

Como a pandemia da Covid-19 afetou as práticas de governança e gestão digital? Uma análise nas Instituições de Ensino Superior do Brasil

How did the Covid-19 pandemic affect governance and digital management practices? An analysis of higher education institutions in Brazil

¿Cómo afectó la pandemia de Covid-19 a las prácticas de gobierno y gestión digital? Un análisis de las instituciones de educación superior en Brasil

Crislaine de Fátima Gonçalves de Miranda
Mestranda em Contabilidade (UFPR)
crislaine.miranda@ufpr.br
<https://orcid.org/0000-0002-0397-9627>

Leandro Menezes Rodrigues
Mestranda em Contabilidade (UFPR)
leandro.menezes@ufpr.br
<https://orcid.org/0000-0001-7555-3388>

Ednalva Santos Pereira Leitão
Graduada em Ciências Contábeis (IFPR)
nalvasp.pereira@hotmail.com

RESUMO

Objetivo: Analisar como a pandemia da Covid-19 afetou as práticas de governança e gestão digital das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Brasil.

Método e abordagem: A pesquisa é classificada como descritiva, documental e de abordagem qualitativa. Descritiva, pois, buscou descrever e retratar os efeitos da pandemia da Covid-19 nas práticas de governança digital das IFES do Brasil. Documental, pois, analisou 194 Relatórios de Gestão Anuais correspondente a 97 instituições de ensino no período pandêmico (2020 e 2021). E qualitativa, pois, fez uso da técnica de análise documental para interpretar e analisar os dados, utilizando o mapa metodológico para estudos da Administração Pública proposto por Silva *et al.* (2020).

Principais resultados e contribuições: É possível afirmar que a pandemia causou diversos efeitos nas práticas de governança digital das instituições. O trabalho remoto e o ensino emergencial foram as principais justificativas abordadas pelas IFES. Serviços digitais, como contratação de plataformas, atualizações dos sistemas gerenciais, compra de equipamentos e criação de projetos de inclusão digital foram as mais relatadas. Além dessas práticas, foi possível identificar a existência de limitações estruturais e de pessoal nos setores de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) das instituições, o que causou grande impacto principalmente no primeiro ano pandêmico.

Originalidade e relevância: Evidencia como ocorreu a governança digital nas IFES durante o cenário caótico de pandemia, demonstrando quais foram as principais decisões dos gestores públicos e relata como as TICs foram aliadas para a prestação do serviço público educacional, principalmente, como no trabalho remoto e ensino remoto emergencial.

Palavras-chave: Governança Digital. Instituições Federais de Ensino Superior. Pandemia da Covid-19. Mudanças. Gestão Pública.

ABSTRACT

Objective: To analyze how the Covid-19 pandemic affected the digital governance and digital management practices of the Federal Institutions of Higher Education (IFES) in Brazil.

Method and approach: The research is classified as descriptive, documentary and qualitative in approach. Descriptive, therefore, sought to describe and portray the effects of the Covid-19 pandemic on the digital governance practices of IFES in Brazil. Documental, therefore, analyzed 194 Annual Management Reports corresponding to 97 educational institutions in the pandemic period (2020 and 2021). It is qualitative, because it used the document analysis technique to interpret and analyze the data, using the methodological map for Public Administration studies proposed by Silva et al. (2020).

Main results and contributions: It is possible to affirm that the pandemic caused several effects on the institutions' digital governance practices. Remote work and emergency teaching were the main justifications addressed by the IFES. Initiatives such as: contracting digital platforms, updating management systems, purchasing equipment and creating digital inclusion projects were the most reported. In addition to these practices, it was possible to identify the existence of structural and personnel limitations in the Information and Communication Technology (ICT) sectors of the institutions, which had a great impact, especially in the first pandemic year.

Originality and relevance: Shows how digital governance took place in IFES during the chaotic pandemic scenario, demonstrating what were the main decisions of public managers and reports how ICTs were allied to the provision of the educational public service, mainly, as at work remote teaching and emergency remote teaching.

Keywords: Digital Governance. Federal Institutions of Higher Education. Covid-19 pandemic. Changes. Public administration.

RESUMEN

Objetivo: Analizar cómo la pandemia de Covid-19 afectó las prácticas de gobernanza y gestión digital de las Instituciones Federales de Educación Superior (IFES) en Brasil.

Método y enfoque: La investigación se clasifica en descriptiva, documental y de enfoque cualitativo. Descriptivo, por lo tanto, buscó describir y retratar los efectos de la pandemia de Covid-19 en las prácticas de gobernanza digital de IFES en Brasil. Documental, por lo tanto, analizó 194 Informes Anuales de Gestión correspondientes a 97 instituciones educativas en el período de pandemia (2020 y 2021). Es cualitativo, porque utilizó la técnica de análisis de documentos para interpretar y analizar los datos, utilizando el mapa metodológico para estudios de Administración Pública propuesto por Silva et al. (2020).

Principales resultados y contribuciones: Es posible afirmar que la pandemia provocó varios efectos en las prácticas de gobernanza digital de las instituciones. El trabajo a distancia y la docencia de emergencia fueron las principales justificaciones abordadas por la IFES. Los servicios digitales, tales como: contratación de plataformas, actualización de sistemas de gestión, compra de equipos y creación de proyectos de inclusión digital fueron los más reportados. Además de estas prácticas, se pudo identificar la existencia de limitaciones estructurales y de personal en los sectores de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) de las instituciones, lo que provocó un gran impacto, principalmente en el primer año de pandemia.

Originalidad y relevancia: Muestra cómo se dio la gobernanza digital en IFES durante el caótico escenario de pandemia, evidenciando cuáles fueron las principales decisiones de los gestores públicos y relata cómo las TIC se aliaron a la prestación del servicio público educativo, principalmente, como en el trabajo a distancia enseñanza y enseñanza remota de emergencia.

Palavras chave: *Gobernanza Digital. Instituciones Federales de Educación Superior. Pandemia de Covid-19. Cambios. Gestión pública.*

1. INTRODUÇÃO

A Governança Pública incluiu temas importantes na administração dos recursos públicos, como a transparência para manter a confiabilidade e integridade dos dados e a *accountability* (Idzi, 2021) para proporcionar melhoria e eficiência ao setor. Para Bezerra (2018) esse movimento proporcionou uma ampliação do conceito de governo, pois, reforçou a participação dos cidadãos na tomada de decisão e evidenciou a importância de utilizar outros meios para proporcionar o bem comum e o fortalecimento da democracia.

Um desses meios, recorrente na literatura atual (Gomes *et al.*, 2020; Idzi, 2021; Neto & Carvalho, 2020; Maciel, 2020) e presente na legislação brasileira desde 2000 (Brasil, 2016) é utilização adequada e estratégica das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Segundo Neto e Carvalho (2020) as TICs são ferramentas fundamentais para promover e efetivar as possibilidades de uma governança ampla, integrada e de maior eficiência. Colaborando com esse pensamento Gomes *et al.* (2020, p. 433) abordam que “com o avanço das TICs, o uso dos websites pelos órgãos da administração pública brasileira vem aumentando, e os portais se tornaram, em alguns casos, as principais ferramentas de interação entre governo e sociedade”.

Nesse sentido, a expansão das TICs no mundo tem-se tornado um mecanismo importante de fomento à participação ativa da sociedade, qualidade dos serviços prestados e propulsora da Nova Gestão Pública (NGP), ou como a literatura indica, uma nova era: a Era Digital. Assim, a Governança Digital surge, não apenas como um meio de viabilizar a Governança Pública, mas como uma forma de modificar a natureza dos serviços prestados pelo setor (Bezerra, 2018; Idzi, 2021).

De acordo com Zamora *et al.* (2016) a governança digital refere-se ao uso generalizado de TICs por um governo nacional para fazer melhorias substanciais nos serviços governamentais, promovendo transparência e responsabilidade na gestão pública. Na educação, por exemplo, a utilização estratégica das TICs e uma boa governança digital vem sendo requisitada pelos órgãos de controle. O Tribunal de Contas da União (TCU) tem solicitado que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) relatem as práticas de governança digital em seus Relatórios de Gestão anuais e abordem os principais projetos realizados, bem como os indicadores e metas atingidas pelas IFES (TCU, 2020). Essas e outras medidas, buscam que a administração pública se transforme e que as TICs sejam um meio de oferta de serviço de qualidade, informação confiável e de participação da sociedade (Brasil, 2016).

No entanto, a transformação digital tem caminhado a passos lentos na gestão pública brasileira (Idzi, 2021; Maciel, 2020). De acordo com Maciel (2020) o Brasil sofre com diversas barreiras burocráticas para a abertura dos dados governamentais e obstáculos evidentes como: a falta das informações claras que muitas vezes descritas na linguagem jurídica e poucas políticas públicas de ampliação digital à população mais carente (Santos, 2021). No contexto educacional, o próprio TCU (2021) relatou essas dificuldades, abordando que “as

metodologias de ensino-aprendizagem mediadas por tecnologias digitais encontram-se prejudicadas pela deficiência da infraestrutura nas IFES”.

Tais limitações, ficaram ainda mais evidentes no recente cenário pandêmico, ocasionado pelo novo Coronavírus (Covid-19), pois, medidas restritivas para salvar vidas fizeram com que a maioria dos serviços públicos fechassem suas portas físicas e “abrissem as suas virtuais” (Miranda *et al.*, 2021). O isolamento social impulsionou que o ensino remoto emergencial, o teletrabalho e a restrição de atividades presenciais se tornassem uma realidade, demonstrando a necessidade urgente de virtualizar as atividades, principalmente do setor público (Maciel, 2020).

Para Maciel (2020) os impactos causados pelo novo Coronavírus na governança digital do setor público, serão sentidos por muitos anos e promoverá mudanças institucionais profundas, acelerando assim o processo de digitalização desse setor. À vista disso, a questão que orienta esse estudo é a seguinte: como a pandemia da Covid-19 afetou as práticas de governança e gestão digital das IFES? Para isso, foi realizado a técnica de análise documental dos relatórios de gestão das instituições nos anos que ocorreram as principais restrições por conta da pandemia (exercícios de 2020 e 2021), com o intuito de analisar como a pandemia da Covid-19 afetou as práticas de governança digital das IFES do Brasil.

À vista disso, tem-se como justificativa a relevância de evidenciar para a sociedade como ocorreu a tomada de decisão e a gestão digital nas IFES durante o cenário caótico de pandemia. Além disso, o estudo destaca a importância das TICs para a prestação do serviço público educacional, principalmente, no trabalho remoto e ensino remoto emergencial. Assim, como contribuição social, tem-se que a propagação das práticas de governança digital realizadas pelas instituições são subsídios para a transparência, auditoria e participação ativa da sociedade, pontos que são como princípios para a governança pública. Do ponto de vista teórico e acadêmico, esse estudo contribui com a literatura sobre a gestão digital no setor público e na profissional demonstra exemplos de automatização de processos, práticas de viabilização do ensino e projetos de governança digital que ocorreram no período, melhorando assim a eficiência e eficácia do órgão no período e no futuro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com a necessidade de fortalecimento da transparência imposta pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e pressões advindas, principalmente por organizações estrangeiras, o Brasil passou por um intenso processo de digitalização no início dos anos 2000 (Reck & Hübner, 2021; Santos, 2021). Um dos primeiros projetos, nomeado de Governo Eletrônico (e-Gov) tinha a finalidade de priorizar o uso das TICs para democratizar o acesso à informação e aprimorar a qualidade dos serviços prestados (Santos, 2021).

De acordo com o Governo Federal (2016, p. 08) o e-Gov contemplou “a ampliação da interatividade e a participação política nos processos do Estado”, buscando facilitar a navegação e o acesso do cidadão aos serviços do governo. Em outras palavras, o cotidiano social e burocrático baseado, unicamente, na ação presencial do cidadão para ser beneficiado por políticas e serviços públicos começou a ser deixado de lado com a criação do programa (Santos, 2021). Iniciativas digitais como identidade digital do governo, portal de serviços, novo

portal Brasil, dados abertos, guia de aplicativos para acesso à informação, portal do servidor tornaram-se uma realidade no país (Governo Federal, 2016).

No entanto, por mais que o e-Gov tenha causado grandes transformações na rotina da administração pública, o Brasil ainda caminhava a passos lentos aos olhos das organizações, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). A OCDE já discutia práticas e projetos de digitalização desde 1980 e temas sobre a utilização das TICs e criação de boas práticas de transição de governo digital para governança digital já eram retratadas (Santos, 2021).

Assim, com a finalidade de construir esse caminho de transição, o Brasil instituiu, em 2016, a Estratégia de Governança Digital (EGD) (Reck & Hübner, 2021). Esse documento, buscou “orientar e integrar as iniciativas relativas à governança digital na administração direta, autarquia e fundacional do Poder Executivo Federal, contribuindo para aumentar a efetividade da geração de benefícios para sociedade brasileira” (Governo Federal, 2016, p. 10) e ampliar a participação social por meio de serviços públicos digitais.

Vale ressaltar que a governança digital no setor público tem um olhar para além da própria gestão ao envolver atores externos e com olhar para o futuro em busca da geração de benefícios para a sociedade (Cepik *et al.*, 2010). Segundo Gomes *et al.* (2020, p. 433) “a governança digital se refere ao uso do meio digital para a execução de funções de governo e participação da sociedade, buscando o bem comum e o fortalecimento da democracia digital”. Para Pimenta e Canabarro (2014) a governança digital é uma área emergente que busca realizar uma aproximação entre os diversos campos do conhecimento com o uso das TICs.

Em consonância, Mello e Slomski (2010) abordam que o constructo da governança digital (ou eletrônica) é composto pelos seguintes fatores: (i) conteúdo, (ii) serviço, (iii) participação cidadã, (iv) privacidade e segurança, e (v) usabilidade e acessibilidade. Os dois primeiros representando partes da administração pública, o terceiro retratando a democracia dos envolvidos nesse processo e os dois últimos relatando como as boas práticas devem acontecer nesse sistema.

No setor educacional, o TCU tem trabalhado para que as IFES entendam essas diferenças e promovam tais fatores. Uma das exigências da Corte de Contas, por exemplo, é a publicação anual de metas, projetos, riscos, desafios e indicadores sobre o tema no Relatório de Gestão das instituições. Dentro desses requisitos está a publicação do Índice de Governança Digital de TI (iGovTI) que tem o propósito de avaliar a maturidade das práticas em governança digital das IFES, analisando as dimensões de liderança, de estratégia e planos, de informações, de pessoas, de processos e de resultados (TCU, 2010).

Nesse contexto, a importância da governança digital para a administração pública começou a ser objeto do estudo na literatura organizacional. Cunha e Miranda (2013) realizaram uma investigação da governança digital no setor público, incluindo ações voltadas para a inclusão digital e constataram que poucos são os estudos voltados para a governança digital, sendo esse momento adequado à ampliação da pesquisa acadêmica no uso e nas implicações sociais das TIC pelos governos no Brasil.

No estudo realizado por Gomes *et al.* (2020), os autores verificaram o nível de governança digital no *websites* de 108 órgão de educação vinculados ao MEC, por meio dos fatores: conteúdo, serviço, participação cidadã, privacidade/segurança e a usabilidade. Como

resultado, os pesquisadores constaram que as Universidades e Institutos enfrentam lacunas a respeito da implementação de práticas de participação cidadã, tendo em vista que elas “são competentes em ofertar serviços e conteúdo em meio digital de forma acessível e com respeito à privacidade, mas falham em promover a participação dos cidadãos” (Gomes *et al.*, 2020, p. 23).

Com a pandemia da Covid-19, iniciada em 2020 e que se propagou durante o ano de 2021, diversos serviços públicos que anteriormente eram presenciais foram restritos. No contexto educacional, por exemplo, o Ministério da Educação (MEC), por meio da Portaria nº 544/2020, substituiu em caráter excepcional as aulas presenciais por atividades letivas que utilizem recursos educacionais digitais e TICs (MEC, 2020). Essa situação fez com que diversas instituições de ensino investissem em tecnologias digitais e evidenciou problemas desse setor (Maciel, 2020).

Assim, com a evolução das TICs diante da complexidade do setor público brasileiro e ainda mais em período pandêmico, a Tecnologia da Informação ganha papel de destaque na transformação dos serviços públicos, “deixando de ser objeto apenas de gestão para ser objeto de governança” (Cepik *et al.*, 2010, p. 16) e contribuindo para transparência dos dados. Para Maciel (2020, p. 13) o cenário pandêmico tratou como o uso de ferramentas de TIC são imprescindíveis para a prestação do serviço público, a autora abordou que “quanto mais investir na capacitação digital de seus agentes e na construção de meios virtuais seguros, transparentes e participativos” mais fácil será superar situações de calamidade pública.

Diante disso, é importante conhecer quais práticas de governança digital estão acontecendo no setor público, principalmente em serviços como o educacional que impacta diretamente o desenvolvimento da sociedade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é classificada como descritiva, documental e de abordagem qualitativa. Descritiva, pois, buscou retratar e descrever (Marconi & Lakatos, 2009) os efeitos da pandemia da Covid-19 nas práticas de governança digital das IFES do Brasil dos anos 2020 e 2021, tendo em vista as diversas medidas restritivas que o cenário pandêmico provocou para essas instituições de ensino (Lucas *et al.*, 2021; Miranda *et al.*, 2021).

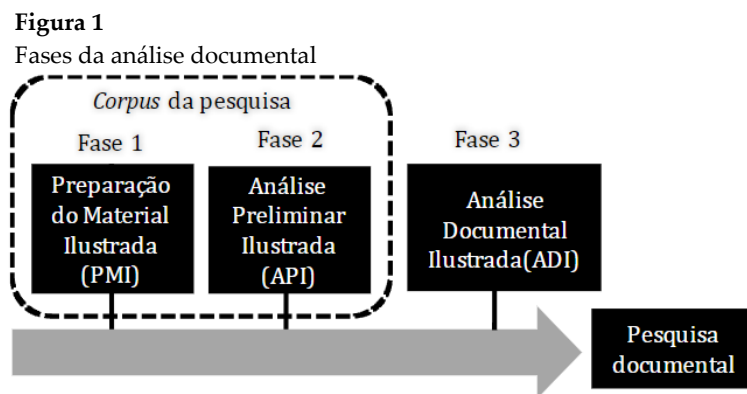
Documental, pois, analisou os Relatórios de Gestão de 97 IFES brasileiras. Esses relatórios, são documentos elaborados anualmente pelas unidades prestadoras de contas (UPC) e tem como objetivo oferecer uma visão clara à sociedade sobre a estratégia, a governança e o desempenho da UPC durante o exercício divulgado (TCU, 2020). O relatório é composto, frequentemente, por cinco partes, sendo elas: (i) mensagem do dirigente máximo; (ii) visão geral organizacional e ambiente externo; (iii) riscos, oportunidades e perceptivas; (vi) governança, estratégia e desempenho e (v) informações orçamentárias, financeiras e contábeis (TCU, 2020).

Esses documentos foram coletados durante os meses de julho e agosto de 2022 nos sítios eletrônicos das IFES, contabilizando 194 relatórios referente aos anos de 2020 e 2021. Cabe mencionar que 109 IFES se enquadram como UPC em 2022, no entanto, apenas 97

instituições disponibilizaram os dois relatórios em seus portais. Para o arquivamento dos relatórios utilizou a plataforma *OneDrive* da *Microsoft*, versão 350.

Além disso, utilizou-se a técnica de análise documental com o intuito de investigar, selecionar, analisar e interpretar o *corpus* da pesquisa (Lima Junior *et al.*, 2021; Silva *et al.*, 2020; Flick, 2009). Essa técnica busca compreender, a partir documentos, como um fenômeno se comporta ou se comportou em um determinado período. Para Lima Junior *et al.* (2021) a análise documental é importante no percurso metodológico dos estudos qualitativos, tendo em vista “que possibilita ao leitor a compreensão de documentos que estão registrados num conjunto de fenômenos humanos, que é o objetivo de estudo das Ciências Sociais” (Lima Junior *et al.*, 2021, p. 49).

Para isso, utilizou-se como mapa metodológico os procedimentos propostos por Silva *et al.* (2020) para estudos da área de Administração Pública. Os autores, ilustram três fases para realizar a análise documental (Figura 1), explicando as ordenadas, a fim de aperfeiçoar a técnica para os estudos qualitativos da área.



Fonte: Silva *et al.*, 2020, p. 27.

De acordo com Silva *et al.* (2020) as Fases 1 e 2 são compostas pela construção da *corpus* da pesquisa. Cabe mencionar que *corpus* é a coleção de materiais, documentos e elementos (Silva & Silva, 2013) que auxiliam o pesquisador a compreender o seu objeto de pesquisa. No estudo, o *corpus* foi composto por 194 Relatórios de Gestão das IFES. Em complemento, os autores explicam que a Fase 1 consiste na preparação do material. Neste momento reconhece-se as principais fontes de informação, estabelece-se critérios de busca, classifica-se os documentos, realiza-se consultas exaustivas e reflexões sobre o tema. Nessa fase, busca-se localizar textos e avaliar a credibilidade, a representatividade e compreender o sentido da mensagem descrita (Silva *et al.*, 2020). Já na Fase 2, ocorre a análise preliminar dos documentos, abordando o contexto dos documentos, os autores, a natureza, a autenticidade e confiabilidade das informações e os conceitos chaves para construir o *corpus* da pesquisa (Silva *et al.*, 2020).

Assim, com base no objetivo da pesquisa e nos conceitos abordados no referencial teórico, estabeleceu três critérios para realizar as Fases 1 e 2: (i) a análise realizada no tópico “Gestão da tecnologia da informação” dos dois anos, o qual é frequentemente apresentado no capítulo de “Governança, estratégia e desempenho”, pois nesse tópico são disponibilizadas as práticas de governança da IFES (TCU, 2020); (ii) as informações coletadas devem conter as práticas realizadas por ocasião do período pandêmico, ou seja, precisa constar essa justificativa

no relatório da instituição e (iii) os dados devem ser representativos no contexto da governança e transformação digital.

Dessa forma, para facilitar a investigação dos pesquisadores, estabeleceu quatro palavras-chave de busca: (i) tecnologia; (ii) gestão de tecnologia; (iii) governança digital e (iv) transformação digital. Adicionalmente foi construído um formulário com sete questionamentos (Tabela 1).

Tabela 1

Questões para análise dos dados

	Questão	Objetivo
1	A IFES possui setor/coordenação/comitê de TI?	Investigar os responsáveis pelas práticas de governança digital da IFES.
2	Desde quando existe um setor/coordenação/comitê de TI na IFES?	Vale mencionar que as IFES, como instituições públicas, são obrigadas a divulgarem informações sobre as práticas de governança digital.
3	A IFES realizou a divulgação das práticas de governanças realizadas nos dois Relatórios de Gestão? Essas informações estavam claras?	Verificar a transparência e a acessibilidade das informações.
4	Quais foram as práticas de gestão de TI realizadas durante o ano de 2020?	Analisar quais práticas de gestão digital foram realizadas no período da pandemia.
5	Quais foram as práticas de gestão de TI realizadas durante o ano de 2021?	
6	Nas práticas de governança digital foi mencionado os efeitos da pandemia da Covid-19?	Investigar os efeitos da pandemia nas práticas de governança digital das IFES.
7	Divulgou o indicador iGovTi no Relatório de Gestão?	Verificar como o indicador se comportou nos dois anos analisados.

Fonte: Autores, 2022.

Convém ponderar que os relatórios foram analisados duas vezes e por pesquisadores distintos, a fim de evitar vieses e interpretações errôneas das informações. Os dados foram computados em planilhas do programa *Microsoft Excel*, versão 365.

Após essas etapas de construção, tem-se a Fase 3, a qual busca determinar tendências, inferir e situar teoricamente as informações analisadas. Para isso, Silva *et al.* (2020, p. 29) explicam que “é preciso traçar uma teia de argumentos coerentes e concisos”, mencionando os dados, interpretando-os e transformando-os em dados passíveis de validação. Essa fase constituiu a seção 4 do estudo apresentada a seguir.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme apresentando anteriormente, um dos primeiros dados coletados nos relatórios de gestão das IFES, foi sobre a existência de um setor responsável pela gestão e governança de Tecnologia da Informação (TI). Essa pauta é importante quando se trata de governança pública, pois, é necessário deixar claro os responsáveis para que esses possam ser desenvolvidos e avaliados (Vieira & Barreto, 2019). Assim, dos dados, foi possível identificar que todas as instituições analisadas possuem responsáveis (constituídos por meio de setores, departamentos, comitê e/ou comissão) e uma estrutura de governança digital pré-estabelecida.

Essa informação demonstra que as IFES reconhecem a necessidade de ter uma equipe que gerencie e realize a tomada de decisão quanto as suas TICs.

Todavia ao investigar a data de constituição desses setores, a maioria das instituições investigadas não mencionam tal informação em seus relatórios. Ressalta-se que esses dados não são obrigatórios no relatório (TCU, 2020), porém, acreditasse que do ponto de vista da transparência todas os dados que contribuem para o entendimento do contexto e participação ativa da sociedade são relevantes e passíveis de divulgação (Brasil, 2011).

Após essas contestações iniciais, a análise seguiu para entender quais práticas de governança digital ocorreram nos exercícios analisados (2020 e 2021). Primeiramente, buscou verificar se essas informações estavam disponíveis de maneira clara e fácil nos dois relatórios, tendo em vista a limitação mencionada no estudo de Maciel (2020, p. 02), quando a autora retrata que no Brasil a implementação de uma governança digital é um desafio “sobretudo devido a barreiras burocráticas, obstáculos ainda existentes na abertura dos dados governamentais e a falta de inteligibilidade da informação e da linguagem jurídica”.

Dos dados analisados, destaca-se que de maneira geral as IFES apresentam as práticas digitais de maneira clara e objetiva. No tópico de “Gestão da tecnologia da informação” foi possível identificar a presença de elementos gráficos, tabelas, links de vídeos e figuras os quais proporcionaram um maior entendimento e detalhamento dos projetos realizados. Além desses elementos, algumas instituições disponibilizaram *hiperlinks* com informações extras a respeito da governança digital, como as estratégias do Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), os Planos de Ações das TICs e as legislações vigentes sobre o tema. Tal prática, para Pieri (2017) possibilita um alcance maior das informações, pois, o usuário consegue assimilar os dados e realizar interferências, efetivando assim o controle social e a participação ativa.

Em seguida verificou-se especificamente as práticas de governança digital nos anos analisados. Menciona-se que das 97 instituições analisadas, 82 (84,54%) divulgaram práticas (em pelo menos um dos anos) que foram impactadas diretamente pela pandemia (Tabela 2).

Tabela 2

Quantitativo de publicação das práticas digitais relacionados com a pandemia

Publicou práticas digitais relacionadas a pandemia	Quantidade de Relatórios de Gestão
Só em 2020	25
Só em 2021	7
Nos dois anos	50
Total de publicação	82

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Como retratado na Tabela 2, das 82 IFES que publicaram práticas digitais relacionadas com a pandemia 75 (25 + 50) apresentaram práticas/projetos decorrentes da pandemia no exercício de 2020 e 65 (15 + 50) do exercício de 2021. A diferença entre um período e outro pode ser explicada em virtude de 2020 ser o primeiro ano pandêmico no Brasil. Essa justificativa é evidenciada pela maioria das IFES no tópico de “Governança, estratégia e desempenho”, mencionando que “o ano de 2020 foi de muita adversidade e dificuldade para as organizações, as quais tiveram que desenvolver suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e políticas afirmativas, frente às crises econômicas e sanitárias”, ou relatando que o primeiro ano pandêmico foi caracterizado por grandes dificuldades de cunho social, de saúde e de governo.

Especialmente sobre as TICs, a maioria das IFES discursaram sobre a importância dessas ferramentas no primeiro ano pandêmico. Uma das instituições abordou que “o ano de 2020 foi atípico e revolucionou os sistemas e ações da Tecnologia da Informação, principalmente relacionados ao teletrabalho e ensino remoto”. Outra, destacou que as TICs foram um dos principais meios para a tentativa de “normalidade” na sociedade, o que trouxe à tona a importância de investimento contínuo na área.

Assim, dos dados foi possível observar que a pandemia influenciou na criação de diversas práticas de governança digital no ano de 2020. Para conhecimento dessas práticas, construiu-se a Tabela 3, a qual apresenta 10 exemplos de projetos mais citados pelas IFES no primeiro ano de pandemia e as justificativas apontadas pelas instituições.

Tabela 3

Principais práticas de governança digital realizadas em 2020

	Prática digital	Exemplos	Justificativa da prática digital
1	Adesão de plataformas digitais.	<i>G Suite for Education, Google Classroom, Google Meet, Pacote da Microsoft Office 365, Moodle, Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)</i>	Viabilizar as atividades remotas e o ensino emergencial.
2	Contratação de serviços digitais.	Virtual Private Network (VPN), telefonia, pacotes de nuvem, solução <i>outsourcing</i> de impressão, 600 <i>Chromebook</i>	Melhoria na infraestrutura de TIC para viabilizar as atividades remotas.
3	Atualização nos sistemas já existentes das IFES.	Sistema de matrículas, sistema de notas, plano de aulas	Adaptação para o trabalho remoto e ensino remoto.
4	Compra de equipamentos.	Notebooks, tablet, chips, telefones, nobreaks, mesas virtuais, equipamentos de videoconferência e licenças de salas virtuais.	Viabilizar o trabalho remoto e o ensino emergencial.
5	Criação de projetos de cunho assistencial.	Auxílio de Inclusão Digital Emergencial, Alunos Conectados, Programa Conecta, Assistência e Apoio ao Estudante, Auxílio Conectividade.	Promover ações para alunos com vulnerabilidade socioeconômicas para o ensino emergencial.
6	Cursos de treinamento para a comunidade acadêmica.	Sobre as tecnologias digitais e ferramentas de ensino <i>online</i>	Suporte a comunidade acadêmica para viabilizar as atividades remotas.
7	Biblioteca digital	Minha Biblioteca	Promover o amplo acesso ao acervo de produção científica a comunidade acadêmica durante a pandemia.
8	Apoio nos eventos das IFES.	Congressos científicos, conferências, colação de grau <i>online</i>	Viabilizar a realização dos eventos no período pandêmico.
9	Criação de aplicativos e portais relacionados a pandemia.	App Chicó, App Tamojunto, App Internet patrocinada, Portal Covid-19, Agendamento online de testes, Portal Voluntário, UFBA em Movimento, Central Triagem Médica.	Propagar informação real sobre os casos de pandemia, sintomas do Covid-19, locais de testes.
10	Criação de plataformas de votação <i>online</i>	SIGeleições	Disponibilizar que a votação de processos da IFES ocorre <i>online</i> .

Fonte: Autores, 2022.

Conforme exposto na Tabela 3, o trabalho remoto e o ensino emergencial foram os temas mais recorrentes como justificativa das práticas realizadas. Das 10 práticas mais mencionadas, 9 abordaram esta justificativa. Para uma das IFES “o ano de 2020 foi especialmente desafiador. O trabalho remoto, antes tratado como uma possibilidade a ser estudada, se tornou uma necessidade imediata”. Na mesma linha, outra destacou que foi um “ano desafiador para a área de gestão da tecnologia da informação devido ao trabalho remoto por parte de técnicos-administrativos e docentes causado pela pandemia decorrente do vírus COVID-19.”

Com relação as práticas realizadas, destaca-se o alto investimento financeiro aplicado para prestação do serviço educacional. Muitas IFES relataram que, em 2020, diferentemente do ano 2019, os gastos com investimentos na área de TI foram maiores que os gastos de custeio. Tal fato decorreu, principalmente, pela necessidade de melhoria da infraestrutura de TI, com aquisição de novos equipamentos para garantir o suporte necessário ao funcionamento das atividades remotas. A adesão de plataformas, equipamentos e serviços digitais estava presente em 49 relatórios analisados em 2020. Dessas contratações as que mais se sobressaíram foram as assinaturas de plataformas das empresas tecnológicas: *Google* e *Microsoft*.

Além desses novos investimentos, foi possível observar que significativas atualizações foram realizadas nos sistemas existentes nas IFES para possibilitar o trabalho remoto e o ensino emergencial. Exemplos de atualizações foram mencionados, como (i) alterações nos sistemas de matrícula para possibilitar que esse processo ocorresse de maneira *online*; (ii) alterações na escolha de disciplinas, disponibilizando que o discente pudesse escolher as matérias do período emergencial; (iii) mudanças nos sistemas de notas e no plano de ensino, para adaptação aos novos períodos letivos; e (iv) emissão de diploma por meio digital e entre outros.

Outra prática, de cunho também social, abordada pelas instituições foi a criação de programas/projetos assistenciais. Os departamentos/comitês/setores de TI realizaram, em parceria com outras áreas de gestão dos IFES, compras de equipamentos, celulares, chips, internet móvel, notebooks para que discentes de vulnerabilidade socioeconômicas pudessem participar das aulas em formato remoto. Uma das IFES destacou que essa ação buscou promover qualidade do ensino e acessibilidade, “tais equipamentos foram enviados a estudantes em vulnerabilidade socioeconômica, para que eles pudessem ter maior qualidade no acompanhamento das aulas remotas”. A preocupação com a inclusão digital e a acessibilidade dos cidadãos é importante pois exemplifica os pressupostos de uma boa governança (Cunha & Miranda, 2013) e colabora com a participação efetiva de todos.

Além disso, outra importante contribuição relacionada ao meio acadêmico e que reflete na sociedade foi a implantação de bibliotecas virtuais. Várias instituições migraram suas bases de conhecimentos e repositórios para o meio digital, com o intuito de facilitar o acesso da comunidade acadêmica nesse período pandêmico. O uso dessa tecnologia dissemina a produção do conhecimento, aumenta a capacidade das bibliotecas e democratiza o acesso aos livros, rompendo barreiras geográficas e temporais (Paula *et al.*, 2020; Santa Anna, 2015).

Adicionando a essas ações de inclusão digital, treinamentos, criação de aplicativos e disponibilidade de cursos *online* para apoiar esse período pandêmico também foram mencionados. Cerca de 20% das IFES descreveram em seus relatórios de gestão a criação de

cursos para conhecimento das soluções digitais adquiridas e como seria esse período remoto. Além disso, algumas instituições relatam a importância do setor de TI na divulgação de informações científicas a respeito da pandemia da Covid-19; como o ano de 2020 a doença ainda era desconhecida, essa parceria para disseminar dados verídicos foi fundamental, mencionou uma das IFES.

Outra situação positiva, abordada em 2020, foi com relação ao cumprimento de metas realizadas anteriormente em seus PDIs e Planos de Ações de TI. Uma das IFES, discorreu que “apesar da atipicidade do ano de 2020, ressalta-se que a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação cumpriu as ações” previstas. Na mesma linha, outra instituição retratou que “a maioria dos objetivos foram atendidos e as ações propostas concluídas mesmo que remotamente”. Essas conquistas são importantes quando se pensa na transformação digital e se alinha com as constatações relatadas no estudo de Maciel (2020), o qual afirma que os impactos causados pelo novo Coronavírus na governança digital do setor público promoverá mudanças institucionais profundas.

No entanto, uma situação presente e preocupante nos relatórios de gestão do ano de 2020 foram as limitações estruturais e de pessoal das instituições. Para uma das IFES “a pandemia da Covid-19 mostrou a fragilidade e a distância que a Instituição se encontra da integração e do uso das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) aplicadas aos contextos educacionais”. Outra relatou que “a pandemia – e o consequente trabalho remoto – e a necessidade imperiosa de aulas *online* reforçaram visivelmente as necessidades de investimentos nesse setor”, situação que até 2019 não era abordada com tanta ênfase.

Essa limitação estrutural foi alertada no estudo de Maciel (2020) e pelo próprio TCU. O Acórdão nº 1299/2021, por exemplo, enfatiza que “é notória a carência das IFES de infraestrutura compatível. O acesso à internet banda larga, por exemplo, item básico para diversas tecnologias digitais, atende plenamente apenas 33% dessas instituições”. Tal problemática, vem sendo discutida como um dos principais desafios da Estratégia de Governança Digital do Governo Federal 2020-2022.

Em 2021, com a continuidade da pandemia, as justificativas passaram a ter uma tonalidade de “manutenção” e de “esperança” de retorno das atividades presenciais. Uma das IFES mencionou que o ano de “2021 foi marcado pela permanência da pandemia de COVID-19 e a manutenção das medidas de isolamento social em conformidade com as orientações da Organização Mundial de Saúde, com retorno parcial de atividades presenciais em algumas unidades no final do segundo semestre.” Essas justificativas ficam evidentes quando se analisa os projetos realizados em 2021, constata-se que a maioria das instituições que publicaram suas práticas de governança digital nesse exercício não realizaram novos projetos.

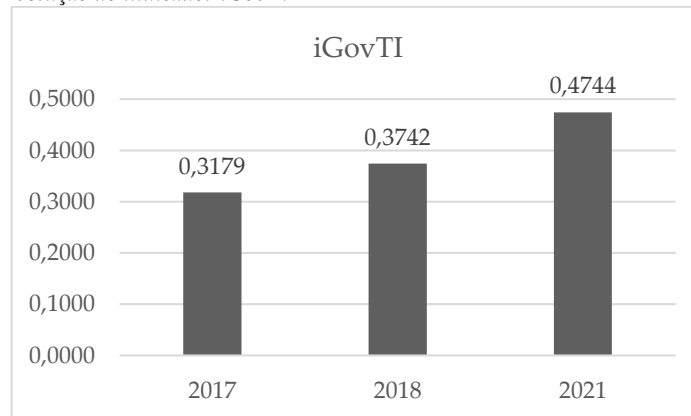
Todavia, foi possível observar que, com a perspectiva de retorno das atividades presenciais, os sistemas foram adaptados de modo a monitorar a transmissão da Covid-19 na comunidade universitária. Com o impacto da pandemia no calendário acadêmico, as IFES que optaram por utilizar o AVA (em vez de ferramentas como *Microsoft Teams* e *Google Meet*) também foram mais demandas em 2021 para melhoria na qualidade da plataforma.

Assim, para complementar a análise documental, buscou verificar o índice iGovTI das IFES. Como poucas instituições apresentaram esses indicadores no capítulo analisado optou-se coletar tais informações no levantamento realizado pelo próprio TCU. Cabe mencionar que

em 2007, o TCU, por meio do Acórdão TCU nº 1603/2008 – Plenário publicou o resultado do primeiro levantamento realizado sobre governança de TI na administração pública federal em que constou diversas recomendações para que os órgãos promovessem melhorias na área. Um dos achados destacados no voto foi o fato de que, em 64% dos órgãos/entidades pesquisados, inexistia de uma Política de Segurança da Informação formalmente definida na organização, motivada por diretriz institucional.

Nos anos seguintes, foram realizados trabalhos de acompanhamento. Especificamente em relação às IFES constantes da amostra, constata-se que a média do índice passou de 0,3742 em 2018 para 0,4764 em 2021. Um crescimento de mais de 27%. Embora entre o ano de 2017 e 2018 tenha ocorrido um aumento de quase 18%, a partir da análise dos relatórios de gestão, é possível constatar que a realização de diversas ações para fortalecimento da governança de TI em virtude das ações adotadas para enfrentamento da pandemia. Isto porque, o aumento de 2017 para 2018 foi de quase 18%, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2
Evolução do indicador iGovTi



Fonte: Tribunal de Contas da União, 2022.

Diante dessas informações é possível retratar que os resultados apresentados indicam que diversas ações foram desenvolvidas (em 2020 e 2021) para enfrentamento da pandemia aceleraram o processo de criação e fortalecimento de mecanismos da governança na área de TI. A análise obtida a partir dos relatórios de gestão se alinha também com os resultados obtidos pelo iGovTI. Assim, por mais que o Brasil esteja caminhando lentamente para a implementação de uma governança digital, informacional e participativa é inegável dizer que não ocorreu um grande processo na área, principalmente no período pandêmico.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo buscou analisar como a pandemia da Covid-19 afetou as práticas de governança e gestão digital das IFES do Brasil. Para isso analisou 194 relatórios de gestão dos exercícios 2020 e 2021 referente à 97 instituições de ensino, por meio da técnica de análise documental. Ao analisar tais documentos foi possível identificar, primeiramente, que todas as IFES possuem uma equipe responsável pela gestão das TICs. Esse resultado demonstra que as instituições reconhecem a necessidade de ter um setor gerenciando tais tecnologias.

Além disso, fica evidente ao ler os relatórios de gestão que diversas ações de governança digital foram realizadas pelas instituições de ensino por ocasião da pandemia. Das 97 IFES analisadas 82 mencionaram o período pandêmico como justificativa para a criação de projetos, práticas e contratações. A maioria das ações realizadas ocorreram no exercício de 2020, demonstrando que o primeiro ano impactou diretamente a gestão e a governança digital das IFES.

Dentro das práticas criadas, a aquisição de plataformas digitais, compra de equipamentos, atualização dos sistemas gerenciais das instituições e a criação de projetos sociais foram os mais mencionados no primeiro ano pandêmico. Já em 2021, as entidades que relataram práticas relacionadas a pandemia, abordaram situações de manutenção aos projetos criados anteriormente, ou então, preparações para a retornada das atividades presenciais. Tal situação fica ainda mais evidente quando se compara os investimentos realizados pelas instituições nos dois anos. Enquanto 2020 foi marcado por um alto investimento financeiro em plataformas, equipamentos e contratações de serviços, 2021 foi retratado como um ano de “custeio” e de manutenção.

No que concerne as justificativas, as mais recorrentes pelas IFES nos dois anos foram: “trabalho remoto” e “ensino emergencial remoto”, demonstrando que a medida de isolamento decretada pelo MEC em março de 2020 foi a principal motivadora das práticas digitais criadas. Além disso, algo bastante mencionado pelas instituições foi a necessidade de ações que buscassem a inclusão digital dos alunos que não possuíam equipamentos de informática e/ou acesso à internet, como auxílios financeiros, empréstimo e doação de notebooks, tablets e chips.

Outras situações recorrentes e preocupantes nos relatórios de gestão dos dois anos foram as limitações estruturais e pessoais das instituições. Várias IFES mencionaram as complicações que o setor responsável pela TI passou para proporcionar a estrutura necessária para execução das atividades educacionais. Esse contexto, relatado muitas vezes como desafio, foi mencionado como um limitador da transformação digital. Merece destaque ainda o fato de que na análise dos relatórios, especialmente em virtude da ausência de menção aos projetos realizados em 2021, não fica claro quais serão os comportamentos adotados pelas instituições para que esses investimentos realizados ao longo da pandemia não se percam.

Essa situação, em nossa reflexão, deve ser considerada para os planejamentos e estratégias de governança digital futuras, tendo em vista que muitos investimentos foram realizados como forma de mitigar os efeitos da pandemia. Relata-se que a digitalização e a relevância das TICs é uma realidade, então cabe as IFES e seus respectivos gestores desenvolverem projetos e ações para que os investimentos em infraestrutura se revertam em benefícios para a comunidade acadêmica e para a comunidade local.

Assim, o estudo contribui academicamente com a literatura de governança digital, retratando como um cenário de calamidade pública pode proporcionar efeitos, não necessariamente negativos, para promover a melhoria e eficiência do setor. Do ponto de vista social, contribui com a transparência dos dados públicos e da perspectiva profissional, contribui com a disseminação de projetos, programas e iniciativas de gestão e governança digital para os responsáveis da área de TI. A título de orientação de trabalhos e estudos futuros, indica-se realizar entrevistas com os responsáveis pela governança digital das IFES a

fim de entender na percepção individual os efeitos da pandemia da Covid-19 nas práticas realizadas.

REFERÊNCIAS

- Bezerra, E. G. (2018). Governança digital: mensuração em websites de universidades nacionais e internacionais. [Dissertação de Mestrado em Administração], Universidade de Brasília. Recuperado em 23 de março de 2022 de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35572>
- Brasil (2011). Lei da Transparência, Lei nº 12.527, 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. Recuperado em 11 de agosto de 2022, em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm
- Brasil (2016). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Estratégia de Governança Digital da Administração Pública Federal 2016-19/ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação. Recuperado em 11 de agosto de 2022, de <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/revisao-da-estrategia-de-governanca-digital-2016-2019.pdf>
- Cepik, M., Canabarro, D. R., & Possamai, A. J. (2010). Do Novo Gerencialismo Público à Governança da Era Digital. *Governança de TI - Transformando a Administração Pública No Brasil*, 11–36. Recuperado em 14 de julho de 2022 de <http://hdl.handle.net/10183/79095>
- Cunha, M. A. V. C. C., & Miranda, P. R. M. (2013). O uso de TIC pelos governos: Uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional. *Organizações & Sociedade*, 20(66), 543-566. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000300010>
- Flick, U. (2009). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 3ª. ed. Porto Alegre, RS: Bookman. Recuperado em 17 de dezembro de 2022 de http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PPGG%20-%20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/flick%20-%20introducao%20a%20pesq%20quali.pdf
- Gomes, D. F. R.; Moreira, M. F.; & Silva Filho, E. P. da. (2020). Participação cidadã: o gap da governança digital nas autarquias e fundações da educação no Brasil. *Revista Organização & Sociedade*, 27(94), 431-458. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9270943>
- Governo Federal. (2016). Estratégia de Governança Digital: Transformação digital – cidadania e governo. Ministério do Planejamento, Brasília. Recuperado em 16 de dezembro de 2022 de: <https://pt.slideshare.net/colaborativismo/estrategia-de-governana-digital>
- Idzi, F. M. (2021). Governança digital: uma análise de componentes chave, modelos de contratos sociais e barreiras para o design de políticas públicas. [Dissertação de Mestrado em Políticas Públicas e Governo], Escola de Políticas Públicas e Governo da Fundação Getúlio Vargas. Recuperado em 07 de fevereiro de 2022, de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/31436>

- Lima Junior, E. B.; Oliveira, G. S., Santos, A. C. O.; & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da Fucamp*, 20 (44), 36-51. Recuperado em 11 de janeiro de 2022 de <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>
- Lucas, J. V., Oliveira, E. L. S. de, Ferreira, J. N, & Musial, N. T. K. (2021, maio). E agora? Expectativas dos Graduandos em Contabilidade no Processo de Ensino e Aprendizagem Universitária em Período Remoto. Anais eletrônicos do VII Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – EnEPQ da ANPAD, Evento online. Recuperado em 22/03/2022 de <http://anpad.com.br/pt-br/article-search/?search%5Bq%5D=e+agora%3F&search%5Bsubmit%5D=>
- Maciel, C. S. F. S. (2020). Governança digital e transparência pública: avanços, desafios e oportunidades. *Liinc em Revista*, 16(2), e5240. DOI: <https://doi.org/10.18617/liinc.v16i2.5240>
- Marconi, M. A.; & Lakatos, E. M. (2009). *Fundamentos de metodologia científica*. 6ª. ed. São Paulo: Atlas.
- Mello, G. R., & Slomski, V. (2010). Índice de governança eletrônica dos estados Brasileiros (2009): No âmbito do Poder Executivo. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 7(2), 375-408. DOI: <https://doi.org/10.4301/S1807-17752010000200007>
- MEC (2020). Portaria MEC nº 544, de 16 de junho de 2020. Publicada no DOU em 17 de junho de 2020. Ed. 114, Seção 1, pág. 62. Recuperado em 13 de julho de 2022, de <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-544-de-16-de-junho-de-2020-261924872>
- Miranda, C. F. G.; Ferreira, J. N.; Krespi, N. T.; & Peixe, B. C. S. (2021, novembro). O que mudou com a pandemia da Covid-19? Análise do custo corrente por aluno nas Universidades Federais Brasileiras. XXVIII Congresso Brasileiro de Custos – Associação Brasileira de Custos, Evento online. Recuperado em 24 de abril de 2022 de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4892>
- Neto, J. S.; & Carvalho, L. E. M. de (2020). A avaliação da governança de TI da administração pública sob a ótica dos princípios da governança corporativa. *Revista do serviço público*, 71(c), 345-374. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71ic.4426>
- Paula, R. S. de L., Silva, E. da, & Woida, L. M. (2020). A inovação nas bibliotecas universitárias em tempo de pandemia da região norte do Brasil. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 18, e020032. DOI: <https://doi.org/10.20396/rdbci.v18i00.8661184>
- Pimenta, M. S. & Canabarro, D. R. (2014). *Governança Digital*. Editora da UFRGS. Porto Alegre. Recuperado em 10 de agosto de 2022, de <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/197238/001097969.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pieri, É. M. M. (2017). A importância da visualização da informação para a transparência pública: breve panorama da implementação da lei de acesso à informação nas universidades brasileiras. *Revista Ágora da UFMG: Pol. Públi. Comum. Gov. Inf.*, 1, 32-48. Recuperado em 03 de outubro de 2021 de <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistaagora/article/view/2626>

- Reck, J. R., & Hübner, B. H. (2021). A Transformação Digital Do Estado: Digitalização do Governo e dos serviços públicos no Brasil. *Revista Eletrônica Direito e Política*, 16(3), 1075–1096. DOI: <https://doi.org/10.14210/rdp.v16n3.p1075-1096> . Recuperado 14 de julho de 2022 de <https://periodicos.univali.br/index.php/rdp/article/view/18285>
- Santa Anna, J. (2015). O Bibliotecário em face das transformações sociais : de guardião a um profissional desinstitucionalizado. *Painel Biblioteconomia Em Santa Catarina*, 20(1), 138–157. Recuperado em 19 de abril de 2022 de https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/985/pdf_118
- Santos, M. H de S. (2021). Aspectos da Governança Digital da Administração Pública Federal do Brasil sob a luz das orientações da OCDE. *Revista Tempo do Mundo*, 25, 331-356. DOI: <https://doi.org/10.38116/rtm25art12>
- Silva, J. L.; Emmendoerfer, M. L.; & Cunha, N. R. S. (2020). Análise documental ilustrada em Administração Pública: uma proposta operacional (Re)Aplicável. *Teoria e Prática em Administração*, 10(2), 23-41. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2020v10i2-51394>
- Silva, T. D. L.; & Silva, E. M. (2013, setembro). Mas o que é mesmo Corpus? – Alguns apontamentos sobre a construção de corpo de pesquisas nos estudos em administração. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. Recuperado em 03 de dezembro de 2021 de http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=68&cod_edicao_subsecao=966&cod_edicao_trabalho=15973
- Tribunal de Contas da União (TCU). (2020). Relatórios de gestão – Guia para elaboração na forma de Relato Integrado – 2020. Recuperado em 15 de junho, 2022, de <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao.htm>
- Tribunal de Contas da União (TCU). (2021). Universidades e institutos federais precisam acelerar a transformação digital. Recuperado em 29 de agosto, 2022, de <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/universidades-e-institutos-federais-precisam-acelerar-transformacao-digital.htm>
- Vieira, J. B.; & Barreto, R. T. S. (2019). *Governança, gestão de riscos e integridade*. Enap, 240, Brasília. Recuperado em 14 de novembro de 2021 de https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf
- Zamora, D. Barahona, J. C. & Palaco, I. (2016). Case: Digital Governance Office. *Journal of Business Research*, 69 (10), 4484-4488. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.013>

NOTAS

Contribuição de Autoria

Contribuição	Crislaine de Fátima Gonçalves de Miranda	Leandro Menezes Rodrigues	Ednalva Santos Pereira Leitão
1. Definição do problema de pesquisa	X	X	
2. Fundamentação Teórica/Revisão de Literatura	X	X	X
3. Definição dos procedimentos metodológicos	X		
4. Coleta de dados	X	X	X
5. Análise e interpretação dos dados	X	X	
6. Revisão crítica do artigo	X	X	X
7. Escrita do artigo	X		

Editores

Editora Geral: Viviane da Costa Freitag

Editor Adjunto: Jonatas Sallaberry

Histórico

Recebido em: 13/09/2022

Revisado por pares em: 23/11/2022

Reformulado e recomendado para publicação: 05/12/2022

Publicado em: 30/12/2022