



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM GESTÃO PÚBLICA

DARLIANE RIBEIRO CALDAS

**Transparência e Modernização na Gestão Administrativo-Financeira da
Fundação de Apoio ao IFPB: Percepções dos Impactos da Implementação
de um Sistema de Gestão Integrada**

JOÃO PESSOA - PB

2024

DARLIANE RIBEIRO CALDAS

**Transparência e Modernização na Gestão Administrativo-Financeira da
Fundação de Apoio ao IFPB: Percepções dos Impactos da Implementação
de um Sistema de Gestão Integrada**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Gestão Pública, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Fernando José Vieira Torres

JOÃO PESSOA - PB

2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C145t Caldas, Darliane Ribeiro.

Transparência e modernização na gestão administrativo-financeira da Fundação de Apoio ao IFPB: percepções dos impactos da implementação de um Sistema de Gestão Integrada / Darliane Ribeiro Caldas. - João Pessoa, 2024.

23 f.

Orientação: Fernando José Vieira Torres.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão. 2. Transparência. 3. Sistema de Gestão Integrada. I. Torres, Fernando José Vieira. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35

DARLIANE RIBEIRO CALDAS

Transparência e Modernização na Gestão Administrativo-Financeira da Fundação de Apoio ao IFPB: Percepções dos Impactos da Implementação de um Sistema de Gestão Integrada

Trabalho de conclusão de curso submetido à Banca Examinadora designada pelo Curso de Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Gestão Pública.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **FERNANDO JOSE VIEIRA TORRES**
Data: 25/10/2024 16:40:37-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Presidente: Prof. Me. Fernando José Vieira Torres

Instituição: UFPB

Documento assinado digitalmente
 **MARIA DANIELLA DE OLIVEIRA PEREIRA DA SILVA**
Data: 25/10/2024 13:04:35-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro interno: Prof.^a Dr.^a Maria Daniella De Oliveira Pereira Da Silva

Instituição: UFPB

Documento assinado digitalmente
 **JEAN DOS SANTOS NASCIMENTO**
Data: 25/10/2024 17:11:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro externo: Prof. Dr. Jean dos Santos Nascimento

Instituição: UFCG

João Pessoa, 10 de Outubro de 2024.

Dedico este trabalho aos meus pais, Odete e Carlos, pela dedicação, pelo esforço incansável e pelo apoio constante em cada etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo cuidado, bondade e por sempre guiar os meus caminhos.

Ao meu orientador, pelo esforço, dedicação e apoio incondicional a este trabalho, e por acreditar em mim ao longo dessa jornada.

Aos meus amigos, que sempre me encorajaram a perseguir meus objetivos e me ajudaram a manter a motivação em momentos difíceis.

RESUMO

Este estudo avaliou as percepções sobre o grau de transparência atual e as expectativas em relação a um novo sistema de gestão. O artigo examinou a implementação de um Sistema de Gestão Integrada (SGI) na Fundação de Apoio ao Instituto Federal da Paraíba (IFPB) como estratégia para promover maior transparência nos processos administrativos e financeiros. A análise buscou entender como o SGI poderia melhorar a clareza das operações, consolidar informações gerenciais e fortalecer a governança organizacional, especialmente em uma entidade que administra tanto recursos públicos quanto privados. A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de formulários com perguntas abertas e fechadas a quatro membros estratégicos da fundação: a Diretora de Projetos, o Diretor Financeiro e Administrativo, o Diretor Jurídico e a Chefe do Departamento Pessoal. Esses profissionais têm papel crucial na tomada de decisões que impactam diretamente a organização. A partir do organograma da instituição, foram identificados os níveis de atuação e responsabilidade de cada participante. Os resultados mostraram que, embora a transparência fosse considerada moderada pelos respondentes, havia desafios importantes, como a falta de clareza nos relatórios, baixa automação e ausência de dashboards integrados, que são ferramentas visuais usadas para monitorar e apresentar informações essenciais de forma clara e em tempo real. Esses fatores limitavam a visibilidade e a rastreabilidade das informações gerenciais, prejudicando a eficiência e a qualidade das decisões. A implementação do SGI foi vista como uma oportunidade para superar essas limitações, permitindo a centralização dos dados e oferecendo ferramentas como dashboards financeiros e relatórios automáticos. O estudo também ressaltou a importância de capacitar os colaboradores e promover uma adaptação cultural dentro da organização, uma vez que a modernização tecnológica, por si só, não garantiria sucesso sem o alinhamento adequado entre processos e pessoas. Em conclusão, a transparência atual da fundação foi classificada como moderada pelos participantes, que expressaram grandes expectativas em relação à migração para um novo SGI capaz de atender às necessidades contemporâneas. O artigo também sugeriu que a utilização de um SGI eficaz na fundação poderia servir de referência para outras instituições, promovendo uma gestão mais transparente, eficiente e alinhada às melhores práticas de governança pública.

Palavras-chave: Gestão. Transparência. Sistema de Gestão Integrada.

ABSTRACT

This study evaluated perceptions regarding the current level of transparency and expectations for a new management system. The article examined the implementation of an Integrated Management System (IMS) at the Support Foundation for the Federal Institute of Paraíba (IFPB) as a strategy to promote greater transparency in administrative and financial processes. The analysis aimed to understand how the IMS could improve the clarity of operations, consolidate management information, and strengthen organizational governance, especially in an entity that manages both public and private resources. The research was conducted through forms with open and closed questions applied to four key members of the foundation: the Director of Projects, the Financial and Administrative Director, the Legal Director, and the Head of the Personnel Department. These professionals play a crucial role in decision-making processes that directly impact the organization. Based on the institution's organizational chart, the levels of responsibility and roles of each participant were identified. The results showed that, although transparency was considered moderate by the respondents, there were significant challenges, such as a lack of clarity in reports, low automation, and the absence of integrated dashboards, which are visual tools used to monitor and present essential information clearly and in real-time. These factors limited the visibility and traceability of management information, hindering the efficiency and quality of decision-making. The implementation of the IMS was seen as an opportunity to overcome these limitations, allowing for data centralization and offering tools such as financial dashboards and automatic reports. The study also highlighted the importance of training employees and promoting cultural adaptation within the organization, as technological modernization alone would not guarantee success without proper alignment between processes and people. In conclusion, the current level of transparency at the foundation was rated as moderate by participants, who expressed high expectations regarding the migration to a new IMS capable of meeting contemporary needs. The article also suggested that the effective use of an IMS in the foundation could serve as a reference for other institutions, promoting more transparent, efficient management aligned with best practices in public governance.

Keywords: Management. Transparency. Integrated Management System.

1. INTRODUÇÃO

Na literatura, a transparência é amplamente associada à melhoria da eficiência nas organizações, especialmente quando se utiliza sistemas de gestão que facilitam o controle e o acesso à informação. Abreu e Tardin (2021) mostram como a transparência pública é crucial para gerar confiança nas instituições, principalmente em países onde as estruturas institucionais ainda são frágeis. Criar um ambiente organizacional que favoreça a transparência e a responsabilização, como argumenta Shapiro (2003), é particularmente importante em organizações que lidam com várias fontes de recursos, já que a eficácia da gestão depende da existência de sistemas que garantam clareza e prestação de contas.

Baldissera e Asta (2020) complementam essa visão ao destacar que fatores como educação e renda influenciam diretamente a demanda por mais transparência, o que reforça a importância da adoção de tecnologias de gestão integrada para atender a essas expectativas. Avison e Fitzgerald (2006) ressaltam a importância de sistemas de gestão integrados (SGIs), apontando que a implementação desses sistemas reduz erros operacionais e melhora a comunicação interna, dois fatores essenciais para que uma organização funcione de maneira mais eficiente e transparente.

A pesquisa em questão buscou responder à seguinte pergunta: *De que forma a implementação de um Sistema de Gestão Integrada (SGI) pode melhorar a transparência e eficiência na gestão financeiro-administrativa da Fundação de Apoio ao IFPB?* Para isso, o objetivo geral do estudo foi entender como a implementação de um Sistema de Gestão Integrada (SGI) pode contribuir para tornar a gestão financeiro-administrativa da Fundação de Apoio ao IFPB mais transparente e eficiente. Foram definidos como objetivos específicos: (1) Analisar o nível atual de transparência e eficiência nos processos financeiro-administrativos da Fundação; (2) Verificar como a implantação do SGI pode melhorar a clareza e a organização das informações gerenciais e financeiras; (3) Identificar os desafios da mudança para o SGI e sugerir soluções para facilitar essa transição e (4) Explorar como o novo sistema pode modernizar os processos internos e melhorar a tomada de decisões.

A relevância dessa pesquisa está no crescente reconhecimento da transparência como um pilar fundamental para a gestão de recursos públicos e privados. Fenner, Visentini e Smolski (2022) enfatizam a importância da transparência no fortalecimento do controle social e da eficiência das instituições. Além disso, Lima e Costa (2021) apontam que modernizar os sistemas de gestão é fundamental para que as instituições atendam às demandas legais e sociais por mais clareza e eficiência.

Portanto, a implementação de um SGI é uma estratégia valiosa não apenas porque consolida dados e processos em uma única plataforma, facilitando a tomada de decisões, mas também porque aumenta a visibilidade das operações internas. Esses fatores são essenciais para uma gestão mais transparente e eficiente, o que, no contexto atual, é indispensável para garantir a confiança dos stakeholders e a eficiência no uso dos recursos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Transparência Pública: Um Pilar Essencial para a Democracia e a Boa Gestão

A transparência pública é, sem dúvida, um dos pilares mais importantes para a construção de uma democracia sólida e eficiente. Quando os cidadãos têm acesso a informações claras e precisas sobre as ações do governo, eles podem exercer um controle social efetivo, garantindo que os recursos públicos sejam usados de maneira adequada. No Brasil, a Lei de Acesso à Informação (LAI) é um marco legal que fortalece essa ideia, pois

estabelece que órgãos públicos devem fornecer informações sobre suas atividades de forma aberta e acessível. Isso cria uma base para que a sociedade possa monitorar e cobrar seus representantes (BRASIL, 2011).

Como explica Hood (2006), a transparência é um valor democrático fundamental, porque possibilita que os cidadãos avaliem o desempenho dos gestores públicos e ajam como uma espécie de "vigilantes" da administração. Isso também favorece o princípio da accountability, onde os governantes são responsáveis por suas ações e decisões, e devem explicá-las à sociedade de maneira clara e acessível.

A Lei de Acesso à Informação, criada em 2011, exige que órgãos públicos divulguem informações relevantes de maneira ativa e passiva. A transparência ativa refere-se àquelas informações que os órgãos disponibilizam por conta própria, sem que ninguém precise solicitar. Já a transparência passiva acontece quando a informação é fornecida após uma solicitação formal do cidadão (SIQUEIRA; BERMEJO; SILVA, 2024). Essa combinação de formas de transparência é essencial para garantir que os cidadãos possam acessar os dados necessários para monitorar a administração pública de maneira completa.

No entanto, a eficácia da transparência pública depende também de outros fatores. Estudiosos, como Baldissera e Asta (2020), argumentam que o nível de educação e renda dos cidadãos tem um impacto direto na demanda por transparência. Cidadãos mais instruídos e financeiramente estáveis têm maior capacidade de exigir que os governantes sejam claros e abertos em suas ações. Da mesma forma, Fenner, Visentini e Smolski (2022) destacam que variáveis como o desemprego e a participação eleitoral também influenciam o nível de transparência nas administrações municipais. Em municípios com maior participação política e menor taxa de desemprego, a transparência tende a ser mais robusta.

A tecnologia, sem dúvida, tem desempenhado um papel fundamental no avanço da transparência pública. Ferramentas como portais de dados abertos e plataformas de transparência ativa têm modernizado a maneira como as informações são disponibilizadas, tornando o acesso a dados mais rápido e fácil. Araújo, Lopes e Dias (2022) afirmam que essa modernização da gestão pública, impulsionada pelas tecnologias de informação, não só facilita o acesso dos cidadãos às informações, mas também torna a gestão pública mais ágil e eficiente.

Portanto, a transparência pública não é apenas uma questão de cumprir a lei. Ela é um mecanismo crucial para fortalecer a democracia e garantir uma gestão pública mais eficiente e justa. Combinando a participação ativa dos cidadãos e o uso de tecnologias inovadoras, podemos avançar ainda mais nesse sentido, transformando a administração pública em algo verdadeiramente acessível e responsável.

2.2 Modernização da Gestão Pública

A modernização da gestão pública tem sido um tema central nas últimas décadas, com governos buscando melhorar a eficiência, a transparência e a prestação de contas. Esse movimento foi impulsionado por reformas que visam adaptar as instituições às novas exigências da sociedade e às mudanças tecnológicas. A busca por serviços públicos de melhor qualidade e maior acessibilidade impulsionou uma transformação significativa na forma como os governos operam.

A Nova Gestão Pública (NGP), que emergiu nos anos 1990, trouxe para o setor público práticas de gestão inspiradas no setor privado, com foco em resultados, eficiência e responsabilização. Segundo Secchi (2020), a NGP no Brasil impôs uma série de desafios, como a necessidade de adaptação ao contexto nacional e as escolhas estratégicas feitas pelas administrações públicas brasileiras. A NGP defende a descentralização de decisões,

a meritocracia e o uso de indicadores de desempenho para promover eficiência nas instituições públicas, conceitos que continuam moldando as reformas atuais.

No entanto, a modernização da gestão pública vai além da adoção de modelos de gestão inspirados no setor privado. O avanço da tecnologia e da governança digital tem desempenhado um papel fundamental nesse processo. Meijer (2022) argumenta que a digitalização está transformando a administração pública globalmente, alterando o papel dos gestores públicos e promovendo uma maior transparência e eficiência. A implementação de Sistemas de Gestão Integrada (SGI) e plataformas de governança eletrônica tornou mais fácil para os cidadãos acessarem informações e monitorarem as ações governamentais, promovendo um ambiente de maior controle social.

No Brasil, a Lei de Acesso à Informação (LAI) e os portais de transparência foram passos importantes rumo à modernização. Segundo Peci e Sobral (2021), a inovação na administração pública, por meio de tecnologias que integram processos e centralizam dados, tem o potencial de transformar a gestão pública, tornando-a mais ágil e responsiva às demandas sociais. Esses avanços tecnológicos não apenas melhoram a prestação de serviços, mas também elevam os níveis de eficiência e transparência das administrações públicas.

A pandemia de COVID-19 destacou ainda mais a importância de uma gestão pública resiliente e eficiente. Friedrich e Dugdale (2021) exploram como a crise acelerou reformas na gestão pública, forçando governos a adotarem novas tecnologias e modelos de trabalho que aumentaram a capacidade de resposta e a resiliência das instituições. No Brasil, isso se refletiu na adoção de novas práticas e sistemas que aumentaram a capacidade de gestão de crises e o controle sobre os recursos públicos.

Entretanto, a modernização da gestão pública não se limita à introdução de novas tecnologias. Secchi (2020) aponta que o sucesso dessas reformas também depende de uma mudança cultural nas instituições, exigindo que servidores públicos se adaptem a novas formas de trabalho e incorporem práticas de transparência e eficiência em seu cotidiano. Sem um alinhamento entre tecnologia, processos e pessoas, a modernização tende a ser limitada.

Assim, a modernização da gestão pública é um processo contínuo e multifacetado, que envolve não apenas a adoção de novas tecnologias, mas também a reestruturação de processos administrativos e o engajamento dos servidores públicos. À medida que as instituições se modernizam, elas se tornam mais transparentes, eficientes e capazes de enfrentar os desafios do futuro.

2.3 Eficiência no Setor Público

A busca por eficiência no setor público é uma preocupação constante de gestores e políticos, especialmente em tempos de recursos escassos e maiores demandas sociais. Tradicionalmente, eficiência era entendida como fazer mais com menos: usar os recursos disponíveis da melhor maneira possível para entregar o maior número de serviços. No entanto, essa visão evoluiu. Hoje, a eficiência no setor público envolve não apenas reduzir custos, mas garantir que os serviços prestados sejam rápidos, de qualidade e realmente atendam às necessidades da população.

A tecnologia tem sido uma grande aliada nesse processo. Ferramentas como os sistemas de gestão integrada (SGI) estão ajudando a centralizar dados, automatizar tarefas e melhorar a agilidade dos processos administrativos. Meijer (2022) ressalta que a digitalização da administração pública tem um impacto direto na eficiência, facilitando o acesso às informações e aumentando a transparência. Com isso, os gestores podem acompanhar melhor o uso dos recursos públicos e tomar decisões mais fundamentadas.

A pandemia de COVID-19 deixou ainda mais evidente a importância de uma gestão pública eficiente e resiliente. Governos que já haviam investido em tecnologia conseguiram se adaptar rapidamente às novas demandas e continuar oferecendo serviços essenciais. Friedrich e Dugdale (2021) afirmam que a crise acelerou a modernização da administração pública em muitos lugares, mostrando que a eficiência e a resiliência andam lado a lado quando há uma boa estrutura tecnológica.

Apesar dos avanços, alcançar a eficiência no setor público ainda apresenta desafios. Secchi (2020) observa que, além da tecnologia, é crucial que haja uma mudança na cultura das instituições públicas. Isso significa capacitar os servidores para que usem as novas ferramentas com eficácia e adaptem suas formas de trabalho. A modernização não é apenas sobre adotar novos sistemas, mas também sobre transformar processos e envolver as pessoas nessa mudança.

Há exemplos práticos que mostram o impacto positivo de iniciativas tecnológicas, como o Portal da Transparência no Brasil e a implementação de Sistemas de Gestão Integrada (SGI) em diversos órgãos públicos. Esses sistemas não apenas agilizam as rotinas administrativas, mas também oferecem maior visibilidade e controle sobre as operações, permitindo que os gestores tomem decisões com base em dados confiáveis e em tempo real.

No caso da Fundação de Apoio ao IFPB, que é o foco deste TCC, a implementação de um Sistema de Gestão Integrada (SGI) é vista como uma oportunidade de modernizar sua gestão financeiro-administrativa. Ao centralizar as informações e melhorar a clareza dos processos, o sistema pode tornar a gestão mais eficiente e transparente, duas qualidades essenciais para qualquer instituição pública que busca se modernizar e atender melhor suas demandas.

Portanto, quando pensamos em eficiência no setor público, devemos entender que ela não se resume a economizar recursos. Trata-se de prestar serviços de qualidade, de forma ágil, e de maneira que as instituições públicas consigam se adaptar às mudanças e desafios do futuro. A implementação de sistemas como o SGI é um passo crucial nessa direção, trazendo melhorias não só na gestão dos recursos, mas também na confiança dos cidadãos e na transparência das operações.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado na Fundação de Apoio ao Instituto Federal da Paraíba (IFPB), uma instituição com mais de 27 anos de experiência na gestão de projetos público-privados. A escolha da fundação se deu pelo momento oportuno de implementação de um Sistema de Gestão Integrada (SGI), o que permitiu explorar como essa mudança impactaria a transparência e a eficiência da gestão administrativo-financeira.

3.1 Abordagem Metodológica:

Optou-se por uma abordagem mista, que combinou métodos quantitativos e qualitativos. Essa escolha se justificou pela complexidade do tema, que envolveu tanto dados objetivos quanto percepções subjetivas dos gestores. Utilizar ambas as abordagens permitiu uma visão mais completa sobre os impactos do SGI.

3.2 Coleta de Dados:

Os dados foram coletados entre agosto e outubro de 2024, diretamente com quatro gestores-chave da fundação: a Diretora de Projetos, o Diretor Financeiro e Administrativo, o Diretor Jurídico e a Chefe do Departamento Pessoal. Esses profissionais foram escolhidos por desempenharem papéis centrais na tomada de decisões da instituição. Utilizaram-se formulários semi-estruturados para obter as informações, contendo tanto perguntas fechadas, que permitiram quantificar certas respostas, quanto perguntas abertas, que exploraram percepções e expectativas sobre a implementação do SGI.

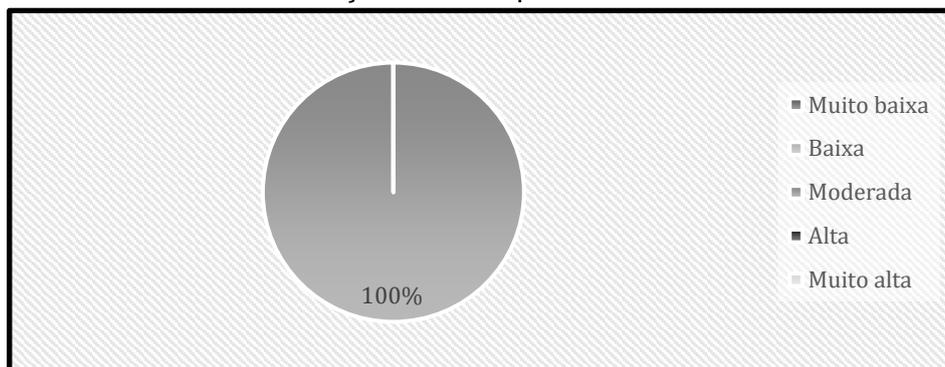
3.3 Análise dos Dados:

Na análise dos dados quantitativos, transformaram-se as respostas em indicadores numéricos, o que ajudou a identificar padrões e tendências nos processos internos da fundação. Já para as respostas qualitativas, utilizou-se uma análise temática baseada na metodologia de Creswell (2018), que defende a integração de métodos mistos para uma visão mais aprofundada dos dados. Assim, conseguiu-se capturar tanto a visão objetiva quanto as percepções subjetivas dos gestores, proporcionando uma compreensão mais completa dos impactos do SGI.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados dos formulários revelaram que os quatro respondentes marcaram a opção “moderada” quando questionados sobre a transparência atual, totalizando 100% dos respondentes, conforme Gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1: Avaliação da Transparência nos Processos Internos



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A classificação de "transparência moderada" em relação aos processos internos da instituição, apontada pelos membros, referia-se ao sistema atual da empresa. Foram identificadas barreiras que dificultavam o acesso completo às informações necessárias para a tomada de decisões, como evidenciado nas respostas às questões abertas que abordaram as limitações e desafios tanto do sistema atual quanto do novo. Ainda sobre essas questões, as respostas qualitativas complementaram o dado apresentado acima, revelando que as principais limitações percebidas no sistema atual estavam relacionadas à falta de clareza nos relatórios gerenciais, à ausência de integração de dados e dashboards, e à baixa automação. Esses fatores tinham impacto direto na capacidade de visualização e rastreamento das informações financeiras e gerenciais, o que afetava negativamente a eficiência administrativa e a qualidade das decisões estratégicas.

A integração de sistemas de gestão com alinhamento estratégico fortalecia a transparência, permitindo que as organizações tivessem uma visão clara e unificada de seus processos. No entanto, os dados qualitativos coletados indicaram que o sistema atual

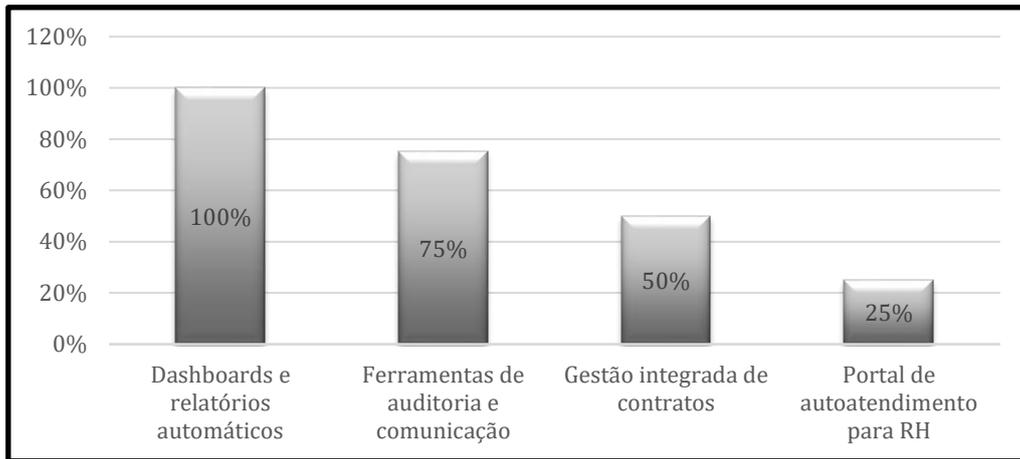
da fundação ainda apresentava deficiências na percepção dos respondentes, que também indicaram que as deficiências estavam especialmente na apresentação de dados gerenciais e automação. Essa situação evidenciava a necessidade de ferramentas mais robustas para melhorar a clareza financeira e administrativa. A falta de dashboards e relatórios integrados comprometia a visão holística das operações, como também foi presente nas respostas dos formulários, sendo notada essa falta pelos cargos estratégicos, limitando a capacidade dos gestores de tomarem decisões rápidas e fundamentadas em dados precisos.

Entre os principais desafios e obstáculos apontados pelos respondentes nas perguntas abertas, a migração de dados, a adaptação cultural e o suporte ao sistema foram destacados por todos os respondentes. Essa resistência à mudança, indicada pelos respondentes, assim como a necessidade de alinhamento organizacional, eram fatores críticos que poderiam comprometer o sucesso da implementação de um novo sistema de gestão integrada. A modernização tecnológica na administração pública exigia não apenas a implantação de novos sistemas, mas também o alinhamento dos colaboradores à nova cultura de transparência e responsabilidade. De acordo com Shapiro, para que a mudança fosse bem-sucedida, era necessário criar um movimento que se espalhasse entre os colaboradores. Isso era fundamental para garantir que a adoção do sistema fosse eficaz e que seus benefícios fossem plenamente alcançados.

Quanto às expectativas de melhorias com o novo sistema, os participantes destacaram a necessidade de maior clareza nos processos, relatórios personalizados, controle financeiro mais rigoroso, maior rastreabilidade de procedimentos jurídicos e financeiros, além de uma transparência mais eficiente nos processos internos. Quando questionados sobre quais resultados já haviam observado ou esperavam observar com a transição para o novo sistema, as expectativas revelaram um desejo claro de superar as limitações do sistema atual, principalmente em termos de integração de dados e automação.

Em relação às funcionalidades específicas consideradas cruciais em um novo sistema para aumentar a transparência, 100% dos respondentes indicaram a relevância de dashboards e relatórios automáticos, 75% ressaltaram ferramentas de auditoria e comunicação, 50% mencionaram a gestão integrada de contratos, e 25% citaram um portal de autoatendimento para acesso às políticas de Recursos Humanos. Essas respostas estão ilustradas no Gráfico 2 a seguir. O desvio padrão de aproximadamente 27,95% sugeriu uma variação significativa nas preferências por funcionalidades.

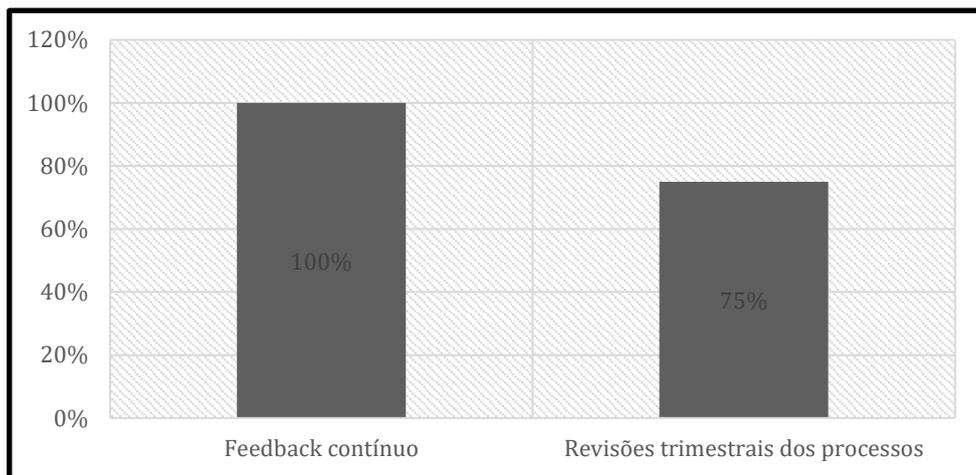
Gráfico 2: Funcionalidades Cruciais para Transparência



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

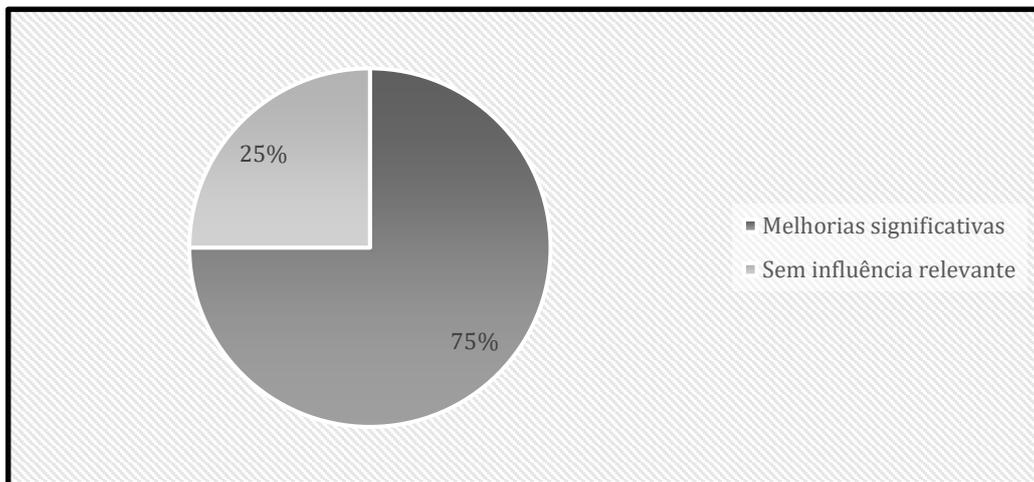
No que dizia respeito ao monitoramento da eficácia do novo sistema, o Gráfico 3 mostrou que 100% dos respondentes indicaram feedback contínuo como um elemento essencial para avaliar o desempenho, e 75% sugeriram revisões trimestrais dos processos desempenhados. Esses resultados reforçaram a necessidade de ferramentas que possibilitassem uma monitorização sistemática e constante.

Gráfico 3: Elementos Essenciais para o Monitoramento do Sistema



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Por fim, quanto à cultura de transparência da fundação da instituição, que trabalhava com o Sistema de Administração e Gestão Integrada (SAGI) mais robusto, a cultura de transparência tinha se ajustado aos órgãos de controle e fiscalização por lidar com recursos públicos, bem como na realização das prestações de contas dos projetos. Quando foi questionado sobre se a implementação do novo sistema poderia influenciar a cultura de transparência, 75% dos respondentes indicaram que a implementação do novo sistema traria melhorias significativas, enquanto 25% responderam que o sistema não traria melhorias significativas para a cultura de transparência. Esses dados podem ser visualizados no Gráfico 4 a seguir, que traz a percepção sobre o impacto na cultura de transparência.

Gráfico 4: Percepção sobre o Impacto na Cultura de Transparência

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados sugeriram que a implementação de dashboards financeiros, ferramentas de automação e integração de dados era essencial para atender às expectativas de transparência dos usuários. A clareza e a rastreabilidade dos processos foram vistas como pilares fundamentais para uma gestão eficiente e transparente. Além disso, quando foi perguntado quais desafios poderiam ser previstos com a transição do sistema atual para o novo em termos de transparência, os respondentes destacaram que a capacitação dos colaboradores para utilizar essas ferramentas seria crucial para garantir a transparência com o novo sistema. Não bastava apenas implantar novas tecnologias; era necessário garantir que todos os envolvidos estivessem preparados para usá-las de maneira eficiente, o que poderia exigir treinamentos e ajustes na cultura organizacional.

Em resumo, os dados coletados mostraram que, embora a transparência nos processos da fundação fosse considerada moderada, havia uma expectativa clara de que o novo SGI proporcionaria melhorias significativas. No entanto, o sucesso dessa implementação dependeria não apenas das funcionalidades técnicas, como dashboards e relatórios integrados, mas também da adaptação cultural e do suporte adequado para utilizar o sistema de forma eficiente.

CONCLUSÃO

Este estudo buscou evidenciar as melhorias da implementação de um Sistema de Gestão Integrada (SGI) na fundação de apoio ao Instituto Federal da Paraíba (IFPB), com o objetivo de apresentar as perspectivas dos respondentes sobre as melhorias na transparência dos processos administrativos e financeiros. A pesquisa, baseada na aplicação de formulários a membros estratégicos da fundação, revelou que a percepção de transparência era moderada, o que indicava a existência de processos parcialmente visíveis e acessíveis, mas que ainda enfrentavam barreiras significativas para uma total clareza e eficácia. As principais limitações apontadas no sistema atual pelos respondentes foram a falta de clareza nos relatórios gerenciais, ausência de integração de dados e a baixa

automação, identificadas como fatores que afetavam diretamente a eficiência das operações e a qualidade da tomada de decisões.

A partir da análise qualitativa e quantitativa das respostas, foi notado, conforme as respostas coletadas, que a implementação de um SGI tinha potencial para suprir essas lacunas, desde que fossem adotadas funcionalidades adequadas. Ferramentas como dashboards integrados, relatórios automáticos e maior rastreabilidade das transações financeiras foram amplamente mencionadas nas perguntas abertas como essenciais para garantir uma transparência organizacional mais robusta. Além disso, a possibilidade de consolidar informações em uma única plataforma permitiria que gestores e colaboradores tivessem uma visão mais clara e precisa das operações internas, facilitando a auditoria e o controle dos processos financeiros.

Outro ponto central destacado pelos respondentes foi a importância do monitoramento contínuo da eficácia do novo sistema. A realização de revisões periódicas dos processos administrativos e financeiros foi vista como uma estratégia necessária para garantir que o SGI não apenas resolvesse os problemas atuais, mas também evoluísse conforme as necessidades organizacionais e exigências externas. O feedback contínuo de gestores e usuários do sistema também se mostrou fundamental para ajustar o funcionamento do SGI e otimizar sua performance ao longo do tempo.

No entanto, um aspecto que não podia ser negligenciado era o impacto cultural da implementação de um SGI. Embora o sistema pudesse resolver problemas técnicos relacionados à integração e visibilidade de dados, a adaptação cultural seria crucial para garantir o sucesso do projeto. A resistência à mudança, um desafio frequentemente mencionado na literatura sobre modernização de gestão, foi também citada pelos respondentes da pesquisa como um obstáculo relevante. Isso sugeriu que, além da adoção de novas tecnologias, seria necessária uma estratégia de gestão da mudança, que incluísse a capacitação dos colaboradores e a promoção de uma cultura de transparência e responsabilidade.

Os dados analisados indicaram que, embora o cenário apresentasse desafios consideráveis, existia uma forte expectativa de que o novo sistema proporcionasse melhorias significativas. A transição para o SGI deveria ser vista como uma oportunidade para fortalecer a governança e a prestação de contas da fundação, uma vez que a transparência se tornaria um elemento central no processo de tomada de decisões e na gestão de recursos. A implementação de um SGI também poderia consolidar a fundação como uma referência em termos de boas práticas de gestão, fornecendo um modelo para outras instituições de apoio à educação.

Outro fator relevante abordado foi a necessidade de suporte contínuo e capacitação dos usuários do novo sistema. O sucesso da implementação não residiria apenas nas funcionalidades técnicas oferecidas, mas na capacidade dos colaboradores de utilizá-las de forma eficaz. Isso exigiria um esforço significativo em treinamento e desenvolvimento de competências, além da criação de uma infraestrutura de suporte técnico robusta para auxiliar no uso do SGI.

A transparência, como um pilar essencial da boa governança, foi fortalecida pela utilização de tecnologias que permitiam a consolidação de dados e a automatização de processos. A fundação, ao adotar o SGI, se alinhou às melhores práticas de governança, criando um ambiente de maior visibilidade e controle sobre as operações internas, o que foi vital para a sua credibilidade junto aos stakeholders e à sociedade. Por fim, este estudo

destacou que a implementação do SGI não era um fim em si mesma, mas sim parte de um processo contínuo de modernização e aprimoramento das práticas de gestão.

REFERÊNCIAS

ABREU, Cristiano de Jesus Sousa de; TARDIN, Neyla. *A transparência pública em países subdesenvolvidos: estudo sobre os determinantes da transparência.* E&G Economia e Gestão, v. 21, n. 59, p. 167-179, 2021.

ARAÚJO, Richard Medeiros; LOPES, Alba Barbosa de Oliveira; DIAS, Thiago Ferreira. *Transparência pública: análise de portais de conselhos de fiscalização profissional no nordeste brasileiro.* Revista Desenvolvimento em Questão, v. 20, n. 58, p. 1-22, 2022.

AVISON, David; FITZGERALD, Guy G. G. *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools.* London: McGraw-Hill, 2006.

BALDISSERA, Juliano Francisco; ASTA, Denis Dall. *Panorama teórico e empírico dos determinantes da transparência pública.* Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 15, n. 4, p. 88-103, 2020.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 24 out. 2024.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e de mistura.* 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2018.

FENNER, Vanessa Unfried; VISENTINI, Monize Sâmara; SMOLSKI, Felipe Micaíl da Silva. *Transparência pública municipal: análise das variáveis políticas e socioeconômicas determinantes.* Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 19, n. 52, p. 79-94, 2022.

FRIEDRICH, Carl; DUGDALE, Anni. *Resilience and Efficiency in Public Management during the COVID-19 Pandemic.* Journal of Public Administration Research and Theory, v. 31, n. 3, p. 456-470, 2021.

HOOD, Christopher. **Transparency: The Key to Better Governance?** 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 2006.

LIMA, R. F.; COSTA, M. F. Modernização dos sistemas de gestão e a importância da transparência: desafios e oportunidades. **Revista Brasileira de Administração**, v. 39, n. 3, p. 485-502, 2021.

MEIJER, Albert J. *Public Management in an Era of Digital Governance: The Changing Role of the Public Manager.* Public Administration Review, v. 82, n. 1, p. 90-95, 2022.

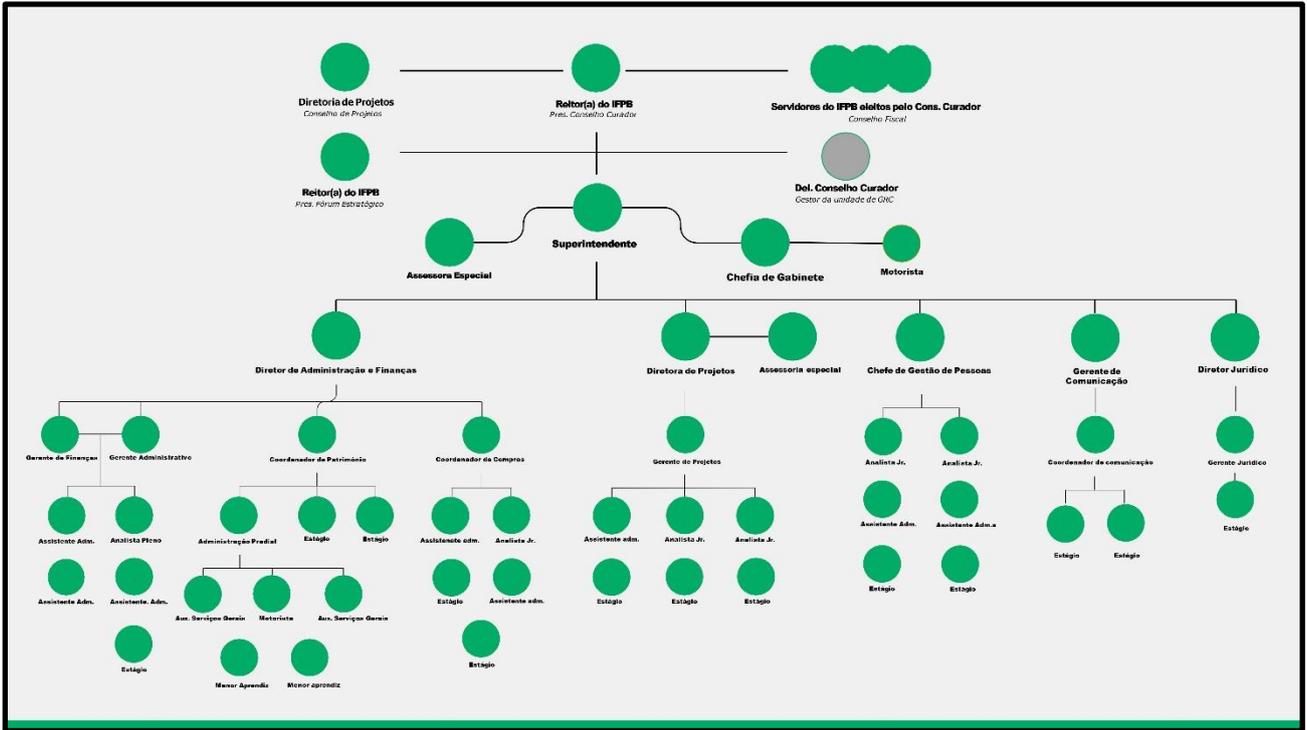
PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. *Innovation in Public Administration: Challenges and Opportunities for Brazil.* Cadernos EBAPE.BR, v. 19, n. 2, p. 334-351, 2021.

SECCHI, Leonardo. *The New Public Management in Brazil: Strategic Choices and Challenges.* Revista de Administração Pública, v. 54, n. 1, p. 89-104, 2020.

SIQUEIRA, Wender Rodrigues de; BERMEJO, Paulo Henrique de Souza; SILVA, Luiz Almeida da. *Transparência pública de governos locais: uma análise baseada na Escala Brasil Transparente.* Revista Ciências Administrativas, v. 30, e13870, 2024.

SHAPIRO, Andrea J. *Creating Contagious Commitment: Applying the Tipping Point to Organizational Change.* Cary, NC: Strategy Perspective, 2003.

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA FUNDAÇÃO DE APOIO



Fonte: Fundação de Educação, Tecnologia e Cultura da Paraíba (2024).

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE APLICAÇÃO

Formulário de Aplicação: Transparência na Fundação de Apoio

Perguntas sobre Percepção Geral de Transparência

1. Como você avalia a transparência dos processos administrativos e operacionais no sistema de gestão atual?
 Muito baixa
 Baixa
 Moderada
 Alta
 Muito alta
2. Quais são as principais limitações do sistema de gestão atual em relação à promoção da transparência?

Perguntas sobre Expectativas em Relação ao Novo Sistema

3. Quais melhorias você espera que o novo sistema de gestão traga em termos de transparência?
 Melhor acesso a informações em tempo real
 Relatórios mais detalhados e acessíveis
 Maior clareza nos processos financeiros
 Melhor comunicação entre os setores
 Outra: _____
4. De que maneira você acredita que o novo sistema pode superar as deficiências do sistema atual em termos de transparência?

Perguntas sobre Funcionalidades do Novo Sistema

5. Quais funcionalidades específicas você considera essenciais no novo sistema para garantir uma maior transparência?

- Dashboard de acesso rápido e personalizável
- Relatórios automáticos e customizáveis
- Auditoria e rastreamento de todas as atividades
- Ferramentas de comunicação e colaboração integradas
- Visualização clara da execução orçamentária e financeira
- Outra: _____

6. Em quais áreas da Fundação você acredita que o novo sistema terá o maior impacto em termos de transparência?

(Marque todas as que se aplicam)

- Gestão Financeira
- Gestão de Projetos
- Gestão de Pessoas
- Relacionamento Institucional
- Comunicação Interna
- Outra: _____

Pergunta sobre Implementação e Suporte

7. Quais desafios você prevê na transição do sistema atual para o novo sistema em termos de transparência?

Perguntas sobre Monitoramento e Avaliação

8. Como você sugere que a eficácia do novo sistema em melhorar a transparência seja monitorada ao longo do tempo?

- Relatórios mensais de auditoria
- Feedback contínuo dos usuários

- Revisões trimestrais de desempenho
 - Implementação de KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho) específicos para transparência
 - Outra: _____
9. Quais métricas ou indicadores você considera mais relevantes para avaliar o impacto do novo sistema na transparência da Fundação?
- Nível de acesso à informação pelos colaboradores
 - Redução do tempo de resposta para solicitações de informações
 - Diminuição de erros ou omissões nos processos
 - Aumento da satisfação dos colaboradores com a transparência
 - Outros: _____

Perguntas sobre Cultura Organizacional

10. Como você espera que a implementação do novo sistema influencie a cultura de transparência na Fundação?
- Melhorará significativamente
 - Melhorará moderadamente
 - Não trará mudanças significativas
 - Pode apresentar desafios culturais
 - Não sei avaliar
11. De que forma a implementação do novo sistema pode incentivar maior responsabilidade e prestação de contas entre os colaboradores?

Perguntas sobre Resultados Esperados

12. Quais resultados positivos você já observou ou espera observar com a transição para o novo sistema de gestão, especialmente em termos de transparência?

13. Quais obstáculos você acredita que ainda precisarão ser superados para alcançar plena transparência com o novo sistema de gestão?

Emitido em 13/01/2025

DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO) Nº 001/2025 - CCSA - CGP (11.00.52.01)
(Nº do Documento: 1)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 13/01/2025 14:42)
GUTEMBERG ANGELO BEZERRA
ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO
1212018

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **1**,
ano: **2025**, documento (espécie): **DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO)**, data de emissão: **13/01/2025** e
o código de verificação: **2d2006228b**