conceitos desde a época de Schumpeter, em 1938, que definiu inovação como a realização de novas ações, trazendo mudanças não apenas incrementais, mas também alterações radicais (SCHUMPETER, 1988). A partir dessa ideia de inovação de Schumpeter, houve um aumento significativo nos estudos sobre inovação no setor privado, considerado como o ambiente natural da inovação, e campo em que vários esforços foram empregados no intuito de identificar os tipos, por que e como a inovação acontece (LACERDA, 2020; CAVALCANTE *et al.*, 2017; DJELLAL; GALLOUJ; MILES (2017); KLUMB; HOFFMAN, 2016; DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; FERREIRA *et al.*, 2015).

Lacerda (2020), Weber (2018), Da Silva, Gomide e Lima (2017), De Vries, Bekkers e Tummers (2016) e Tonelli *et al.* (2016) apontam que a inovação no setor público é uma temática que envolve diversas contradições, principalmente quanto ao papel desse setor nos processos de inovação. De modo geral, esse setor não é considerado protagonista da inovação e tem sido colocado como financiador de atividades inovativas e criador de regulações e infraestrutura de incentivo à inovação no setor privado (DA SILVA; GOMIDE; LIMA, 2017). Por isso, Lacerda (2020) acredita que ainda não se encontram esclarecidos na literatura os antecedentes que influenciam o processo de inovação, os resultados e seus efeitos no setor público.

Lacerda (2020) entende a inovação no setor público como a implementação de uma novidade funcional que provoca uma mudança e produz resultados significativos nas operações e gestão desse setor, seja essa inovação para elementos de processo, e/ou para transparência dos serviços públicos à sociedade. A inovação no setor público vem ao longo do tempo realocando o lugar do Estado e o papel das organizações e dos agentes públicos frente ao uso e implementação de inovações, e tem auxiliado as ações do Estado perante as demandas sociais (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

Com o novo modelo de administrar seguido pela nova gestão pública, a busca pela qualidade e eficiência se tornou crucial para melhorar o atendimento às demandas populares, tornando a participação do cidadão mais ativa. Para Silva *et al.* (2017), a máquina pública se viu obrigada a se inspirar no modo de fazer gestão do setor privado, utilizando-se, porém, de focos distintos, pois aqui a atenção seria voltada para os cidadãos.

A inovação utilizada nos serviços públicos sofreu fortes influências dos modelos utilizados pelo setor privado, embora adotando um foco diferenciado, a defesa do interesse público. No entanto, a inovação no setor público desempenha um papel de protagonismo e serve de inspiração para replicações em outros setores da sociedade (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017). Os órgãos públicos têm se dedicado aos processos inovativos para conseguir atender às demandas sociais, pois, mais que uma oportunidade, a inovação se apresenta como um imperativo para o setor público (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

Todavia, isso se deu a partir das reformas ocorridas na gestão pública brasileira. Outro fator a se considerar foi um maior acesso da população à internet, que levou a administração pública a desenvolver novas competências e modelos de práticas gerenciais vinculadas às tecnologias inovativas dos seus serviços, com a criação de sites e plataformas digitais, no intuito de conseguir contemplar as demandas sociais de maneira mais eficaz e, com isso, melhorar seu desempenho. Analisar o que há de inovador no setor público, portanto, tornou-se crucial, e o Estado é hoje peça central do fluxo da inovação (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

Em todo o mundo, os governos têm sofrido permanentemente pressões populares para respostas às suas demandas. Além disso, há uma maior complexidade nos seus ambientes, somada às influências da globalização, aos problemas ambientais, ao combate à desigualdade social, à busca pelo respeito à diversidade e, na esteira desses fatores, a necessidade de se buscar uma boa governança e uma gestão pública eficiente. Esses são alguns dos desafios, que impulsionam os governos deste século a se valerem da criatividade e de abordagens inovadoras (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013; GUIMARÃES; JÚNIOR; NEVES, 2017).

Isso posto, a inovação surge nas organizações como a possibilidade de mudanças para melhorar o desempenho organizacional, utilizando-se para isso de conhecimentos já existentes, criando, recriando e implementando mudanças por meio de novos conhecimentos, com o intuito de atingir de forma cada vez mais eficiente o objetivo organizacional (CHOI; CHOI, 2014; SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005).

As inovações tecnológicas na gestão pública só são consideradas efetivas se conseguirem servir, primeiramente, aos cidadãos (ROY, 2016). Assim, o governo, precisa criar sistemas e plataformas digitais interativas, eficientes e que tenham maior transparência aos cidadãos, proporcionando, assim, uma melhor governabilidade (MOTTA, 2013). Nesse sentido, há uma tendência crescente na administração pública a buscar resultados com o auxílio da inovação principalmente em arranjos tecnológicos, fortemente influenciados pela nova forma de governar e de “fazer” do Estado (SILVA *et al.*, 2017; CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

As inovações, atreladas às tecnologias, permitem um melhor desenho das políticas públicas e possibilitam uma maior amplitude na análise da interação dos resultados destas com

a sociedade (BERTOT; ESTEVEZ; JANOWSKI, 2016). Para tanto, países de todo o mundo têm se utilizado de ferramentas, a exemplo da robótica, inteligência artificial, *blockchain*, *big data* e nanotecnologia, como recursos à implementação de políticas na esfera pública, por meios das plataformas digitais (SCHULZ; GSTREIN; ZWITTER, 2020; WARKENTIN; ORGERON, 2020), já que a adoção dessas práticas pode facilitar a oferta de serviços, na tentativa de colocar o Estado como uma alavanca para o bem-estar social, tendo o cidadão como seu principal cliente (GOVTECH BRASIL, 2018; BERTOT; ESTEVEZ; JANOWSKI, 2016).

O uso de recursos tecnológicos nos processos de inovação no setor público tem sido importante na aproximação entre o Estado e as demandas sociais, aproximando a prestação de serviços das comunidades (NOVACHENKO *et al.*, 2020). A inovação é vista como uma das principais ferramentas no aumento da produtividade, o que auxilia o Estado a se aproximar das diretrizes da governança pública (CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016).

Com base na pesquisa de Nitsenko (2019), Novachenko et al (2020) concluíram que a transformação digital ativa da administração pública na Ucrânia é influenciada pelas seguintes tendências no uso da tecnologia da informação: o desenvolvimento de apoios institucionais; a criação de portais analíticos para garantia do controle público; o nível de responsabilização, transparência, responsabilização da atividade dos servidores públicos; a implementação de projetos de governo eletrônico; a mudança da filosofia de desenvolvimento de serviços eletrônicos. O conceito de política pública no campo da infraestrutura digital do Ministério da Transformação Digital da Ucrânia foi desenvolvido com o envolvimento de diversos *stakeholders*.

A inovação surge, portanto, como uma ferramenta de auxílio à administração pública, que tem suas necessidades cada vez mais dinâmicas e seus usuários cada vez mais conectados à internet (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017; SILVA *et al.*, 2017). Nesse sentido, uma das principais inovações nos serviços públicos é a digitalização de seus serviços (STEFANO, 2019), que ocorre a partir da utilização de tecnologias digitais e da criação de sistemas e plataformas a fim de facilitar o acesso dos gestores às necessidades públicas e, ao mesmo tempo, propiciar aos cidadãos uma participação ativa na gestão (GUIMARÃES; JÚNIOR; NEVES, 2017). A próxima subseção discutirá a digitalização nos serviços públicos.

2.3 DIGITALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Na atualidade, tem-se buscado novas maneiras de se administrar, tendo como instrumentos as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), que estão sendo cada vez

mais aperfeiçoadas e utilizadas pelos gestores públicos, com o intuito de melhorar seu desempenho e, assim, conseguir atingir os objetivos da boa governança (LEE; LIO, 2016; NASCIMENTO; SILVA FRANÇA; VIOTTO, 2019; JORGENSEN; SCHOU, 2020).

As tecnologias de informação e comunicação (TICs), aplicadas na prestação de serviços públicos, modificaram a relação entre governos e sociedade (FILGUEIRAS; FLÁVIO; PALOTTI, 2019). Digitalizar serviços públicos significa reduzir o contato direto dos usuários com a burocracia e revisar processos para criar autosserviços mediados por máquina, o que é potencialmente revolucionário para os governos. As políticas de transformação digital permitem novas formas de mediação e práticas que representam uma janela de oportunidades para promover maior inclusão e maior eficiência e eficácia na prestação de serviços nos governos, o que implica um bloco de mudanças estratégicas na parte burocrática das organizações públicas.

Portanto, a criação de uma estrutura *e-government* tem como objetivo promover mudanças institucionais e melhorar processos, de forma a disponibilizar novas modalidades de prestação de serviços públicos aos cidadãos e empresas, já que uma estrutura *e-government* pode mudar a prestação de serviços e criar uma estrutura de rede para interconectividade (HEEKS, 2001; NEDELEA, 2020; CRIADO, 2021), transparência (AHN; BRETSCHNEIDER, 2011; FILGUEIRAS, 2016; NOVACHENKO, *et al.*, 2020; SANTOS *et al.*, 2020) e descentralização (LA PORTE; DEMCHAK; FRIIS, 2001; NOVIKOV, 2018).

O conceito *e-government* foi estabelecido na década de 2000 e tem avançado na perspectiva de apropriação de novas tecnologias para a prestação de serviços e uso da informação (FILGUEIRAS; FLÁVIO; PALOTTI, 2019). Além disso, o *e-government* pode ser definido pelo uso de tecnologias, como, por exemplo, o uso de aplicativos da internet que promovem o acesso à entrega eficiente de serviços (FILGUEIRAS; FLÁVIO; PALOTTI, 2019; NOVACHENKO, *et al.*, 2020; SANTOS *et al.*, 2020).

Mudanças institucionais na construção da digitalização dos serviços públicos revolucionaram as administrações públicas (MARGETTS; DUNLEAVY, 2013; MARGETTS; NAUMANN, 2017; JORGENSEN; SCHOU, 2020). As tecnologias digitais fornecem novas plataformas que mudam a lógica dos serviços públicos (DUNLEAVY *et al.*, 2007), e as mudanças institucionais propostas constroem um novo padrão de relacionamento entre governo e sociedade por meio dos serviços públicos digitais (JORGENSEN; SCHOU, 2020), cujas plataformas oferecem novo padrão de relacionamento entre a burocracia e a sociedade, maior eficiência e eficácia dos serviços e a possibilidade de usar dados para transformar políticas, aumentar a transparência e promover governos abertos (TUSHMAN *et al.*, 2010).

No mundo todo, a digitalização dos serviços sofreu um grande avanço nos últimos 30 anos, impulsionada pelo desenvolvimento tecnológico, que disponibilizou meios para aumentar o acesso da população às tecnologias digitais. Na Estônia, devido, principalmente, à simplificação dos procedimentos e digitalização dos serviços, uma nova empresa possa ser registrada em apenas 15 minutos e traz agilidade e redução de custos (STEFANO, 2019; ROY, 2016). A exemplo da Estônia, o Uruguai também tem demonstrado que a transformação de uma sociedade em digital e de um governo em *e-government* pode, por meio inovações tecnológicas, fornecer soluções para uma melhor governança pública.

Na Dinamarca, os formuladores de políticas focaram na possibilidade de usar tecnologias de informação e comunicação, particularmente plataformas de autoatendimento e sites, para, simultaneamente, cortar custos, melhorar a eficiência das instituições e garantir qualidade na prestação de serviços (JAEGER; PORS, 2017; PORS, 2015; JORGENSEN; SCHOU, 2020). Desde o início dos anos 2000, a Dinamarca seguiu uma estratégia baseada em cidadãos digitais e substituiu encontros interpessoais por plataformas digitais. Hoje, o país é frequentemente referido como tendo uma das administrações mais digitais da Europa (JORGENSEN; SCHOU, 2020).

No Brasil, os esforços iniciais para digitalização dos serviços na administração pública brasileira começaram em meados da década de 1960. Em 1964, a criação do Serviço de Processamento de Dados do Governo Federal (SERPRO) possibilitou a construção de uma infraestrutura tecnológica que deu início ao *e-government* no Brasil. O ritmo e a direção da digitalização variaram entre as diferentes organizações, de forma desintegrada e desarticulada (BRASIL, 1998). Na década de 1990, algumas iniciativas de digitalização foram implantadas com foco, principalmente, em sistemas horizontais voltados para as necessidades internas do Governo Federal, como o sistema de processamento e controle de pagamentos de servidores públicos e o cadastro unificado de fornecedores públicos.

Já na década de 2000, o governo brasileiro adotou políticas de *e-government* para adotar a estrutura dos sistemas e, assim, realizar mudanças internas que reduzissem a burocracia. Inicialmente, a estratégia de construção do *e-government* enfrentou muitas dificuldades em relação ao acesso da sociedade às mídias digitais (RUEDIGER, 2002). A exclusão digital era um dos maiores desafios, portanto a principal preocupação estava relacionada à disponibilidade de infraestrutura no governo, e não havia uma estratégia deliberada de digitalização dos serviços públicos e mudança de políticas (FILGUEIRAS; FLÁVIO; PALOTTI, 2019).

A estratégia inicial buscava consolidar um padrão de investimento em infraestrutura e mudanças no arcabouço legal, que não necessariamente estaria voltado para o cidadão, mas para mudanças nos padrões de governança pública e reformas burocráticas (CUNHA;

MIRANDA, 2013). Em 2004, a criação do Departamento de *e-government* veio atender às necessidades de padrões de interoperabilidade de sistemas, criação de redes de comunicação e organização do Programa Nacional de Governo Eletrônico. Essas mudanças deram início a um processo de transformação da governança pública com a adoção da obrigatoriedade de contratação pública eletrônica e a criação e difusão de modelos institucionais de governo eletrônico (MEDEIROS; GUIMARÃES, 2006).

Nesse contexto, a estratégia foi bem-sucedida, na medida em que proporcionou melhorias na infraestrutura de TIC no governo e criou os primeiros marcos legais que institucionalizaram o governo eletrônico no Brasil. Os resultados obtidos melhoraram as condições de infraestrutura, mas as estratégias de investimento em tecnologia não foram acompanhadas por mudanças na estrutura de prestação de serviços públicos. As interações do cidadão com a burocracia permaneceram analógicas, apesar da alta disponibilidade tecnológica (PINHO, 2008).

Esse processo só foi modificado, em 2009, com o Decreto do Cidadão (BRASIL, 2009), primeira tentativa de modificar os processos de interação entre os usuários e a estrutura burocrática dos serviços públicos. O Decreto do Cidadão iniciou a transição do *e-government* para uma perspectiva digital. O Programa Nacional de *e-government* foi extinto, e o Brasil aderiu à *Open Government Partnership* (OGP), em 2011, e iniciou um processo de maior disponibilidade de dados abertos. Naquele momento, os efeitos do governo eletrônico brasileiro contribuíram para modificar os elementos necessários à transparência e prestação de contas (FILGUEIRAS, 2016; FILGUEIRAS; FLÁVIO; PALOTTI, 2019).

Diversas experiências foram realizadas no Brasil, proporcionando novas modalidades de participação política (SILVA; RIBEIRO; SILVA FILHO, 2018). O governo eletrônico no Brasil promoveu estratégias mais amplas de participação política, por meio da internet, e proporcionou novas modalidades de deliberação pública, como a constituição do portal participa.br. Essas iniciativas de participação e deliberação modificaram elementos institucionais da democracia brasileira e ampliaram as margens do conflito político (MENDONÇA; ERCAN, 2016).

O processo de transformação digital no Brasil só teve grandes e concretos avanços a partir de 2009, com a criação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI), que tem como objetivo proporcionar a digitalização de documentos e de processos administrativos, de modo a agilizar sua execução e facilitar o acesso. Outro grande avanço na digitalização dos serviços públicos ocorreu em 2015, com o lançamento da rede de serviços públicos do Governo Federal, que reuniu todos os serviços digitais em uma entrada, facilitando a pesquisa dos cidadãos. Isso mudou o foco do governo da disponibilidade de tecnologia para uma abordagem do cidadão.

A transformação da gestão pública em digital, entretanto, ainda é um processo muito lento até mesmo nos países desenvolvidos, e, em geral, eles não conseguem cumprir com o planejamento nem atingir os resultados programados nos seus processos de digitalização. Portanto, tornam-se cruciais o monitoramento e a avaliação periódica desses processos de digitalização (SIDORENKO *et al.*, 2019), uma vez que, apesar de existir uma estrutura política para coordenar a política de transformação digital no Brasil, o processo de digitalização do serviço público tem sido fragmentado e altamente desigual (FILGUEIRAS; FLÁVIO; PALLOTI, 2019; FILGUEIRAS; ALMEIDA, 2020).

A digitalização de serviços públicos tem sido estudada em áreas como *design* (GRIMSLEY; MEEHAN, 2007), escolha de canal (EBBERS; PIETERSON; NOORDMAN, 2008), exclusão digital (EBBERS; JANSSEN; VAN DEURSEN, 2016) e criação de valor (PERSSON *et al.*, 2017). No entanto, poucos pesquisadores, como Madsen e Kraemmergaard (2015) e Lindgren *et al.* (2019), têm abordado as consequências da digitalização para a interação entre a sociedade e órgãos públicos na governança pública, em especial nos hospitais.

Nos hospitais, a digitalização tem a finalidade de organização dos processos e redução dos gastos administrativos, trazendo otimização na rotina de trabalho e com isso mais agilidade nos atendimentos aos seus usuários, com o intuito de se traduzir em uma melhor experiência ao paciente e um atendimento de qualidade. Além disso, a digitalização tem a capacidade de proporcionar e ampliar a compreensão do cenário dos órgãos da saúde e das iniciativas de inovação neste setor, tendo a possibilidade de avaliar os pontos forte e fracos, apreender as diferentes maneiras de competição e desenvolver novas capacidades, criando soluções digitais que facilitam sua eficiência e sobrevivência (VAN VELTHOVEN *et al.* 2019). Nesta perspectiva, pesquisas apontam que hospitais em todo o mundo estão desenvolvendo programas de transformação digital (KRASUSKA, Marta et al.2020).

Lindgren *et al.* (2019) ressaltam que, embora a literatura aponte o desenvolvimento de uma diversidade de estudos empíricos sobre a difusão do *e-government* entre organizações públicas, ela também trata a digitalização dos serviços públicos como um fenômeno genérico e ignora o contexto e a diversidade dos *e-government* e sua relação com os cidadãos. Além disso, os estudiosos sobre essa temática se restringem ao *e-government* na perspectiva organizacional, ou do cidadão, em vez de analisar a interação entre ambos (MADSEN; KRAEMMERGAARD, 2015; LINDGREN *et al.* 2019).

O presente estudo, ao analisar de forma empírica a interação entre cidadãos, autoridades públicas e governança pública, no que diz respeito à digitalização dos serviços públicos, aborda essa lacuna sobre como a digitalização influencia os serviços públicos no *e-government*. Além disso, conforme Popadiuk (2010), acredita-se que o uso de estratégias como *exploration* e

exploitation pode auxiliar na análise da inovação de modo a reforçar a atribuição da digitalização no setor público, uma vez que, conforme Matheus e Janssen (2016), a ambidestria permite que uma organização seja capaz de desenvolver novos produtos e, ao mesmo tempo, inovar, fornecendo e atualizando seus serviços, o que pode reforçar e reformular o papel da digitalização na governança pública.

2.4 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL: *EXPLORATION* E *EXPLOITATION*

Segundo March (1991), a ambidestria é definida como a organização que trabalha, concomitantemente, com as capacidades de *exploration* e *exploitation*. Em sua obra seminal, March (1991) conceituou *exploration* como “experimentação de novas alternativas” por meio de “[...] pesquisa, variação, risco, experimentação, brincadeira, flexibilidade, descoberta e inovação” (p. 71), e *exploitation* como “o aprimoramento e extensão das competências, tecnologias, paradigmas” (p. 71), atividades relacionadas ao conhecimento que envolvem refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução.

Assim, *exploration* corresponde à reformulação e implementação de uma nova descoberta, enquanto *exploitation* corresponde a alterações influenciadas por conhecimentos já adquiridos por essas instituições (CHOI; CHANDLER, 2015; MONTEIRO; VARGAS, 2018). A utilização do *exploration* e do *exploitation* em novos conhecimentos em uma organização é fundamental para sua sobrevivência, pois facilita a adaptação a novos processos de inovação, assim como ajusta e melhora os já existentes (MARCH, 1991; CHOI; CHANDLER, 2015; O'REILLY; TUSHMAN, 2013).

Segundo Maclean *et al.* (2020), a *exploration* envolve a preparação para o futuro, com a descoberta e o desenvolvimento de novos produtos, mercados e tecnologias, enquanto a *exploitation* está relacionada ao aproveitamento máximo das oportunidades de mercados atuais e das fontes de vantagem competitiva. Ainda segundo Maclean *et al.* (2020), a *exploration* leva a mudanças descontínuas induzidas por inovações radicais em tecnologias, produtos e modelos de negócios, enquanto a *exploitation* leva a uma mudança gradual e cumulativa induzida por refinamentos em tecnologias, produtos e modelos de negócios existentes. Obter o equilíbrio entre ambas é fundamental para a organização (MACLEAN *et al.*, 2020), entretanto, embora muitas organizações enfrentem esse problema, pouco se sabe sobre como, precisamente, esse equilíbrio é atingido (MARTIN; KELLER; FORTWENGEL, 2019).

Organizações ambidestras buscam explorar novos produtos e tecnologias, mas também visam explorar produtos de longa data, reajustando-os às demandas do mercado, incluindo

mudanças nas expectativas de gosto e valor (NOSELLA; CANTARELLO; FILIPPINI, 2012; MACLEAN *et al.*, 2020). Por isso, alguns autores consideram que a ambidestria pode contribuir para a inovação na organização e é crucial para atingir bons resultados e desempenho em seus objetivos (CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016; CHOI; CHANDLER, 2015; JUNNI *et al.*, 2013; MONTEIRO; VARGAS, 2018; O'REILLY; TUSHMAN, 2013; POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018; ÚBEDA-GARCIA *et al.*, 2019; CANNAERTS; SEGERS; WARSEN, 2019).

O'reilly e Tushman (2008) identificaram que algumas características das organizações propiciam a ambidestria, como: ter uma estratégia atraente que mostre a intenção que justifica a estratégia de *exploration* e *exploitation*; possuir líderes competentes na tomada de decisões sobre alocações de recursos que a organização projetar; possuir visão e valores comuns, necessárias para promover uma identificação entre *exploration* e *exploitation*; possuir um consenso entre os gestores no referente às estratégias de ambidestria e ter um destino comum no sistema de recompensas dentro da equipe no momento da sua promoção; ter alinhamento distinto na arquitetura para ambas as estratégias.

Tushman e O'Reilly (1996) afirmam que existem três tipos de ambidestria, quais sejam: a estrutural, contextual e sequencial. A separação estrutural de *exploration* e *exploitation* é a principal solução oferecida na literatura para se alcançar a ambidestria (CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; JANSEN *et al.*, 2009; SIMSEK *et al.*, 2009; TUSHMAN; O'REILLY, 1996). De acordo com essa prescrição, o melhor meio de buscar *exploration* e *exploitation*, ao mesmo tempo, é separar as atividades em unidades altamente diferenciadas com mandatos, horizontes de tempo e culturas diferentes. A solução contextual, por outro lado, recomenda que os membros da alta administração se concentrem não apenas nas estruturas, mas também na permissão de que as pessoas hierarquicamente inferiores na corporação lidem com demandas conflitantes (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). Uma terceira possibilidade é a sequencial, em que os gerentes seniores alternam ciclicamente as prioridades e os recursos entre os caminhos da inovação, de forma que a *exploration* ou a *exploitation* domine por um tempo antes de dar lugar à outra (LAVIE; ROSENKOPF, 2006).

Um grande número de estudos teóricos e empíricos se baseia nessa classificação tripla. Nosella, Cantarello e Filippini (2012) revisaram 137 artigos publicados desde Tushman e O'Reilly (1996) e confirmam a predominância de estudos de ambidestria estrutural e contextual, que apontam para temas emergentes acerca dos facilitadores da ambidestria dentro e fora dos limites da organização. O'Reilly e Tushman (2013), ao fazerem um balanço dos estudos empíricos, encontraram forte apoio para a predominância da ambidestria estrutural. Segundo Boumgarden, Nickerson e Zenger (2012), a ambidestria sequencial é menos praticada

porque micro-histórias conduzidas por longos períodos não mostram como as transições ocorrem.

Ao realizar uma meta-análise de estudos anteriores sobre ambidestria estrutural e desempenho, Junni *et al.* (2013) descobriram que relações positivas e significativas entre ambidestria organizacional e desempenho são, em grande medida, moderadas por fatores contextuais e escolhas metodológicas. A ambidestria organizacional é particularmente importante para o desempenho em indústrias não manufatureiras e em níveis mais altos de análise. Além disso, segundo estes autores, os efeitos de desempenho são mais fortes quando medidas combinadas de ambidestria estrutural e de desempenho são utilizadas e quando o estudo é baseado em um projeto de pesquisa transversal, ou de multimétodo.

Cannaerts, Segers e Henderickx (2016) desenvolveram um estudo comparativo em dois centros culturais públicos belgas sobre o modo como eles usam o design ambidestro para equilibrar a *exploration* e *exploitation*. Os resultados encontrados por esses autores mostraram que, embora ambos os centros tenham o mesmo organograma formal, há um nível diferente de centralização e formalização. Uma vez que também existem diferenças entre as equipes, os autores propuseram, teoricamente, uma ambidestria de equipe como forma de equilibrar a *exploration* e *exploitation* (CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016), pois, segundo Brown e Osborne (2013), a equipe tem um efeito positivo na inovação devido ao seu alto nível de abertura e colaboração.

Cannaerts, Segers e Henderickx (2016) indicaram que não existem projetos ambidestros "puros", e que elementos da ambidestria estrutural e contextual são, na prática, combinados. Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018) desenvolveram uma revisão sistemática da literatura sobre ambidestria e capacidades dinâmicas, na qual propuseram uma estrutura conceitual com base nas micro-fundações das capacidades dinâmicas, e identificaram caminhos para pesquisas futuras sobre ambidestria. A revisão da literatura, que integra as duas abordagens, mostra que os autores compreendem a ambidestria como uma capacidade dinâmica, e eles apontam como elementos convergentes entre estes dois termos: a aprendizagem, as fontes de informação, o desenho organizacional, a gestão de recursos escassos, o aumento de recursos por meio de terceirização e alianças, o papel dos gerentes e a participação das equipes nas decisões, a relevância da especialização de ativos e a governança organizacional.

No setor público, Smith e Umans (2015) afirmam que é difícil encontrar estudos que explorem o conceito de ambidestria em suas organizações. Choi e Chandler (2015) e Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018) ressaltam que analisar o desempenho das inovações no setor público é bem mais complexo do que no privado, por causa de suas características específicas, entre elas, o fato de a implementação de uma inovação não estar diretamente ligada à sua

sobrevivência. Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018) acreditam que, com o uso de estruturas ambidestras e com mecanismos de coordenação apropriados, pode-se aumentar a eficácia da adoção e implementação de inovação nesse setor. Porém, existe uma dificuldade de se avaliarem adequadamente as relações entre os riscos e os benefícios da inovação e, assim, utilizar a ambidestria, o que possibilitaria analisar esses elementos de maneira a facilitar o conhecimento real de seus resultados (CHOI; CHANDLER, 2015).

Palm e Lilja (2017), em um estudo sobre os fatores determinantes para a ambidestria organizacional em duas organizações públicas na Suécia, utilizaram a metodologia qualitativa e o sistema *soft*. O seu estudo indicou a relevância de se criar margem de manobra para a *exploration* para alcançar a ambidestria organizacional no setor público. Segundo esses autores, alguns valores e ferramentas do movimento de qualidade podem ser considerados importantes, enquanto outros podem neutralizar a capacidade de atingir a ambidestria organizacional na administração pública.

Gastaldi *et al.* (2018) apontam os programas de evoluções digitais como solução para resolver estas questões entre o uso do *exploration* e o uso do *exploitation*. Segundo os autores, eles facilitam a redução de custos, propiciam o estímulo à eficiência e melhoram o desempenho. Os referidos autores ainda destacaram que o setor de saúde é, atualmente, um dos mais afetados pelo uso de plataformas digitais. Por isso, é relevante entender o impacto dessas tecnologias digitais no processo de inovação e desempenho das instituições frente ao paradoxo entre a aplicação das capacidades de *exploration* e de *exploitation*, trazendo resultados mais eficientes para suas inovações. Nesse sentido, espera-se que a digitalização de serviços, em conjunto com as abordagens *exploration* e *exploitation*, simultâneas, possa contribuir positivamente para o desempenho da governança pública.

Segundo Cannaerts, Segers e Warsen (2019), as organizações públicas devem ser eficientes e inovadoras para superar desafios como mudanças demográficas e digitalização. Segundo eles, com base no conceito de ambidestria de March (1991) e em dados coletados em centros culturais públicos belgas, as organizações públicas combinam design e condições de liderança de ambidestria estrutural e contextual para equilibrar, simultaneamente, a *exploration* e *exploitation*,

Entretanto, embora se tenha, à luz da teoria da ambidestria, entre os estudos desenvolvidos no setor público, uma suposição geral de que as organizações públicas devem ser eficientes e inovadoras para superar desafios como mudanças demográficas e digitalização, ainda é pouco focado nas pesquisas como as organizações públicas alcançam a ambidestria (CANNAERTS; SEGERS; WARSEN, 2019). Nesse sentido, leva-se essa lacuna em

consideração, em buscar identificar as estratégias de *exploration* e *exploitation* são necessárias, ou suficientes, para garantir a ambidestria na inovação no serviço público brasileiro.

Palmi *et al.* (2020), entre outros pesquisadores, argumentam que existem poucos estudos que investigaram de forma adequada e completa a ambidestria no setor público (CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016; NOWACKI; MONK, 2020; PALM; LILJA, 2017; PALMI *et al.*, 2019; UMANS; SMITH, 2013; SMITH; UMANS 2015; CANNAERTS; SEGERS; WARSEN, 2019; PALMI *et al.*, 2020). Nesta perspectiva, pesquisas publicadas sobre a ambidestria no setor público têm enfatizado os seus resultados e impacto no desempenho da organização (UMANS *et al.*, 2018; GASTALDI *et al.*, 2018; GIESKE; DUIJN; VAN BUUREN, 2020; GIESKE; VAN MEERKERK; VAN BUUREN, 2019; SOARES *et al.*, 2018).

Umans *et al.* (2018) indicaram que a ambidestria é útil para compreender os resultados não financeiros das organizações do setor público. Gieske, Duijn e Van Buuren (2020) argumentaram que, para melhorar desempenho do serviço público, as organizações devem otimizar e inovar seus serviços e processos. Ademais, uma pesquisa empírica quantitativa mostrou que organizações públicas ambidestras correm menos riscos de superotimização e são melhores no equilíbrio entre otimização e inovação (GIESKE; DUIJN; VAN BUUREN, 2020).

Argumenta-se, assim, que existe a necessidade de se analisar como a ambidestria pode ser alcançada em organizações públicas, ou sob quais condições ela surge (UMANS *et al.*, 2018; CANNAERTS; SEGERS; WARSEN, 2019). Até agora, pouca reflexão foi feita sobre como as organizações públicas podem equilibrar simultaneamente *exploration* e *exploitation* (CANNAERTS; SEGERS; WARSEN, 2019; PALMI *et al.*, 2020; GIESKE; DUIJN; VAN BUUREN, 2020; GIESKE; VAN MEERKERK; VAN BUUREN, 2019; UMANS *et al.*, 2018; UHL-BIEN; ARENA, 2018; SOARES *et al.*, 2018; CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016). Além disso, Palmi *et al.* (2020) argumentam que estudos de caso que surgem de experiências concretas no setor público ainda são marginais (PALMI *et al.*, 2020) e, de fato, não foi possível identificar estudos com essa abordagem no setor público brasileiro, particularmente, no contexto dos hospitais universitários federais.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, a administração pública sofreu alterações em todo o mundo, o que provocou interesse por parte de pesquisadores e um consequente aumento de pesquisas nessa área, incluindo discussões em torno do novo paradigma da governança pública e das questões advindas da carência concreta do Estado frente a novas necessidades dos gestores, no momento

de suas decisões, e às pressões por uma sociedade cada vez mais ativa e exigente no processo de gestão (PALMI *et al.*, 2020).

O modelo de gestão decorrente da Governança Pública e as constantes pressões sobre o Estado, em decorrência de uma sociedade exigindo políticas mais flexíveis, criativas e voltadas para inovação e de um Estado com pressões econômicas e cortes orçamentários, que o forçam a utilizar modelos geradores de resultados eficazes com redução de custos, estimularam os órgãos públicos a usar de estratégias inovadoras e flexibilizações para conseguir atingir a sustentabilidade e gerar valor (PALMI *et al.*, 2020).

Nessa conjuntura, os governos atuais estão sendo pressionados a inovar (OSBORNE; BROWN, 2011). Inovação é um termo vasto e com muitos significados, orientado por muitas teorias e, metodologicamente, estudado de inúmeras maneiras (CROSSAN; APAYDIN, 2010). Os estudos sobre inovação, contudo, são bastante fragmentados, falta-lhes fundamentação teórica, e muita coisa ainda precisa ser testada na administração pública, a exemplo da inovação do serviço público através da digitalização, as relações entre os processos de inovação *exploration* e *exploitation*, ambidestria, e a possível interação com os resultados da governança pública.

Para March (1991), a inovação é um dos principais resultados da ambidestria, e esse encontro, ou equilíbrio, entre explorar e explorar é essencial para levar as organizações a melhorarem seu desempenho. Além disso, o equilíbrio entre o uso das estratégias de inovação, ou ambidestria, é considerado um indicador da existência de uma inovação relevante, que reforça eficientemente a utilização dos recursos e leva o estado a uma boa gestão (SMITH; UMANS, 2015).

Em vista disso e de todos os relatos já apresentados neste capítulo, acredita-se que é significativo analisar como ocorrem as relações da inovação no serviço público, aqui caracterizada pela digitalização dos serviços (SEI), com o desempenho da governança pública, pois os estudos ainda não se dedicaram a verificar o impacto da digitalização na governança (LINDGREN, *et al.*, 2019).

Tendo por base as pesquisas realizadas sobre os constructos governança pública e digitalização dos serviços e sobre as estratégias de *exploration* e *exploitation* e com base nas observações empíricas, acredita-se haver relações entre o modelo de gestão baseado na Governança Pública que levaram aos órgãos públicos uma gestão voltada para resultados eficazes, com redução de custos, transparências, com processos flexíveis e inovadores, possíveis de prestar contas com uma sociedade e cada vez mais ativa e conectada nos processos de gestão do Estado. Essa conjuntura tem provocado a necessidade de o Estado inovar cada vez

mais e, com isso, a utilizar as estratégias de *exploitation* e *exploration*, a ambidestria, com o intuito de facilitar o resultado final da inovação e os resultados da governança pública.

Admite-se que, com a implementação do modelo de administração baseado na governança pública, o setor público se viu obrigado a utilizar estratégias de inovação (*exploration* e *explotation*) para facilitar e viabilizar seu processo inovativo, no caso deste estudo, da digitalização dos serviços, de modo a, principalmente, atender aos princípios da boa governança pública: legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability* (BRASIL, 2014; MASSUANGANHE, 2015) e, assim, facilitar aos entes públicos a apresentação de sua gestão de maneira mais eficiente, adquirindo a boa governança pública.

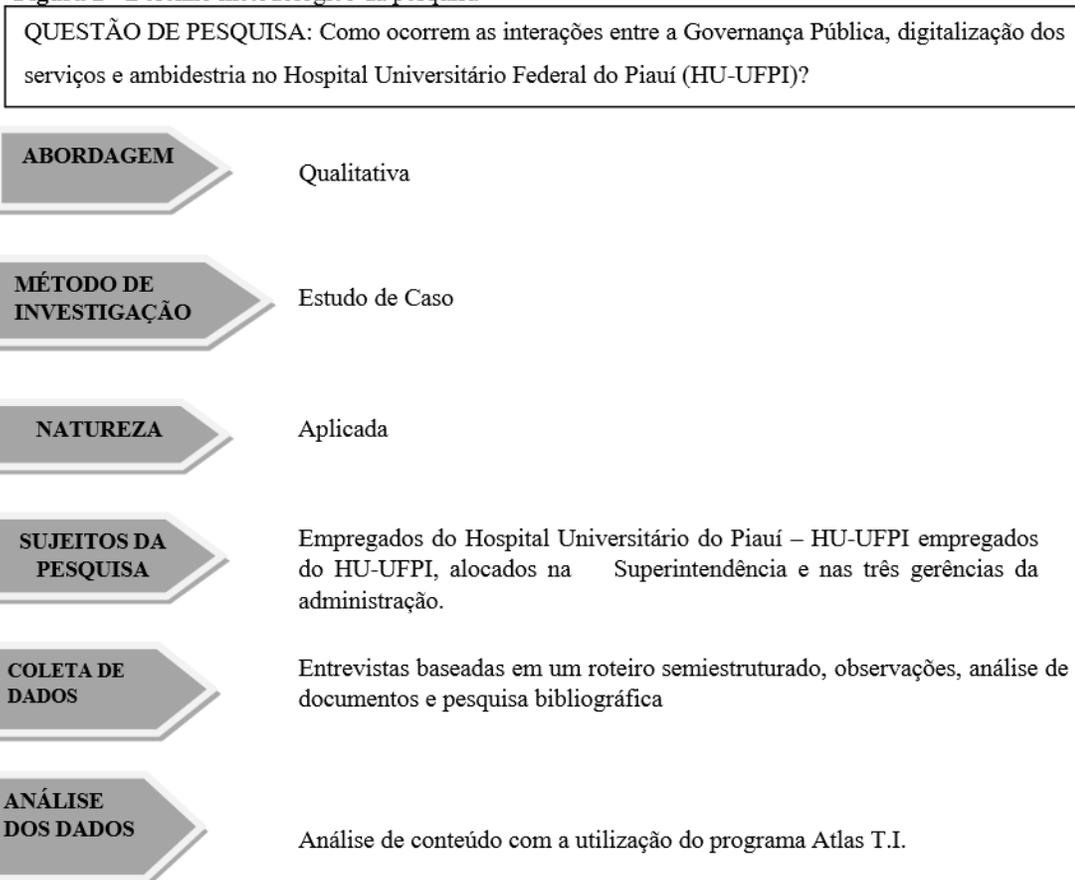
Com a utilização das estratégias de inovação, existe a possibilidade de ocorrência da ambidestria, tendo em vista a necessidade de existência de mudanças mais profundas e outras mais rotineiras no momento da implantação do sistema de digitalização dos serviços, aqui nesta tese representado pelo sistema SEI (CHOI; CHANDLER, 2015; CANNAERTS; SEGERS; WARSEN, 2020). Entende-se, pois, que a existência de ambidestria no momento da implantação do sistema SEI pode ter contribuído para a melhoria dos resultados da governança do HU-UFPI.

Outro ponto importante a ser observado é que ainda não existem estudos sobre os efeitos da digitalização nos serviços públicos (LINDGREN *et al.*, 2019). Com isso, acredita-se também que os resultados obtidos com a implantação do sistema de digitalização e os esforços para utilização das estratégias de inovação contribuem para tornar a governança do HU-UFPI mais eficiente e para atingir a chamada “boa governança pública” (OECD, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos, os quais incluem as técnicas de pesquisa utilizadas para obtenção do objetivo proposto. Faz-se, a princípio, um resumo do desenho metodológico desta pesquisa. Posteriormente, subdivide-se este capítulo em abordagem de pesquisa, método da pesquisa, procedimentos para coleta de dados, detalhamento da revisão sistemática da literatura e uma mostra dos processos utilizados para análise dos dados. Por fim, esclarecem-se sobre os procedimentos usados para a validação e confiabilidade da pesquisa.

Na figura 2, a seguir, apresenta-se um resumo do percurso metodológico realizado nesta pesquisa.

Figura 2 - Desenho metodológico da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, escolha justificada por proporcionar maior facilidade para a interpretação e análise dos fenômenos, atribuindo-lhes significados, principalmente aos que não são possíveis analisar de forma quantitativa. Outrossim, é atualmente o tipo de pesquisa mais aceita quando se trata de estudos alusivos à ocorrência de eventos relacionados aos seres humanos e às várias problemáticas das relações sociais (GODOY, 1995).

Ainda segundo Godoy (1995), as pesquisas qualitativas possuem o próprio ambiente do fenômeno como ambiente de estudo e como fonte direta dos dados, no caso em tela, o HU-UFPI, que passou por processo de digitalização de seus serviços no ano de 2018. Acrescente-se que o pesquisador é visto como o dispositivo primordial para sua realização, e quanto mais tempo ele tem contato direto com o local e situação de estudo, melhor é para pesquisa. A

pesquisa qualitativa, por ser voltada para a exploração e o entendimento do que é dado ao fenômeno pelos indivíduos ou grupo que participam de um problema social e contemporâneo, é melhor aplicada neste estudo, que trata de fenômeno atual em que as pessoas são partes atuantes e integrantes do seu resultado (CRESWEL; CRESWEL, 2021).

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Este é um estudo empírico, e o método usado nesta pesquisa foi estudo de caso, pois permite desvendar um fenômeno a partir da análise profunda de um único caso. (VENTURA, 2007). Ressalta-se ainda que o estudo de caso constitui uma investigação empírica e é um método relevante e abrangente com perspectivas de planejamentos, coletas e análises de dados (YIN, 2016). Como os objetivos deste estudo são descritivos e particulares do fenômeno da digitalização dos serviços no HU-UFPI, trata-se de um estudo subjetivo e, para isso, escolheu-se o método de estudo de caso, pois possibilita um estudo em escala menor, o que facilita o aprofundamento e, com isso, o entendimento do fenômeno analisado (GODOY, 1995).

Ademais o estudo de caso facilita o entendimento de fenômenos complexos e permitem um foco no estudo e uma visão holística acerca dele. O estudo de caso permite analisar uma variedade de evidências e pode utilizar de várias estratégias de pesquisa, o que facilita os resultados desta investigação (YIN, 2016).

O estudo de caso não possui um modelo padrão para sua realização, mas pode ser delineado e definido de acordo com cada fenômeno a ser estudado e, apesar de não ser rigoroso na sua forma, é possível definir algumas fases da sua realização como: delimitação da unidade caso, coleta de dados, análise e interpretação dos dados e elaboração do relatório final (GODOY, 1995; YIN, 2016). Nas próximas subseções serão detalhadas as fases da realização do estudo de caso.

3.3 SELEÇÃO DO CASO E SUJEITOS DA PESQUISA

Uma das partes importantes no projeto do estudo de caso é a seleção do caso a ser estudado, pois, segundo Yin (2003), essa etapa é relevante no processo de planejamento e coleta dos dados, tendo em vista que a escolha do caso estudado pode ou não facilitar o entendimento do fenômeno pesquisado (CRESWEL; CRESWEL, 2021).

Foi realizado um estudo de caso único pelo fato de o fenômeno estudado ser indissociável do seu contexto e de ser contemporâneo. Além disso, o caso único pode ser

utilizado na busca das proposições teóricas feitas neste estudo e pode contribuir para formação de bases de conhecimentos e, com isso, da construção de teorias (YIN, 2015).

Para Yin (2015), há quatro tipos de estudo de caso único. Nesta tese, elegeu-se um caso típico, porém revelador, pela possibilidade de o pesquisador aprofundar sua pesquisa e ter acesso ao fenômeno. Ademais, é um caso único, pois foi analisado o fenômeno de maneira ampla de modo a possibilitar orientações para pesquisas futuras (FREITAS; JABBOUR, 2011).

Isto posto, o estudo de caso desta pesquisa ocorreu no Hospital Universitário do Piauí. Tal escolha se deve, primeiramente, ao fato de ter sido o primeiro hospital totalmente gerido pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), empresa pública de direito privado, ligada ao Ministério da Educação (MEC). O HU-UFPI foi criado pelo governo federal em novembro de 2011, com o intuito de prestar assistência médico-hospitalar plena à comunidade na qual está inserido, além de ser um importante centro de ensino e pesquisa na área da saúde, servindo de apoio ao ensino e aprendizagem na área da saúde da Universidade Federal.

O HU-UFPI faz parte da rede de Hospitais Universitários do Brasil, composta por 50 hospitais vinculados a 35 universidades, dos quais apenas 40 possuem contratos de gestão com a EBSERH, já implantaram e utilizam o SEI. O HU-UFPI, após 23 anos de construção, foi inaugurado em 09 de novembro de 2012, o que só foi possível após a criação, em 2011, da EBSERH, pela Lei nº 12.550/2011 (BRASIL, 2011), e é o primeiro hospital com gestão subordinada a esta empresa.

O HU-UFPI está localizado no município de Teresina, capital do estado do Piauí. Com uma população de 1.159.894 habitantes, que corresponde a 38% do total da população do estado, Teresina é considerada um polo de referência na área de saúde e um dos municípios integrantes da Região de Saúde entre Rios, composta por 31 municípios. Atualmente o hospital dispõe de 196 (cento e noventa e seis) leitos para internação hospitalar, além de oferta de serviços assistenciais para média e alta complexidade e atendimento médico em 32 especialidades. Este hospital é, ainda, retaguarda da Rede de Urgência e Emergência (RUE) do estado do Piauí (EBSERH, s. d). O HU-UFPI, por ser o primeiro hospital gerido pela empresa EBSERH, é sempre objeto de testes e experiências em vários atos de gestão da empresa.

A escolha do estudo de caso se deve à possibilidade de, segundo Godoy (1995), o fenômeno estudado ser melhor observado pelo pesquisador no ambiente e circunstância em que ocorre, e o fato de a pesquisadora fazer parte da gestão deste hospital possibilitou uma maior clareza na observação do fenômeno estudado, representando, portanto, um outro critério adotado para a escolha do caso. Yin (1991), uma forma de se estudar eventos recentes e atuais, em que não se consegue definir de maneira prática e precisa sua ocorrência, é por meio

de estudos e pesquisas dentro dos locais onde ocorrem, e a escolha do HU-PI para ser o local desta pesquisa deve-se à sua importância em relação aos demais hospitais geridos pela EBSERH. Além do mais, o HU-UFPI foi um dos primeiros hospitais universitários do Brasil a implantar o SEI, e, atualmente, quase 100% de seus serviços são digitalizados. Este também foi um importante critério considerado para a seleção do caso a ser estudado.

A seleção dos sujeitos desta pesquisa ocorreu a partir da técnica de seleção intencional. Nesta tese, os sujeitos investigados são empregados do HU-UFPI alocados em setores que possuem um maior fluxo e número de processos digitalizados e que fizeram parte da implantação do sistema SEI na instituição.

Os entrevistados desta pesquisa foram escolhidos de forma que se contemplasse a estrutura organizacional do HU-UFPI, formada, em seu arcabouço principal, por uma superintendente (SUP) e três gerentes, quais sejam: Administrativo (GAD), de Ensino e Pesquisa (GEP) e de Atenção à Saúde (GAS). Optou-se por trabalhar com pessoas nos três níveis administrativos de cada gerência: estratégico, tático e operacional, com o intuito de melhor visualizar as relações aqui estudadas. A identidade dos entrevistados foi preservada, conforme rege o Termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE, Apêndice G, e seus perfis e codinome estão detalhados no quadro 2, a seguir.

A seleção dos nomes dos sujeitos da pesquisa foi definida a partir dos conhecimentos teóricos da pesquisadora acerca do objeto deste estudo (FONTANELLA *et al.*, 2011) e da sua experiência no local da pesquisa. O número dos sujeitos, por sua vez, ocorreu por saturação, ou seja, todos os sujeitos eleitos eram entrevistados e se observava a necessidade de interrupção do processo para novas seleções de sujeitos, por não mais captar elementos novos que subsidiassem o estudo em tela.

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados com pseudônimos

ENTREVISTADOS	CODINOME	GERÊNCIA	NÍVEL OPERACIONAL
ENTREVISTADO 1	GAD1	ADMINISTRATIVA	ESTRATÉGICO
ENTREVISTADO 2	GAD2	ADMINISTRATIVA	TÁTICO
ENTREVISTADO 3	GAD3	ADMINISTRATIVA	OPERACIONAL
ENTREVISTADO 4	GAS3	ATENÇÃO A SAUDE	OPERACIONAL
ENTREVISTADO 5	GEP3	ENSINO E PESQUISA	OPERACIONAL
ENTREVISTADO 6	SUP1	SUPER/TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	ESTRATÉGICO
ENTREVISTADO 7	GEP2	ENSINO E PESQUISA	TÁTICO
ENTREVISTADO 8	GEP1	ENSINO E PESQUISA	ESTRATÉGICO
ENTREVISTADO 9	GAS1	ATENÇÃO A SAUDE	ESTRATÉGICO
ENTREVISTADO 10	GAS2	ATENÇÃO A SAUDE	TÁTICO

Fonte: Elaboração própria

Para garantir os princípios éticos acerca da confidencialidade dos participantes desta pesquisa, todos os dados referentes às entrevistas foram codificados por gerência e níveis organizacionais.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

No estudo de caso, os dados devem ser coletados no local onde o fenômeno estudado ocorre (Godoy, 1995). No caso desta tese, a coleta de dados se deu em três momentos: No primeiro momento foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RSL), com o objetivo de avaliar qual a situação teórica do fenômeno observado empiricamente. No segundo momento houve a observação de caráter participante, pois a pesquisadora atua no ambiente onde ocorre o fenômeno, baseada nos objetivos da pesquisa e em um roteiro de observação, com o qual a pesquisadora procurou ver e registrar o máximo de ocorrências que interessavam a pesquisa. Nesta mesma oportunidade ocorreu também a análise de documentos. No terceiro momento, realizou-se a coleta de dados primários por meio de entrevistas, embasadas nos objetivos da pesquisa e a partir de um roteiro semiestruturado com os sujeitos selecionados.

3.4.1 Revisão sistemática da literatura (RSL)

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) é um tipo de busca da pesquisa científica que utiliza como fonte informações a literatura sobre um determinado tema, de maneira organizada, transparente e esclarecedora, podendo facilmente ser reproduzida (SAMPAIO *et al.*, 2007). A utilização da revisão sistemática, que se serve de metodologias formais e explícitas, proporciona um incremento no processo de investigação da literatura e, com isso, nos resultados da pesquisa (TRANFIELD *et al.*, 2003). Segundo Sampaio *et al.* (2007), a pesquisa sistemática, por ter na sua constituição métodos e formas claras e metodicamente construídas, facilita a descoberta dos gaps das temáticas estudadas e facilita a indicação de futuras agendas de pesquisas.

Para realização da RSL, seguiram-se estratégias de buscas, com perguntas com uma composição clara e pré-definida. Para escolhê-las, combinou-se os constructos que compõem esta tese, que são componentes que favorecem a criação de descritores de pesquisa para estudos que relacionam mais de um evento ou fenômeno. Ademais foram realizadas as etapas de planejamento, análise da literatura, avaliação para inclusão e exclusão e seleção dos trabalhos a serem referendados. A seguir se apresenta o detalhamento das fases realizadas para a RSL.

Fase 1 - Planejamento da pesquisa

Nesta fase, foram definidos os tópicos para realização da pesquisa, conjuntamente com as palavras-chave e suas combinações como fonte de dados, com o objetivo de programar amplamente e de forma padrão os tópicos de revisões abrangentes para realização das buscas (CROSS, 2010). Neste primeiro momento foram analisadas quais fontes de dados da literatura seriam utilizadas, foram definidas estratégias de busca e a seleção dos descritores e operadores booleanos de busca, conforme descrito a seguir: 1 - Como fontes de pesquisa, buscou-se selecionar as bases de dados que mais colaboram com o entendimento do fenômeno em tela e que trazem um maior número de evidências científicas. De acordo com De-La-Torre-Ugarte (2011), a escolha da base de dados decorre dos critérios estabelecidos na RSL. Portanto, os critérios usados para escolha das bases foram: o acesso da pesquisadora a estas bases; tipos de estudos que indexa; e a área do conhecimento multidisciplinar. Foram escolhidas as seguintes bases de dados: *Web of Science*, *Scielo* e *Scopus*; 2 - Posteriormente, foi feita uma combinação dos termos relacionando as palavras-chaves da pesquisa para busca, usadas de igual forma nas três plataformas escolhidas e formadas pelos descritores no Quadro 3:

Quadro 3 - Descritores utilizados na pesquisa

INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR AND DIGITIZATION
PUBLIC ADMINISTRATION AND DIGITALIZATION
INNOVATION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION AND DIGITIZING SERVICE
INNOVATION AND PUBLIC ADMINISTRATION AND DIGITIZATION
E-GOVERNMENT AND PUBLIC SERVICE
EXPLORATION AND EXPLOITATION AND DIGITIZATION
EXPLORATION AND EXPLOITATION AND PUBLIC ADMINISTRATION
EXPLORATION AND EXPLOITATION AND PUBLIC SERVICE
EXPLORATION AND EXPLOITATION AND INNOVATION
EXPLORATION AND EXPLOITATION AND e-government

Fonte: Elaboração própria (2021)

3. As pesquisas bibliográficas foram realizadas no período de agosto de 2020 a janeiro de 2021 utilizando como critérios de busca: artigos completos na área da Administração e afins do estudo, na língua inglesa, publicados no período entre 2016 e 2021.

Fase 2: Análise da Literatura selecionada

Foi realizada uma leitura exploratória, que, segundo Gil (2002), é uma leitura do material bibliográfico encontrado, com o intuito de avaliar até que ponto o referido material é interessante para o estudo em tela. Nesta etapa, realizou-se uma análise dos resultados da

pesquisa a partir de leitura prática, com verificação dos metadados: títulos, autores, ano, palavras-chave, resumo.

Os critérios utilizados para exclusão de material foram, principalmente, a relação do tema do estudo encontrado com a questão desta pesquisa; desfecho destes estudos; análise dos critérios metodológicos e do tipo de estudo, que, para esta RSL, consideraram-se apenas os artigos; avaliação da qualidade deste estudo por meio da quantidade de citações; e periódicos em que foram publicados. Outro ponto foram as exclusões de trabalhos por repetições.

Como resultado, dos 150 artigos encontrados nas três plataformas de pesquisa, apenas 87 foram escolhidos para uma análise e leitura mais aprofundada e citação no decorrer do texto, todos com estreita relação com os temas abordados pela autora. Os artigos selecionados estão discriminados no Apêndice A.

Fase 3

Nesta etapa foi realizada uma análise criteriosa dos artigos selecionados, com a leitura integral e detalhada e com a realização de fichamentos dos principais pontos encontrados, com o objetivo de sumarizar e organizar informações e suas fontes, de maneira que ficasse acessível no momento da sua utilização quando da redação desta tese, sempre com vistas à obtenção das respostas ao problema da pesquisa.

3.4.2 Observações, Análise de Documentos e Entrevistas

A coleta de dados, *in loco*, ocorreu por meio da observação direta, das análises documentais e da percepção dos servidores que fazem parte da gestão do HU-PI, colhidas em entrevista semiestruturada, pois possibilita trabalhar com as concepções e não se limita a variáveis pré-definidas. A escolha das técnicas desta pesquisa levou em consideração que o fenômeno estudado é melhor percebido a partir das perspectivas das pessoas envolvidas no processo e considerou, ainda, o fato de a pesquisadora fazer parte da gestão do hospital em estudo, o que lhe daria a possibilidade de uma melhor observação (GODOY, 1995).

Foram analisados os seguintes documentos: Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011, dispõe sobre a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH; Portaria 145, de 16 de junho de 2017, que trata da composição do Comitê Gestor do Processo Eletrônico (CGPE), no âmbito da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, o qual teve como objetivo iniciar o processo de implantação do SEI nos hospitais universitários.

O roteiro para realização das entrevistas (Apêndice B) foi criado com base no objetivo geral deste estudo e foi dividido em três partes de questões, cada uma atrelada a cada objetivo específico. Além disso, para criação das perguntas, consideraram-se as teorias e princípios já existentes de cada constructo desta pesquisa, que são: Governança Pública, estratégia de inovação *exploration e exploitation* e digitalização dos serviços.

O roteiro foi analisado e criticado pelo orientador desta tese, passou por alterações, e a principal foi a redução no número de questões. Posteriormente a essa primeira análise, entre os dias 5 e 30 de novembro de 2021, o roteiro foi analisado para quatro doutores na área de Administração no intuito de sua análise crítica e validação. Para isso, a pesquisadora encaminhou, junto com o roteiro, um instrumento para validação de cada questão (Apêndice C).

Como resultado, reduziu-se o número de questões, mudaram-se as suas disposições e reestruturou-se o roteiro para proporcionar uma maior fluidez, quando da entrevista, e uma melhor orientação dos questionamentos com os objetivos da tese. Além disso, fizeram-se substituições de algumas palavras e termos para facilitar o entendimento do entrevistado e evitar a fuga do objetivo da tese. Em seguida, o roteiro passou por outro teste para sua validação, por meio da execução de um caso piloto.

3.4.3 Caso piloto e execução da coleta de dados

A execução de um caso piloto, segundo Yin (2003), é uma estratégia metodológica para auxiliar e subsidiar o pesquisador a validar o instrumento de pesquisa projetado. O estudo piloto ocorreu com os empregados da área administrativa do HU-PI, no período de 10 a 15 do mês de dezembro de 2021. Este grupo foi escolhido por fazerem parte dele os setores nos quais há uma maior tramitação de processos e movimentação de atividades no sistema SEI.

Foram entrevistados três empregados: O primeiro tem mestrado em Administração de empresas e atua na gestão estratégica do HU; o segundo tem mestrado em Gestão Pública e atua na área operacional; o terceiro entrevistado faz parte do grupo estratégico, tem formação em Administração e ampla experiência na gestão pública. Todos os entrevistados exercem suas atividades no HU-PI desde antes da implantação do sistema SEI.

Veja-se que o estudo teste desta pesquisa simulou todo o caminho a ser seguido na entrevista, e foi delineado um momento com características muito próximas às que foram planejadas para execução da pesquisa, a fim de que o pesquisador pudesse se adaptar com o instrumento de pesquisa planejado e sua aplicação. Após sua aplicação, ocorreram discussões

com os pares, e detectou-se que algumas questões referentes ao segundo objetivo estavam muito longas, o que causava dificuldade para os entrevistados responderem e levava o pesquisador a repetir e explicar tais questões. Posterior ao caso piloto, o roteiro ainda passou por pequenas alterações e foi validado para início da pesquisa factual.

As entrevistas foram previamente agendadas com cada participante, e cada uma teve duração em média de 30 a 40 min. As entrevistas ocorreram uma semana após a realização das entrevistas do caso piloto. Todos os entrevistados assinaram o termo de livre consentimento e foram questionados quanto à autorização para gravação da entrevista. Além disso, foram questionados acerca do desejo de conhecer os resultados futuros da pesquisa. No quadro 5, demonstra-se a relação entre as questões utilizadas no roteiro da entrevista e os objetivos específicos.

Quadro 4 - Relação das questões com os objetivos específicos

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES	AUTORES
Analisar como ocorrem as interações entre digitalização dos serviços, ambidestria e governança pública no Hospital Universitário Federal do Piauí (HU-UFPI).	1. Diagnosticar de que modo a digitalização dos serviços e a governança pública no HU-UFPI interagem entre si.	1 - 15	O'reilly e Tushman (2008); Gastaldi et al. (2018); Roy (2016); Filgueiras <i>et al.</i> (2019); Cannaerts; Segers; Henderickx (2016); Gibson; Birkinshaw (2004); Santos; Selig (2014) Klumb; Hoffmann (2016); Barnett (2002); Tushman <i>et al.</i> (2010); Wiedenhöft <i>et al.</i> (2019); Motta (2013); Navarra; Cornford (2005); Lacerda (2020)
	2. Entender como as estratégias de exploration e exploitation (ambidestria) se relacionam com a digitalização dos serviços no HU-UFPI.	16-25	March (1991); Birkinshaw; Gibson (2004); O'reilly; Tushman (2013); Chen (2017); Maclean <i>et al.</i> (2020)
	3. Compreender as interações entre as estratégias de <i>exploration e exploitation</i> (ambidestria) e a governança pública no HU-UFPI.	26-29	Lacerda (2020); Denhardt; Catlaw (2017); Dias (2016); Klumb; Hoffmann (2016); March (1991); O 'reilly; Tushman (2008); Choi; Chandler (2015); Monteiro; Vargas (2018)

Fonte: Elaboração própria

3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Para realização deste estudo e com o objetivo de facilitar, sintetizar e direcionar a análise dos dados dos construtos abordados, digitalização dos serviços, *exploration* e *exploitation* (ambidestria) e governança pública, estão apresentadas, no Quadro 5, as definições constitutivas das variáveis da pesquisa.

Quadro 5 - Definição constitutiva das variáveis

Constructos/código	Definição	Fonte
Governança pública/L; C; E	Modo como as decisões são tomadas em organizações e sistemas, com uma visão dirigida ao cidadão no intuito de ampliar a qualidade do governo e, conseqüentemente, do serviço público, de modo a imprimir uma maior legitimidade do mecanismo estatal, superando os contextos de desconfianças institucionais.	OECD (2015); Ribczuk e Nascimento (2015).
Digitalização de serviços/D	É a utilização de tecnologias digitais e da criação de sistemas e plataformas a fim de facilitar o acesso dos gestores às necessidades públicas e, ao mesmo tempo, propiciar aos cidadãos uma participação ativa na gestão.	Stefano (2019); Guimarães, Júnior e Neves (2017).
<i>Exploration/Exr</i>	É a “experimentação de novas alternativas” a partir de “[...] pesquisa, variação, risco, experimentação, flexibilidade, descoberta e inovação”	March (1991)
<i>Exploitation/Exp</i>	É definido como “o aprimoramento e extensão das competências, tecnologias, paradigmas”, atividades relacionadas ao conhecimento que envolve refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução.	March (1991)
Ambidestria/A	A ambidestria é definida como a organização que trabalhar com a capacidade de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> em conjunto.	March (1991)

Fonte: Elaboração própria (2020)

Com o propósito de operacionalizar os determinados construtos, foram delineadas variáveis e seus respectivos componentes, como discriminados nos quadros a seguir. Para governança pública (quadro 6), utilizaram-se dimensões e categorias que são práticas de estratégias, de liderança e controle, definidas no RBG (BRASIL, 2014), criado pelo TCU, órgão responsável por auditar e analisar as condutas de governança no setor público brasileiro e que já foi utilizado em pesquisas acadêmicas, com o intuito de analisar os componentes que, segundo o RBG, propiciam avaliar a governança pública (GUEDES, 2015; CASTRO; SILVA, 2017).

Quadro 6 - Definição operacional do constructo Governança Pública

Variáveis/Códigos	Componentes	Definição operacional
Práticas de Liderança – L	L1- Pessoas e Competências	* Como o SEI influencia o processo de transparência dos atos de gestão. *Como a digitalização interfere no processo de capacitação dos empregados.

	L2 – Princípios e comportamentos	*Verificar possíveis auxílios no controle de conflitos; valores e princípios legais, constitucionais e organizacionais.
	L3 – Liderança Organizacional	*Como o SEI possibilita a avaliação de metas organizacionais e facilita demonstrar a responsabilização dos resultados. *Analisa se a digitalização dos serviços, contribui para uma melhor governabilidade da gestão superior.
	L4 – Sistema de Governança	*Identificar como o SEI atua no equilíbrio e segregação de poder e sua divulgação as instancias interessadas ao sistema de governança.
Práticas de Estratégia – E	E1 – Relacionamento com as Partes Interessadas	*O SEI proporciona divulgação e canais comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade; promovendo a participação social; * A comunicação utilizada pelo SEI apoia uma relação objetiva e profissional com a mídia e assegurar que decisões atendam ao maior número possível de partes interessadas.
	E2 – Estratégia Organizacional	* Identificar as atividades da Gestão estratégia desenvolvidas no SEI que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas.
Práticas de Controle – C	C1 – Gestão de Risco e Controle Interno	*Refletir sobre as contribuições do SEI nos processos de gestão de riscos e análise dos trabalhos do controle interno e no seu monitoramento.
	C2 – Accountability e Transparência	*O SEI auxilia no processo de concessão da transparência da organização às partes interessadas; prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança; avalia a imagem da organização e a satisfação das partes;

Fonte: adaptado de Brasil (2014)

Na definição dos componentes sobre as variáveis *exploration* e *exploitation*, utilizaram-se os estudos realizados por Popadiuk (2010; 2015) e Popadiuk *et al.* (2014), e para variável ambidestria, utilizaram-se os estudos de O'reilly III e Tushman (2008), como se representa no quadro 7.

Quadro 7 - Definição operacional dos constructos *exploration* e *exploitation*

Variáveis	Componentes	Definição operacional
Exploration	Exr1- Práticas de conhecimento organizacional	Identificar as atividades de <i>exploration</i> por meio da motivação e geração de novas ideias.
		Identificar se o SEI provocou em seus usuários a necessidade de utilização dentro da empresa do conhecimento já existente e /ou de novos.
		Identificar se o SEI proporcionou o compartilhamento de conhecimentos internos.
		Constatar como ocorreu o processo de aprendizado individual, adaptação e envolvimento na utilização do SEI.
		Identificar se o SEI provocou a necessidade de capacitação da equipe e a intensidade do desenvolvimento das pessoas.
		Identificar se o SEI estimulou a valorização do conhecimento individual.
	Exr2- Práticas de Inovação	O SEI estimulou o foco em produtos ou processos totalmente novos.
		Identificar se, com o SEI, houve foco de inovações radicais ou o uso de novas tecnologias.

Exploitation	Ext 3- Competição	Especificar o desenvolvimento de novos processos e serviços com utilização da digitalização, gerando competições internas. Caracterizar os esforços do SEI na redução de custos.
	Ext 4- Orientação Estratégica Eficiência	Verificar se o SEI possibilitou uma visão estratégica focada no presente ou relacionadas a curto prazo
		Identificar se o SEI estimula a criação de rotinas detalhadas e focadas na eficiência.
Ext 5- Parcerias	Detectar a influência do SEI nos processos de relacionamento local e com parceiros externos.	
Ambidestria	A1- Ambidestria	Identificar a motivação dos empregados para inovar.
		Avaliar se o estilo gerencial, propicia a inovação.
		Identificar se os sistemas de avaliação do desempenho da empresa valorizam os processos de inovação realizados por seus empregados.
		Averiguar se as estratégias da empresa são divulgadas e de conhecimento de todos da organização.
		Verificar se as lideranças da empresa aceitam contradições de alinhamentos, no momento da inovação, e é capaz de resolver as tensões existentes.

Fonte: Adaptado de Popadiuk (2010; 2015), Popadiuk *et al.* (2014) e O'reilly III e Tushman (2008).

Em relação ao construto digitalização de serviços, tomaram-se por base os componentes que fazem parte das características da digitalização dos serviços e do sistema SEI, conforme Quadro 8:

Quadro 8 - Definição operacional do constructo digitalização de serviços

Variável	Componentes	Definição operacional
Digitalização de serviços	9ooo-	Compreender e descrever se o processo de digitalização dos serviços facilitou a mobilidade das atividades.
	D2-Conectividade e Integração	Identificar como ocorre o processo de automação e conectividade no SEI
	D3-Velocidade e Produtividade	Verificar como Ritmo do fluxo processual, velocidade; produtividade, foi atingida com a utilização do SEI.

Fonte: Elaboração própria (2021)

Com a disposição dos constructos e definições dos conceitos dos termos usados nesta pesquisa, pôde-se obter a dimensões dos assuntos centrais deste estudo.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Em um primeiro momento foram realizadas as transcrições de todas as entrevistas gravadas, e foram realizadas releituras de todos os materiais anteriormente coletados, para que se pudessem criar os códigos, isso é, iniciar o processo de codificação. Para isso foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, que tem como objetivo dar sentido e significado aos dados a

partir de procedimentos sistematizados, que buscam identificar na fala dos entrevistados mensagens que envolvem a temática ora em estudo (BARDIN, 2011; PATTON, 2002).

Na análise de conteúdo, realizaram-se etapas de pré-análise, que consiste na organização e releitura de todo o material encontrado. Posteriormente, realizaram-se as codificações e a categorização, listadas por entrevistados no Apêndice F, dos dados coletados na entrevista e, por fim, realizaram-se as análises e interpretações dos resultados (BARDIN, 2011).

Os fragmentos de texto, sejam nas frases, sejam nas falas das transcrições das entrevistas, foram marcados com códigos, juntamente com as justificativas para a seleção dos códigos. Finalmente, foram identificados temas-chave com base nos códigos que surgiram, relacionados aos objetivos específicos desta tese, que, depois, foram sintetizados em quadros e matrizes e apresentados, de forma complementar, em redes e gráficos.

Para o processo de análise e identificação das conexões existentes, utilizou-se o *software* ATLAS.ti, versão 9, cuja escolha se deu por sua funcionalidade para analisar entrevistas. Seus resultados são considerados de alto valor, e viabilizam, de forma positiva, o resultado teórico buscado nesta pesquisa. Ademais, ele facilita a aplicação da técnica de análise de conteúdo, que favorece a entrega do resultado desse estudo, pois agrupa os achados de acordo com suas semelhanças e significados, o que facilita a comparação entre os resultados encontrados.

O processo de análise de dados ajudou a estabelecer a plausibilidade e consistência dos conceitos, categorias e relações que surgiram. Além disso, garantiu que o quadro conceitual adotado nesta pesquisa satisfizesse os critérios estabelecidos para a credibilidade e validade da investigação qualitativa (MILES, 1994; PAWLOWSKI; ROBEY, 2004) e relevância teórica de conceitos estabelecida pela sua presença repetida sem qualquer tentativa de avaliar estatisticamente a força destes conceitos. Enquanto as conclusões de tais análises podem ser detalhadas, as particularidades das categorias de estudo também podem ser utilizadas para desenvolver uma explicação geral pelo uso da generalização analítica (YIN, 2003).

O ATLAS.ti não analisa sozinho, todas as relações são criadas juntamente com a leitura fluente dos dados, construção de códigos, definição de unidades de registro e das categorias, a organização das redes e toda a discussão subsequente são advindas do arcabouço teórico de origem da revisão sistemática da literatura realizada pela pesquisadora (BARDIN, 2011).

3.6.1 Confiabilidade e validade

A Validade desta pesquisa foi realizada através da utilização da triangulação com a utilização de mais de dois instrumentos de coleta de dados: revisão sistemática da literatura, entrevista, análise de documentos e observação participativa.

Já em relação a confiabilidade utilizou-se da premissa que um estudo confiável é aquele que pode ser replicado por outro pesquisador em um estudo semelhante e obter um resultado semelhante, para isso esta tese deixou bem claro e detalhado todos os procedimentos e etapas realizadas nesta pesquisa, facilitando sua replicação. Outro aspecto utilizado para dar confiabilidade neste estudo foi a reflexibilidade do pesquisador, o qual buscou fazer autorreflexões constantes com o intuito de evitar vieses interpretativo na pesquisa (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises dos dados e realizadas as devidas conexões entre eles. As seções foram divididas de acordo com cada objetivo específico desta pesquisa, e foram descritos e discutidos os resultados encontrados à luz da literatura que embasa este estudo.

4.1 DIGITALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS E GOVERNANÇA

Nesta seção, buscou-se descrever os resultados encontrados das interações entre a SEI e a nova forma de administrar do setor público incorporado pelo modelo da Governança Pública, que, segundo Djellal, Gallouj e Miles (2017), é oriunda das exigências da sociedade atual, cada vez mais consciente dos seus direitos e ativa na gestão pública, ao estado.

Sob a perspectiva da Governança Pública, verificaram-se as influências dos mecanismos da boa governança descritos pelo Referencial Básico de Governança (2014), que estimulam uma governança positiva, isto é, eficiente, em um órgão público, quais sejam: liderança, estratégia e controle, e as propriedades do SEI.

De maneira geral o SEI é visto pelos entrevistados como tendo um resultado positivo para a instituição, pois proporciona maior agilidade nos fluxos processuais, economicidade, tanto pela redução de custos com insumos, mão-de obra, como também pela maior agilidade que ele proporciona às etapas do processo administrativo, permitindo, assim, uma melhor governabilidade.

Para Alibekova e Bapiyeva (2019), o principal efeito para as empresas que desenvolvem a digitalização está associado às mudanças no seu processo produtivo e, com isso, a redução de custos, o que proporciona um maior desempenho organizacional e cria vantagens competitivas que auxiliam na sua sobrevivência e no seu crescimento. No HU-UFPI foi possível constatar uma redução de mais de cinquenta por cento nos gastos com papéis e nos contratos de *outsourcing*. Nos discursos dos entrevistados é possível confirmar esta afirmação:

O SEI é uma ferramenta revolucionária e facilita a gestão e por assim dizer a governabilidade de qualquer gestor. (SUP 1-UFPI)

... Eu acredito que esse sistema veio pra melhorar a governança nos órgãos públicos e aqui no HU, é... vem trazer também é... a desburocratização de processos físicos, a transparência, agilidade, o conhecimento das áreas envolvidas simultaneamente, é isso! (GAD 1)

... E o resultado dele, para mim, é um resultado positivo, porque ele facilita, facilita muito o trâmite dos processos e a localização de documentos e com todo um tempo possa ter o seu acesso a esta informação que ele presta. (GAD 2)

... um sistema que dá muita agilidade aos processos, aos procedimentos e é... evita o consumo desnecessário de papel e de outros recursos e facilita essa comunicação de forma rápida e efetiva. (GEP 1)

Outro ponto importante, observado na interação entre a governança pública e inovação, neste estudo representado pelo SEI, são as influências sobre os mecanismos de liderança e as possibilidades de os colaboradores desenvolverem perspectivas da gestão por outros pontos de vista, influenciados pelas ferramentas oriundas da digitalização, o que pode ou não favorecer a eficiência no serviço público. No HU-UFPI, foi constatado que existe uma influência positiva das lideranças organizacionais em relação ao processo de digitalização e que elas favorecem a eficiência administrativa.

Sim... a chefia motiva. Ela dá... ela é quem analisa de forma final, mas ela motiva a gente... se comunicar, é... fazer como está procedendo, o que que deu errado, como a gente acha que é o melhor modo de, de... de melhoria daquela ação, né! E... ela motiva. (GAD 3)

E no momento que a equipe, juntamente com esses treinamentos, se permitiu é... tá aberto pra essa nova pra essa inovação, que foi o SEI, eu acho que tudo ficou mais fácil, mas assim, essa meta de implantação eu acho que foram alcançadas né, e a alta gestão na época favoreceu com a implantação de treinamentos, capacitações. (GAS 2)

Por outro lado, é possível verificar que mudanças na ocorrência da governança, isto é, a relação entre as atitudes e comportamentos das lideranças, podem afetar os usuários envolvidos, e isso influencia a estrutura e a intensidade das inovações, pois as transformações reconhecidas e os modos de realizar a governança pública por seus líderes têm impactos nos padrões e modelos públicos de inovação (ACEMOGLU; ROBINSON, 2012; ARTHUR, 2009). No objeto desta pesquisa, foram identificadas influências positivas das lideranças em todo o processo de digitalização pelo qual o HU-UFPI passou, desde a sua implantação até as rotineiras mudanças ocorridas durante sua utilização.

Foi observado que, durante todo o processo de digitalização, desde a implantação até os dias atuais, os líderes do hospital têm facilitado o processo de digitalização por meio de treinamentos, disponibilização de equipamentos para digitalização e livre utilização de todas as ferramentas do sistema.

Em relação ao mecanismo de liderança, em seu componente pessoas e competência, foi possível inferir que o sistema SEI atua de forma indireta no processo de treinamentos e capacitação dos empregados do hospital, pois se adapta no momento da divulgação, inscrição e acompanhamento do treinamento. As capacitações, na prática, são geralmente realizadas em plataformas digitais, como meeting ou teams, ou de forma presencial. De qualquer forma, a

relação existente entre o sistema de aperfeiçoamento e treinamento da empresa e o SEI é vista de forma positiva pelos participantes da pesquisa, conforme segue:

Não... eu acho que não. O sistema, o sistema de cursos não. O sistema ele não tem... eu não vejo ele com curso... que facilite cursos não, porque... ele dá informação do processo, mas o curso mesmo não! O curso é feito em outra plataforma. (GAD 2)

É... acho que porque quando ajuda disseminar a questão dos ofícios circulares é muito mais rápido quando você faz um ofício circular... indicando que vai ter um curso aí manda para todo mundo e pode mandar para os e-mails, porque o SEI existe essa ferramenta de mandar pro e-mail dos colaboradores, então fica muito mais acessivos. (GEP 3)

Assim, quando os treinamentos são lançados, a gente sempre divulga via SEI, fica mais fácil o colaborador ter acesso a saber que aquele treinamento existe. (GAS 1)

Porque ele consegue divulgar, tem muita divulgação da própria parte de treinamento né, então se tem algo que precisa ser comunicado, ele imediatamente ele é eficiente nesse sentido, estimula também aprimoração de todos os colaboradores quando se divulga algum treinamento, alguma capacitação. (GAS 2)

É possível verificar que nas diferentes áreas e atuações do HU-UFPI, o SEI é visto como um facilitador de capacitações e treinamentos, pois auxilia na divulgação perante os colaboradores.

No que diz respeito ao mecanismo liderança, em seu componente princípios e comportamentos, no que tange a princípios éticos, visões e valores, é factível que o sistema SEI, assim como faz com a questão da capacitação, ajuda no acesso a essas informações, o que fortalece o conhecimento dos empregados sobre as questões éticas, e isso facilita o desenvolvimento da empresa, pois propicia um andar coeso de seus colaboradores, com as visões e valores norteando os objetivos da organização e contribuindo no processo de cooperação no trabalho.

Durante as entrevistas e observações realizadas se constatou um acréscimo na divulgação e no conhecimento por parte dos empregados do HU no que diz respeito aos princípios e à visão da organização, o que tem favorecido um melhor engajamento das equipes na construção e desenvolvimentos dos objetivos organizacionais.

Segundo Bubou, Japheth e Gumus (2018), em sua pesquisa realizada em diversas empresas públicas, os funcionários do setor público são influenciados e se mostram interessados em buscar oportunidades para inovar quando conhecedores das visões, valores e objetivos da instituição, porém algumas normas e valores culturais, em algumas empresas, podem restringir, ou, em outras, estimular esta atividade. Para eles o comportamento inovador dos empregados é influenciado por suas lideranças (BUBOU; JAPHETH; GUMUS, 2018).

Para os empregados do HU-UFPI, a inovação trazida pela digitalização dos serviços facilitou os acessos às visões, valores, princípios e às estruturas da cultura organizacional. Isso

estimula sua participação nos processos de inovação da empresa e a realização de atitudes inovadoras. Para o servidor público, a possibilidade de adquirir novos conhecimentos e conceitos é, de maneira geral, considerada uma forma de desenvolvimento e inovação (FONTES FILHO, 2014), e isso se pode ser percebido em algumas falas:

Sim, eu acredito que sim. No começo do ano até a gente teve, né um processo que falou sobre, é... qual a visão do HU e seus princípios norteadores. E também, né, acho que ficou melhor porque agora dentro do SEI a gente pode abrir consultas, para saber mesmo se a gente está seguindo na... no... na visão correto que é do HU. (GAD 3)

Sim, eu sempre percebi que a instituição ela divulga a missão, visão valores da empresa e o SEI ele é essencial nesse momento que ele faz essa divulgação né, que aí você divulga ofícios-circulares, que aí toda instituição consegue ter acesso, você consegue também mandar é... e-mails para os colaboradores, então como por exemplo. (GAS 2)

Só contribui! Né... todos tem acesso e ele aparece de forma... né... em telas que... que vai... ao abrir o sistema lá já vai demonstrando isso... (GAD 1)

No componente princípios e comportamentos da Governança Pública, também foi pesquisada a possível interação da digitalização dos serviços quando da existência de demandas conflitantes no hospital, e foi detectado que o SEI interfere de alguma forma nas relações em que existam demandas conflitantes entre setores e/ou processos dentro do HU. Porém, nem todos os respondentes concordam com essa afirmação.

Para GAD-1, o SEI não interfere nas relações entre os colaboradores quando existe demanda conflitante, no entanto outros entrevistados acreditam que existe uma interferência do SEI nas demandas conflitantes, pois ele facilita o acesso aos conflitos, que geralmente são estruturados em forma de processos gerados e normatizados pelo sistema eletrônico de informação, no qual existe fluxos pré-definidos que orientam as partes na solução dos problemas sobre determinadas demandas:

Colabora, porque ele agiliza as informações pros processos andarem. Ele é como um processo que... ele é um momento de processo rápido, então ele que ele contribui nisso, porque você pode... é... realizar seus... seus manifestos dentro do processo e isso vai facilitar essa... a... a... a... resolução desse conflito. (GAD 2)

Então, em um possível conflito, ele meio que norteia qual é, pra que caminho que deve seguir, né.... é... obviamente que pra outros tipos de conflitos, não necessariamente ele possa ter algum tipo de influência. Mas sim, em alguns casos creio que sim, possa sim influenciar na resolução de alguns conflitos. (GEP 2)

É... eu compreendo que ele ajuda nesse momento de conflito que possam vir a existir, porque é até interessante que fica registrado é... algo do colaborador que ele é um momento também que ele pode estar se manifestando se caso venha ter esse conflito né, se torna... porque eu sei que existe algumas comissões que são instituídas, então utilizam também o SEI para essas tratativas e... (GAS 2)

Em relação ao mecanismo da estratégia, no que concerne ao desempenho do hospital, os empregados concordam que o SEI proporciona uma melhoria significativa no seu desempenho e produtividade, o que sugere que exista uma relação entre produtivismo e digitalização. Os processos inovadores no serviço público contribuem para aprimorar o desempenho dos órgãos e entidades deste setor, incrementando a qualidade e alavancando sua produtividade. Isso pode trazer crescimento econômico e benefício social e contribuir para a eficiência nessas empresas (MULGAN; ALBURY, 2003; COSTA, 2015).

Sim! Contribui sim. Ele veio exatamente para isso: pra facilitar um processo, pode tá disponibilizado simultaneamente para várias áreas, né? E tá todo mundo atuando simultaneamente. (GAD 1)

Com certeza! Eu acho que a produtividade aumentou bastante! (GAS 3)

Eu acho que sim, pra melhor, né! Hoje eu acho bem mais produtivo com relação ao que era antes com a utilização dos papéis, dos papeis. (GEP 3)

Sim, certamente! Eu acho que dá uma agilidade na no serviço, a gente... é... escolhe prioridades e ele tem é... sempre a rotina de manter atualizado as demandas e responder aos encaminhamentos. (GEP 1)

A gestão desse processo ficou mais fácil, então, vai melhorar a produtividade vai melhorar, melhora tudo, inclusive isso. (SUP 1)

Existe, segundo Lember, Kattel e Tonurist (2018), um lapso sobre investigações que demonstram a relação entre a introdução de inovações no setor público e o resultado no desempenho destas empresas. Nesta pesquisa, foi possível observar que a inovação implantada no HU-UFPI, com o sistema SEI, melhorou o desempenho de suas atividades e, com isso, dos serviços ofertados. Sobre isso, o presente estudo ajuda a difundir os resultados dessa inovação para esse órgão público, o que facilita para os gestores o gerenciamento desses resultados, imprescindível para o acompanhamento e melhoria contínua do seu desempenho (GASTALDI *et al.*, 2018; KLUMB; HOFFMANN, 2016; LEMBER; KATTEL; TONURIST, 2018).

Assevera-se, contudo, que a inovação no setor público é uma ferramenta funcional facilitadora da produção de mudanças, que trazem resultados significativos para que os gestores públicos consigam atingir o desempenho exigido pela sociedade atual (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017; SILVA *et al.*, 2017).

Para se analisar o desempenho de uma empresa é preciso definir metas e realizar suas avaliações, isto é, realizar o alinhamento transorganizacional. Nesse quesito, o sistema SEI é visto pelos entrevistados como facilitador do processo, pois auxilia as lideranças, a princípio, por meio da divulgação das metas e objetivos institucionais e, posteriormente, por meio de suas ferramentas, possibilitam a análise dessas metas, atividades e produtivismo exercidos no

sistema por seções, tipos e por usuários, além de possuir instrumentos que estipulam e monitoram prazos para a execução das atividades ora propostas.

A definição de metas e objetivos é o estabelecimento de controles necessários para que as lideranças sigam as estratégias definidas, com o intuito de evitar que ajam em prol de interesse próprio. Outrossim, oportuniza as devidas avaliações, transparência e *accountability*, que envolve, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e responsabilização pelos atos praticados (PEREIRA, 2010; BRASIL, 2014).

Alguns processos em que são estabelecidos prazos, né? Simultaneamente as pessoas têm acesso e vão cumprir os seus prazos dentro do SEI e simultaneamente. (GAD 1)

É porque por exemplo, no SEI você pode programar é... a data limite que você quer que o... a pessoa responda o que você questionou. Então, você quer com set/ devolve com cinco dias, com três dias, com um dia, e aquilo vai ficar sinalizando pra o demandado, é... que ele tem aquele tempo pra poder responder e devolver o processo. (GAS 3)

No que tange à influência do SEI no equilíbrio e segregação de poder, ele tanto fortalece a segregação de poder já advinda do modelo de governança implantado na instituição pesquisada, como reflete em suas atividades o próprio organograma utilizado pelo hospital. Isso facilita a discriminação de poder e sua divulgação nas partes que se relacionam e a demonstração das responsabilizações das atividades dentro da empresa, pois cada atividade está atrelada a um setor, tem correspondentes hierárquicos e todas os empregados envolvidos nas diferentes áreas conhecem seus papéis dentro dos fluxos processuais, que também são possíveis de ser visualizados pelo sistema. É possível verificar que o SEI, como uma das inovações recentes do setor público, consegue refletir o modelo hierárquico e as características envolvidas na governança pública (SCUPOLA; ZANFEI, 2016).

Como eu estava dizendo eu acho que o organograma ele facilita sim, porque você já sabe para quem se importar vai muito mais da gestão dentro daquele organograma do que propriamente a estabelecimento da... dos setores, gerências... (GAD 3)

Eu acho que até depois do SEI essa segregação de funções ficou até mais clara, porque a cada despacho a gente sabe o que, o que a unidade procedeu dentro do processo e o que a unidade quer. (GAD 3)

Ajuda juntando o organograma que existe para que os processos ele ande mais eficiente, não precisar eu tramitar o processo pra determinada unidade para assinar... (GAS 2)

Dentro do mecanismo de estratégia, no componente relacionamento com as partes interessadas, analisou-se o processo de comunicação, que, na organização pesquisada, é realizado com o auxílio do (SEI), o que vem proporcionando uma melhoria significativa nos

processos e, concomitantemente a isso, auxilia na entrega das necessidades de seus usuários e facilita a prática da boa governança (BRASIL, 2018; FILGUEIRAS; FLÁVIO; PALOTTI, 2019).

No órgão público pesquisado, a comunicação foi o ponto das características da governança pública que mais teve discrepância entre as respostas coletadas. Parte dos entrevistados acredita que o SEI facilitou e melhorou a comunicação no HU-UFPI, outra parte afirma que, apesar da existência de várias ferramentas de comunicação já existentes na empresa e as ferramentas do sistema aqui estudado, ainda existem falhas na comunicação dentro do hospital.

Nas observações empreendidas, verificou-se que um dos grandes problemas na comunicação no hospital não seria a falta de comunicação, propriamente, mas uma volumosa quantidade de informações oriundas de diferentes meios de comunicação, o que causa as referidas falhas citadas pelos entrevistados.

O SEI, por ser uma plataforma que compreende um conjunto de módulos e funções, consegue proporcionar uma troca de informação de maneira ágil e acessível a seus usuários em tempo real. Apesar de toda a entrega do sistema, é necessária uma cultura organizacional que favoreça a existência de uma boa comunicação, questão esta que ainda precisa ser trabalhada no HU-UFPI junto a seus *stakeholders* (BERNARDO, 2016; EBSEH, s.d.; NASCIMENTO, 2017).

Vale ressaltar que a comunicação e a interação entre os diversos níveis e usuários envolvidos são essenciais para o estabelecimento da aprovação e da implementação e divulgação dos verdadeiros desempenhos dos serviços públicos contemporâneos (HARTLEY; BENNINGTON, 2001).

Falho! Existe uma falha. No meu ponto de vista existe uma falha de comunicação. Isso aí pra mim hoje é o maior problema que tem, que não existe a comunicação, apesar de ter a ferramenta, mas a comunicação mesmo... como agir, ((inaudível)) que se comunicar um com o outro não é feito. Atualização. (GAD 2)

É... do que eu tenho conhecimento, do que eu já trabalhei aqui, eu acho que a comunicação daqui é muito falha. Eu acho que é um dos principais pontos que tem que ser tra/ tem que ser, é... trabalhado a questão da comunicação entre o..Eu acho que o SEI ajudou, mas acho que ainda existe muita coisa para ser melhorada. (GEP 3)

Agora tem dificuldades por quê? Ainda tenho muitos funcionários que ele não tem o hábito de olhar o e-mail institucional, não tem o hábito de olhar pro acesso, mesmo com mil treinamentos ainda não sabem acessar o SEI, não sabem concluir um processo. (GAS 1)

Os empregados que mais percebem falhas na comunicação fazem parte dos grupos tático e operacional. Para os empregados do nível estratégico, o SEI é um facilitador, e a comunicação

é de boa qualidade, um sinal de que os líderes acreditam que existe uma boa comunicação, enquanto seus subordinados sentem falta ou percebem falhas. Considerando que o aspecto comunicação é importante para uma boa governança, acredita-se ser necessário uma reanálise desse aspecto por partes dos gestores do HU-UFPI.

É... por exemplo, hoje a informação ela consegue atingir todo o hospital numa velocidade bem maior, porque antigamente a informação podia se perder. (GAS 3)

O acesso a essas informações, a esse processo foi bem mais fácil né, basta você procurar uma... fazer uma busca, né... um processo de licitação... isso quando se trata de rede aumenta ainda muito mais... (SUP 1)

Quando da implementação de um sistema de governança, as entidades públicas devem incluir mecanismos de controle para a prestação de contas e de responsabilização que possam assegurar o correto *accountability*. Esta prestação de contas deve contemplar não só os itens ligados à parte financeira, mas todos que fazem parte das ações gerenciais da instituição e que possam produzir valor. Para que isso ocorra de maneira eficiente, é necessário que esse mecanismo esteja apoiado a um contexto de boa transparência nos atos públicos (BRASIL, 2014; IBGC, 2009).

Nesse contexto, foi possível averiguar que a relação entre as ações necessárias para a ocorrência das prestações de contas e controle do HU-UFPI e a utilização das ferramentas do SEI é vista de forma positiva por toda a gestão, pois os instrumentos existentes nesse sistema são de amplo acesso e uso por todo o corpo funcional do HU-UFPI. Isso facilita as análises documentais de fluxos processuais e de processos individuais e dá maior clareza e transparência nas análises de produtividade, controle e auditoria que venham a ser realizadas na empresa.

Ah, ó... prestação de contas ele tem sim, porque como ele é um sistema que possui todos os processos e todas as informações... de... de.. execução ... execução é muito fácil colher essas informações, retirar essa informação dada pelo sistema. (GAD 2)

Então assim, no momento você faz um plano de ação, é divulgado no SEI, ele ajuda nesse monitoramento, junto tanto dos colaboradores, como dos gestores, pra ver se de fato a gente tá conseguindo alcançar aquela meta que se pretende, né. Então, ele consegue sim nos favorecer nesse sentido. (GAS 2)

Compreendo também que facilita muito na prestação de conta de uma forma geral aí eu volto aqui o exemplo da questão do processo de pagamento de contratos: é... antes eu, particularmente... (GAS 2)

No que tange ao aspecto da transparência nos serviços e processos, os entrevistados foram unânimes em afirmar que o SEI facilitou e melhorou esse processo, o que favoreceu a desburocratização. Em alinhamento com Santos e Selig (2014), Klumb e Hoffmann (2016) e Barnett (2002), os achados demonstram que o SEI torna a gestão do HU-UFPI mais

transparente, o que colabora para existência de um espaço democrático e participativo, dá maior acessibilidade aos processos e contribui na entrega dos serviços do hospital para a sociedade.

Durante as observações, ficou clara a mudança positiva sofrida pelo processo de transparência com a utilização do SEI. Como exemplo, pode-se citar a melhora tanto no rastreamento de processos e documentos, quanto na visibilidade do processo de progressão dos empregados.

A seguir é possível constatar nas falas dos respondentes o quanto o sistema favoreceu o desenvolvimento da transparência.

Sim, com certeza! Porque todo mundo com acesso ao processo, a informação fica mais transparente. Existe... é um processo público, no qual todos que tiverem acesso ao sistema pode tirar as informações que nele consta, então essa transparência existe.. Então, a transparência melhorou sim, todos, é... que trabalha no sistema, eles podem ter esse processo, então é um processo aberto, não é um processo fechado. (GAD 2)

Depois que o SEI foi implantado ficou muito mais transparente aos processos, pois qualquer unidade né, quando o processo ele é público, não é restrito, qualquer unidade pode ter acesso ao processo, pode visualizar todos os documentos, né... (GAD 3)

A transparência é... é... sem sombra de dúvidas o que há de mais, é... assim... extraordinário no SEI. (GAS 3)

...não, nesse caso eu eu concordo que o SEI realmente tá muito mais transparente as informações, até porque os processos estão mais acessíveis, né! (GEP 3)

A transparência... ela é muito grande, né!? Então, permite que... que a divulgação e o acompanhamento desses processos sejam mais de uma forma bem mais ampla. (GEP 2)

A transparência melhorou 100%, porque assim, onde você estiver você consegue visualizar aquele processo, você consegue dar andamento, consegue de fato é... ver tudo que ocorreu nele né, do começo a primeira página à última, a que se encontra (GAS 2)

A transparência trazida pelo SEI também interfere diretamente na acessibilidade e interatividade, até porque o próprio sistema, com suas ferramentas, estimula isso. A gestão pública se torna mais participativa, eficiente e, em especial, transparente, e torna os órgãos públicos espaços democráticos, em que os cidadãos são partes ativas de todos os processos (SANTOS; SELIG, 2014; KLUMB; HOFFMANN, 2016; BARNETT, 2002). A inovação trazida pela digitalização dos serviços foi incentivada por proporcionar ao HU-UFPI mais eficiência e segurança em seus resultados. (BEKKERS; VAN DUIVENBODEN; THAENS, 2006).

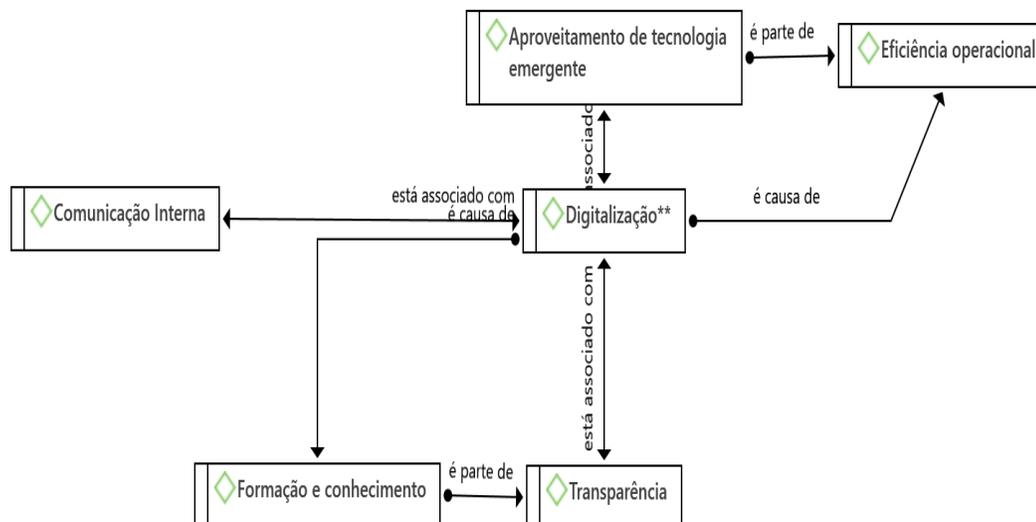
Sim! Contribui sim. Ele veio exatamente para isso: pra facilitar um processo, pode tá disponibilizado simultaneamente para várias áreas, né? E tá todo mundo atuando simultaneamente. (GAD 1)

Porque o sistema ele dá o acesso à informação, mas é um sistema seguro para movimentação tem/para movimentar a... o sistema/ o processo pra dar uma algum acréscimo, acrescentar algum documento, ou retirar algum documento, é tem que ter um perfil, “né” qualquer pessoa, exige a pessoa com a consulta, permitida somente a consulta e ele só vai verificar, só vai ver. Então, a questão de segurança, o sistema pra mim é seguro! (GAD 2)

Eu acredito que sim, até porque eu acho que o SEI melhorou bastante o... o fluxo dos processos, né! Ficou muito mais rápido, você... não demora mais dois, três dias pro processo chegar no setor e ser despachado. (GEP 3)

A inovação tecnológica no HU foi incentivada por possibilitar um aumento na eficiência dos processos administrativos ou da prestação de serviços e proporcionar um melhor desempenho nos resultados de seus serviços (BEKKERS; VAN DUIVENBODEN; THAENS, 2006). A inovação é vista como uma das principais ferramentas para o aumento da produtividade, o que auxilia o Estado a se aproximar das diretrizes da governança pública (CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016).

Diante dos fatos relatados, verifica-se uma interação entre o conceito da governança pública, definida pelo Decreto nº 9.203/2017, no art. 1, § I, como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução das políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2017) e a digitalização dos serviços implementada por meio do SEI. Em consonância com Lacerda *et al.* (2020), foi possível verificar que a inovação trazida pelo SEI no setor público, e, no caso em tela, no HU-UFPI, pôde garantir a execução dos mecanismos da Governança Pública. (LACERDA *et al.*, 2020; DENHARDT; CATLAW, 2017; DIAS, 2016; KLUMB; HOFFMANN, 2016). A figura 3, a seguir, gerada por meio do ATLAS t.i, demonstra as relações entre os mecanismos da governança pública e característica da digitalização.

Figura 3 - Rede das interações entre a Governança Pública e a Digitalização, SEI

Fonte: Elaboração própria (2022)

Confirma-se, portanto, em consonância com Scupola e Zanfei (2016), que a inovação no setor público trazida pelo SEI e os mecanismos da governança pública influenciam um ao outro, de maneira contínua. Para melhor visualizar as interações existentes entre os constructos trabalhados neste tópico, segue a tabela 1, abaixo, produzida por meio do Atlas T.I.

Tabela 1 - Co-ocorrência entre Governança Pública e Digitalização.

Constructos	Comunicação Interna Gr=66	Controle e Monitoramento Gr=53	Eficiência operacional Gr=90	Entrega de valor para o usuário Gr=38	Formação e Conhecimento Gr=25	Melhora contínua Gr=18	Transparência Gr=93
Aproveitamento de tecnologia emergente Gr = 43	7	5	13	4	3	3	5
Digitalização ** Gr = 73	14	13	30	8	1	6	31
Inovação incremental Gr = 52	5	3	15	5	2	4	5

Fonte: Elaboração própria (2022)

Nessa tabela, é possível verificar a co-ocorrência dos códigos criados e apurados no Atlas T.I e que representam os tópicos trabalhados dos constructos Governança Pública e os da Digitalização. Da análise destes dados, verifica-se que todos os tópicos da Governança Pública se correlacionam com os da digitalização, e a única diferença está nas frequências em que ocorrem. É possível afirmar que a Governança Pública e a Digitalização (SEI) se correlacionam em todos os seus tópicos, e pode-se validar, conforme preconizam Scupola e Zanfei (2016), que

elas podem ser mais bem compreendidas como um processo co-evolutivo, pois os dois fenômenos se influenciam continuamente ao longo do tempo e são afetados pelas mudanças que ocorrem no meio ambiente.

O uso de TICs, neste estudo focado no SEI, contribui para tornar a administração pública mais transparente, facilitar a prestação de contas e de serviços, incentivar a participação dos cidadãos nas tomadas de decisão e, com isso, levar o setor público a disponibilizar uma melhoria significativa na entrega de seus serviços à sociedade e, concomitantemente, nos resultados da Governança Pública (BANNISTER; CONNOLLY, 2011).

4.2 *EXPLORATION, EXPLOITATION* (AMBIDESTRIA) E DIGITALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

As transformações digitais e as inovações com base na digitalização são mudanças contínuas no setor público atualmente, e as atividades de governança pública estão associadas a diversos tipos de inovação que, por sua vez, demandam diferentes e novas combinações de recursos e atores que interagem com o intuito de criar ou co-criar valor (MATTSSON; ANDERSSON; 2019).

Para compreender as interações entre a digitalização dos serviços e a Ambidestria, levantaram-se questionamentos alinhados às teorias já existentes sobre a temática ambidestria, e foram avaliados os componentes de práticas de conhecimento organizacional, práticas de inovação, competição, orientação estratégica e parcerias. Verificou-se que o SEI é, para a grande maioria dos entrevistados, uma inovação radical, *exploration*, que, para Maclean *et al.* (2020), representa a preparação para o futuro com a descoberta e o desenvolvimento de novos produtos, serviços e tecnologias.

...representa uma mudança radical na realização dos serviços ofertados pelo HU...
(GAD 1)

Na minha opinião, eu acho que... eu acho que foi uma coisa assim, radical tirar completamente do papel e colocar uma coisa mais... é... online, né...
(GEP 3)

Não, não só aprimorou muitos serviços, mas foi uma mudança radical. Uma mudança de... de... de proceder dentro do processo mesmo. É... várias ferramentas que a gente não teria como utilizar de forma física a gente pode utilizar dentro do SEI. Então, não só aprimorou, como inovou de forma radical. (GAD 3)

Não, pra mim foi uma mudança radical. Eu não sei como é que eu vivo sem o SEI mais não. Pra mim foi radical, porque quando não tinha o SEI era um caos. (GAS 1)

Não, para mim foi radical sim! Foi uma mudança total. Você... você... trabalhando no papel para com sistema, com as informações mais ali na mão. (GAD 2)

É factível que o setor público é estimulado a inovar para aprimorar suas habilidades e, assim, conseguir disponibilizar para sociedade aquilo a que se propõe. Para tanto, utiliza-se de estratégias de *exploration* e de *exploitation*, ora para utilizar estratégias inovativas voltadas para novas experimentações, ora para aperfeiçoar os modelos já praticados (MARCH, 1991; PALMI *et al.*, 2020). No HU-UFPI, verificou-se que existem esforços para executar as atividades com característica do *exploration*, isto é, mudanças mais radicais, e esforços para aperfeiçoar atividades com vistas à eficiência da instituição, isto é, o *exploitation* e que o SEI participa e facilita a existência dessas estratégias dentro do HU-UFPI. Nas transcrições que seguem, é possível verificar esta constatação:

Sempre ta se trabalhando pra abrir novas oportunidades, melhorias de utilização do sistema. (GAD 1)

Sim! Eu acredito que ele contribua cada vez que existem novos programas lançado, novas propostas... isso vai exatamente levando a esse aperfeiçoamento. (GAD 3)

Você adquirindo conhecimento novos a cada momento, porque você não tem conhecimento/domínio total do sistema SEI. Se cada dia você aprende uma nova ferramenta para com o sistema. (GAD 2)

Creio que sim, as duas coisas né, tanto eficiência é mais fácil de cobrar, mais uma vez repetindo aí, a dinamicidade, e segundo porque... o próprio SEI é uma inovação, o próprio SEI mostra um caminho diferente de produzir resultados eficientes, então isso, de uma certa forma, mostra que que o hospital ele não tá parado no tempo e que ele tá é... visa a utilização de ferramentas modernas e sejam capazes de melhorar cada vez mais a atividade hospitalar. (GEP 2)

Considerando a existência de estratégias de *exploration* e de *exploitation* no HU-UFPI, quando relacionadas à atuação da digitalização dos serviços por meio do SEI, é possível concluir que a utilização dessas estratégias é fundamental para sobrevivência e atingimento das metas da organização, pois facilitam a adaptação a novos processos de inovação, assim como contribuem para melhoria do que já existe (MARCH, 1991; CHOI; CHANDLER, 2015; O'REILLY; TUSHMAN, 2013).

Entende-se, portanto, que existe ambidestria no Hospital Universitário do Piauí e que ela pode ser alcançada por meio da digitalização dos serviços. O SEI, por meio de suas ferramentas e das suas características inovadoras, como portabilidade, acesso remoto, acesso de usuários externos, controle de níveis de acesso, tramitações em múltiplas unidade, funcionalidades específicas (controle de prazos, ouvidoria, estatísticas da unidade, tempo do processo, base de conhecimento, pesquisa em todo teor, acompanhamento especial, inspeção administrativa, modelos de documentos, textos padrão, sobrestamento de processos, assinatura em bloco, organização de processos em bloco, acesso externo, entre outros); e por ser um

sistema intuitivo, possibilita a seus usuários uma liberdade de utilização que favorece o processo de inovação nas atividades executadas, o que permite à instituição ter um equilíbrio entre a utilização das estratégias de *exploration* e *exploitation*. Isso proporciona um aumento no desempenho organizacional a partir da redução de custos e melhorias de qualidades e transparências das atividades e fornece uma melhor estrutura nas tomadas de decisão por parte dos gestores (GASTALDI *et al.*, 2018).

No HU-UFPI, praticam-se as duas estratégias de inovação aqui estudadas, e os esforços para sua ocorrência ocorrem simultaneamente e diariamente, em alguns momentos por livre escolha de seus usuários e em sua grande maioria dos empregados que utilizam o sistema e em outros momentos estimulados por estratégias inovativas, distintas da vontade de seus empregados, e geralmente advindas da alta gestão, essas principalmente de origem da EBSEH, de caráter mais experimental.

Contudo, essas estratégias, de maneira geral, são realizadas em ambientes distintos dentro do hospital, o que caracteriza a prática da ambidestria estrutural em alguns momentos, pois as ocorrências de esforços para realização das atividades de forma eficiente e a flexibilidade e os esforços para experimentar novas formas de executar as atividades são realizadas em unidades organizacionais diferentes (DUNCAN, 1976). A título de exemplo, pode-se citar a implementação do SEI, quando o *exploration* e o *exploitation* ficaram a cargo da gestão, que o subdividiu em unidades diferenciadas, nas quais existem distinções de atividades. Sobre isso, vejam-se os anexos de A a D, com os organogramas do objeto deste estudo para melhor visualização.

Isso é bem claro no HU-UFPI quando se analisam as três gerências que formam sua gestão e que possuem atividades e estratégias distintas, considerando o objetivo específico de cada uma. As atribuições e funções da Gerência de Ensino e Pesquisa são analisar e viabilizar a execução das propostas de ensino, pesquisa e extensão no âmbito do hospital. A Gerência Administrativa tem como objetivo o gerenciamento e implementação das políticas de gestão administrativa, orçamentária, financeira, patrimonial, contábil, de pessoas, de logística e infraestrutura no âmbito do Hospital. Ambas, contudo, têm o objetivo geral comum do hospital, que é “ensinar para transformar o cuidar”.

Quando analisadas em âmbito organizacional, percebe-se mais frequente a ambidestria contextual, em que cada colaborador pode estabelecer entre a utilização do *Exploration* e do *Exploitation*, porém influenciados pela estratégia da organização e, principalmente, pela estratégia da unidade da qual faz parte (CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; JANSEN *et al.*, 2009; SIMSEK *et al.*, 2009; TUSHMAN; O'REILLY III, 1996). Como nos casos em que a ambidestria ocorre dentro de uma mesma unidade, contudo não necessariamente ocorre em todo

o hospital, é o caso das práticas de introdução de projetos inovadores que são implementados e realizados somente em algumas unidades do HU-UFPI, como exemplo atual temos o projeto da sede chamado “Gestão do conhecimento”, que tem como objetivo criar um canal/plataforma para compartilhamento de conhecimentos reconhecidos como críticos para gestão em que o HU-UFPI, esta participando do projeto piloto, e onde o mesmo esta sendo realizado somente em algumas unidades deste hospital.

Neste estudo, foi possível confirmar o que Cannaerts, Segers e Henderickx (2016) indicaram quanto à não existência de projetos ambidestros "puros" e sobre elementos da ambidestria estrutural e contextual serem, na prática, combinados. Seguem comentários extraídos das entrevistas sobre o tópico:

Não... eu ... eu... vejo como permanente provocação de aperfeiçoamento. Sempre que no... no... no SEI são lançadas propostas de... de... de novos conhecimentos com abertura de... de... novas propostas. (GAD 1)

Tanto eu acho que as... que as... duas situações: tanto de aperfeiçoamento, como novas formas. É exatamente os treinamentos né, que as áreas... é... propõe para os colaboradores. Nas mais diversas áreas a gente consegue perceber que eles estão sempre apresentando essas novas propostas, projetos inovadores. (GEP 1)

O entrevistado GEP 1 trouxe um manifesto muito importante na sua entrevista, reforçando a ideia da existência da ambidestria no HU-UFPI, quando lembrou das dificuldades, mudanças e inúmeras inovações pelas quais passou todo o corpo funcional do hospital, que foi referência no tratamento da COVID-19, não só em âmbito estadual, mas que também serviu de retaguarda nacional, ao receber pessoas do estado de Manaus e de outras cidades dos estados circunvizinhos como Ceará, Maranhão e Bahia. Naquela situação, os diferentes setores e unidades do hospital foram obrigados a aperfeiçoar suas formas de trabalho. A área administrativa, no primeiro momento, teve que exercer suas atividades em *homeoffice*, o que só foi possível devido às ferramentas do SEI. A área de atenção à saúde teve que aprimorar e criar novas formas e fluxos para atendimento aos pacientes infectados pelo novo Coronavírus, sendo criados neste momento vários protocolos, pops e até mesmo sistema de informação para adequação a esta situação.

Segundo Cannaerts, Segers e Warsen (2019), em pesquisas realizadas em instituições públicas belgas, uma organização pública, para equilibrar o *exploration* e o *exploitation* simultaneamente, deve ter condições de liderança, entre as quais o incentivo a seus subordinados para buscarem empenho para realizar suas atividades de forma eficiente e para experimentar de novas formas de fazer e de inovar.

Divergindo dos autores supracitados, os resultados desta pesquisa constata divergências sobre a real colaboração das lideranças no momento da utilização dessas estratégias, contudo é possível asseverar a existência da ambidestria na empresa estudada. Às vezes, as lideranças foram percebidas de forma negativa, em relação ao estímulo para inovar, como nas falas abaixo:

Ele... não dá totalmente acesso a liberdade, porque... eu acredito tem... falta pouquinho de conhecimento, divulgação de... de comunicação. Eu acho que o problema que tá tendo, que há nisso é a comunicação que é um pouco falho. Então, ... gente não tem esse conhecimento de como proceder, como agir. (GAD 2)

Então, eu acho que precisaria ocorrer uma descentralização maior e flexibilização quanto na... no... na... alteração dessas ferramentas pra atender a necessidades as necessidades regionais. (GAS 3)

Em outros momentos, os líderes foram vistos como colaborativos e permissivos a mudanças e inovações.

A nossa gerência de ensino e pesquisa, que é a nossa chefia imediata é muito... aberta e estimula muito essa inovação e os processos de aprimoramento, a gente tá sempre, digamos, motivados pra é... através das ações da chefia. (GEP 1)

Bem, o que eu percebo dessa gestão né, é que foi colocado foi colocado mais autonomia pra chefias né. O atual gestor ele não é centralizador, eu percebo né, ele chama, ele demorou um tempo aí pra constituir a equipe dele, ele cobra dessa galera que ele colocou lá né. (SUP 1)

Quando investigado se o SEI facilita o compartilhamento de conhecimentos novos ou não na empresa, um dos componentes interligados às práticas do conhecimento organizacional que, conforme Popadiuk (2010), reforça a ideia de empresa com alto potencial para inovações, aferiu-se que, no HU-UFPI, ainda existem muitas falhas no compartilhamento de ideias, processos e tomadas de decisão, por haver, como relatado anteriormente, muitas falhas em sua comunicação. Mesmo se considerando uma expressiva melhoria nesse processo com a implantação do SEI e de outros sistemas de comunicação, ainda é um ponto muito desafiador para seus gestores.

A comunicação de novo. A comunicação existe, mas no meu ponto de vista ela não é perfeita, não... existe ter falhas, há falhas de comunicação. Então essas estrateg/ não é bem a divulgação que poderia... ser realizada, apesar de que existia a ferramenta, porque existe a ferramenta que conselho ele é possível que ele faça a divulgação através de processo, mas ele não... resultado/ ele não vai atingir o resultado com a forma dessa de comunicação que tá tá tá que adota. Então existe uma falha. (GAD 2)

É... nesse aspecto eu acho que precisa melhorar sim, essa... essa comunicação nessa cadeia hierárquica. (GAD 1)

Nesse ponto, os entrevistados afirmam perceberem a necessidade de melhoria na comunicação visando à autonomia no processo decisório, caso contrário, o SEI torna-se limitado apenas a seu uso procedimental, como tarefa apenas.

Em relação à influência da estrutura organizacional do HU nas estratégias de inovação, percebe-se que a primeira tanto favorece a comunicação entre os setores como possibilita autonomia entre eles para tomada de decisão e no compartilhamento de conhecimentos, o que favorece, em consonância com March (1991), Birkinshaw e Gibson (2004) e O'Reilly III e Tushman (2013), a existência da ambidestria. A estrutura organizacional interfere no SEI, na aplicação de suas atividades, sub-rogações de poderes ou de atividades, e toda essa relação interfere nos processos de inovação e influencia as existências das estratégias de *exploration* e *exploitation*, na medida em que facilita tanto as tomadas de decisão por parte de seus gestores como a comunicação destes entre os empregados de diferentes níveis hierárquicos, o que é facilitado pela possibilidade que o sistema dá de tramitação a multisetores e com as especificações dos diferentes usuários.

Outro ponto observado levou em consideração aspectos culturais e sua influência no comportamento dos empregados no que diz respeito aos processos de inovação, pois, segundo Cao, Gedajlovic; Zhang (2009), Jansen *et al.* (2009), Simsek *et al.* (2009) e Tushman e O'reilly (1996), um meio de se buscar a ambidestria seria a separação das unidades em alguns aspectos, entre eles, os culturais. Contudo, empresas que estimulam o livre fluxo de informação promovem comportamentos que conduzem ao apredizado e favorecem o processo de ambidestria e, com isso, uma melhoria contínua nos processos, resultando na sua melhor eficiência (MARCH,1991; BIRKINSHAW; GIBSON, 2004; O'REILLY III; TUSMAN, 2018)

Em vista disso, percebe-se que a influência cultural é outro aspecto divergente entre os entrevistados desta pesquisa, e essa diferença é bem perceptível por área. Nas áreas administrativa e de ensino e pesquisa, percebe-se uma grande influência cultural à inovação. Os líderes criam estímulos para as práticas da aprendizagem e da livre experimentação, com definições claras dos objetivos pretendidos, o que motiva ao hospital possuir uma cultura que valoriza o processo inovativo.

Contudo, como o HU-UFPI é formado por setores com objetivos distintos, as influências e os valores culturais também são diferentes a depender da gerência da qual a unidade faz parte. A exemplo disso, é possível perceber que, na área da assistência à saúde, não existe tanta percepção por parte de seus empregados em relação à cultura e suas influências às estratégias de inovação, tendo em vista que os empregados dessas áreas são sobrecarregados no zelo à prestação de serviços principais dessa organização, que são o cuidar da saúde, e ficam esquecidos pelas lideranças nos aspectos de inovação. Diante da análise das falas dos

entrevistados por suas áreas, percebe-se a diferença da visão deles frente à influência da cultura existente no hospital.

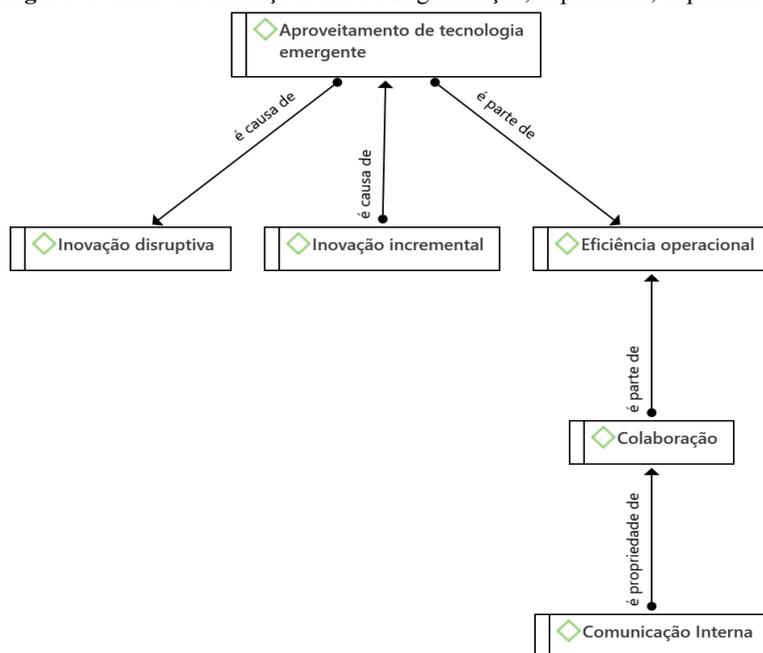
Em relação a enfermagem se você perguntar hoje nos postos de internação, eu vou dizer que não estimulam. Eu percebo que precisas ter uma cultura mais total, pegar todo mundo. É... porque as pessoas que estão diretamente da assistência, elas não se sentem contemplados muitas vezes, é... e não/ e se você for fazer uma pesquisa, a cultural organizacional ela não vai dar positiva. Quem tá na ponta com o paciente, não vai ser uma cultura positiva... infelizmente! Mas... a outra parte do hospital, sim. (GAS 1)

Eu acho que a cultura organizacional ela é muito importante né, porque ela meio que passa mensagem pros colaboradores né, de como... da importância dessa estruturação, o que que é importante dentro de cada um dos setores das unidades. (GEP 2)

E relação a cultura ...Tanto eu acho ...que acredito. Que exista as duas situações: tanto de aperfeiçoamento, como novas formas. (GAD 1)

Deste modo, acredita-se que a cultura organizacional influencia, de diferentes maneiras, a inovação no HU-UFPI, a depender do setor analisado, e que, de certa forma, o SEI influencia e facilita a disseminação dos aspectos culturais por todo o hospital. A Figura 4, obtida com o auxílio do Atlas t.i, representa a rede de conexão referente às interações entre a digitalização, *exploration* e *exploitation* (ambidestria).

Figura 4 - Rede das interações entre a Digitalização, exploration, exploitation (ambidestria)



Fonte: Elaboração própria (2022)

A partir dos resultados coletados e conforme a figura 4, constata-se que a digitalização influencia a existência do *exploration* e do *exploitation*, ambidestria, o que proporciona

eficiências operacionais. Esse achado corrobora o entendimento de Cannaerts, Segers e Henderickx (2016), Choi e Chandler (2015), Junni *et al.* (2013), Monteiro e Vargas (2018), O'Reilly III e Tushman (2013), Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018), Úbeda-Garcia *et al.* (2019) e Cannaerts, Segers e Warsen (2019) de que a ambidestria pode contribuir para a inovação na organização, sendo crucial para atingir bons resultados e desempenho em seus objetivos. Na tabela 2, extraída do Atlas T.i, é possível visualizar as relações encontradas entre a digitalização dos serviços e o processo de ambidestria no HU-UFPI.

Tabela 2 - Tabela de co-ocorrência entre a Digitalização (SEI), exploration, exploitation

Constructos	Aproveitamento de tecnologia emergente Gr=43	Colaboração Gr=75	Comunicação interna Gr=66	Eficiência operacional Gr=89	Inovação disruptiva Gr=10	Inovação incremental Gr=52
Comunicação interna Gr = 66	7	22	0	7	1	5
Controle e monitoramento Gr = 53	5	9	9	11	0	3
Eficiência operacional Gr = 89	13	12	7	0	2	15
Entrega de valor para o usuário Gr = 38	4	8	4	13	1	5
Transparência Gr = 93	5	17	23	12	0	5

Fonte: Elaboração própria (2022)

A tabela 2 ilustra as co-ocorrências entre os constructos digitalização, SEI, *exploration* e *exploitation*, e foi possível aferir que os únicos conectores que não se correlacionam são os que se repetem em ambos os constructos e os tópicos da inovação disruptiva com controle, monitoramento e transparência.

4.3 EXPLORATION, EXPLOTATION (AMBIDESTRIA) E GOVERNANÇA PÚBLICA

Para compreensão das interações entre a ambidestria e governança pública, buscou-se analisar dados diretamente influenciados dos mecanismos da governança nos aspectos que, conforme as pesquisas analisadas, incentivam e facilitam a existência da ambidestria em uma organização. Nosella, Cantarello e Filippini (2012), que revisaram 137 artigos publicados desde

Tushman e O'Reilly III (1996), afirmam a existência de temas que tratam dos facilitadores para a ocorrência da ambidestria.

Nesse contexto, procurou-se esclarecer se a gestão do HU-UFPI contribui para inovações e se estas estariam em níveis mais radicais ou mais de aperfeiçoamento, isto é, estratégias de *exploration* ou de *exploitation*. Observou-se que existe, sim, motivação por parte da gestão do hospital para que ocorram as inovações necessárias, contudo observa-se que existe uma prevalência de esforços para realização das atividades de forma eficiente sobre esforços para experimentar novas formas de executar as atividades, tendo em vista a necessidade de entrega do serviço de forma eficiente. Foi possível também detectar a existência de inovações radicais, entretanto em ambientes diversificados do HU.

No que diz respeito aos mecanismos de governança implantados pelos gestores do HU-UFPI, foi possível comprovar que eles favorecem a existência da ambidestria, contudo de diferentes formas e em ambientes distintos. A depender do momento e da situação apresentada, ora contribuem mais para novas experiências, ora para o aperfeiçoamento das atividades. Pesquisadores das estratégias inovativas salientam a importância do equilíbrio entre os esforços para experimentar novas formas de executar, de resolver problemas ou criar novos produtos ou serviços, e os esforços para o refinamento do conhecimento, a execução das atividades de forma eficiente para que se possa atingir um bom desempenho em uma organização (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010; LEVITT; MARCH, 1988; MARCH, 1991).

A liderança percebo sim que que é assim... é ela é bem comunicativa no sentido de... ver todas as versões né, de... buscar uma solução de bom senso entre as partes e não somente impositiva. (GAS 2)

Então, ela ela busca entender e dá é... que o colaborador ele expresse, né. Então, tanto eu eu ajo dessa forma com meus subordinados, como também a minha hierarquia, também, eu vejo que age da mesma forma comigo. (GAS 2)

...ele... eu acho que... a gestão do hospital, ele já trouxe essa ferramenta do SEI, que ela pra mim foi uma ferramenta que facilitou bastante a inovação, e hoje nós estamos no aprimoramento, nós estamos aprimorando a cada dia. Não sei se no pensamento eles podem no futuro trazer algum... algo mais... a ser utilizado, mas por enquanto nós estamos no aprimoramento. (GAD 2)

Para que a gestão pública consiga atender a sua finalidade precípua, que é a garantia do bem comum, no caso em estudo do ensino, pesquisa e assistência à saúde, é necessário que seus líderes sejam capazes de coordenar seus múltiplos atores e disseminar adequadamente as estratégias da instituição. Assim, é importante manter coerência e alinhamentos das estratégias e metas organizacionais entre todos os seus *stakeholds* para que se possam regularizar suas

operações (BRASIL, 2014). Neste ínterim, a comunicação é um aspecto de grande importância, tanto para ocorrência de uma boa governança, como para existência da ambidestria, que foram tratadas de formas divergentes pelos pesquisados, principalmente no que tange à adequada comunicação das estratégias organizacionais, vista por O' Reilly e Tushman (2008) como de grande importância para o sucesso da ambidestria.

Melhorou demais! Melhorou de mais! porque antes, é... a... a... a comunicação até pra você colocar em setores diferentes era difícil. Por exemplo, eu vou mandar um documento que preciso que seja um ofício circular pro hospital inteiro, que a divisão de baixo tem muito ofício circular, aqui eu tenho inúmeras unidades, então eu tinha que imprimir mais de 20-30 cópias de ofício circular, colar naquele papelzinho nos postos, pra poder chegar à informação pra todo mundo. (GAS 1)

Então assim, no momento você faz um plano de ação, é divulgado no SEI, ele ajuda nesse monitoramento, junto tanto dos colaboradores, como dos gestores, pra ver se de fato a gente tá conseguindo alcançar aquela meta que se pretende, né. Então, ele consegue sim nos favorecer nesse sentido. (GAS – 2)

Com... eu acho que até o SEI tornou a comunicação entre setores melhor, até porque a comunicação que era feita por e-mail, que era algo que nem todos visualizavam, agora é feito dentro do próprio SEI... (GAD 3)

Ainda existem, porém, divergência e polêmicas em relação à comunicação de maneira geral no hospital. Apesar de difundirem que ela foi melhorada com a implantação do SEI, muitos ainda reclamam da sua falta ou de falhas de comunicação entre chefias e entre eles e seus subordinados.

Não... a comunicação aqui é uma falha! Tem uma falha de comunicação aqui! Há muito o que melhorar... (GAD 2)

Então, acho que tem algumas ainda falhas de comunicação e que a gente precisa melhorar muito. Como tem muitos chefes envolvidos, muita gente influencia dentro de uma determinada decisão, acho que a decisão poderia ser um pouco mais compartilhada. (GAS 1)

... a comunicação eu acho que é uma das metas mais difícil da gente alcançar. Entretanto, a gente... eu percebo que a gente tem melhorado. Podemos melhorar *ainda mais, mas melhoramos bastante...* (GAS 2)

Mais uma vez surge a comunicação como uma falha, possivelmente causada por um problema de liderança. Verifica-se que os líderes acreditam que as estratégias a serem seguidas pelo corpo funcional são bem divulgadas, no entanto os subordinados referem existirem muitas falhas neste processo.

No que tange ao reconhecimento dos conhecimentos prévios de seus empregados, que, conforme Choi e Chandler (2015) e Monteiro e Vargas (2018), é um dos temas importantes para ocorrência da ambidestria e possui influência nos mecanismos de governança, verificou-

se que os líderes do HU-PI reconhecem e buscam, na medida do possível, utilizar-se e apropriar-se dos conhecimentos e experimentações prévias dos seus empregados. Porém, existem áreas em que, devido à quantidade de empregados, as lideranças não conseguem se apropriar de todos, apesar de empreenderem esforços no sentido de implantar e utilizar as reformulações ou inovações trazidas por parte de seus subordinados.

Então, a gente está sempre em contato e buscando essas... essa troca de informações, no sentido de enriquecer o trabalho, então nos nossos projetos sempre que a gente demanda da... da expert/ expertise de alguém, a gente é... procura saber no quadro quem pode contribuir, e a gente tem sempre encontrado... boa receptividade nessa... nessa troca de informações. (GEP 1)

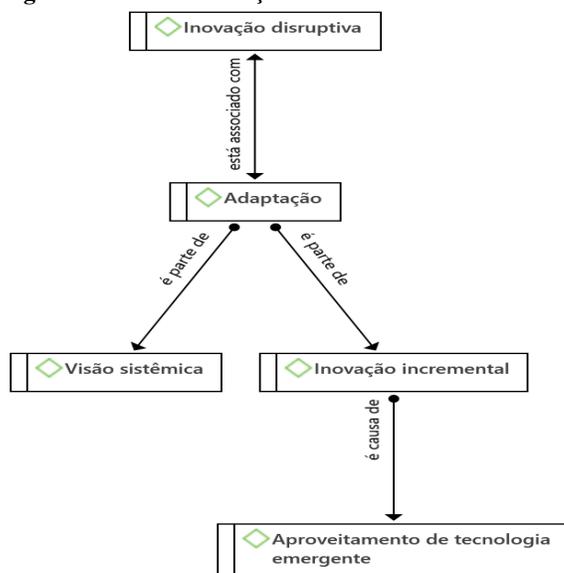
Assim, eu... pelo o que eu senti... é... quando você leva uma sugestão e a sugestão é uma sugestão viável, ela prontamente é acatada pela gestão superior e implantada. (GAS 3)

Eu entendo que sim, porque a gente tenta pegar sempre a expertise daquele colaborador, se ele tem uma graduação em determinada área, então a gente tenta sempre é... buscar sempre o que aquele colaborador tem de melhor pra agregar conhecimento junto conosco, então, e também fazer esse... esse... essa locação do mesmo numa área que ele vou conseguir dar mais o resultado. (GAS 2)

Então, na minha equipe eu procuro explorar isso, um cara que tem/já teve na vida dele lá, uma experiência..., um cara que é desenvolvedor, ..., eu consigo, eu tento fazer isso né. (SUP 1)

A figura 5 permite uma melhor visualização das interações entre ambidestria e aspectos da governança pública, alcançados por meio da rede extraída pelo Atlas t.i.

Figura 5 - Rede de iterações entre Ambidestria e Governança Pública



Fonte: Elaboração própria

A partir desses dados, infere-se que os aspectos analisados entre governança e ambidestria interagem entre si e que os mecanismos de governança implantados no HU-UFPI estimulam a existência da ambidestria (LACERDA *et al.*, 2020; DENHARDT; CATLAW, 2017; DIAS, 2016; KLUMB; HOFFMANN, 2016; MARCH, 1991). Desta rede, percebe-se que as estratégias inovativas do *exploration* e *exploitation* estão associadas e em conjunto com as características: visão sistêmica e aproveitamento de tecnologia emergente, que facilitam a existência da ambidestria. Para melhor demonstrar os resultados encontrados, segue a planilha criada pelo Atlas.Ti sobre as interações entre os constructos.

Tabela 3 - Tabela de interações entre Governança Pública e Ambidestria

Constructos	Comunicação interna Gr=66	Controle e monitoramento Gr=53	Eficiência operacional Gr=89	Entrega de valor para o usuário Gr=38	Formação e conhecimento Gr=25	Melhora contínua Gr=18	Transparência Gr=93
Adaptação Gr = 43	6	4	3	0	1	2	6
Aproveitamento e tecnologia emergente Gr = 43	7	5	13	4	3	3	5
Inovação disruptiva Gr = 10	1	0	2	1	0	0	0
Inovação incremental Gr = 52	5	3	15	5	2	4	5
Visão sistêmica Gr = 36	7	6	3	5	2	0	16

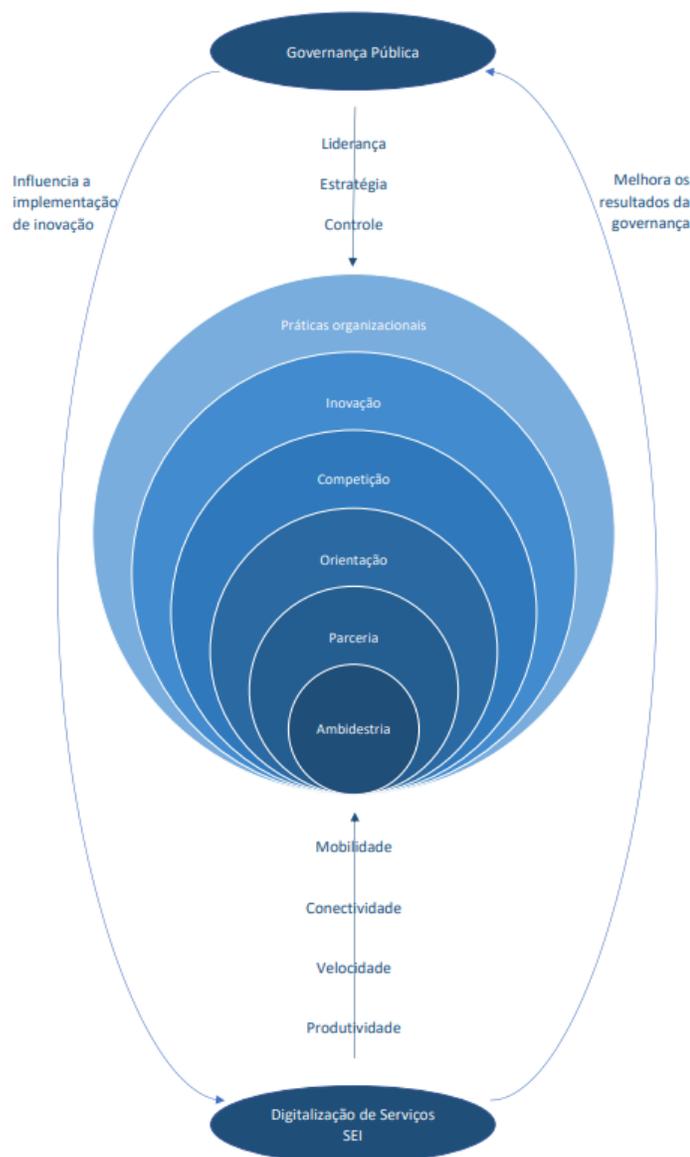
Fonte: Elaboração própria (2022)

Acerca da tabela 3, pode-se perceber que o tópico com menor número de interações diz respeito aos aspectos do *exploration*, o que configura uma existência ainda reduzida desta estratégia no HU-UFPI.

4.4 FRAMEWORK

Do estudo da interação entre os constructos digitalização dos serviços, ambidestria e governança pública, foi possível construir um *framework* teórico (figura 6) que ilustra os resultados encontrados na pesquisa ora empreendida.

Figura 6 - Framework teórico sobre Ambidestria



Fonte: elaborado pela Autora (2022)

O SEI agiliza a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos entre os servidores, os fluxos processuais administrativos, a transparência e o processo de tomada de decisão, propiciando um ambiente favorável à implementação de estratégias de *exploration* e *exploitation* (e a gestão da ambidestria) e contribuindo para a governança.

A forma de administrar no setor público com base no modelo da Governança Pública, por sua vez, implica na execução de práticas organizacionais intrínsecas aos mecanismos de liderança, estratégia e controle, as quais favorecem o desenvolvimento e uso de inovações.

Os resultados também permitiram evidenciar, em consonância com O'reilly e Tushman (2008), Popadiuk (2010; 2015) e Popadiuk *et al.* (2014), práticas de conhecimento e inovação alinhados à estratégia de *exploration*, bem como competições internas que favoreceram o desenvolvimento de novos produtos e processos com a utilização da digitalização. Ademais, constatou-se que o SEI estimula não apenas a criação de rotinas alinhadas com a eficiência, mas também oportuniza o empreendimento de parcerias com agentes externos.

Conclui-se, conforme a análise teórica-empírica, que as interações existentes entre a Digitalização dos serviços, Ambidestria e Governança Pública são cíclicas e que as lideranças e usuários destes sistemas são os fios condutores de todo este processo, pois as exigências trazidas aos órgãos públicos e aos seus gestores, pelo modelo de administrar da Governança Pública, estimula a implementação de inovações. Neste estudo, a digitalização facilita e estimula a utilização de estratégias inovativas que propiciam a existência da ambidestria, e esta por sua vez contribui para eficiência das práticas de gestão, colaborando para que o HU-UFPI, consiga atingir bons resultados na sua gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação se originou dos processos de inovações que têm emergido no setor público com o intuito de disponibilizar para sociedade serviços com maior eficácia e qualidade. Entre essas inovações, é possível destacar a digitalização dos serviços públicos, neste trabalho representa pelo Sistema Eletrônico de Informação (SEI), formado por uma plataforma que aumenta a transparência e dá celeridade e eficiência aos atos públicos.

Outrossim, é fato que os processos de inovações no setor público têm se ampliado nos últimos anos, principalmente depois da ascensão do modelo de administrar baseado na Governança Pública e dos controles e monitoramentos vividos por estas entidades, junto aos órgãos de controles do Estado, o que as obrigou a investirem em inovações e tecnologias com o objetivo de atender a essas exigências sociais, ao mesmo tempo em que surge um sociedade mais atenta e conhecedora de seus direitos e das obrigações do estado.

A problemática acima descrita norteou o problema desta tese: como ocorrem as interações entre a digitalização dos serviços, ambidestria e governança pública no Hospital Universitário Federal do Piauí (HU-UFPI)? Para responder a esse questionamento, foram definidos três objetivos específicos: diagnosticar de que modo a digitalização dos serviços e a governança pública no HU-UFPI interagem entre si; entender como as estratégias de exploration e exploitation (ambidestria) interagem com a digitalização dos serviços no HU-UFPI; e compreender as interações entre as estratégias de exploration e exploitation (ambidestria) e a governança pública no HU-UFPI.

No que tange às análises referentes ao primeiro objetivo específico deste trabalho, foi possível identificar que existem ações mútuas entre a digitalização dos serviços (SEI) e os mecanismos da Governança Pública de liderança, estratégia e controle no hospital pesquisado. Foi possível constatar que a digitalização dos serviços é bem aceita por seus usuários nos diferentes níveis operacionais, e são bastante aparentes para todos que formam o HU os resultados trazidos pelo SEI, como a redução de custos, a melhora na transparência dos atos praticados na instituição, uma maior agilidade em todos os seus processos, resultando com isso em uma maior eficiência de seus resultados.

A digitalização dos serviços, de acordo com a percepção dos usuários, tem trazido uma melhoria significativa na transparência dos atos públicos, o que contribui positivamente para a capacidade de resposta aos cidadãos por parte das instituições públicas. A transparência foi um dos marcos nesse processo de inovação pela digitalização e representou um dos tópicos mais comentados pelos entrevistados. Para eles, o SEI melhorou também a acessibilidade de todos

os usuários do hospital e trouxe maior interatividade, reforçando os processos de eficiência. Ademais, facilitou também o processo de divulgação das visões e valores do hospital, ponto considerado importante para a existência de uma boa governança.

A digitalização, na ótica dos seus usuários, favorece a resolução de conflitos dentro da organização, na medida em que serve para melhor formalizar os processos, levando em consideração aspectos hierárquicos para a solução do problema, e disponibiliza uma visão conjunta entre as partes, o que favorece maior agilidade na solução e, com isso, mais uma vez facilita toda a gestão da Governança deste hospital.

O sistema SEI parece favorecer também a avaliação das metas, pois facilita sua divulgação e disponibiliza ferramentas para realização de monitoramentos, estipula prazos para execução de tarefas e emite relatórios de atuação individuais de cada usuário. Como a organização do sistema SEI é feita de acordo com a estrutura organizacional da empresa e distribuição de atividades, ele facilita a segregação de poder, pois ele reflete a organização utilizada pela empresa.

Ademais, verificou-se que o SEI interfere indiretamente no componente competência da Governança Pública, pois ele não possui uma atuação direta em relação às capacitações e treinamentos ofertados pela empresa, porém auxilia todo o processo de divulgação, inscrições, liberações e avaliações.

Um componente importante para uma boa governança e que passou por melhorias com o processo de digitalização, embora ainda com falhas dentro do HU-UFPI é a comunicação. Isso se deve talvez à disponibilização de algumas informações apenas para alguns grupos, segregação da informação, ou falta de acesso ao sistema em alguns setores, em especial, os empregados que fazem parte da gerência de atenção a saúde, isto é, aqueles que têm sua atuação diretamente ligada ao atendimento da saúde, tais como: enfermeiros, médicos e demais profissionais da saúde.

Em relação ao segundo objetivo, inferiu-se, primeiramente, que no HU-PI existe ambidestria, porém somente em alguns setores, sua ocorrência é extemporânea, e a digitalização dos serviços realizados através do SEI facilita a ocorrência das estratégias de inovação, porém de forma mais acentuada na estratégia do *exploitation*, pois, diariamente, são realizados, de maneira geral, aprimoramentos com o intuito de facilitar a realização das atividades com vistas à eficiência dentro do sistema SEI, principalmente pelo fato de o sistema ser muito amplo e permitir de certo modo uma liberdade na sua execução, possibilitando assim, inovações incrementais em partes específicas do HU ou até mesmo de forma individual.

Já em relação à estratégia de *exploration*, é possível detectar que ela existe, porém de forma mais isolada e, geralmente, com o acordo ou supervisões das chefias ou lideranças, que

foram vistas pelos entrevistados como facilitadoras do processo de inovação, porém, em alguns momentos, também foram vistas de forma negativa em relação ao estímulo à inovação. No que tange à comunicação entre os setores e ao compartilhamento dos conhecimentos, ficou evidenciada mais uma vez falha de comunicação, o que provavelmente é um dos empecilhos para que as inovações mais radicais ou novas experimentações ocorram de maneira mais fluente.

Outro ponto analisado nesta interação foi a interferência da estrutura organizacional no processo de inovação. Constatou-se que a estrutura organizacional interfere no processo de digitalização, e em fatores como os aspectos da autonomia de decisões por partes das lideranças, compartilhamento dos conhecimentos, apesar das falhas já constadas, assim como representa as definições de direitos e deveres dentro da instituição.

No que diz respeito à influência da cultura organizacional e seus impactos no comportamento dos colaboradores da instituição estudada, é possível perceber que existem divergências em relação à influência cultural e para incentivos à inovação. Alguns entrevistados acreditam existirem interferências positivas, como estímulos à aprendizagem, busca e compartilhamento de experiências e conhecimentos. Outros acreditam que os comportamentos estão mais influenciados para melhoria contínua dos processos que ensejam a eficiência.

No que concerne ao terceiro objetivo específico, é possível concluir que, de certo modo, as estratégias de inovação interferem nos resultados da governança na medida em que propicia a seus líderes e à empresa atributos e conduz a práticas descritas teoricamente como usuais, aceitáveis e que levam a empresa a uma boa governança. Todavia, detectou-se que os mecanismos utilizados pela gestão do HU-UFPI contribuem tanto para o aperfeiçoamento dos processos e atividades da instituição como para experimentação de novos. Além disso, as lideranças são motivadas a reconhecer, e reconhecem, os conhecimentos prévios de seus subordinados, que muitas vezes são utilizados nas reformulações ou mesmos na criação de novos.

Conclui-se que a Governança Pública estimula o processo de digitalização dos serviços, o qual facilita a existência e a eficiência dos mecanismos da boa gestão, defendida pelos órgãos controladores. Constatou-se, ainda, que entre estas duas variáveis existem as influências das estratégias de inovação que proporcionar o processo de inovação e digitalização dos serviços, e esse processo também influencia inovações nos mecanismos da governança, portanto é possível afirmar que a Governança Pública, a digitalização dos serviços e a ambidestria se inter-relacionam, produzindo efeitos positivos para gestão pública.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Os resultados desta pesquisa trazem contribuições teóricas e práticas significativas com avanços para a literatura e para a prática da Gestão Pública. Inicialmente, propicia um complemento da literatura por meio da inédita análise de como ocorrem as interações entre os constructos: Digitalização, Ambidestria e Governança Pública. Além disso, amplia o conhecimento acerca da temática de inovação dos serviços públicos, especificamente no aspecto da digitalização dos serviços. Em relação a esta última contribuição, De Vries, Bekkers e Tummers (2016) e Lindgren *et al.* (2019) destacam que, embora muito difundida empiricamente, há pouca contribuição teórica.

Ademais, conquanto as estratégias de inovação (*exploration* e *exploitation*) sejam muito estudadas no setor privado, há carência de mais investigações no setor público (MAGNUSSON; KOUTSIKOURI; PÄIVÄRINTA, 2020; PALMI *et al.*, 2020). Logo, os esforços decorrentes da presente pesquisa vão ao encontro de contribuir para atenuar este déficit.

Outra contribuição desta pesquisa para a literatura foi a constatação de que os três construtos colaboram entre si para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, haja vista que os mecanismos exigidos pela Governança Pública, conforme analisado neste estudo, interagem com as estratégias de inovação que, por sua vez, favorecem o desempenho do SEI e, por conseguinte, da gestão.

Este estudo também contribui para a literatura quando acrescenta novas características organizacionais que favorecem a ambidestria em um órgão público, como a utilização da digitalização dos serviços e a utilização de suas ferramentas, que proporcionam um maior acesso dos empregados da instituição a fatores que favorecem a ambidestria, como a informação sobre visão e valores, o conhecimento e participação nas capacitações e comunicação entre as lideranças e liderados. Esse contexto pode promover, segundo Cannaerts, Segers, Henderickx (2016), Choi e Chandler (2015), Junni *et al.* (2013), Monteiro e Vargas (2018), O'Reilly III e Tushman (2013), Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018), Úbeda-garcia *et al.* (2019) e Cannaerts, Segers e Warsen (2019), um bom desempenho da gestão.

Pesquisas apontam características indispensáveis para a existência da ambidestria em uma organização (MARCH, 1991; BIRKINSHAW; GIBSON, 2004; O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Porém, contrariando a literatura sobre o tema, neste trabalho foi possível constatar que, apesar de não serem evidenciadas certas atitudes de suas lideranças e a despeito de algumas dificuldades de comunicação encontradas, foi possível evidenciar ambidestria tanto em sua forma estrutural quanto contextual.

Esta pesquisa avança no que diz respeito à literatura sobre ambidestria, mais especificamente em órgãos públicos, e traz indícios que estimulam novas pesquisas sobre o tema também nas empresas privadas, pois acredita-se ser necessário buscar mais facilitadores para a apresentação da ambidestria em diferentes organizações, sejam públicas, sejam privadas.

De modo prático, esta pesquisa pode facilitar a visão dos gestores em relação às influências sobre as estratégias de inovação nas práticas da digitalização, pois a compreensão de como ocorre as interações entre essas ações podem permitir que os gestores atuem nos pontos deficitários dessa ocorrência e, assim, atinjam bons resultados na utilização dessas inovações e, por conseguinte, da sua gestão.

Segundo Umans *et al.* (2018) e Cannaerts, Segers e Warsen (2019), existe uma necessidade de se analisar como a ambidestria pode ser alcançada em organizações públicas ou sob quais condições ela surge. Sobre isso, esta pesquisa colabora para preencher esta lacuna, na medida em que conseguiu constatar a existência da ambidestria no órgão público com características diferentes do que preceitua a literatura, provando que a ambidestria pode surgir em organizações públicas, em situações adversas ao descrito em pesquisas anteriores.

Esta tese colabora, ainda, para minimizar uma questão da literatura ainda pendente no que diz respeito à falta de compreensão das especificidades entre governança e inovações em locais específicos, como é o caso dos hospitais (GIESKE; DUIJN; VAN BUUREN, 2020; DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; CANNAERTS; SEGERS; WARSEN, 2020).

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.

Apesar de se ter realizado esta pesquisa com o objetivo de garantir a condução mais adequada, sabe-se que toda pesquisa tem limitações associadas. A principal delas refere-se ao fato de que apenas foram ouvidos os gestores e profissionais, não tendo sido ouvido seus usuários, os quais são os principais interessados nos serviços ofertados.

Futuras pesquisas, portanto, devem ser realizadas nos contextos dos hospitais universitários, com uma maior quantidade e diversidades de participantes, podendo ser ouvidos os estudantes, residentes, pacientes e terceirizados, que também fazem parte desta organização.

Recomenda-se, por fim, que este estudo seja replicado em outros hospitais com características semelhantes a este, porém situados em outras regiões do país, e em outras empresas com atribuições diferentes às desta pesquisa. Além disso, acredita-se ser necessário mais pesquisas sobre o processo de digitalização dos serviços no setor público e sua influência nos resultados da gestão.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. C. D.; HELOU, Â. R. H. A.; FIALHO, F. A. P. As possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: o novo serviço público. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 2013 (Coleção Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração). Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/8426>. Acesso em: 7 mai. 2020.
- ALIBEKOVA, G.; BAPIYEVA, M. Digitalization processes and their impact on the development of the Republic of Kazakhstan. **Научный журнал «Вестник НАН РК»**, n. 4, p. 217-225, 2019.
- ARTHUR, W. B. **The nature of technology**: What it is and how it evolves. Simon and Schuster, 2009.
- ACEMOGLU, D.; ROBINSON, J. A.; WOREN, D. **Why nations fail**: The origins of power, prosperity and poverty. New York: Crown Publishers, 2012.
- AHN, M. J.; BRETSCHEIDER, S. Politics of e-government: E-government and the political control of bureaucracy. **Public Administration Review**, v. 71, n. 3, p. 414-424, 2011.
- BANNISTER, F.; CONNOLLY, R. The trouble with transparency: a critical review of openness in e-government. **Policy & Internet**, v. 3, n. 1, p. 1-30, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70. Lisboa. Portugal, 2011.
- BARNETT, N. J. Including ourselves: New Labour and engagement with public services. **Management Decision**, v. 40, n. 4, p. 310-317, 2002.
- BEKKERS, V. M.; VAN DUIVENBODEN, H.; THAENS, M. Public Innovation and Information and communication technology: relevant backgrounds and concepts, **Information and Communication Technology and Public Innovation**, p. 3-21, 2006.
- BERNARDO, N. M. **Análise da usabilidade do sistema eletrônico de informações no setor público**. 2016. 84 f. Monografia (Bacharelado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2016.
- BERTOT, J.; ESTEVEZ, E.; JANOWSKI, T. Universal and contextualized public services: Digital public service innovation framework. **Government Information Quarterly**, v. 33, Issue 2, p. 211-222, April. 2016.
- BEVIR, M. **Democratic governance**. Princeton University Press, 2010.
- BEVIR, M.; RHODES, R. A. W. (Eds.). **Rethinking governance**: ruling, rationalities and resistance. London: Routledge, 2016.
- BIRKINSHAW, J.; GIBSON, C. Building ambidexterity into an organization. **MIT Sloan management review**, v. 45, n. 4, 2004.

BOUMGARDEN, P.; NICKERSON, J.; ZENGER, T. R. Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. **Strategic management journal**, v. 33, n. 6, p. 587-610, 2012.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. de F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.

BRASIL. **Decreto n. 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República; Subsecretaria Geral, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 8 mai. 2020.

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

BRASIL. **Governança Pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: Tribunal de Contas da União; Secretaria de Planejamento; Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2642557.PDF>. Acesso em: 26 abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.550**, de 15 de dezembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH; acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12550.htm Acesso em: 27. abr. 2020.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2020.

BROWN, D. C. G.; TOZE, S. Governança da informação na administração pública digitalizada. **Canadian Public Administration / Administration Publique du Canada**, v. 60, n. 4, p. 581-604, dez. 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/capa.12227>. Acesso em: 7 mai. 2020.

BROWN, L.; OSBORNE, S. P. Risk and innovation: Towards a framework for risk governance in public services. **Public Management Review**, v. 15, n. 2, p. 186-208, 2013.

BUBOU, G. M.; JAPHETH, R. B.; GUMUS, S. A complex systems approach to e-governance adoption and implementation in Bayelsa State, Nigeria. **Independent Journal of Management & Production**, v. 9, n. 2, p. 473-492, 2018.

CAMÕES, M. R. de S.; SEVERO, W. da R.; CAVALCANTE, P. **Inovação na Gestão Pública Federal**: 20 anos do prêmio inovação. Brasília: IPEA, 2017.

CANNAERTS, N.; SEGERS, J.; HENDERICKX, E. Ambidextrous design and public organizations: a comparative case study. **International Journal of Public Sector Management**, v. 29, n. 7, p. 706-724, 2016.

- CANNAERTS, N.; SEGERS, J.; WARSEN, R. Ambidexterity and public organizations: a configurational perspective. **Public Performance & Management Review**, v. 43, n. 3, p. 688-712, 2020.
- CAO, Q.; GEDAJLOVIC, E.; ZHANG, H. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 781-796, 2009.
- CASTRO, C. J.; SILVA, G. V. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: Uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. **Espacios**, v. 38, n. 17, 2017.
- CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. **Inovação no setor público: avanços e caminho a seguir no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017.
- CAVALCANTE, P. L. Trends in public administration after hegemony of the New Public management. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 2, p. 195-218, 2019.
- CHEN, Y. Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. **Business Horizons**, v. 60, n. 3, p. 385-394, 2017.
- CHOI, T.; CHANDLER, S. M. Exploration, exploitation, and public sector innovation: An organizational learning perspective for the public sector. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 39, n. 2, p. 139-151, 2015.
- CHOI, T.; CHANDLER, S. M. Knowledge vacuum: An organizational learning dynamic of how e-government innovations fail. **Government Information Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 101416, 2020.
- COSTA, C. E. L. da. **Inovação em serviços e desempenho organizacional: uma nova abordagem de avaliação ambiental pelo TCU**. 2015.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.
- CRESWELL, J. W. Mapping the developing landscape of mixed methods research. **SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research**, v. 2, p. 45-68, 2010
- CRIADO, J. I. Digital Public Administration in Latin America: Digitalization, Public Innovation, and the Future of Technologies in the Public Sector. *In: The Emerald Handbook of Public Administration in Latin America*. Emerald Publishing Limited, 2021.
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multidimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of management studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.
- CUNHA, M. A. V. C. da; MIRANDA, P. R. de M. O uso de TIC pelos governos: uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional. **Organizações & sociedade**, v. 20, p. 543-566, 2013.

CUNHA, B.; SEVERO, W. (Orgs.). **Inovação no setor público: Teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: IPEA, 2017.

DA SILVA, R. A. V.; GOMIDE, R. de S.; Lima, V. A. 20% EaD nos cursos integrados de nível médio no Instituto Federal Goiano–Campus Trindade: um processo em construção. **Colóquio Nacional e Colóquio Internacional**, Natal, 01-12, 2017.

DE-LA-TORRE-UGARTE, M. C. et al. Revisão sistemática: noções gerais. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 5, p. 1260-1266, 2011.

DENHARDT, R.; CATLAW, T. J. **Teoria da Administração Pública**. Trad. Noveritis do Brasil, v. 2, p. 235-301, 2017.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. **Public administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.

DIAS, T.; CARIO, S. A. F. Governança Pública: ensaiando uma concepção. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, 2014.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. **Duas décadas de pesquisa sobre inovações em serviços: qual o lugar dos serviços públicos?** Brasília: IPEA, 2017.

Duncan, R.B. (1976) The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. *The Management of Organization*, 1, 167-188.

DUNLEAVY, P. *et al.* **Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government**. Oxford University Press, 2006.

EBBERS, W. E.; JANSEN, M. G. M.; VAN DEURSEN, A. J. A. M. Impact of the digital divide on e-government: Expanding from channel choice to channel usage. **Government information quarterly**, v. 33, n. 4, p. 685-692, 2016.

EBBERS, W. E.; PIETERSON, W. J.; NOORDMAN, H. N. Electronic government: Rethinking channel management strategies. **Government Information Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 181-201, 2008.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES (EBSERH). **Acesso à informação**. Brasília: Ministério da Educação, s.d. Disponível em: <https://www.ebserh.gov.br/>. Acesso em: 25 set. 2019.

ERIKSSON, E.; ANDERSSON, T.; HELLSTRÖM, A.; GADOLIN, C.; LIFVERGREN, S. Collaborative public management: coordinated value propositions among public service organizations. **Public Management Review**, v. 22, n. 6, p. 791-812, 2020.

FERREIRA, V. da R. S. *et al.* Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 12, n. 4, p. 99-118, 2015.

FILGUEIRAS, F. A política pública de transparência no Brasil. In MENDONÇA, R. F.; FILGUEIRAS, F.; PEREIRA, M. A. G. (Eds.), **Democracia Digital: Publicidade, Instituições e Confronto Político**. Belo Horizonte, Brasil: Editora UFMG, 2016, p. 79– 12.

FILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 71-88, 2018.

FILGUEIRAS, F.; ALMEIDA, V. **Governance for the Digital World: Neither More State Nor More Market**. Springer Nature, 2020.

FILGUEIRAS, F.; FLÁVIO, C.; PALOTTI, P. Digital transformation and public service delivery in Brazil. **Latin American Policy**, v. 10, n. 2, p. 195-219, 2019.

FONTANELLA, B. J. B. *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de saúde pública**, v. 27, 2011, p. 388-394.

FONTES FILHO, J. R. Da Nova Gestão Pública à Nova Governança Pública: as novas exigências de profissionalização da função pública. In: **Anais XIX Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública**. 2014.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, 2011.

GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Towards a theory of innovation in services: a state of the art. **Handbook of innovation and services: A multi-disciplinary perspective**, p. 27-48, 2010.

GASTALDI, L.; APPIO, F.; CORSO, M.; PISTORIO, A. Managing the exploration-exploitation paradox in healthcare. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 1200-1234, jul. 2018.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of management Journal**, v. 47, n. 2, 2004, p. 209-226.

GIESKE, H.; DUIJN, M.; VAN BUUREN, A. Ambidextrous practices in public service organizations: Innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. **Public Management Review**, v. 22, n. 3, p. 341-363, 2020.

GIESKE, H.; VAN MEERKERK, I.; VAN BUUREN, A. The impact of innovation and optimization on public sector performance: testing the contribution of connective, ambidextrous, and learning capabilities. **Public Performance & Management Review**, v. 42, n. 2, p. 432-460, 2019.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, E. S. P.; RICCIARDI, A. T. Plataforma de serviços públicos. In: **Anais do IX Congresso CONSAD de Gestão Pública**. 2016.

- GOVTECH BRASIL. Gov Tech: Construindo uma agenda digital para o setor público. **Relatório completo**. São Paulo: BrazilLab; Rio de Janeiro: Instituto de Tecnologia & Sociedade do Rio, 2018. Disponível em: <http://govtechbrasil.org.br/>. Acesso em: 18 ago. 2019.
- GRIMSLEY, M.; MEEHAN, A. e-Government information systems: Evaluation-led design for public value and client trust. **European Journal of Information Systems**, v. 16, n. 2, p. 134-148, 2007.
- GUEDES, M. do S. B. **Avaliação das práticas de governança do programa de fomento a atividades produtivas rurais no território da cidadania no Alto Oeste Potiguar**. 2015, 124 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Internacional Três Fronteiras, Assunção.
- GUIMARÃES, A.; JÚNIOR, A.; NEVES, G. As bases para um novo modelo de administração pública orientada para resultados: Evolução dos paradigmas, novos princípios e dimensões operacionais de funcionamento. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10, 2017, Brasília. **Anais...** Brasília, DF: CONSAD. Disponível em: http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-15_01.pdf. Acesso em: 07 mai. 2020.
- GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of management journal**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006.
- HARTLEY, J.; BENNINGTON, J. Managing to govern: knowledge creation and transfer in an inter-organizational network. **Academy of Management Conference**. 2001.
- HEEKS, R. Understanding e-Governance for Development, i-Government Working Papers. **Institute for Developing Policy and Management online available**. v. 5484, 2001. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPACEE/UNPAN01>,
- HIRIGOYEN, G.; LAOUE, R. Convergence of Corporate and Public Governance: Insights From Board Process View. **SAGE Open**, April–June, p. 1– 8, 2013.
- ISIDRO-FILHO, A. **Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014**. 2017.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**, Brasil, 2009. Acesso em: 23 FEV. 2022.
- JORGENSEN, B.; SCHOU, J. Helping or intervening? Modes of ordering in public sector digitalization. **Journal of Organizational Ethnography**, 2020.
- JUNNI, P. *et al.* Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 299-312, 2013. doi:10.5465/amp.2012.0015.
- KRASUSKA, Marta et al. Technological capabilities to assess digital excellence in hospitals in high performing health care systems: international eDelphi exercise. **Journal of medical Internet research**, v. 22, n. 8, p. e17022, 2020.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 21, n. 69, 2016.

JANSEN, J. J. P. *et al.* Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 797-811, 2009.

JEN-YIN, Y. E. H.; LIN, F. Mapping the Intellectual Structure of Service Innovation, 2003-2012. **Journal of Advanced Management Science**. v. 3, n. 2, 2015.

LACERDA, K. L. C. *et al.* **Dinâmica da inovação na estratégia saúde na família**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

LA PORTE, T. M.; DEMCHAK, C. C.; FRIIS, C. Webbing governance: Global trends across national-level public agencies. **Communications of the ACM**, v. 44, n. 1, p. 63-67, 2001.

LAVIE, D.; ROSENKOPF, L. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. **Academy of management journal**, v. 49, n. 4, p. 797-818, 2006.

LAVIE, D.; STETTNER, U.; TUSHMAN, M. L. Exploration and exploitation within and across organizations. **Academy of Management annals**, v. 4, n. 1, p. 109-155, 2010.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual review of sociology**, v. 14, n. 1, p. 319-338, 1988.

LEE, M. H.; LIO, M. C. The impact of information and communication technology on public governance and corruption in China. **Information Development**, Thousand Oaks, v. 32, n. 2, p. 127-141, 2016.

LEMBER, V.; KATTEL, R.; TONURIST, P. Technological capacity in the public sector: the case of Estonia. **International Review of Administrative Sciences**, v. 84, n. 2, p. 214-230, 2018.

LINDGREN, I. *et al.* Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 427-436, 2019.

MACLEAN, M. *et al.* The role of innovation narratives in accomplishing organizational ambidexterity. **Strategic Organization**, 2020.

MADSEN, C. Ø.; KRÆMMERGAARD, P. The efficiency of freedom: Single parents' domestication of mandatory e-government channels. **Government Information Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 380-388, 2015.

MAGNUSSON, J.; KOUTSIKOURI, D.; PÄIVÄRINTA, T. Efficiency creep and shadow innovation: enacting ambidextrous IT Governance in the public sector. **European Journal of Information Systems**, v. 29, n. 4, p. 329-349, 2020.

MARCH, J. G. Exploration, and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

- MARGETTS, H.; DUNLEAVY, P. The second wave of digital-era governance: a quasi-paradigm for government on the Web. **Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences**, v. 371, n. 1987, p. 20120382, 2013.
- MARGETTS, H.; NAUMANN, A. Government as a platform: What can Estonia show the world. **Research paper**, University of Oxford, 2017.
- MARTIN, A.; KELLER, A.; FORTWENGEL, J. Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity. **Strategic Organization**, v. 17, n. 1, p. 38-61, 2019.
- MASSUANGANHE, J. Governação pública e a inteligência estratégica na inovação do serviço público. **Revista História: Debates e Tendências**, v. 15, n. 1, p. 30-55, 2015.
- MATHEUS, R.; JANSSEN, M. Exploitation and exploration strategies to create data transparency in the public sector. *In: Proceedings of the 9th international conference on theory and practice of electronic governance*. 2016. p. 13-16.
- MATTSSON, L.; ANDERSSON, P. Private-public interaction in public service innovation processes-business model challenges for a start-up EdTech firm. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2019.
- MEDEIROS, P. H. R.; GUIMARÃES, T. de A. A institucionalização do governo eletrônico no Brasil. **Revista de administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 1-13, 2006.
- MENDONÇA, R. F.; ERCAN, S. A. Deliberation and protest: strange bedfellows? Revealing the deliberative potential of 2013 protests in Turkey and Brazil. **Policy Studies**, v. 36, n. 3, p. 267-282, 2016.
- MESQUITA, M. A.; LUCIANO, E. M.; LUBECK, R. M.; WIEDENHOFT, G. Discussing the twofold role of government-provider and user-in the open government data ecosystem. **In Proceedings of EGOV-CeDEM-ePart Conference**, 2019, Brasil.
- MEULEMAN, L. Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets. [S.l]: **Physic-Verlag**, Heidelberg, 2008.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis**. London: Sage, 1994.
- MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA – MCTI. Estratégia Brasileira para transformação digital – **E-digital**. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-de-conteudo/comunicados-mcti/estrategia-digital-brasileira/estrategiadigital.pdf>. Acesso em: 15/05/2020.
- MONTEIRO, J. G. de M. do R.; VARGAS, E. R. Estratégia ambidestra em redes de restaurante: o dilema da “padronização vs. inovação. **Revista Alcance**, v. 25, n. 1, p. 20-37, 2018.
- MOTTA, P. R. de M. O estado da arte da gestão pública. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, jan./fev. 2013. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol53-num1-2013/estado-arte-gestao-publica>. Acesso em: 28 ago. 2019.
- MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. Londres, v. 1.9, 2003.

NASCIMENTO, P. R. da S. **Impactos da implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI): estudo de caso da Universidade de Brasília.** 2017.

NASCIMENTO, R. S.; SÁ, D. A.; SILVA FRANÇA, E.; VIOTTO, R. Análise comparativa do nível de qualidade da governança pública a partir dos recursos da tecnologia da informação e da comunicação (TIC). **Revista Controle - Doutrina E Artigos**, v. 17, n. 1, p. 47-81, 2019. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/459>. Acesso em: 7 mai. 2020.

NAVARRA, D. D.; CORNFORD, T. ICT, **Innovation and Public Management: Governance, Models and Alternatives for eGovernment Infrastructures.** 2005.

NEDELEA, M. DIGITIZATION OF THE ARCHIVES OF PUBLIC INSTITUTIONS. **Ecoforum Journal**, v. 9, n. 3, 2020.

NITSENKO, V. S.; MARDANI, A.; STREIMIKIS, J.; NITSENKO, M.; CHAIKOVSKY, M.; STOYANOVA-KOVAL, S.; ARUTIUNIAN, R. **Automatic information system of risk assessment for agricultural enterprises of Ukraine**, 2019.

NOVACHENKO, T. V. *et al.* **Use of information technology to increase economic efficiency and credibility in public administration in the context of digitization.** 2020.

NOSELLA, A.; CANTARELLO, S.; FILIPPINI, R. The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. **Strategic Organization**, v. 10, n. 4, p. 450-465, 2012.

NOWACKI, C.; MONK, A. Ambidexterity in government: The influence of different types of legitimacy on innovation. **Research Policy**, v. 49, n. 1, p. 103840, 2020.

NOVIKOV, S. P. et al. Blockchain and smart contracts in a decentralized health infrastructure. *In: 2018 IEEE International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies"(IT&QM&IS).* IEEE, 2018. p. 697-703.

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **OECD Education at a glance 2015.** Paris: OECD Publication, 2015. Disponível em: <http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance-2015.htm>. Disponível em: 7 mai. 2020.

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **OECD Principles of Corporate Governance.** Paris: OECD Publication, 2004. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>. Acesso em: 4 out. 2019.

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Manual de Oslo:** diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. Rio de Janeiro: Finep, 2006. Disponível em: <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2020.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. **Research in organizational behavior**, v. 28, p. 185-206, 2008.

- O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. **Academy of management perspectives**, v. 27, n. 4, p. 324-338, 2013.
- OSBORNE, S. P. **The new public governance?** 2006.
- OSBORNE, S. P.; BROWN, L. Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? **Public administration**, v. 89, n. 4, p. 1335-1350, 2011.
- PALM, K.; LILJA, J. Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. **International Journal of Quality and Service Sciences**, 2017.
- PALMI, P. *et al.* Balancing exploration and exploitation in public management: Proposal for an organizational model. **Journal of Public Affairs**, p. e2245, 2020.
- PALMI, P. *et al.* Ambidextrous identity in public management. The case of Apulia region. **Impresa Progetto**, v. 1, p. 1-17, 2019.
- PALMI, P. *et al.* Balancing exploration and exploitation in public management: Proposal for an organizational model. **Journal of Public Affairs**, v. 21, n. 3, e2245, 2021.
- PARK, Y. K.; PAVLOU, P. A.; SARAF, N. Configurations for achieving organizational ambidexterity with digitization. **Information Systems Research**, v. 31, n. 4, p. 1376-1397, 2020.
- PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 3 ed. London: SAGE Publications, 2002.
- PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. São Paulo: FGV, 2005.
- PAWLOWSKI, S. D.; ROBEY, D. Bridging user organizations: Knowledge brokering and the work of information technology professionals. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 645-672, 2004.
- PEDROSA, T. Os caminhos para inovação no setor público. **Administradores.com**, 17 abr. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-caminhos-para-a-inovacao-no-setor-publico>. Acesso em: 25 jan. 2020.
- PEREIRA, J. M. **Governança no setor público**. Editora Atlas, 2010.
- PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, 2015. Disponível em: 50 <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: 17 set. 2019.
- PEREIRA, L. C. B. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. *In*: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- PERSSON, J. S. *et al.* Value positions in e-government strategies: Something is (not) changing in the state of denmark. *In*: **25th European Conference on Information Systems**. The Association for Information Systems (AIS), 2017. p. 904-917.

PINHO, J. A. G. de. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 471-493, 2008.

POPADIUK, S. Escala de orientação para Exploration-Exploitation do conhecimento em empresas brasileiras. **XXXIV ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2010.

POPADIUK, S. *et al.* **Exploitation e exploration do conhecimento organizacional**: Uma análise em empresas brasileiras. Gestão do conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis: Teorias, métodos e debates sobre a geração de valor nas organizações contemporâneas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

POPADIUK, S.; LUZ, A. R. S.; KRETSCHMER, C. Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 639-660, 2018.

POPADIUK, S. **Relatório final de pesquisa**. Processo 303 888/2011-3 Bolsa Produtividade–Nível PQ2. Período: 01/03/2012 a 28/02/2015.

RIBEIRO, J. M.; ALCOFORADO, F. Mecanismos de governança e o desenho institucional da Secretaria de Saúde do Município do Rio de Janeiro (RJ), Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 21, p. 1339-1350, 2016.

RIBCZUK, P.; NASCIMENTO, A. R. do. Governança, governabilidade, accountability e gestão pública: critérios de conceituação e aferição de requisitos de legitimidade. **Revista Direito Mackenzie**, v. 9, n. 2, 2015.

ROY, J. Data, dialogue, and innovation: Opportunities and challenges for “Open Government” in Canada. **Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 1, p. 22-38, 2016.

RUEDIGER, M. A. Governo eletrônico e democracia: uma análise preliminar dos impactos e potencialidades na gestão pública. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 29-43, 2002.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, p. 83-89, 2007.

SANTOS, C. S. F. M. *et al.* Governança digital e transparência pública: avanços, desafios e oportunidades. **Liinc em Revista**, v. 16, n. 2, p. e5240-e5240, 2020.

SANTOS, P. M.; SELIG, P. M. Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 3, p. 82-97, 2014.

SARKER, A. E. New public management in developing countries: An analysis of success and failure with particular reference to Singapore and Bangladesh. **International Journal of Public Sector Management**, v. 19, n. 2, p. 180-203, 2006.

- SCHULZ, K. A.; GSTREIN, O. J.; ZWITTER, A. J. Exploring the governance and implementation of sustainable development initiatives through blockchain technology. **Futures**, v. 122, p. 102611, 2020.
- SCHUMPETER, J. A. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: **Nova Cultural**, 1988.
- SCUPOLA, A.; ZANFEI, A. Governance and innovation in public sector services: The case of the digital library. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 2, p. 237-249, 2016.
- SIDORENKO, E. *et al.* The Efficiency of Digital Public Administration Assessing: Theoretical and Applied Aspects. **Public Administration Issues**, n. 2, p. 93-114, 2019.
- SILVA, D. M.; RIBEIRO, A. C. D.; SILVA FILHO, E. A. As redes sociais como ferramenta para acesso à informação na administração pública. **Perspectivas em Políticas Públicas**, v. 11, n. 21, p. 267-294, 2018.
- SILVA, R. R. C. C.; MATTIA, C. D. Ciência administrativa e gestão pública: uma crítica à primazia do privado em relação ao público. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 4, p. 1054-1065, 2016. DOI: 10.1590/1679-395145163.
- SILVA, T. S. *et al.* Inovação na administração pública: uma meta estudo dos anais do Enanpad. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v. 15, n. 1, p. 118-138, 2017.
- SIMSEK, Z. *et al.* A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. **Journal of management studies**, v. 46, n. 5, p. 864-894, 2009.
- SMITH, E.; UMANS, T. Organizational Ambidexterity at the Local Government Level: The effects of managerial focus. **Public Management Review**, v. 17, n. 6, p. 812-833, 2015.
- SOARES, J. L. *et al.* Organizational ambidexterity: a study in brazilian higher education institutions. **Journal of technology management & innovation**, v. 13, n. 3, p. 36-46, 2018.
- SOUZA, L. M. C. G. de; FARIA, E. F. de. Governança corporativa na administração pública brasileira: um processo em construção! **Revista Direito & Paz**, v. 2, n. 37, p. 273-292, 2017.
- STEFANO, F. A hora e vez do governo 4.0. **Revista Exame**, v. 1186, n. 1, 2019.
- SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management journal**, v. 48, n. 3, p. 450-463, 2005.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.
- TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California management review**, v. 38, n. 4, p. 8-29, 1996.
- TUSHMAN, M.; SMITH, W. K.; WOOD, R. C.; WESTERMAN, G.; O'REILLY, C. Organizational designs and innovation streams. **Industrial and corporate change**, v. 19, n. 5, p. 1331-1366, 2010.

TONELLI, D. F. *et al.* **Uma proposta de modelo analítico para a inovação na gestão pública.** 2016.

UHL-BIEN, M.; ARENA, M. Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 89-104, 2018.

UMANS, T.; SMITH, E. Isolated islands in the upper apex of organisations: search of interaction between the board of directors and the top management team. **Corporate Ownership & Control**, v. 10, n. 2, p. 80-90, 2013.

UMANS, T.; SMITH, E.; ANDERSSON, W.; PLANKEN, W. Top management teams' shared leadership and ambidexterity: The role of management control systems. **International Review of Administrative Sciences**, v. 86, n. 3, p. 444-462, 2020.

VAN VELTHOVEN, Michelle Helena; CORDON, Carlos; CHALLAGALLA, Goutam. Digitization of healthcare organizations: the digital health landscape and information theory. **International journal of medical informatics**, v. 124, p. 49-57, 2019.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

WARKENTIN, M.; ORGERON, C. Using the security triad to assess blockchain technology in public sector applications. **International Journal of Information Management**, v. 52, p. 102090, 2020.

WEBER, V. Modelo de gerenciamento de projetos de inovação. **Revista da FAE**, v. 21, n. 2, p. 37-46, 2018.

WORLD BANK. **Sub-Saharan Africa: from crisis to sustainable growth.** Washington D.C.: [s.n.], 1989.

WU, J.; MA, L.; YANG, Y. Innovation in the Chinese public sector: Typology and distribution. **Public Administration**, v. 91, n. 2, p. 347-365, 2013.

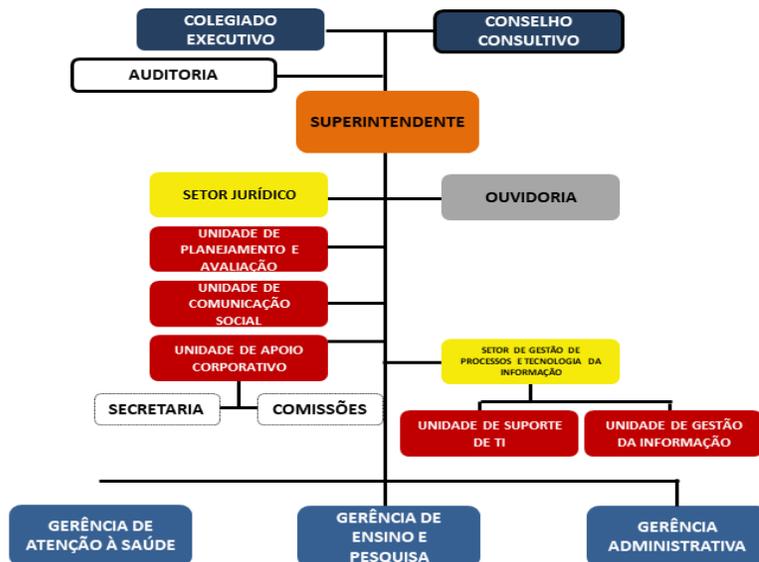
YIN, R. K. Advancing rigorous methodologies: a review of "Towards rigor in reviews of multivocal literatures...". **Review of Educational Research**, v. 61, n. 3, p. 299-305, 1991.

Yin, R. K. **Case Study Research: Design and Methods.** London: Sage, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** Bookman editora, 2015.

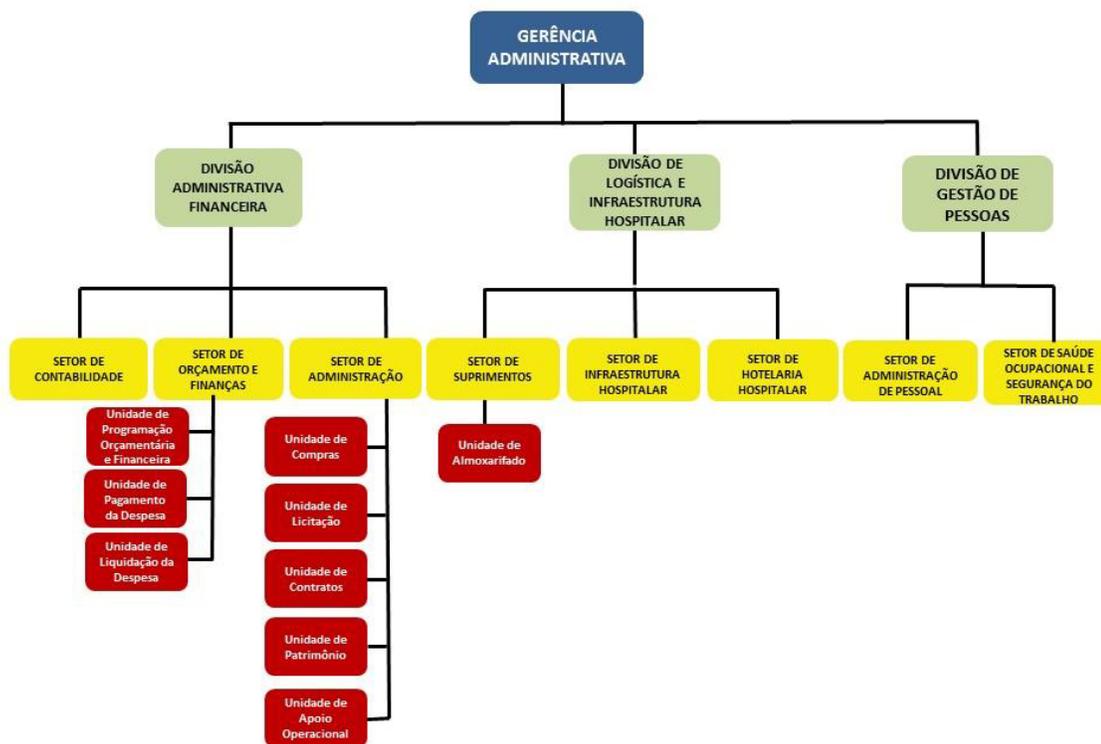
YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre (RS): Penso, 2016.

ANEXO A - Organograma da governança do HU-UFPI



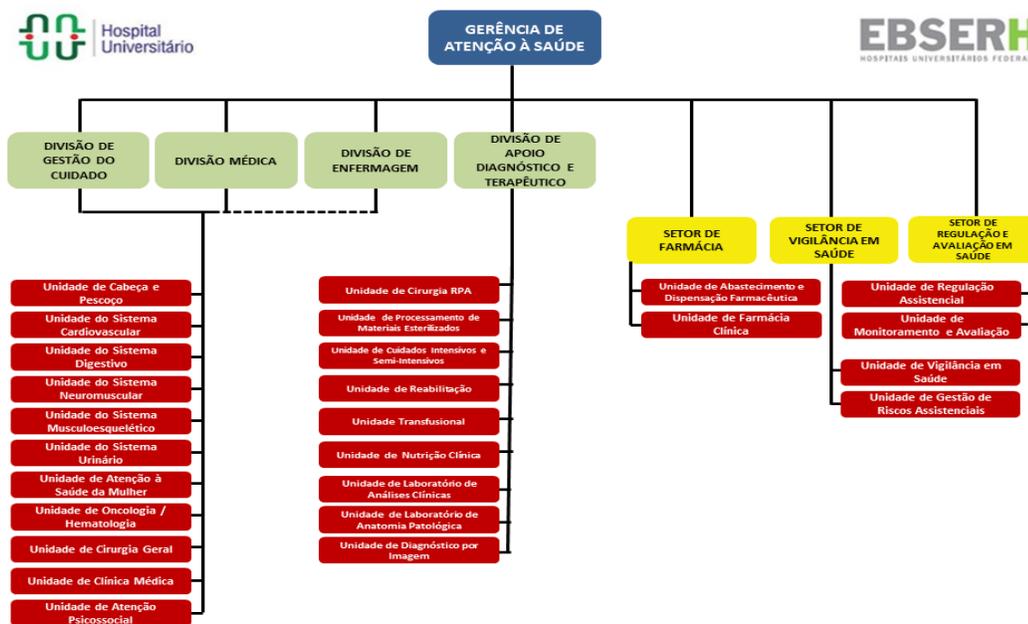
Fonte: EBSERH/Organograma (2020)

ANEXO B - Organograma da Gerência Administrativa



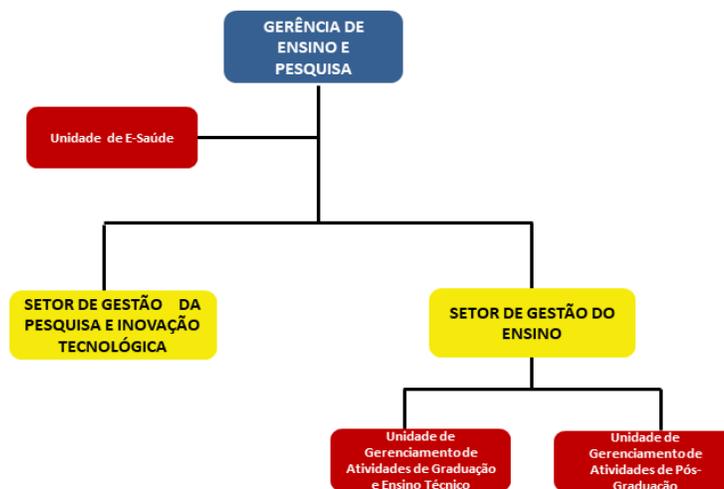
Fonte: EBSEH/Organograma (2020)

ANEXO C - Organograma Gerência de atenção à saúde.



Fonte: EBSERH/Organograma (2020)

ANEXO D- Gerência de Ensino e Pesquisa



Fonte: EBSERH/Organograma (2020)

APÊNDICE A – ARTIGOS SELECIONADOS NA RSL

TEMAS	ENCONTRADOS	SELECIONADOS	ARTIGOS
INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR AND DIGITIZATION	23	11	CANNAERTS, Nele; SEGERS, Jesse; WARSEN, Rianne. Ambidexterity and public organizations: a configurational perspective. Public Performance & Management Review , v. 43, n. 3, p. 688-712, 2020.
			VASILIEVA, Elena V.; PULYAEVA, Valentina N.; YUDINA, Vera A. Digital competence development of state civil servants in the Russian Federation. Бизнес-информатика , n. 4 (46) eng, 2018.
			PANTIELIEIEVA, Natalia et al. Digitization of the economy of Ukraine: Strategic challenges and implementation technologies. In: 2018 IEEE 9th International Conference on Dependable Systems, Services and Technologies (DESSERT) . IEEE, 2018. p. 508-515.
			MATTSSON, Lars-Gunnar; ANDERSSON, Per. Private-public interaction in public service innovation processes-business model challenges for a start-up EdTech firm. Journal of Business & Industrial Marketing , 2019.
			PEMER, Frida. Enacting Professional Service Work in Times of Digitalization and Potential Disruption. Journal of Service Research , p. 1094670520916801, 2020.
			SCUPOLA, Ada; ZANFEL, Antonello. Governance and innovation in public sector services: The case of the digital library. Government Information Quarterly , v. 33, n. 2, p. 237-249, 2016.
			ALIBEKOVA, G.; BAPIYEVA, M. Digitalization processes and their impact on the development of the Republic of Kazakhstan. Bulletin of National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan , v. 4, n. 380, p. 2019.2518-1467.113, 2019.
			PŪRAITĒ, Aurelija et al. Algorithmic Governance in Public Sector: Is Digitization a Key to Effective Management. 2020.
			SCHEDLER, Kuno; GUENDUEZ, Ali Asker; FRISCHKNECHT, Ruth. How smart can government be? Exploring barriers to the adoption of smart government. Information Polity , v. 24, n. 1, p. 3-20, 2019.
			ALIBEKOVA, G.; BAPIYEVA, M. Digitalization processes and their impact on the development of the Republic of Kazakhstan. Bulletin of National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan , v. 4, n. 380, p. 2019.2518-1467.113, 2019.
PŪRAITĒ, Aurelija et al. Algorithmic Governance in Public Sector: Is Digitization a Key to Effective Management. 2020.			

PUBLIC ADMINISTRATION AND DIGITALIZATION	6	2	<p>KUSUMASARI, Bevaola et al. Humanizing Or Dividing? The Challenge Of Digital Democracy Implementation In Indonesia. Management Research and Practice, v. 10, n. 4, p. 5-20, 2018.</p> <p>GOMIS-BALESTRERI, Miguel. Del Gobierno Electrónico Al Big Data: La Digitalización De La Gestión Pública En Colombia Frente Al Control Territorial (From Electronic Government to Big Data: Digitalizing Public Management in Colombia in the Face of Territorial Control). 2017.</p>
INNOVATION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION AND DIGITIZING SERVICE	7	3	<p>DUNLOP, Claire A.; ONGARO, Edoardo; BAKER, Keith. Researching COVID-19: A research agenda for public policy and administration scholars. Public Policy and Administration, v. 35, n. 4, p. 365-383, 2020.</p> <p>ROY, Jeffrey. Digital government and service delivery: An examination of performance and prospects. Canadian Public Administration, v. 60, n. 4, p. 538-561, 2017.</p> <p>BORINS, Sandford. Public sector innovation in a context of radical populism. Public Management Review, v. 20, n. 12, p. 1858-1871, 2018.</p>
INNOVATION AND PUBLIC ADMINISTRATION AND DIGITIZATION	10	4	<p>COSTA, Aldenilson dos Santos Vitorino; EGLER, Tamara Tania Cohen; PUIGDEMASA, María Antònia Casellas. Política urbana de inovação tecnológica: experiências de cidades digitais no Brasil. Finisterra, v. 54, n. 110, p. 93-113, 2019.</p> <p>ROY, Jeffrey. Digital government and service delivery: An examination of performance and prospects. Canadian Public Administration, v. 60, n. 4, p. 538-561, 2017.</p> <p>BROWN, David CG; TOZE, Sandra. Information governance in digitized public administration. Canadian public administration, v. 60, n. 4, p. 581-604, 2017.</p> <p>ALVARENGA, Ana et al. Digital transformation and knowledge management in the public sector. Sustainability, v. 12, n. 14, p. 5824, 2020.</p>
E-GOVERNMENT AND PUBLIC SERVICE	83	18	<p>BUDI, Nur Fitriah Ayuning et al. A study of government 2.0 implementation in Indonesia. Socio-Economic Planning Sciences, v. 72, p. 100920, 2020.</p> <p>ALLA, KOZHYNA et al. Development of e-governance in Ukraine based on the concept of m-governance. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, v. 26, n. 1, p. 128-136, 2020.</p> <p>SINGH, Upmith; RAWAT, Kamlendra; SINGHLA, Ashim Raj. Dynamics of e-Governance in post COVID era: India. The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, p. e12168.</p>

OSEI-KOJO, Alex. E-Government and public service quality in Ghana. **Journal of Public Affairs**, v. 17, n. 3, p. e1620, 2017.

LOPES, Karen M. Gross; MACADAR, Marie Anne; LUCIANO, Edimara Mezzomo. Key drivers for public value creation enhancing the adoption of electronic public services by citizens. **International Journal of Public Sector Management**, 2019.

VALLE-CRUZ, David. Public value of e-government services through emerging technologies. **International Journal of Public Sector Management**, 2019.

TSAI, Gwo Yang; KUO, Tsuang; LIN, Li-Chen. The moderating effect of management maturity on the implementation of an information platform system. **Journal of Organizational Change Management**, 2017.

VELSBERG, Ott; WESTERGREN, Ulrika H.; JONSSON, Katrin. Exploring smartness in public sector innovation-creating smart public services with the Internet of Things. **European Journal of Information Systems**, v. 29, n. 4, p. 350-368, 2020.

KYAKULUMBYE, Stephen; PATHER, Shaun; JANTJIES, Mmaki. Towards design of citizen centric e-government projects in developing country context: the design-reality gap in Uganda. **International Journal of Information Systems and Project Management**, v. 7, n. 4, p. 55-73, 2019.

SABANI, Alvedi. Investigating the influence of transparency on the adoption of e-Government in Indonesia. **Journal of Science and Technology Policy Management**, 2020.

BUBOU, Gordon Monday; JAPHETH, Richard Bunakiye; GUMUS, Seigha. A complex systems approach to e-governance adoption and implementation in Bayelsa State, Nigeria. **Independent Journal of Management & Production**, v. 9, n. 2, p. 473-492, 2018.

KRØTEL, Sarah ML. Digital Communication of Public Service Information and its Effect on Citizens' Perception of Received Information. **International Journal of Public Administration**, v. 44, n. 2, p. 132-145, 2021.

VAN DER WAL, Zeger; DEMIRCIOGLU, Mehmet Akif. Public sector innovation in the Asia-pacific trends, challenges, and opportunities. **Australian Journal of Public Administration**, v. 79, n. 3, p. 271-278, 2020.

INGRAMS, Alex et al. Stages and determinants of e-government development: a twelve-year longitudinal study of global cities. **International Public Management Journal**, v. 23, n. 6, p. 731-769, 2020.

			<p>KNOX, Colin; JANENOVA, Saltanat. The e-government paradox in post-Soviet countries. International Journal of Public Sector Management, 2019.</p> <p>PAULI MEDEIROS, Breno et al. The use of cyberspace by the public administration in the COVID-19 pandemic: diagnosis and vulnerabilities. RAP: Revista Brasileira de Administração Pública, v. 54, n. 4, 2020.</p> <p>DECMAN, Mitja. The analysis of e-government services adoption and use in Slovenian information society between 2014 and 2017. Cent. Eur. Pub. Admin. Rev., v. 16, p. 193, 2018.</p> <p>ZANKINA, Emilia. Public Administration Reform in Bulgaria: Top-down and Externally-driven Approach. Cent. Eur. Pub. Admin. Rev., v. 18, p. 89, 2020.</p>
EXPLORATION AND EXPLOITATION AND DIGITIZATION	10	3	<p>CANNAERTS, Nele; SEGERS, Jesse; WARSEN, Rianne. Ambidexterity and public organizations: a configurational perspective. Public Performance & Management Review, v. 43, n. 3, p. 688-712, 2020.</p> <p>PARK, YoungKi; PAVLOU, Paul A.; SARAF, Nilesh. Configurations for achieving organizational ambidexterity with digitization. Information Systems Research, v. 31, n. 4, p. 1376-1397, 2020.</p> <p>COREYNEN, Wim et al. Unravelling the internal and external drivers of digital servitization: A dynamic capabilities and contingency perspective on firm strategy. Industrial Marketing Management, v. 89, p. 265-277, 2020.</p>
EXPLORATION AND EXPLOITATION AND PUBLIC ADMINISTRATION	8	3	<p>PALMI, Pamela et al. Balancing exploration and exploitation in public management: Proposal for an organizational model. Journal of Public Affairs, p. e2245, 2020.</p> <p>HERAS, Henar Alcalde; ESTENSORO, Miren; LARREA, Miren. Organizational ambidexterity in policy networks. Competitiveness Review: An International Business Journal, 2020.</p> <p>PALM, Klas; LILJA, Johan. Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. International Journal of Quality and Service Sciences, 2017.</p>
EXPLORATION AND EXPLOITATION AND PUBLIC SERVICE	5	2	<p>SMITH, Elin; UMANS, Timurs. Organizational Ambidexterity at the Local Government Level: The effects of managerial focus. Public Management Review, v. 17, n. 6, p. 812-833, 2015.</p> <p>SMITH, Elin; UMANS, Timurs. Organizational Ambidexterity at the Local Government Level: The effects of managerial focus. Public Management Review, v. 17, n. 6, p. 812-833, 2015.</p>

EXPLORATION AND EXPLOITATION AND INNOVATION	5	3	<p>CHOI, Taehyon; CHANDLER, Susan Meyers. Exploration, exploitation, and public sector innovation: An organizational learning perspective for the public sector. Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, v. 39, n. 2, p. 139-151, 2015.</p> <p>CHOI, Taehyon; CHANDLER, Susan Meyers. Knowledge vacuum: An organizational learning dynamic of how e-government innovations fail. Government Information Quarterly, v. 37, n. 1, p. 101416, 2020.</p> <p>LIANG, Yikai et al. The effects of e-Government cloud assimilation on public value creation: An empirical study of China. Government Information Quarterly, v. 36, n. 4, p. 101397, 2019.</p>
EXPLORATION AND EXPLOITATION AND E-GOVERNMENT	6	0	

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA ENTREVISTA.

	<p>Universidade Federal da Paraíba – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA Curso de Doutorado em Administração – CDA</p>
---	--

Nome do Pesquisador

Data da entrevista:

/ /

Local da entrevista:

Nome: _____

Email: _____

Formação: _____

Cargo que ocupa _____

Quanto tempo ocupa o cargo: _____

Deseja receber os resultados dessa pesquisa SIM () NÃO ()

Questões para entrevista

Diagnosticar de que modo ocorrem as inter-relações entre digitalização dos serviços e a governança pública no HU-UFPI. Qual sua opinião sobre o SEI (digitalização dos serviços), e o que você acredita ter motivado sua implantação no HU-UFPI? (LACERDA, 2020)

1. 1.2 Houve consenso das lideranças em relação a sua implantação? O'reilly e Tushman (2008)
2. Como foi sua participação no projeto de digitalização dos serviços no HU?
- 2.1 Fale sobre sua relação com as metas, com as pessoas e como você enxergou o papel da alta gestão nesse processo.
3. Tente estabelecer um comparativo entre o antes, o durante e o depois do processo de digitalização. (NAVARRA, D.; CORNFORD, 2005)
4. Quanto ao uso dos recursos para implantação e manutenção do SEI, como você vê a questão da transparência? (WIEDENHÖFT et al, 2019) (MOTTA, 2013)
5. Fale um pouco sobre a relação da acessibilidade à informação, e a participação do público externo (atores, sociedade, fornecedores etc.) no sistema SEI e os riscos envolvidos? (WIEDENHÖFT et al, 2019) (SANTOS; SELIG, 2014; KLUMB; HOFFMANN, 2016; BARNETT, 2002) (O'REILLY, 2010)
6. Você acredita que o sistema SEI influencia a disponibilização de cursos e treinamentos aos empregados do HU? De que forma?
7. As visões, valores e princípios éticos e legais da empresa são bem divulgados para todos os funcionários? O SEI contribui de alguma forma para isso? (O'Reilly & Tushman, 2008)
8. O SEI interfere de alguma forma nas relações em que existam demandas conflitantes entre os setores, processos ou empregados do HU? As lideranças do HU permitem que seus subordinados lidem com esta demanda? (obj.3) (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). Como isso ocorre?
9. A produtividade do hospital sofreu alguma influência após a implantação do SEI? Explique por favor.
10. O SEI possibilita a avaliação de metas organizacionais e responsabilização dos resultados? Explique por favor. CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016).
11. O SEI contribui para um melhor desempenho da gestão? Explique. (ROY, 2016; FILGUEIRAS *et al.*, 2019)
12. O SEI, de alguma forma, auxilia a segregação de deveres entre as instâncias do HU? As partes envolvidas (empregados) conseguem identificar esta divisão? Explique por favor.
13. Como você percebe o processo de comunicação entre os departamentos, quanto à solução de problemas, conflitos, compartilhamento de ideias e metas, e suprimento de necessidades? Qual o papel do SEI nisso? (O'Reilly & Tushman, 2008)
14. Quanto a prestação de contas, qual a influência do SEI para a implementação de práticas nesse sentido?
- 14.1 A liderança do HU motiva a utilização de novas técnicas ou utilização de novas tecnologias para a execução das atividades ou apenas estimula o aprimoramento das técnicas e tecnologias já existentes no Hospital? Explique sua resposta.
15. A plataforma digital SEI tem contribuído para a redução de custos, melhoria da eficiência e desempenho do HU? Comente. (Gastaldi et al. (2018)

15.1 As lideranças do HU conseguem projetar a alocação dos recursos de maneira que a empresa atinja o que foi projetado? ((O'reilly e Tushman (2008)

Entender como as estratégias de exploration e exploitation (ambidestria) se relacionam com a digitalização dos serviços no HU-UFPI.

16. Para você o SEI representa uma mudança radical na realização dos serviços ofertados pelo HU, ou representa apenas um aprimoramento destes serviços alinhados a uso de novas tecnologias ou os dois concomitante. Explique sua resposta (Maclean et al. (2020)

17. No dia a dia do trabalho no HU, você percebe a (1) existência de esforços para executar as atividades atuais de forma eficiente e (2) esforços para experimentar novas formas de executar as atividades, resolver problemas, criar novos produtos ou serviços e explorar certas oportunidades futuras, ou percebe que apenas um deles ocorre ao longo do tempo na execução das tarefas diárias? Explique por favor. (MARCH, 1991)

18. Como você percebe o papel da digitalização dos serviços, por meio do SEI, para viabilizar a consecução dos esforços 1 e/ou 2?

19. Caso sua resposta tenha sido que os esforços 1 e 2 são percebidos no HU, você entende que ambos ocorrem simultaneamente todos os dias, de acordo com as escolhas dos funcionários, os quais usam seus próprios julgamentos sobre como dividir seu tempo entre os esforços 1 e 2, ou os esforços têm ocorrido claramente em momentos distintos, independente da vontade dos funcionários, de acordo com as demandas do hospital? Explique por favor. (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004; O'REILLY III; TUSHMAN, 2013; CHEN, 2017)

20. Caso sua resposta tenha sido que os esforços 1 e 2 são percebidos no HU, você percebe que ambos ocorrem em um mesmo setor/departamento/área/grupo de trabalho ou cada um dos esforços ocorre em setores /departamentos/área/grupo de trabalho diferentes, isto é, há setores onde se enfatizam quase que exclusivamente a eficiência e há outros que são mais afeitos à experimentação de coisas novas? Explique por favor. (O'REILLY III; TUSHMAN, 2013; CHEN, 2017)

21. Em sua opinião, a Diretoria e/ou o seu Chefe Imediato comunicam, encorajam e incentivam que os funcionários empreendam os dois esforços (1 e 2) no HU ou apenas um deles? Explique, por favor. Se a resposta for "sim", como isso ocorre no HU? O SEI, de alguma forma, contribui para a comunicação, encorajamento e incentivo destes esforços por parte da Gestão do HU? (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004; O'REILLY III; TUSHMAN, 2018)

22. Você percebe que a estrutura organizacional do HU favorece a comunicação entre setores, a autonomia para tomada de decisão, a cooperação e o compartilhamento de conhecimentos entre as pessoas, a tomadas de decisões rápidas para fazer frente a novos desafios e a multifuncionalidade do pessoal, ou é mais representada pela precisa definição de direitos e obrigações, especialização das tarefas funcionais, centralização das decisões, hierarquia definida por regras explícitas, rotinas padronizadas, escassa comunicação entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos e mínima cooperação e compartilhamento de conhecimento entre elas? Explique por favor. (MARCH, 1991; BIRKINSHAW; GIBSON, 2004; O'REILLY III; TUSHMAN, 2018)

23. Em sua opinião, as características da estrutura organizacional presentes no HU influenciam os esforços 1 e 2 no HU? Como? Você entende que o SEI influencia de alguma forma as características da estrutura organizacional em prol destes esforços? Explique, por favor, sua resposta.

24. Considerando que o comportamento das pessoas é influenciado pela cultura organizacional, você entende que os valores presentes no HU estimulam a geração de conhecimento e o livre fluxo de informações, bem como a promoção de atitudes que conduzam ao aprendizado, o desenvolvimento de novas capacidades, cooperação e a difusão das melhores práticas ou estimulam principalmente comportamentos racionais que foquem na eficiência e ensejem a melhoria contínua dos processos sem, no entanto, questionar a forma como as coisas são atualmente feitas de modo a propor algo diferente? Explique por favor. (MARCH, 1991; BIRKINSHAW; GIBSON, 2004; O'REILLY III; TUSHMAN, 2018)

25. Em sua opinião, as características da cultura organizacional presentes no HU influenciam os esforços 1 e 2 no HU? Como? Você entende que o SEI influencia de alguma forma as características da cultura organizacional em prol de comportamentos que se alinhem aos esforços 1 e 2? Explique, por favor, sua resposta.

III. Compreender as interações entre as estratégias de exploration e exploitation (ambidestria) e a governança pública no HU-UFPI

26. Os mecanismos de gestão implantados pela gestão do HU-UFPI contribuem tanto para experimentação de novas alternativas quanto para o aperfeiçoamento de suas atividades e processos? Explique sua resposta por favor. (LACERDA 2020; DENHARDT; CATLAW, 2017; DIAS, 2016; KLUMB; HOFFMANN, 2016; MARCH, 1991).

27. A gestão do HU comunica adequadamente as estratégias a serem seguidas pelo corpo funcional? Como isso ocorre? (O'Reilly & Tushman, 2008)

28. No momento do estabelecimento dos controles e sua avaliação, a gestão do HU-UFPI se utiliza de estratégias de aperfeiçoamento, experimentações, tecnologias ou inovações? Explique sua resposta por favor.

29. As lideranças do HU reconhecem os conhecimentos ou experiências prévias de seus empregados e estes são utilizados na reformulação e/ou implantação de novos processos? (CHOI; CHANDLER, 2015; MONTEIRO; VARGAS, 2018). Explique sua resposta por favor.

Considerações finais:

Perguntar ao entrevistado se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.

Perguntar se o entrevistado ficou com alguma dúvida.

Finalização e agradecimento:

Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.

Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição dele e, se tiver interesse, deverá entrar em contato com o pesquisador.

APÊNDICE C – INSTRUMENTO PARA VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

**Analisar como ocorrem as interações entre digitalização dos serviços, ambidestria e governança pública no Hospital
Universitário Federal do Piauí (HU-UFPI).**

Objetivos	Perguntas	Adequação da pergunta				Clareza do Enunciado			
		Bastante Inadequado	Inadequado	Adequado	Bastante Adequado	Bastante Inadequado	Inadequado	Adequado	Bastante Adequado
I. Identificar as interações entre digitalização dos serviços e a governança pública no HU-UFPI	Qual sua opinião sobre o SEI (digitalização dos serviços), e o que você acredita ter motivado sua implantação no HU-UFPI?								
	Como foi sua participação no projeto de digitalização dos serviços no HU? Fale sobre sua relação com as metas, com as pessoas e como você enxergou o papel da alta gestão nesse processo. Tente estabelecer um comparativo entre o antes, o durante e o depois do processo. (NAVARRA, D.; CORNFORD, 2005)								
	Quanto ao uso dos recursos para implantação e manutenção do SEI, como você vê a questão da transparência, da acessibilidade à informação e dos riscos envolvidos? Fale sobre pontos fortes e pontos fracos. (WIEDENHÖFT et al, 2019)								
	No seu entendimento o sistema SEI influencia a disponibilização de cursos e treinamentos ao empregado? Explique por favor.								
	Como é trabalhado as questões éticas, valores e princípios legais no SEI, e qual sua interferência nas relações em que existem conflitos de interesse?								
	O SEI possibilita a avaliação de metas organizacionais e responsabilização dos resultados?								
	Você acha que o SEI contribui para uma melhor governabilidade da gestão superior? Explique.								
	O SEI, de alguma forma, auxilia a segregação de deveres entre as instâncias do HU? As partes conseguem identificar esta divisão? Explique por favor.								
	Como você percebe o processo de comunicação entre os departamentos, quanto à solução de problemas, conflitos, compartilhamento de ideias e metas, e suprimento de necessidades? e qual o papel do SEI nisso? (O'Reilly & Tushman, 2008). Fale sobre a transparência e a comunicação promovida pelo SEI dentro do HU e de suas relações com outros atores, sociedade, fornecedores etc.								
	Quanto a prestação de contas, qual a influência do SEI para a implementação de práticas nesse sentido? Como isso afeta as decisões?								
		Adequação do item				Clareza do Enunciado			
Compreender as interações entre as estratégias de exploration e exploitation (ambidestria) e a governança no HU-UFPI	Em que aspectos você é incentivado a buscar conhecimento para a solução dos problemas que você enfrenta no cotidiano do seu trabalho, fale sobre essa experiência (CANNAERTS et al., 2019)								
	As estratégias inovativas são de conhecimento de todos os empregados. A gestão realizar atitudes que facilitam o engajamento destes funcionários?								
	As visões e valores da empresa são bem divulgados?								
	Qual o papel do SEI nas decisões tomadas quando se pensa em graus de hierarquia e políticas organizacionais? (Andrews, Boyne, Law, & Walker, 2009; Jansen et al., 2009)								
	Na sua percepção, como as condições de liderança desempenham seus papéis nos processos de aprendizagem, mudanças ou inovações nos processos da empresa (ambidestria)? (CANNAERTS et al., 2019)								
	Com a implantação do SEI as atividades, processos e forma de trabalho modificaram? Quais foram as principais mudanças percebidas por você?								
	Você conseguiu identificar algum processo de inovação no momento da implantação do SEI? Quais? E em que inovaram? (Keshavjee et al. 2006)								
Você teve que alterar a forma de execução de suas tarefas, me fale um pouco sobre isso?									

		Adequação do item							
Entender as relações entre as estratégias de exploration e exploitation (ambidestria) e digitalização dos serviços no HU-UFPI.	Na implantação do SEI as atividades, processos e forma de trabalho modificaram? Quais foram as principais mudanças percebidas por você?								
	Atualmente ainda ocorre alterações nas suas atividades/ funções em decorrência da utilização do SEI. Explique por favor.								
	Como você percebe as atividades de incentivo à criatividade e à inovação no ambiente do HU-UFPI? (CANNARTS et al., 2019) i. Como são definidos os objetivos para o alcance da inovação no HU? ii. Como as oportunidades para inovar são detectadas? iii. Como o SEI afeta a produtividade dentro do HU? Fale quanto às pessoas e a execução de suas tarefas, fale também quanto aos processos.								
	Como a empresa trabalha para buscar o equilíbrio e harmonia entre o foco na eficiência e padronização de processos e simultaneamente incentivar novas formas de fazer as coisas e criar um ambiente favorável à criatividade?								
	O SEI possibilita seu acesso através da tecnologia mobile, permitindo aos seus usuários utilizarem o sistema pelo celular, o que você acha desta possibilidade?								
	Um dos objetivos do sistema SEI é trazer mais agilidade, rapidez e eficiências nos processos, no seu entendimento isso realmente acontece?								

APÊNDICE D – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE



EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - UFPI - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PIAUÍ – HU-UFPI

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: Tese de Doutorado

Pesquisador responsável: Raquel Karoline Carvalho de Sousa

Instituição/Departamento: DINTER UFPB/UFPI

Telefone para contato: 86- 99921-0422

Local da coleta de dados: Hospital Universitário do Piauí – HU-UFPI.

A pesquisadora do presente projeto se compromete a preservar a privacidade dos participantes da pesquisa cujos dados serão coletados através de entrevistas com gravação dos áudios das respostas ao roteiro de perguntas concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas em meios digitais por um período de um ano sob a responsabilidade do (a) Sr. (a) Raquel Karoline Carvalho de Sousa após este período, os dados serão destruídos.

Teresina,dede 20.....

.....
Raquel Karoline Carvalho de Sousa
pesquisador responsável

APÊNDICE E – CARTA DE ANUÊNCIA



HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
 Campus Universitario Petrônio Portela, s/nº - Bairro Ininga
 Teresina-PI, CEP 64049-550
 - <http://hupi.ebserh.gov.br>

Carta - SEI nº 16/2021/SGPIT/GEP/HU-UFPI-EBSEH

Teresina, *data da assinatura eletrônica.*

CARTA DE ANUÊNCIA

Informo para os devidos fins e efeitos legais, objetivando atender as exigências para a obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, e como representante legal da Instituição, estar ciente do projeto de pesquisa: **“DIGITALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS, AMBIDESTRIA E GOVERNANÇA PÚBLICA: EVIDÊNCIAS NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO FEDERAL DO PIAUÍ”**, sob a responsabilidade do Pesquisador Principal **RAQUEL KAROLINE CARVALHO DE SOUSA**.

Declaro ainda conhecer e cumprir as orientações e determinações fixadas na Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde e demais legislações complementares.

No caso do não cumprimento, por parte do pesquisador, das determinações éticas e legais, a Gerência de Ensino e Pesquisa tem a liberdade de retirar a anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

Considerando que esta instituição tem condição para o desenvolvimento deste projeto, autorizo a sua execução nos termos propostos mediante a plena aprovação do CEP competente.

(assinada eletronicamente)

Gerente de Ensino e Pesquisa



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Eduardo Batista de Lima, Gerente**, em 18/11/2021, às 18:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ebserh.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orga_o_acesso_externo=0, informando o código verificador **17693436** e o código CRC **B72CA2AD**.

Referência: Processo nº 23524.033992/2021-81 SEI nº 17693436

APÊNDICE F – RELATÓRIO DE DOCUMENTOS DO ATLAS TI

Projeto: Raquel**Relatório de Documentos Atlas T.i**Todos (10) documentos

1 Entrevistado 1 - 14 Códigos:

- Aproveitamento de tecnologia emergente - 43 Citações
 - Colaboração - 75 Citações
 - Comunicação Interna - 66 Citações
 - Controle e monitoramento - 53 Citações
 - Eficiência operacional - 89 Citações
 - Entrega de valor para o usuário - 38 Citações
 - Formação e conhecimento - 25 Citações
 - Inovação disruptiva - 10 Citações
 - Inovação incremental - 52 Citações
 - Liderança centralizadora - 11 Citações
 - Liderança integradora - 37 Citações
 - Melhoria contínua - 18 Citações
 - Transparência - 93 Citações
 - Visão sistêmica - 36 Citações
-

2 Entrevistado 2 - 13 Códigos:

- Adaptação - 43 Citações
 - Aproveitamento de tecnologia emergente - 43 Citações
 - Colaboração - 75 Citações
 - Comunicação Interna - 66 Citações
 - Controle e monitoramento - 53 Citações
 - Eficiência operacional - 89 Citações
 - Entrega de valor para o usuário - 38 Citações
 - Formação e conhecimento - 25 Citações
 - Inovação disruptiva - 10 Citações
 - Inovação incremental - 52 Citações
 - Liderança integradora - 37 Citações
 - Transparência - 93 Citações
 - Visão sistêmica - 36 Citações
-

3 Entrevistado 3 - 14 Códigos:

- Adaptação - 43 Citações
 - Aproveitamento de tecnologia emergente - 43 Citações
 - Colaboração - 75 Citações
 - Comunicação Interna - 66 Citações
 - Controle e monitoramento - 53 Citações
 - Eficiência operacional - 89 Citações
 - Entrega de valor para o usuário - 38 Citações
 - Inovação disruptiva - 10 Citações
 - Inovação incremental - 52 Citações
 - Liderança centralizadora - 11 Citações
 - Liderança integradora - 37 Citações
 - Melhoria contínua - 18 Citações
 - Transparência - 93 Citações
 - Visão sistêmica - 36 Citações
-

4 Entrevistado 5 - 13 Códigos:

- Adaptação - 43 Citações
- Aproveitamento de tecnologia emergente - 43 Citações
- Colaboração - 75 Citações
- Comunicação Interna - 66 Citações
- Controle e monitoramento - 53 Citações

- Eficiência operacional - 89 Citações
 - Entrega de valor para o usuário - 38 Citações
 - Inovação incremental - 52 Citações
 - Liderança centralizadora - 11 Citações
 - Liderança integradora - 37 Citações
 - Melhoria contínua - 18 Citações
 - Transparência - 93 Citações
 - Visão sistêmica - 36 Citações
-

5 Entrevistado 6 - 15 Códigos:

- Adaptação - 43 Citações
 - Aproveitamento de tecnologia emergente - 43 Citações
 - Colaboração - 75 Citações
 - Comunicação Interna - 66 Citações
 - Controle e monitoramento - 53 Citações
 - Eficiência operacional - 89 Citações
 - Entrega de valor para o usuário - 38 Citações
 - Formação e conhecimento - 25 Citações
 - Inovação disruptiva - 10 Citações
 - Inovação incremental - 52 Citações
 - Liderança centralizadora - 11 Citações
 - Liderança integradora - 37 Citações
 - Melhoria contínua - 18 Citações
 - Transparência - 93 Citações
 - Visão sistêmica - 36 Citações
-

6 Entrevistado 8 - 15 Códigos:

- Adaptação - 43 Citações
 - Aproveitamento de tecnologia emergente - 43 Citações
 - Colaboração - 75 Citações
 - Comunicação Interna - 66 Citações
 - Controle e monitoramento - 53 Citações
 - Eficiência operacional - 89 Citações
 - Entrega de valor para o usuário - 38 Citações
 - Formação e conhecimento - 25 Citações
 - Inovação incremental - 52 Citações
 - Liderança centralizadora - 11 Citações
 - Liderança integradora - 37 Citações
 - Melhoria contínua - 18 Citações
 - Transparência - 93 Citações
 - Visão sistêmica - 36 Citações
 - Vulnerabilidade do sistema - 11 Citações
-

7 Entrevistado 9 - 14 Códigos:

- Adaptação - 43 Citações
 - Aproveitamento de tecnologia emergente - 43 Citações
 - Colaboração - 75 Citações
 - Comunicação Interna - 66 Citações
 - Controle e monitoramento - 53 Citações
 - Eficiência operacional - 89 Citações
 - Entrega de valor para o usuário - 38 Citações
 - Formação e conhecimento - 25 Citações
 - Inovação disruptiva - 10 Citações
 - Inovação incremental - 52 Citações
 - Liderança integradora - 37 Citações
 - Transparência - 93 Citações
 - Visão sistêmica - 36 Citações
 - Vulnerabilidade do sistema - 11 Citações
-

8 Entrevistado 10 - 15 Códigos:

- Adaptação - 43 Citações

- Aproveitamento de tecnologia emergente - 43 Citações
 - Colaboração - 75 Citações
 - Comunicação Interna - 66 Citações
 - Controle e monitoramento - 53 Citações
 - Eficiência operacional - 89 Citações
 - Entrega de valor para o usuário - 38 Citações
 - Formação e conhecimento - 25 Citações
 - Inovação disruptiva - 10 Citações
 - Inovação incremental - 52 Citações
 - Liderança integradora - 37 Citações
 - Melhoria contínua - 18 Citações
 - Transparência - 93 Citações
 - Visão sistêmica - 36 Citações
 - Vulnerabilidade do sistema - 11 Citações
-

9 Entrevistado 11 - 13 Códigos:

- Adaptação - 43 Citações
 - Aproveitamento de tecnologia emergente - 43 Citações
 - Colaboração - 75 Citações
 - Comunicação Interna - 66 Citações
 - Controle e monitoramento - 53 Citações
 - Eficiência operacional - 89 Citações
 - Entrega de valor para o usuário - 38 Citações
 - Formação e conhecimento - 25 Citações
 - Inovação incremental - 52 Citações
 - Liderança integradora - 37 Citações
 - Melhoria contínua - 18 Citações
 - Transparência - 93 Citações
 - Visão sistêmica - 36 Citações
-

10 Entrevistado 7 - 13 Códigos:

- Adaptação - 43 Citações
- Aproveitamento de tecnologia emergente - 43 Citações
- Colaboração - 75 Citações
- Comunicação Interna - 66 Citações
- Controle e monitoramento - 53 Citações
- Eficiência operacional - 89 Citações
- Entrega de valor para o usuário - 38 Citações
- Formação e conhecimento - 25 Citações
- Inovação incremental - 52 Citações
- Liderança integradora - 37 Citações
- Transparência - 93 Citações
- Visão sistêmica - 36 Citações
- Vulnerabilidade do sistema - 11 Citações

APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES
HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - UFPI - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PIAUÍ – HU-UFPI**



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **“DIGITALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS, AMBIDESTRIA E GOVERNANÇA PÚBLICA: EVIDÊNCIAS NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO FEDERAL DO PIAUÍ”**, desenvolvida por Raquel Karoline Carvalho de Sousa- DINTER UFPB-UFPI, Doutorado em Administração de Empresas, **sob orientação do Professor Dr. André Gustavo Carvalho Machado.**

O objetivo primário do estudo é: Analisar como ocorrem as interações entre digitalização dos serviços, ambidestria e governança pública no Hospital Universitário Federal do Piauí (HU-UFPI).

“O convite a sua participação se deve à sua atuação junto aos SEI no HU-UFPI”. Sua participação é muito importante.

“Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado caso decida não participar da pesquisa ou, tendo aceitado, desistir desta.

“Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas.”

Mecanismos para garantir a confidencialidade e a privacidade

“Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro.”

“A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.”

Identificação do participante ao longo da pesquisa

Como toda pesquisa, há risco direto ou indireto de identificação do participante. Contudo os entrevistados serão codificados para minimizar este risco.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista ao pesquisador do projeto e a mesma será gravada com prévia autorização do entrevistado(a).

Tempo de duração da entrevista/procedimento/experimento

O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente trinta minutos.

Guarda dos dados e material coletados na pesquisa

As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente os pesquisadores terão acesso a essas.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo por, pelo menos, cinco anos, conforme disposto na Resolução 466/12 e orientações do CEP/HU-UFPI.

Sobre divulgação dos resultados da pesquisa

Os resultados serão utilizados no desenvolvimento de uma tese e posteriormente, poderão ser utilizados em produções científicas e acadêmicas.

“Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário da Universidade Federal do Piauí-HU-UFPI, no endereço:

Campus Universitário Ministro Petrônio Portela, SG 07, s/n - Ininga, Teresina - PI, 64049-550, Telefone - (086) 3228-5244), e-mail: comitedeeticadohupi@gmail.com. O Comitê de Ética em Pesquisa é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não maleficência, da confidencialidade e da privacidade”.

Raquel Karoline Carvalho de Sousa.

RG:2.033.057/CPF:994.388.443-68

Contato com o(a) pesquisador(a) responsável: Telefone Institucional: (86) 99921-0422 e-mail: rkcs13@bol.com.br

TERESINA, ___ DE ____, 2022.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

(Assinatura do participante da pesquisa)

Nome legível do participante:

RG e CPF: