



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE

Departamento de Administração

Curso de Especialização em Gestão Pública na Saúde

JULIANA XAVIER DE MOURA

ORIENTADOR: Prof. MS. Fábio Jacinto Barreto de Souza

**O PROCESSO DE ADOÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO SIPAR-
DILIGÊNCIA NO MINISTÉRIO DA SAÚDE.**

Brasília – DF

2016.

O processo de adoção do sistema de informação Sipar-Diligência no Ministério da Saúde.

Resumo

As inovações em tecnologia e os sistemas de informação favorecem a modernização da organização e fortalecem o desempenho organizacional. As organizações públicas, atualmente, devido demandas dos órgãos de controle, população e demais setores com quem se relacionam precisam de sistemas de informações confiáveis que possam auxiliar as atividades de controle, com vistas a dar mais transparência à gestão e melhorar aplicação dos recursos públicos. Assim, pelo presente estudo descreveu-se como se deu a adoção do sistema de informação Sipar-Diligência, identificou-se as melhorias proporcionadas pelo sistema, e verificou-se a potencial replicação da ferramenta a outras unidades do MS. A fim de atingir esses objetivos, realizou-se uma pesquisa descritiva e qualitativa. Coletou-se dados por meio de pesquisa documental e entrevistas sobre o Sistema, para explicar, a partir da Teoria de Difusão de Inovação de Everett Rogers (1983), o caminho da adoção da tecnologia e da inovação do sistema Sipar-Diligência. Com base no resultado da pesquisa evidenciou-se o processo de adoção do Sipar-Diligência pela capacidade de gestão de uma unidade do MS que auxiliou o desenvolvimento e implementação do Sistema. Observou-se, também, as melhorias proporcionadas pelo sistema, uma vez que o Sipar-Diligência possibilitou o controle de prazos das diligências, e assim o cumprimento mais ágil delas, diminuindo a possibilidade dos gestores sofrerem sanções, bem como pelo fato do Órgão poder utilizar as informações contidas nesse sistema em caráter gerencial, dando suporte, de forma precisa, aos órgãos de controle, incumbidos na prevenção e correção das irregularidades noticiadas pelas diligências, ou até mesmo pela possibilidade do MS realizar levantamentos, por meio de pesquisas ao sistema, capazes de promover ações proativas a fim de inibir situações de uso incorreto dos recursos destinados à saúde, e assim beneficiando a população. E por fim, verificou-se que o Sipar-Diligência pode ser replicado as áreas/unidades/departamentos do MS, bem como a ideia do Sistema Sipar-Diligência ser transmitida a outros Órgãos da Administração Pública, a fim de contribuir para o acompanhamento das suas diligências.

Palavras-Chave: Sistema de Informação. Inovação. Processo de Decisão de Tecnologia. Difusão da inovação.

1 Introdução

O setor público, hoje, é demandado pela sociedade, pelos órgãos de controle, e demais setores com quem se relacionam, visando à transparência na gestão, maior efetividade das políticas públicas e eficiência nos processos, desse

modo, impõe-se a Administração Pública a modernização de seus processos e de suas ferramentas de trabalho, principalmente os ligados ao uso de tecnologias da informação.

Assim, os sistemas de informações que promovam geração de informações e conhecimentos condizentes são muito importantes para a Administração Pública, a qual possui na atual estrutura da sociedade a responsabilidade de manter internamente e externamente, órgãos, cidadãos e àqueles que se envolvam com a organização pública informados de seus atos de forma rápida e eficaz.

Desse modo, a necessidade por adoção de tecnologias pode surgir em função de um determinado problema e/ou necessidade a ser superada, ou ainda por uma oportunidade de negócio evidenciada, assim, o conhecimento básico e as vivências práticas aliados a tecnologia funcionam como instrumento para ultrapassá-los, diante disso, compreende-se o papel da tecnologia e da inovação uma decorrência de situações existentes em dado contexto social (Cândido & Abreu, 2002).

Diante desse cenário, envolvendo inovação em tecnologia, é que o objeto de análise do presente estudo consiste no sistema de informação Sipar-Diligência, aprovado pela Portaria SE nº 65 (2014), cuja criação e desenvolvimento do sistema decorreu da necessidade de substituir uma planilha, utilizada pela Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), unidade do Ministério da Saúde (MS), para gerenciamento, acompanhamento e controle das diligências advindas de Órgãos de Controle.

A atividade concernente as diligências são de responsabilidade da AECI, entretanto, demanda a interface com todas as áreas/unidades do MS, e se caracteriza como uma atividade de eminente importância para o Órgão, porque visa a prestação de informações a Órgãos de Controle, incumbidos de inibir irregularidades, zelar pela boa e correta aplicação dos recursos públicos, afim de evitar danos aos cofres públicos e perda de investimentos por motivos de malversação do dinheiro público, bem como dar transparência a gestão.

É importante ressaltar que, a ausência de cumprimento e adoção de providências das diligências dos Órgãos de Controle poderá acarretar aos responsáveis sanções administrativas, como multas, bem como ensejar a paralização de recursos públicos aos Estados, Distrito Federal e Municípios.

O Sipar-Diligência trata-se de uma ferramenta inédita para a organização no que tange o trabalho que é realizado pelas unidades do MS quanto às diligências dos Órgãos de Controle, assim, compreende-se por inovação nas organizações como aquela que utiliza seus recursos e competências para produzir produtos novos e melhorados, ou para encontrar maneiras de fazer esses novos produtos, colocando-os em uso a fim de aumentar sua eficácia. (Jones, 2010).

Nesse contexto, escolheu-se como tema de pesquisa: “O processo de adoção do sistema de informação Sipar-Diligência do Ministério da Saúde (MS)” e para descrever o caminho da adoção da tecnologia e da inovação, utilizou-se a Teoria de Difusão de Inovação de Everett Rogers (1983), tendo em vista a aceitação dos estudos e variedade de pesquisas dos trabalhos de Rogers no campo das inovações, bem como por ser uma teoria que permite compreender a adoção da tecnologia pelos indivíduos e organizações diante da inovação.

Desse modo, propõe-se a partir das perspectivas do Processo de Difusão da Inovação proposta por Rogers (1983), descrever, levando-se em consideração a percepção dos gestores e dos colaboradores de uma unidade do Ministério da Saúde (MS), como se deu o processo da adoção do sistema de informação Sipar-Diligência, identificar as melhorias proporcionadas pelo Sistema, e verificar se o sistema possui potencial de replicabilidade a outras unidades do MS.

2 Referencial Teórico

As informações e a aplicação de conhecimentos podem ser consideradas como um diferencial das organizações, sendo utilizados pelos gestores para auxiliar na tomada de decisão, nesse sentido, as organizações necessitam do emprego de insumos tecnológicos (equipamentos, programas, redes), para possibilitar a coleta, o registro, a classificação, a organização, processamento e recuperação de dados, que são interpretados em um contexto e transformados em informações úteis à sociedade (Branco 2006; Laudon & Laudon, 1999; Rodriguez & Ferrante, 1995).

A utilização de Sistema de Informação (SI) pelas organizações incorpora benefícios a gestão como a melhoria da produtividade, a redução de custos e desperdícios, a simplificação de processos de trabalho, fundamentação para a tomada de decisão, colaboração entre as pessoas, melhoria nas relações, o desenvolvimento

de capacidades analíticas e o fornecimento de feedback sobre o desempenho (Nascimento, Luft, Araújo & Darcoso, 2011; Turban & Volonino, 2003).

Note-se que a cultura organizacional influencia as relações entre SI, pessoas e processos, uma vez que o SI se encontra envolvido em um contexto social organizacional, consistente em crenças e valores, das pessoas envolvidas, que indicam o que é possível em uma cultura organizacional. (Turban & Volonino, 2003).

Diante disso, é pertinente estudar a tecnologia, a inovação e os processos de adoção de tecnologia a fim de compreender como pode ocorrer a adoção de tecnologias da informação nas organizações.

2.1. Reflexões sobre a utilização de Tecnologia da Informação (TI).

A utilização da Tecnologia da Informação (TI) pode transformar o modo de atuação das organizações e influenciam tanto os processos de criação como a reformulação de produtos (bens e/ou serviços) desenvolvidos, induzem fortemente as estratégias competitivas, eficácia das operações e das tarefas cotidianas, facilitando e fornecendo inovações as organizações (Davenport, 1997-1998; Nascimento *et al.*, 2011; Porter, 1989).

Quando se pensa em TI logo se visualiza de forma simples os artefatos tecnológicos, no entanto, a aplicação da informação aos processos de gestão não se resume em incorporação tecnológica em equipamentos, porque a TI além de abranger a infraestrutura física denota também capacidades técnicas (Mota & Carvalho, 2003).

Por essa razão, para que as organizações possam usufruir das capacidades gerenciais ofertadas pela TI é importante selecionar entre as diversas opções de tecnologias disponíveis as que melhor se adequarão a realidade das empresas, uma vez que a TI modifica os aspectos básicos de seus ambientes de informação (Albertin & Albertin, 2008; Davenport, 1997-1998; Rechziegel & Rodrigues, 2014).

Jones (2010) aponta diversas vantagens que a TI promove para as organização como: a reorganização de tarefas; a armazenagem mais concisa; a agilidade e seleção das informações; o processamento adequado de grande quantidade de informações com qualidade; diversas formas de comunicação interna e externa à organização permitindo o compartilhamento de informações levando ao conhecimento organizacional; a promoção de conquistas mediante cooperação

baseada em equipe; promoção de criatividade e inovação; obtenção das informações e conhecimentos valiosos por meio das interações das pessoas; a motivação para que funcionários pesquisem e internalizem novos conhecimentos relevantes para a resolução de problemas; e a combinação e reconfiguração mais rápida e precisa das informações.

Diante disso, o uso da tecnologia apropriada traz inúmeros benefícios às organizações orientadas para a informação, principalmente a introdução de flexibilidade e inovação, os quais acarretam no desempenho organizacional (Albertin & Albertin, 2008; Davenport, 1997-1998).

2.2. Conceitos de Inovações à luz da Tecnologia da Informação.

Schumpeter (1964-1997) propõe que o surgimento de uma inovação é provocado por um estado de desequilíbrio da economia, sendo a inovação um diferencial uma forma de empreendedorismo, sustentabilidade e de capacidade de competição das organizações, e destaca que a inovação traz a introdução de um novo bem ou de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de suprimentos ou a implantação de uma nova forma de organização na indústria.

Para Rogers (1983, p. 11), “uma inovação é uma ideia, prática, ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou por uma unidade de adoção”, sendo as mudanças decorrentes da inovação empreendidas levando-se em consideração o sistema social e os comportamentos dos seus membros.

Inovação pode ser pensada, também, como uma maneira útil e original de apresentar algo de valor para as pessoas, as empresas e a sociedade em geral, observando que nem sempre uma inovação acarreta grandes transformações (Bes & Kotler, 2011; Vaitheeswaran, 2012).

De acordo com Tarapanoff (2012, p. 187), o processo de inovação “é delimitado por fatores relativos à natureza da tecnologia, condicionado pelo ambiente institucional objetivamente buscado pelos agentes, e é dependente do aprendizado e das capacidades individuais e coletivas”.

Como as inovações são movidas por incertezas e a propensão de uma organização inovar depende de suas capacidades tecnológicas, determinar o tipo de inovação é um meio de minimizar o nível de risco e por sua vez indicar o que se pretende mudar em tecnologias e nos modelos de negócios, e assim as inovações

podem se classificar em: marginal ou incremental; radical ou disruptiva; e semiradical. (Bes & Kotler, 2011; Perez, Zwicker, Zilber, & Medeiros, 2010).

As organizações, além das capacidades tecnológicas precisam, também, de outras aptidões para alcançar o sucesso da inovação, tais como capacidades de gestão para promover a eficiência na utilização de recursos tecnológicos, e em vista disso as organizações precisam se atentar para a melhor tomada decisão quanto a introdução e seleção de novas tecnologias, o que ajuda as organizações alcançarem melhorias promovendo o desempenho organizacional (Bo & Hao, 2011).

Conforme Eggers, Campbell, Fishman (2010), no setor público a inovação tende a ser fragmentada, de curto prazo e estreita, sendo o foco dado, quase exclusivamente, em tentar descobrir uma maneira para produzir boas ideias, resolver uma crise ou deixar um legado em torno de uma posição política específica, assim é preciso conceber inovações no setor público de forma sistêmica, envolvendo todas as fontes de inovação, governos, cidadãos, funcionários, organizações privadas e outros, desconectando das práticas burocráticas que são empecilhos para inovações regulares e de sucesso no setor público, e Freeman (1984, p. 12) salienta que, “a política pública é extremamente importante com relação aos serviços sociais, onde a tecnologia da informação, se utilizada com imaginação, melhoraria sensivelmente a qualidade dos serviços”.

2.3. Adoção de Tecnologias como Inovação

Inovação pressupõe fazer uso de novas práticas e processos possíveis por meio da intensificação da tecnologia de informação, sendo parte central da inovação a difusão do conhecimento e da tecnologia (Manual de Oslo, 2004, Albertin & Albertin, 2008).

O modo como um produto novo é aceito no mercado, determina o êxito dele junto ao seu público, porque inovação não se trata de conceber uma ideia, para que haja inovação é necessário a incorporação e uso sistemático dessa nova ideia.

Rogers (1983), numa perspectiva sócio-comportamental, trata a adoção de uma tecnologia como um processo cognitivo, que parte da percepção individual, que não ocorre imediatamente, e o processo de difusão traz uma variedade de fatores os quais são determinantes para a adoção e uso de tecnologia, tais como a inovação e suas características, os canais de comunicação, o ambiente social e o tempo.

A adoção de inovação pode ser em: produtos, envolvendo a introdução de novos produtos ou serviços no mercado, ou ainda pelo redirecionamento de produtos existentes ou a oferta para um novo segmento de clientes; em processos, afetando os processos produtivos em toda sua extensão, desde a transformação dos insumos até o produto acabado, e nas atividades de suporte; e em atividades administrativas, que envolve o componente administrativo afetando o sistema social da organização (Pennings, 1998).

Assim, diante da abordagem da adoção e difusão de tecnologias, há uma variedade de perspectivas teóricas, em esferas diferentes, como a organizacional, a comportamental, e técnica, que dão suporte ao entendimento de como ocorre o processo de adoção de tecnologias, e existem modelos que enfatizam a implementação e difusão de tecnologias.

O modelo de Cooper e Zmud (1989), na concepção de que a implementação de sistemas de informação é definido como o esforço dirigido para a difusão organizacional de tecnologia da informação apropriada dentro de uma comunidade de usuários, apresenta um processo que segue as seguintes etapas: a) Iniciação, pela observação das condições prévias existentes; b) Adoção da nova ideia se dá pelo apoio da organização na implementação; c) Adaptação da nova ideia por meio de testes; d) Aceitação dada pelo comprometimento de utilização da nova ideia pela organização; e) Rotinização ou incorporação do uso nova ideia pela organização; e f) Infusão ou difusão da nova ideia na organização.

Sankar (1991) exprime que o processo de inovação deve ser implementado por meio de um conjunto de etapas subseqüentes, quais sejam: a) definir as características da inovação; b) os antecedentes para gerenciar a mudança; e c) os mecanismos para incentivar o envolvimento, o comprometimento através da participação dos diversos atores envolvidos.

Eggers *et.al* (2010), apresenta um modelo voltado para práticas na gestão pública focada e envolvem quatro estratégias: a) a geração de ideias e manutenção de boas ideias por meio de um sistema; b) seleção por um processo de triagem das boas ideias; c) a implementação conversão de ideias em produtos e práticas; d) Difusão pelas partes interessadas em divulgar ideias amplamente na organização.

No entanto, o presente estudo se fundamenta no processo de decisão tecnológico proposto por Everett Rogers (1983), por ser um autor conceituado na área de inovação, com estudos diversos e abrangentes sobre inovação, e tendo em

vista seu caráter amplo pode ser usado para explicar a adoção de inovações entre indivíduos e organizações. As etapas do processo de decisão de Rogers (1983) são: conhecimento; persuasão; decisão; implementação e confirmação, os quais se dão ao longo do tempo, por meio de canais de comunicação em um ambiente social.

2.4. O Processo de Decisão Tecnológica de Everett Rogers.

O processo de decisão de uma inovação envolve uma série de ações e escolhas, individual ou de outra unidade de tomada de decisão, por exemplo uma organização, quando do conhecimento de uma inovação no sentido aprovar ou rejeitar a implementação da nova ideia, bem como a confirmação desta decisão, colocando-a em prática. Esse processo envolve a incerteza da tomada de decisão dos envolvidos sobre a escolha de uma nova alternativa para aquela previamente existente (Rogers, 1983).

Assim, o processo de decisão de uma inovação tecnológica pressupõe, de forma sequencial, cinco estágios: o conhecimento, a persuasão, a decisão, a implementação e a confirmação, que são os elementos principais da difusão de novas ideias (Rogers, 1983), e pode ser assim representado:

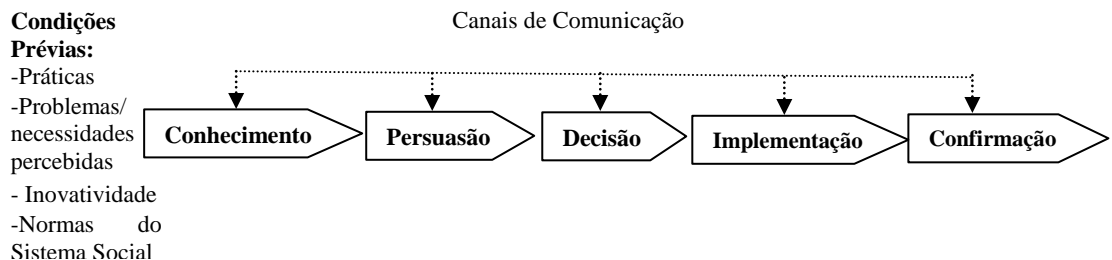


Figura 1. Modelo das fases do Processo de Decisão da Inovação

Fonte: Adaptado de Rogers (1983, p. 165)

O conhecimento é a exposição da inovação e das características iniciais de seu funcionamento a um indivíduo ou a outra unidade de tomada de decisão, e busca diminuir as incertezas sobre as vantagens e desvantagens da nova ideia (Rogers, 1983).

A persuasão diz respeito a atitude do indivíduo ou de outra unidade de tomada de decisão no sentido de ser favorável ou desfavorável à inovação, e nessa fase a percepção geral da inovação é desenvolvida. Os atributos percebidos de uma inovação como vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentação e

observação são relevantes nessa fase, porque poderão fazer com que a inovação seja adotada mais rapidamente (Rogers, 1983).

A decisão acontece quando um indivíduo ou outra unidade de tomada de decisão se envolve em atividades que levam a uma escolha para aprovar ou rejeitar a inovação (Rogers, 1983).

A implementação ocorre quando um indivíduo ou outra unidade de tomada de decisão coloca uma inovação em prática, sendo denominada de rotinização ou institucionalização (Rogers, 1983).

A confirmação ocorre quando um indivíduo ou outra unidade de tomada de decisão reforça a decisão pela inovação já realizada, entretanto a decisão anterior pode ser revertida no caso de exposição dos indivíduos a mensagens conflitantes sobre a inovação (Rogers, 1983).

Nos períodos dos processos de adoção e difusão, Rogers (1983) aponta que é possível uma inovação ser reinventada, uma vez que existem muitos exemplos de produtos e serviços que passaram a ter novos usos ao longo de sua vida útil.

Para que uma inovação seja difundida é necessário a comunicação da nova ideia por meio de certos canais, sejam eles em massa ou por meios interpessoais, durante um período de tempo para membros de um sistema (Rogers, 1983).

3 Método

Utilizou-se o estudo de caso para identificar como se deu o processo de adoção de um sistema de informação do Ministério da Saúde (MS), o Sipar-Diligência, identificar as melhorias proporcionadas pelo sistema, bem como verificar se o sistema possui potencial de replicabilidade a outras unidades do MS, objetivos analisados a partir do Processo de Decisão da Inovação proposto por Rogers (1983) e contextos da literatura de sistemas e tecnologias da informação e inovações.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva. A pesquisa foi realizada na Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), unidade do Ministério da Saúde, órgão do Poder Executivo Federal. O fenômeno estudado trata-se do processo de adoção de tecnologia referente ao sistema de informação Sipar-Diligência, que atualmente é utilizado pelos servidores da AECI, para subsidiar a análise e o tratamento das diligências/demandas advindas de Órgãos de Controle.

O procedimento de coleta de dados foi conduzido por meio de análise documental e entrevista semiestruturada. A análise da documentação eletrônica da unidade permitiu conhecer documentos como mensagens eletrônicas referentes ao desenvolvimento do Sipar-Diligência, o desenho do fluxo das diligências no Órgão, os normativos relacionados ao sistema e as diligências recebidas no MS.

Para a entrevista foi elaborado um roteiro a partir da base teórica e de outros estudos sobre o tema (Schwartz, 2014; Miranda, 2014; Farias, Guimarães, Vargas, & Albuquerque, 2011; Rogers, 1983). Este roteiro consistiu na caracterização dos sujeitos e 19 (dezenove) questionamentos, distribuídos com base nas fases do Processo de Decisão da Inovação de Rogers (1983), sendo as perguntas divididas nos seguintes temas: Condições prévias; Conhecimento; Persuasão; Decisão; Implementação; Confirmação; e Inovação.

As entrevistas foram realizadas na AECI no mês de janeiro de 2016, de forma individual e gravadas. A amostra foi composta por dez servidores dessa Unidade do MS, e o perfil da amostra é caracterizado por sua maioria do gênero feminino, com idade média de 42,4 anos e tempo médio de serviço de 11,27 anos, como pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1. Caracterização dos Sujeitos

Entrevistados	Idade	Gênero	Tempo de Serviço no MS
A	45	Feminino	1 ano e 2 meses
B	25	Feminino	2 anos
C	53	Masculino	33 anos
D	57	Feminino	30 anos
E	28	Feminino	1 ano
F	30	Masculino	1 ano e 2 meses
G	50	Feminino	31 anos
H	65	Feminino	5 anos
I	34	Feminino	4 anos
J	37	Feminino	4 anos e 5 meses

Fonte: dados da pesquisa.

A seleção desses entrevistados decorreu do fato de que parte deles tinham conhecimento sobre a concepção do Sipar-Diligência, importante para traçar o processo de adoção do sistema, bem como, porque, atualmente, todos os entrevistados fazem uso do sistema.

Note-se, entretanto, que, conforme pesquisa documental, a fase de desenvolvimento e implementação do Sipar-Diligência decorreu entre os anos de 2012 a 2015, e como existiam entrevistados com tempo de serviço que variou entre 1

(um) ano e 1 (um) ano e 2 (dois) meses, verificou-se que o tempo de serviço poderia exercer influência acerca do conhecimento dos aspectos iniciais da adoção do Sipar-Diligência, por pouco conhecimento dos entrevistados sobre esse tema.

No entanto, em que pese essa situação, esses entrevistados já fazem uso e estão envolvidos com a nova tecnologia e com a estrutura organizacional na qual trabalham, e assim considerou-se importante verificar o que eles conheciam sobre o sistema, até para permitir que declarassem se concordam com a aprovação ou não do sistema para outras áreas do Ministério.

Quanto a análise das entrevistas, primeiramente, procedeu-se a transcrição dos relatos dos entrevistados, organizando-os em uma planilha, e a partir disso destacou-se as palavras-chaves, expressões e trechos que são importantes nas evidências das análises. Os dados obtidos com a entrevista foram analisados de forma interpretativa, objetivando atribuir significado para esses dados, correlacionando-os com o arcabouço teórico e análise indutiva do autor.

3.1. O Cenário do Sipar-Diligência.

O Sipar-Diligência, aprovado pela Portaria SE nº 65 (2014), é um módulo inserido no Sistema Integrado de Protocolo e Arquivo (Sipar) do Ministério da Saúde, com o objetivo de subsidiar a análise e o tratamento das demandas/diligências advindas de Órgãos de Controle. Pode-se citar como funcionalidades desse sistema, o controle de prazos, a geração de relatórios gerenciais, consultas por temas estratégicos da saúde e status de respostas das áreas técnicas do Órgão.

As diligências são oriundas dos Órgãos de Controle Interno (Controladoria-Geral da União - CGU) e Externo (Tribunal de Contas da União – TCU), Ministério Público, Polícia Federal, Defensorias Públicas, Poder Judiciário e outros órgãos detentores de poderes para questionar e determinar ações que visam à correta aplicação dos recursos públicos federais a fim de resguardar os direitos da população.

No Sipar-Diligência encontram-se inseridas informações acerca das diligências dos órgãos de controle recebidas no Ministério da Saúde, que são documentos de importância para o controle e transparência no âmbito da saúde pública, porque possuem questionamentos que visam subsidiar auditorias, denúncias, operações policiais investigativas, ações e determinações judiciais, com prazos para atendimento, e no caso do não cumprimento podem ensejar aplicação de sanções ao dirigente do órgão e de demais responsáveis das unidades do MS, bem como aos

gestores dos Estados, Distrito Federal e Municípios, e, ainda, por vezes esses documentos possuem caráter sigiloso, o que necessariamente demanda um sistemático acompanhamento da situação da demanda.

O conteúdo das diligências abarca diversos assuntos como: pedidos de realização auditorias a fim de averiguar o emprego dos recursos públicos federais repassados aos entes estaduais e municipais; investigações sobre usuários e procedimentos que tenham sido realizados pelo SUS; pedidos de informações sobre doenças, medicamentos e tratamentos; determinação de ressarcimento aos cofres públicos de dinheiros mal aplicados na esfera da saúde; determinação de paralisação de aplicação e repasses aos Estados e Municípios por motivo de irregularidades; ordenação de sanções por motivo de atos tidos como irregulares e de improbidade administrativa; e denúncias de irregularidades sobre a aplicação das verbas federais, pelos entes estaduais e municipais, destinadas à saúde.

Atualmente, o sistema é utilizado pelos servidores da Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), que é composta por 1 (um) Assessor (a) Especial de Controle Interno, 1 (um) Secretário (a) do Assessor (a) – 1; Equipe de Apoio Técnico Administrativo - 4 Servidores; e Equipe de Diligências - 11 servidores.

As atribuições do (a) Assessor (a) Especial de Controle Interno estão previstas no art. 13. do Decreto 3.591 (2000), e, em síntese, cabe ao (à) Assessor (a): assessorar o Ministro de Estado nos assuntos de competência do controle interno e processos de tomadas e prestação de contas; orientar os administradores de bens e recursos públicos nos assuntos pertinentes a diversas ações ligadas ao controle interno e a prestação contas; acompanhar a implementação, pelos órgãos e pelas unidades, das recomendações do Sistema de Controle Interno e do Tribunal de Contas da União; e coletar informações dos órgãos da jurisdição, para inclusão de ações de controle nos planos e programas do órgão central do Sistema, com vistas a atender às necessidades dos ministérios.

Além das atribuições previstas no Decreto, o principal trabalho realizado na AECI é a análise e o tratamento das diligências dos órgãos de controle que são enviadas ao Ministério da Saúde para cumprimento, bem como apoiar os gestores no cumprimento das diligências das áreas técnicas.

O desenvolvimento do módulo Sipar-Diligência decorreu da necessidade de substituir uma planilha contendo, até 2013, 8200 (oito mil e duzentos) registros de diligências e situações de cumprimento dessas diligências, no entanto, devido ao

crescente volume de dados e informações em formato de texto nela registrados essa planilha demonstrava-se ineficiente para suportar a quantidade de registros nela inseridos. Além disso, a planilha não possuía segurança das informações ali registradas, bem como não gerava informações sobre os prazos, e relatórios capazes de expressar informações condizentes que subsidiassem a tomada de decisão.

4 Resultados

Os resultados da pesquisa são discutidos com base na literatura norteadora e apresentados de acordo com a ordem dos objetivos: o processo de adoção do sistema de informação Sipar-Diligência; as melhorias proporcionadas com a adoção do Sipar-Diligência; e a potencial replicabilidade do Sipar-Diligência. Os relatos dos servidores entrevistados serão identificados como S1, S2 ... S9, enquanto os do gestor é representado com G.

4.1. O processo de adoção do sistema de informação Sipar-Diligência.

Para verificar como se deu o processo de adoção do sistema de informação Sipar-Diligência foi necessário compreender os aspectos prévios que antecederam a inovação, identificando a influência do uso de ferramentas anteriores, os aspectos ambientais e da comunicação existente na unidade. Também investigou-se como se deu o conhecimento do Sipar-diligência, as atitudes favoráveis ou desfavoráveis e o envolvimento dos entrevistados diante dessa inovação, bem como a colocação do sistema em prática.

4.1.1. Aspectos prévios ao uso do Sipar-Diligência

A partir dos dados coletados sobre os aspectos prévios a utilização do Sipar-diligências, verificou-se que antes do sistema era utilizada uma planilha para o gerenciamento, acompanhamento e controle das diligências oriundas dos Órgãos de Controle, que influenciava de forma negativa a rotina de trabalho, conforme percebe-se do depoimento do entrevistado G: “Uma planilha *excel* iniciada na Secretaria-Executiva que já se apresentava ineficiente para a quantidade de diligências que precisam ser controladas.”, e do entrevistado S7: “Utilizava diretamente a planilha para fazer consultas e influenciava negativamente o trabalho, porque duas pessoas não poderiam acessar em conjunto a planilha e salvar informações, não conseguiam

trabalhar com planilhas para consultar, não tinha como controlar prazos e “controlava no olho”. A planilha gerava relatórios limitados e que não eram confiáveis, as pessoas registravam “qualquer coisa”, e era difícil extrair as informações”.

Entretanto, pelas entrevistas foi possível perceber que tiveram servidores da Unidade que não vivenciaram a planilha, mas pela comunicação interpessoal existente na unidade tiveram conhecimento da ferramenta anterior ao sistema, conforme relatos dos entrevistados S1 e S2: “ouvi falar da planilha pelos colegas” e “ouvi falar de uma planilha por meio de comentários dos colegas de trabalho”.

Isso mostra o fator comunicação, presente entre os colaboradores da unidade, que segundo Rogers (1983) é contributivo para o processo de adoção de uma inovação, possibilitando a integração das pessoas e o conhecimento do sistema e/ou grupo social do qual fazem parte, e isso é possível devido a cultura organizacional existente, conforme sugere Turban e Volonino, 2013.

Os comentários dos entrevistados identificam os problemas inerentes ao uso da planilha, conforme o entrevistado S7, “[...] houve uma interrupção de energia no Ministério e nem o DATASUS conseguiu recuperar os dados na rede e tiveram que refazer planilhas [...]”, já o entrevistado S8 afirmou que: “Eram muitas demandas, uma planilha extensa, e para cada ano tinha uma planilha e as vezes ela dava problemas e levava muito tempo procurando as informações”, e o entrevistado S9 aduziu que: “ela travava e perdia informações”.

Desse modo, problemas e dificuldades enfrentados pelo uso da planilha foram narrados pelos entrevistados constatando a ineficiência da ferramenta: não era possível fazer o uso concomitante dos colaboradores à planilha, o trabalho era realizado de forma manual, era necessário digitar muitos dados na planilha, dificuldades de monitorar as diligências, gerar relatórios, bem como realizar consultas e acompanhamento de prazos, havia duplicidade de registros, falta de confiabilidade, dados e informações eram frequentemente perdidos porque não conseguiam salvar em tempo hábil, ocasionando muitas vezes retrabalhos.

Também coletou-se informações sobre os motivos que ensejaram o desenvolvimento e implantação do Sipar-Diligência, e assim os entrevistados citaram a grande quantidade de diligências que precisam ser monitoradas, a melhoria da gestão das diligências, a visualização da análise das respostas das diligências (conclusiva, parcial e sem resposta), facilidade em distribuir e checar o andamento

das diligências, a necessidade de minimizar os riscos de perdas de dados e informações, a confiabilidade das informações produzidas, a geração de relatórios capazes de subsidiar a tomada de decisão, sendo mencionado com maior frequência pelos entrevistados a necessidade de acompanhamento e controle dos prazos das diligências.

Pela fala do entrevistado G é possível identificar algumas das necessidades acima descritas: “Precisavam de um sistema que desse confiabilidade do que estava lançando, com redução do tempo para extração de dados, [...] precisava acessar informações de forma imediata, com confiabilidade dos prazos, acompanhando o encaminhamento das diligências para áreas, a quantidade delas. Agilidade para ter os dados a mão”.

Observou-se dos comentários dos entrevistados que a insatisfação com a planilha foi o que motivou o gestor e os servidores a buscarem a criação do sistema de informação Sipar-Diligência, para o gerenciamento, acompanhamento e controle das diligências, sendo o reconhecimento de um problema ou necessidade um dos passos para o desenvolvimento de uma inovação, e a assertividade de se introduzir recursos da informática, no caso um sistema de informação, proporciona a facilitação de processamento e compartilhamento para a melhoria das atividades informacionais (Rogers, 1983; Junior, 2011).

Pode-se observar, também, dos fatores prévios a adoção do sistema, a inovatividade da Unidade traduzida pela capacidade proativa de se lançar à frente das demais áreas/unidades/departamentos do MS visando construir um sistema que pudesse contribuir com toda a organização no sentido da melhoria dos processos de trabalho relacionados às diligências dos Órgãos de Controle, sendo essa uma atitude que demonstra o grau em que um indivíduo ou outra unidade de decisão se adianta a adoção de novas ideias perante outros membros do sistema social (Rogers, 1983).

Jones (2010) salienta que uma inovação se inicia com ideias criativas, mas não só aquelas que sinalizam para a grandes invenções ou a novas conquistas, pressupõem também ideias de forma a mudar algo que já existe dando-lhe novos usos, provocando melhores funcionamentos.

Notou-se que a Unidade pode contar com a colaboração dos seus servidores no sentido de buscar ideias para a construção dessa nova tecnologia como instrumento de trabalho, o que pode ser explicado pelo fato das inovações ocorrerem dentro de um sistema social (Rogers,1983).

Desse modo, pode-se verificar que os fatores prévios contribuíram de forma favorável a adoção do Sipar-Diligências.

4.1.2. O Conhecimento do Sipar-Diligência.

Antes de saber como os entrevistados tiveram conhecimento do Sipar-Diligência, procurou-se identificar o relacionamento desses entrevistados com outros sistemas de informação, e assim, houve a afirmação de terem feito uso de outros sistemas informacionais, e consideraram o uso positivo, conforme destaca-se das falas dos entrevistados S1: “(...) já usei, melhora e agiliza o trabalho.”, S4: “[...]. Facilitava o trabalho” e G: “(...) é um promotor de melhorias”, percebeu-se com isso uma predisposição dos servidores ao uso de sistemas de informação que provocassem melhorias no trabalho, sendo a taxa de adoção de uma nova ideia afetada pela sua compatibilidade como valores, crenças e experiências anteriores do sistema social (Rogers, 1983).

Já o conhecimento do sistema Sipar-Diligência, conforme mencionado pelos entrevistados, se deu de três modos diferentes: pela criação e desenvolvimento do sistema; por meio de colegas de trabalho; e com o treinamento.

O conhecimento do Sipar-Diligência desde sua iniciação é percebida pelos relatos dos entrevistados S4: “Desde o início, desenvolvimento e implantação do sistema (...)”, S8: “(...) desde a implantação do sistema, da construção do projeto piloto e instrutivo”, e G: “Concebido a partir das necessidades das demandas de diligências Conheço desde o desenvolvimento do sistema”, e nesse sentido, analisando-se o perfil do entrevistado e as respostas, notou-se que os servidores que participaram desde a intenção de criar e desenvolver o sistema tratavam-se dos servidores com maior tempo de serviço, e que reconheceram a partir dos problemas enfrentados com o uso da planilha a necessidade de criar um sistema”.

Diante de tais descobertas, é importante abordar que indivíduos que conhecem previamente uma inovação comparados aos que conhecem mais tardiamente são caracterizados por apresentarem nível socioeconômico, fatores da personalidade e comportamento de comunicação mais elevados, e assim se posicionam com atitudes mais motivadoras à mudança, possuem mais aptidões para lidar com incertezas e riscos, exposição aos canais de comunicação, contato com o agente de mudança e participação social, e ainda possuem mais conhecimento da inovação, levando que sejam os primeiros adotantes do sistema (Rogers, 1983).

Com relação aos servidores que conheceram o sistema por meio de colegas de trabalho, conforme apresentou os entrevistados S1, S2, S3 e S6, identificou-se que houve a comunicação interpessoal entre eles, considerado como um canal eficaz na formação ou na mudança de atitude sobre a nova ideia, sendo pautado pelas avaliações subjetivas de colegas que já adotaram a inovação, os quais servem de modelos sociais (Rogers, 1983). Ainda, Rodriguez e Ferrante (1995), enfatizam a autonomia e o desenvolvimento das pessoas por meio das capacidades que elas possuem em cooperar com as demais.

4.1.3. A Persuasão para com o Sipar-Diligência

Na fase da persuasão tratou-se de verificar as atitudes favoráveis ou desfavoráveis dos entrevistados para com a inovação, a partir de percepções decorrentes dos atributos inovação: vantagem relativa, compatibilidade, experimentação e observação, o que podem determinar a adoção da inovação. O quadro 2 identifica os atributos da inovação e suas características.

Quadro 2. Atributos da Inovação

Atributos	Características
Vantagem relativa	A nova ideia é percebida como melhor que a usada anteriormente.
Compatibilidade	Grau de percepção da inovação com os valores existentes, experiências passadas e necessidades dos adotantes potenciais.
Complexidade	Dificuldade de entender e usar a inovação.
Experimentação	Possibilidade de testar previamente a inovação.
Observação	Grau com que os benefícios da inovação sejam visíveis a outras pessoas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Rogers (1983, pp. 169-172)

O Sipar-Diligência é considerado pelos entrevistados melhor que a planilha, sendo possível observar que o reconhecimento dos aspectos positivos desse sistema se sobrepõe aos seus aspectos negativos, como pode se ver do quadro 3.

Quadro 3. Aspectos positivos e negativos fornecidos sobre o Sipar-Diligência

Aspectos Positivos	Aspectos negativos
<ul style="list-style-type: none"> - Melhora de toda a gestão dos processos do setor e do fluxo da documentação; - Possibilidade de acompanhar o andamento do que foi realizado, encerrado, e se existem pendências dos processos; -Facilidade de localização dos processos; - A agilidade; - Compreensão dos processos como um todo e suas relações com outras unidades; - Colaboração dos servidores para confecção do sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lentidão do sistema; - Ajustes no sistema; e - Resistência das pessoas.

Fonte: dados da pesquisa

A confecção do sistema com a colaboração dos servidores foi um aspecto positivo citado pela maioria dos servidores, o entrevistado S7 argumentou que: “[...]. O sistema foi elaborado com a percepção dos servidores sobre as diligências. O Datasus fez o sistema como os servidores pediram, até conseguir eliminar os aspectos negativos e como isso influenciaria como um todo na organização (...) e quando o usuário começa a entender a interface de tudo, e mesmo no início gerando mais trabalho, quando vê os aspectos positivos e as melhorias, passa a usar pela percepção positiva, inclusive da melhoria do trabalho da pessoa”.

Acredita-se que o sistema produzido com a colaboração dos servidores tem mais identidade do que é necessário para o gerenciamento, acompanhamento e controle das diligências, e de acordo com Rodriguez e Ferrante (1995, p. 57), o desenvolvimento de sistemas sem a opinião dos usuários pode induzir a confecção de “soluções ineficientes ou já obsoletas”.

Quanto aos aspectos negativos o mais apontado diz respeito à resistência das pessoas com relação ao sistema, é o que pode ser visto pelos relatos dos entrevistados G: “(...) teve a resistência das pessoas no início porque achavam que ele não atendia e a partir das retroalimentações fornecidas pelas pessoas o sistema foi melhorado e as pessoas foram usando e aceitando, e foi se firmando como ferramenta aceita” e S8: “[...]. Mas no início as pessoas não quiseram fazer uso do sistema porque ele não funcionava bem e gerava mais trabalho”.

A resistência das pessoas poderia ter prejudicado a adoção do sistema, e nesse sentido, Bes e Kotler (2011, p. 269) frisam que “os principais obstáculos a inovação – os inimigos da mudança – estão dentro da própria empresa”, no entanto, conforme o entrevistado S4 foi um problema contornado pelo gestor da unidade: “A gestora não impôs o uso do sistema e colocou alguns servidores para testar e ir avaliando o que precisava ser melhorado pela área de TI, então só após as melhorias, os testes e treinamento o sistema começou a ser usado por todos os servidores da AECI”, e essa situação foi corroborada pelo entrevistado S8: “[...] A chefe do setor aguardou as melhorias da área de TI e depois disso pediu que o sistema fosse testado junto aos servidores para ver se estava adequado”.

No tocante à compatibilidade, os entrevistados afirmaram que o Sipar-Diligência é adequado e atende bem as necessidades referentes ao tratamento das diligências, conforme descrito pelos entrevistados S1: “Preenche todas as necessidades das diligências, acompanhar prazos, se foi atendida completamente,

parcialmente”, S7: “Hoje é adequado. Controle de prazos, buscar informações por assunto (...)”, G: “É uma etapa bastante avançada em relação ao que tinha antes de um *excel* para um sistema confiável, tem volume de informações e dados mais objetivos e seguros, oferece bom rastreamento das informações”.

Ainda, percebeu-se que o reconhecimento do Sipar-Diligências como uma ferramenta superior a anteriormente utilizada se deu pelas funcionalidades não existentes na planilha como: a geração de relatórios, a possibilidade de acompanhar e consultar prazos de forma ágil, dinamicidade e permitindo o uso concomitante por muitos usuários, a diminuição do trabalho mecânico com a automatização de dados que são importados do Sipar, a realização de pesquisa em tempo real, a visualização do trabalho como um todo, a precisão, segurança e confiança, percebe-se que se trata de um sistema condizente com o que se pretende em termos de tecnologia da informação.

Além disso, a facilidade de uso do Sipar-Diligência foi ponderada pelos servidores da unidade, demonstrando-o com baixo grau de complexidade de uso e de fácil compreensão, uma vez que segundo relatos o sistema pode ser considerado: pelo entrevistado S2: “intuitivo”, e pelo entrevistado S3: “(...) de metodologia fácil”, desse modo vê-se esse aspecto motivador para utilização do sistema.

É interessante citar também o depoimento do entrevistado S8 que pondera o sistema como fácil de ser utilizado, acrescentando importantes informações sobre o Sipar diligências: “[...]. E os resultados foi ter uma ferramenta mais segura para acessar, sem quebra de anos porque a informação do sistema é contínua, permite fazer análises mais rápidas, (...) levando-se em consideração a lei de acesso à informação, visualizar de forma fácil quem trabalhou com a diligência. (...). Consegue pelo sistema pesquisar os assuntos, porque houve uma padronização de assuntos no sistema, e utilizou o caderno estratégico do MS para disponibilização desses assuntos”.

Entretanto, os entrevistados S6 e S8 destacaram limitações na estrutura física organizacional que comporta o novo sistema, mencionando, respectivamente, que: “às vezes o sistema trava”, bem como “às vezes as informações alimentadas pelo Sipar precisam ser ajustadas no Sipar-Diligência”, e diante desse fato, é importante ressaltar que em um moderno ambiente tecnológico a utilização de tecnologias de integração, bem como maior e melhor capacidade de comunicação

entre computadores e redes, demandam da organização investimentos em infraestrutura visando suportar o novo sistema (Rodriguez & Ferrante, 1995).

Quanto à experimentação, segundo os entrevistados o Sipar-Diligência foi testado previamente, e à medida que acontecia os testes e verificavam a necessidade de fazer ajustes e melhorias, a área de TI era comunicada e o sistema passava pelas adequações necessárias. Esse fato pode ser verificado pelos depoimentos dos entrevistados S7: “Fez os primeiros testes e depois foram para partes de homologação, e a medida que foram percebendo que precisava de ajustes o sistema era adequado. A avaliação foi feita por quem já usava”, G: “(...) foi feita uma avaliação que não se exauriu naquele momento, e ele vem sendo aprimorado” e S10: “houve conversas com a equipe que a medida que testava o sistema percebia que ele precisava ser melhorado daí era feito a interlocução com a área de TI para propor os ajustes no sistema”

Assim, os fatos acima narrados estão de acordo com a literatura que salienta o momento de testes como uma fase importante do desenvolvimento experimental de uma inovação e permite novos melhoramentos de uma inovação, representando, para a maioria das pessoas, uma forma de minimizar as incertezas sobre as consequências inerentes a adoção de uma inovação (Rogers, 1983; Manual de Oslo, 2004).

Com relação à observabilidade, conforme as declarações dos entrevistados G, S8 e S9, o Sipar-Diligência é visto como uma ferramenta que apresenta resultados favoráveis, tais como: “é mais seguro, permite a utilização concomitante por um número grande de pessoas, a localização e informações em tempo real, a obtenção de relatórios gerenciais, prazos, unidades e assuntos, dá mais possibilidades”; “Permite (...) construir análises, saber o que foi respondido, o que está pendente, ele gera relatórios. O sistema é dinâmico, diminuiu o trabalho mecânico e a interlocução dele com o Sipar foi excelente (...). Reduziu o retrabalho de digitação”; e “Vários usuários podem utilizar ao mesmo tempo, é mais rápido e preciso, traz todo o histórico do documento. Ele é seguro e confiável”.

Diante disso, infere-se que o sistema é superior a planilha uma vez que disponibiliza funcionalidades que não existiam antes, promovendo a possibilidade de uma visão mais holística do trabalho das diligências no MS, e de modo geral, percebeu-se pelos dados coletados que houve mais atitudes favoráveis que desfavoráveis a adoção do sistema de informação Sipar-Diligência.

4.1.4. A Decisão de adoção do Sipar-Diligência

O entrevistado S7 pontuou a necessidade de adoção do Sipar-Diligência relacionando ao fato de que as diligências acarretam sanções aos gestores e responsáveis do MS: “o setor precisava do sistema porque centraliza as diligências, precisa controlar se as áreas já responderam, perdiam prazos com consequências danosas, porque as diligências são de tribunais e ministério público, pode dar multa para os responsáveis, sanções administrativas. Hoje tem condições de cobrar melhor os prazos evitando responsabilizações”.

Para o entrevistado G a razão da adoção do sistema decorreu da “necessidade de ter maior segurança e confiabilidade das informações, possibilidade de utilizar gerencialmente as informações das diligências. Necessidade de ter uma ferramenta que possibilitasse o acompanhamento e controle das diligências, que quando não atendidas nos prazos além de acarretar sanções aos gestores, pode também causar prejuízo para sociedade porque os órgãos de controle podem requerer a paralização dos recursos quando verificam as irregularidades”.

Partindo da análise do discurso dos entrevistados, as razões para adoção do Sipar-Diligência frequentemente mais declarados pelos entrevistados foram o acompanhamento e controle de prazos das diligências, a possibilidade de ter informações sobre a situação de respostas das áreas técnicas (sem resposta, parcial ou conclusiva) e a geração de relatórios, no entanto foi mencionado também a fragilidade e insegurança que tinham com o uso da planilha, o que propõe que o sistema atendeu a necessidade dos entrevistados e, conforme os motivos elencados e pelas fases anteriores sinalizaram pela aprovação do sistema.

4.1.5. A Implementação do Sipar-Diligência

Verificou-se pela fase da implementação o momento em que os entrevistados colocaram em prática a inovação. Com o objetivo de conhecer as ações que foram necessárias para a implementação do Sipar-Diligência, questionou-se os servidores sobre as ações, as mudanças e os principais problemas identificados durante a implementação do sistema, bem como acerca da realização de treinamento do sistema, se houve a participação na implementação da nova ferramenta e como o trabalho se desenvolveria atualmente sem o uso do Sipar-Diligências.

No que diz respeito as ações para implementação do Sipar-Diligência, a partir das respostas dos entrevistados sobre os aspectos da implantação do sistema, percebeu-se que houve ações coordenadas desde sua fase inicial, como reuniões com a equipe de TI, passando por uma definição de procedimentos, desenho de fluxos, definição de competências, testes, edição de manual, treinamento e finalizando com a edição da Portaria SE nº 65 (2014), que regulamentou o sistema no MS.

Esses passos pressupõem um certo grau de ações planejadas para implementação do Sistema, o que é enfatizado por Toledo, Zilber, Costa & Frago, (2008), como um mecanismo de governança o desenho e a implantação da tecnologia que utiliza-se de tomadores de decisão, alinhamento de processos e comunicações formais.

Quanto as principais mudanças que ocorreram para que o Sipar-Diligência fosse implementado, os entrevistados mencionaram questões ligadas as tarefas de trabalho e a quebra de resistência das pessoas.

É possível perceber as questões relacionadas as tarefas de trabalho pelos trechos de depoimentos dos entrevistados S4, S5, S6, e S10: “uma definição melhor de tarefa-servidor”; “Incluir a ação do analista para atualizar as informações no sistema das diligências”; “(...)novas funções”; e “Mudou a dinâmica da equipe com relação ao trabalho”.

Esses resultados demonstram os impactos decorrentes de mudanças tecnológicas que indicam, por exemplo, a redefinição de tarefas, como um fato que pode acontecer em todos os níveis da organização quando se faz mudanças tecnológicas, onde alguns tipos de trabalhos podem ser absorvidos ou eliminados pela tecnologia, enquanto outros podem ser ampliados (Gonçalves, 1994; Turban & Volonino, 2013).

A resistência a mudanças também é um fator que pode acontecer nesse processo de adoção de tecnologias, e de acordo com o entrevistado S1: “a resistência de uso do sistema passou a ser suplantada a partir do momento que uma servidora responsável pelo sistema na AECI deu treinamento e demonstrou o sistema para a equipe, e as pessoas passaram a ter mais vontade de usá-lo”. Esse fato é explicado por Gonçalves (1994, p. 63), salientando o treinamento como “uma das medidas que as empresas tradicionalmente recorrem para facilitar a absorção de inovações tecnológicas pelo seu pessoal”.

Questionou-se também sobre quais as principais dificuldades foram enfrentadas para a implantação do sistema, e assim, a resistência das pessoas em usar o sistema, e a dificuldade de comunicação com a área de TI foram citados com maior frequência pelos servidores, para o entrevistado S9, “a equipe da AECI, após os testes e numa tentativa inicial de colocar o sistema em prática, apresentaram-se resistentes porque o sistema desenvolvido pela área de TI que não atendia o que era pedido, porém depois de tratativas da AECI junto à área de TI conseguiram fazer os ajustes que possibilitaram a melhoria e uso do sistema”, evidenciou-se a partir desse relato que há uma relação estreita entre essas dificuldades.

O entrevistado G mencionou que na equipe não existia nenhum especialista em TI que pudesse acompanhar o desenvolvimento do sistema, então havia “diferenças de idiomas”, entre a responsável da unidade pela interlocução junto à área de TI, o que segundo o citado entrevistado “dificultou um pouco, num primeiro momento, a implementação do sistema, porém a persistência de ambas as áreas superara essas dificuldades”.

A concepção de um sistema pela própria estrutura de TI da organização deve ser analisada com cuidado, e precisa do envolvimento da área de TI e os demais afetos por essa decisão, a fim de evitar problemas futuros e sistemas subutilizados, conforme pontua Rodriguez e Ferrante (1995). E no caso de um sistema com possibilidade de ser compartilhado com outras unidades do MS, isso se evidencia como um aspecto bem importante a ser analisado.

Rogers (1983) assevera que tomar a decisão por uma inovação e colocá-la em uso são realidades diferentes, problemas em como usar a inovação podem aparecer nessa fase, os quais são considerados sérios, no caso de tratar-se de uma organização adotante.

Com relação a participação e papéis dos entrevistados na implementação do sistema, o entrevistado G enfatizou que seu papel foi de “convencer a Direção do MS sobre a importância do sistema para órgão”, e assim participou de reuniões para cobrar ações e evitar interrupções tanto pela área de TI quanto pelos servidores de sua equipe do uso do sistema; o entrevistado S9 disse que: “fui a interlocutora entre a equipe da unidade e área de TI no desenvolvimento do sistema, e responsável pela demonstração do sistema”; os entrevistados S3, S4, S7 e S8 mencionaram que contribuíram com “sugestões” para melhorias e aprimoramentos do sistema. O entrevistado S8 especificou que: “participou da fase de teste e fases seguintes que

foram para ajudar a melhorar o sistema juntamente com a equipe, definir assuntos, variáveis (os órgãos diligenciadores)”.

Diante dos relatos acima citados, identificou-se grande envolvimento da unidade no processo de adoção do Sipar-Diligência, inclusive o papel das pessoas como colaboradores no processo da inovação, e de acordo com o que propõe Galbraith (1997 como citado em Toledo *et al.* 2008) foi possível observar que dentre os entrevistados tiveram aqueles que participaram como defensores da ideia, defensores do projeto e/ou patrocinadores do projeto.

Nesse contexto, permitiu-se visualizar a importância do líder no processo de inovação, uma vez que não é papel da liderança simplesmente descobrir ou criar coisas novas, cabe ao líder envolver o grupo social com a inovação (Shumpter, 1964-1997).

Investigou-se, também, como seria o trabalho atualmente sem o Sipar-Diligência, e apesar dos entrevistados S1 e S2 terem dito que o sistema acarretou “mais uma etapa de trabalho”, esclarecido por Gonçalves (1994) como um processo inerente às mudanças de tecnologias, o restante dos servidores consideraram que sem o Sipar-Diligência o trabalho seria difícil porque ele dá eficiência, promove a transparência dos processos e para a maioria deles seria o retorno da planilha, e diante disso o entrevistado S7 destacou que: “(...) já teriam perdido as informações, teríamos retrabalho, estaria correndo atrás do prejuízo, trabalhando precariamente e no caos, tentando remontar as coisas sem a certeza de que estaria fazendo o certo”.

E o entrevistado G firmou que: “considerando o volume de diligências que trabalhamos, cerca de 4.000 (quatro mil) diligências por ano, seria impossível sem o Sistema. O nosso trabalho é base de informação para todas as áreas com relação ao atendimento de diligências. O sistema melhorou a qualidade das informações e do tempo de respostas”.

Assim, percebeu-se que o processo de adoção do sistema de informação Sipar-Diligência se deu por meio de uma série de ações persistentes e colaborativas, em que os canais de comunicação e o sistema social influenciaram positivamente na aceitação do sistema pelos colaboradores da AECI, unidade implementadora do sistema, no entanto, verificou-se que ocorreram dificuldades para implantação do Sipar-Diligência, entretanto essas dificuldades foram suplantadas, e isso foi possível de ser visto pelo envolvimento da unidade com o sistema, a participação do gestor da unidade como facilitador nos processos de construção e adoção do sistema na

unidade, e pelo fato dos entrevistados perceberem o Sipar-Diligência como uma ferramenta que vem proporcionando benefícios para o atendimento das diligências do MS.

4.2. Melhorias proporcionadas pelo Sipar-Diligência

O fortalecimento da decisão tomada pelos entrevistados sobre a inovação, pela confirmação do Sipar-Diligência, permitiu evidenciar as melhorias proporcionadas pelo uso do Sipar-Diligências. As melhorias foram percebidas diante da investigação dos aspectos positivos e negativos referentes ao processo de adoção do Sipar-Diligência, se os entrevistados tinham conhecimento de outro (s) sistemas com as mesmas funcionalidades do Sipar-Diligência, bem como se o sistema produziu benefícios para o MS.

Os aspectos positivos relacionados ao processo de adoção do Sipar-Diligência são superiores aos negativos, e isso pode explicar porque houve uma quebra de resistência na utilização do sistema e o fato dele ter se tornado tão importante para o gerenciamento, acompanhamento e controle das demandas oriundas dos órgãos de controle do MS.

Um aspecto interessante é o fato de que os entrevistados S3 e G disseram que não existiam aspectos negativos com relação a adoção do sistema: “Considero que não houve nenhum aspecto negativo somente positivo” e “Não consigo vislumbrar ponto negativo (...)”. O quadro 4 demonstra os fatores positivos e negativos sobre o processo de adoção do Sipar-Diligência.

Quadro 4. Os fatores positivos e negativos sobre o processo de adoção do Sipar-Diligências

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Acompanhar prazos	Etapa a mais no trabalho
Manter informações atualizadas	
Compreender melhor a dinâmica das diligências	
Gerar relatórios	
Segurança	
Apresentar situação de respostas das áreas	
Melhor controle de fluxo das diligências	O sistema “trava”
Fazer consultas com agilidade	
Permite a integração com as áreas do MS	
Confiança da equipe	
Prestação de informações de forma mais rápida e com maior credibilidade aos órgãos diligenciadores	

Fonte: dados da pesquisa

A fim de permitir as evidências dos aspectos positivos sobre o sistema, é interessante mencionar o que foi dito pelo entrevistado S7: “Fazer consultas com agilidade, controlar os prazos (saber exatamente o que está vencido e qual área está com a pendência), tem um ano que não perde mais informações. Têm muitos aspectos positivos relacionados com o sistema”; pelo entrevistado G: “integração com demais unidades organizacionais do MS, maior credibilidade junto aos órgãos diligenciadores, devido a pronta resposta, inclusive pela natureza da resposta e confiança da equipe”; e pelo entrevistado S9: “A possibilidade de consultar e prestar as informações de forma rápida”.

Analisando-se os fatores positivos referentes ao processo de adoção do Sipar-Diligência, verificou-se que esses fatores condizem com o que é apresentado ao longo do referencial teórico no que diz respeito aos benefícios dos sistemas de informação e TI (Jones, 2010; Nascimento *et al.*, 2011).

Diante disso, infere-se que os sistemas de informação permitem o armazenamento, busca e integração de informações para trabalhos em geral, representam um diferencial competitivo para as organizações permitindo a coleta de dados, a geração de relatórios e de conhecimentos capazes de refletir nas decisões a serem tomadas pelos gestores, o que de fato induz a um comportamento certo pela decisão da inovação

O Sipar-Diligência, pelas funcionalidades que apresenta, é considerado pelos servidores como o único sistema que eles conhecem no MS para gerenciamento, acompanhamento e controle de diligências dos órgãos de controle, e esse fato pode ser constatado pelo discurso dos entrevistados S1: “Não existe em outras áreas do MS sistema como o Sipar-diligência”, S3: “Não conheço outro sistema parecido em funcionamento no MS” e S6: “Só conheço esse sistema com as funcionalidades do Sipar-Diligência”.

Os entrevistados afirmaram que o Sipar-Diligência promoveu melhorias para a instituição. O entrevistado S2 evidenciou que: “Antes do sistema e das novas sistemáticas no setor as diligências não tinham tratamento, ficavam em cima da mesa, eram cuidadas de forma “apagar incêndio”, no momento que era solicitado um assunto, buscava-se de qualquer forma e iam fazendo o trabalho. Agora são tratadas igualmente, algumas mais rápidas que outras, mas com mais agilidade, o sistema melhorou o acompanhamento das diligências”.

Pelo relato do entrevistado S8 também se visualiza argumentos sobre as melhorias produzidas pelo Sipar-Diligência: “É possível fazer as análises das diligências, e pode melhorar o processo de trabalho. A Lei 141 definiu melhor o papel do Ministério Público, TCU, CGU e aumentou a responsabilidade pelas diligências do MS. Como o sistema permite a pesquisa por assuntos estratégicos tenho o diagnóstico rápido de quais Procuradores estão demandando, por exemplo, sobre o mosquito da dengue e posso com isso preparar informações por blocos e se a direção do MS precisar tem uma noção ampla de diligências sobre esse assunto e das providências que estão sendo tomadas para resolvê-las. As informações são mais consistentes e protegidas. É uma forma de comunicação de todas as Secretaria que atuam pela rede de controle. Você consegue saber qual secretaria está devendo mais diligências. Cada Secretaria pode se ver pelo Sistema e a partir disso consegue guiar melhor suas ações”.

Desse modo, conforme o quadro 4 e os relatos dos entrevistados, permitiu-se identificar as melhorias proporcionadas pelo sistema de informação Sipar-Diligências, e assim verificou-se que o sistema permite visualizar a situação de resposta das áreas (se a resposta é conclusiva, parcial, ou ainda encontra-se pendente), possibilita o acompanhamento dos prazos e das diligências como um todo, proporciona tratamento igualitário e com mais agilidade das diligências, aumenta a credibilidade das informações prestadas aos órgãos de controle, e a possibilidade de pesquisar por temas estratégicos da saúde.

4.3. Replicabilidade do Sipar-Diligência

Os entrevistados de modo unânime aprovam a expansão do sistema para outras áreas do MS, o que é possível notar a partir das falas dos entrevistados conforme segue:

S1: “Acredito ser importante a expansão do sistema para outras áreas do órgão, traria melhor gestão das diligências”;

S2: “Aprovo a introdução do sistema em outras áreas do MS, acredito ser uma ideia muito boa de controle e avaliação”;

S3: “Aprova a expansão do sistema”;

S4: “Sim”;

S5: “Sim”;

S6: “Sim, ajuda todos estarem integrados”;

S7: “Sim, e ele foi feito pensando nisso porque nós precisamos das outras áreas e isso possibilitará a troca de informações. Se agregar mais valores e situações no sistema, e as áreas utilizando e vendo que precisam trabalhar junto a AECI é um ganho. Ganhar tempo sem ter que digitar as informações cada área atualizando o seu trabalho. A integração”;

G: “Já existe pedido de outras áreas, algumas áreas já foram apresentadas ao sistema. A concepção dele prevê que ele seja gerenciado pela AECI mas que atue junto a outras áreas do MS”;

S8: “Sim, pelas melhorias que proporciona ao trabalho das diligências, que é de responsabilidade de todas as áreas do MS”; e

S9: “Sim. Aprovo porque as Secretaria teriam mais controle sobre suas diligências”.

Observou-se a aprovação de replicabilidade do sistema Sipar-Diligência pela unidade em estudo, uma vez que os entrevistados acreditam que o sistema possui características que melhora a gestão das diligências, auxilia no trabalho integrado a ser realizado entre as áreas envolvidas no atendimento dessas demandas dos órgãos de controle, bem como consideram o trabalho relacionado às diligências responsabilidade de todas as áreas do MS.

Os dados comprovam que há uma necessidade de troca de informações entre a unidade que é implementadora do sistema e demais unidades do órgão, o que de fato ampliaria o controle e acompanhamento das diligências pelo MS com a alimentação do sistema por todas as áreas do MS, segundo o entrevistado S5 “(...) a partir do momento que outras áreas utilizarem o sistema melhorará, e as áreas darão mais atenção para esse tipo de demanda”

Nesta perspectiva, segundo Bes e Kotler (2011) é importante abordar que as inovações não pertencem de forma particularizada a nenhuma área, departamento ou unidade, assim é importante que as unidades organizacionais inovem em caráter holístico, e esse fato é bem característico do Sipar-Diligências porque segundo o entrevistado G “o sistema foi pensado para atender todas as unidades do órgão”.

Assim, é possível inferir que o Sipa-Diligência trata-se de uma inovação descentralizada, produto de uma experiência local, com amplo poder de partilha, permitindo que a inovação seja difundida pelas redes horizontais da organização, o que pressupõe um alto grau de compartilhamento e reinvenção dos sistemas.

5 Considerações Finais

Conforme pôde-se constatar da pesquisa, a adoção de inovações tecnológicas, pela Administração Pública contribuem positivamente para a modernização do ambiente organizacional, para o aperfeiçoamento das tarefas, permitindo mais confiabilidade e consistência ao trabalho realizado, bem como fomentam a transparência das ações nas organizações públicas.

Verificou-se a partir dos resultados da pesquisa que o processo de adoção do sistema de informação Sipar-Diligência demonstrou a capacidade de gestão de uma unidade do MS que a partir de ideias colhidas junto aos seus colaboradores, e por meio de uma série de ações persistentes e colaborativas, desenvolveu e implementou essa inovação que trouxe melhorias no que se refere ao gerenciamento, acompanhamento e controle das diligências oriundas dos Órgãos de Controle para o MS.

Constatou-se pelos relatos que o sistema Sipar-Diligência resultou em melhorias no tocante as diligências dos Órgãos de Controle com a redução de tarefas mecânicas, o armazenamento e a organização dos dados de forma mais precisa, a busca e integridade das informações, o maior controle de prazos das diligências, ocasionando menor probabilidade de aplicação de sanções aos responsáveis e gestores do MS, a intensificação da segurança das informações, a geração de relatórios e conhecimentos capazes de refletir nas decisões a serem tomadas pelos gestores na condução das diligências, uma vez que o sistema permite a consulta por assuntos estratégicos da saúde e disponibiliza a situação de cumprimento da demanda, e assim proporcionou, de forma geral, a transparência e melhoria dos serviços prestados aos Órgãos de Controle.

Os resultados apontaram, também, pela aprovação de replicabilidade do sistema de informação Sipar-Diligência para outras áreas/unidades/departamentos do MS, uma vez que o sistema é considerado uma ferramenta que possui características que melhora a gestão das diligências, auxilia no trabalho a ser realizado, de forma integrada, entre as áreas envolvidas no atendimento dessas demandas dos Órgãos de Controle, bem como pelo trabalho relacionado às diligências ser considerado de responsabilidade de todas as áreas do MS.

Desse modo, notou-se a importância do sistema de informação Sipar-Diligência para o MS não só pelas funcionalidades de um sistema de informação que ele possui, mas pelo fato do MS poder utilizar as informações contidas nesse sistema em caráter gerencial, visando dar suporte, de forma ágil e precisa, aos Órgãos de Controle que trabalham no sentido da prevenção e correção das irregularidades noticiadas pelas diligências, ou até mesmo realizando levantamentos e diagnósticos capazes de promover ações proativas pelo MS a fim de inibir situações de uso incorreto dos recursos destinados à saúde, evitando-se assim a paralização de repasses de recursos, o que trata-se de um prejuízo social.

Assim, este artigo forneceu contribuições tanto para o MS como para a sociedade dado a importância de verificar o processo de adoção de uma tecnologia da informação em uma organização pública, no caso do Sipar-Diligência, voltado para o aprimoramento, modernização e transparência das atividades de controle, e notadamente, por se tratar de um mecanismo de controle das diligências dos Órgãos de Controle cuja natureza podem interferir diretamente em questões ligadas ao repasse de recursos federais para saúde.

Ainda, considera-se a ideia do sistema de informação Sipar-Diligência útil e passível de ser replicada para outros órgãos da esfera pública, uma vez que a atividade de cumprimento de diligências dos Órgãos de Controle é inerente a toda a Administração Pública, bem como pelo sistema oferecer funcionalidades como mecanismo eficiente de controle dessas diligências.

Por fim, a pesquisa forneceu contribuições, também, de natureza teórica sobre práticas gerenciais ligadas a tecnologia da informação e inovação, demonstrando a importância da TI para a gestão e a influência das pessoas e do ambiente social na condução das atividades organizacionais, assim espera-se que essa pesquisa possa encorajar outros gestores e colaboradores do Ministério da Saúde e de outros órgãos públicos na busca pela aplicação de novas ideias e tecnologias que fomentem a melhoria da gestão, bem como possa colaborar para incentivar mais estudos voltados para o processo de inovações e modernização de organizações em geral, em especial, as organizações públicas.

REFERÊNCIAS

- Albertin, A. L., & Albertin, R. M. M. (2008). Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. [Versão eletrônica], *Revista de Administração Pública – RAP*, 42 (2), 275-302.
- Bes, F. T.; Kotler, P. (2011). *A Bíblia da Inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações*. Leya: São Paulo, 2011.
- Bo, Y., Hao, S. (2011). The Impact of Technology Selection on Innovation Success and Organizational Performance. *iBusiness* (3) 4, 366-371, Recuperado de <http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=9167>. doi: [10.4236/ib.2011.34049](https://doi.org/10.4236/ib.2011.34049).
- Branco, M.A.F. (2006). *Informação e saúde: uma ciência e suas políticas em uma nova era* (Cap. 2, pp. 27-52). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- Cândido, G. A., & Abreu, A. F. (2002). O processo de implantação de novas tecnologias e a busca da sinergia entre indivíduo e organização. *Revista de Ciências da Administração*, 4(8), 19-30.
- Cooper, R. B. & Zmud, R. W. (1989). Material Requirements Planning System Infusion. *OMEGA Int J of Mgmt Scl*, (17) 5, 471-481.
- Davenport, T. H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. (1998). (Abrão, B. S. Trad.) São Paulo: Futura. (Obra original publicada em 1997).
- Eggers, W. D., Campbell, R. N., Fishman, T. D. (2010). *Letting Go of the Status Quo: A Playbook for Transforming State Government*. Deloitte Development LLC Retrieved from http://www.boaspraticas.com/xms/files/us_state_lettinggoofthestatusquo_121410.pdf
- Farias, J. S., Guimarães, T. A., Vargas, E. R. de & Albuquerque, P. H. M (2011). Adoção de prontuário eletrônico do paciente em hospitais universitários de Brasil e Espanha. A percepção de profissionais de saúde. *Revista de Administração Pública*, (5) 45, 1303-326.
- Gonçalves, J. E. L. (1994). Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, (1) 34, 63-81.
- Jones, G. R. (2010). *Teoria das organizações*. São Paulo: Pearson.
- Junior, C. C., (2011). *Sistemas integrados de gestão – ERP: uma abordagem gerencial*. (4ª ed.), Curitiba: Ibpex.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (1999). *Sistemas de informação* (4a. ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Manual de Oslo. (2004). Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico: Departamento Estatístico da Comunidade Européia.
- Miranda, M. Q. (2014) O processo de adoção de tecnologia e inovação: o caso do software de gestão Enterprise Resource Planning (ERP) em uma organização sem fins lucrativos (Monografia). UNB, Brasília, Brasil.
- Mota, E.; Carvalho, D. M. (2003). Sistema de Informação em Saúde. In: Rouquayrol, M. Z & Almeida Filho, N. (Eds.), *Epidemiologia e saúde*. (6a. ed. pp. 605-625) Rio de Janeiro: Editora MEDSI.
- Nascimento, A. M., Luft, M.C.M.S., Araújo, G. F. A. de & Darcoso, A.L.R.D. (2011). Implantação de Sistemas de Informação em uma Secretaria Estadual. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. 5(3), 66-82.

- Pennings, J. M. (1998). Innovations as precursors of organizational performance. In: Galliers, R. d. & Baets, W. R. J. Information technology and organizational transformation – innovation (21 st) century organization. Editora Wiley.
- Perez, G., Zwicker, R., Zilber, M. A., & Medeiros, A. de. Jr. (2010). Adoção de inovações tecnológicas na área de saúde: um estudo sobre sistemas de informação sob a ótica da teoria de difusão. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 7(1), 71-94. Retrieved February 21, 2016, recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180717752010000100004&lng=en&tlng=pt
- Portaria SE nº 65, de 29 de Janeiro de 2014. Aprova o módulo Sipar-Diligência e o Manual do Processo “Atender Diligências de Órgãos de Controle” constante do anexo desta Portaria e dispõe sobre a Rede Interna de Controle. Boletim de Serviço do Ministério da Saúde. Brasília, DF: Ministério da Saúde.
- Porter, M. E. *Vantagem competitiva*. (1989). (Braga, E. M. P. B. Trad.). Rio Janeiro: Campus, 1989.
- Rechziegel, W. & Rodrigues, L. C. (2014). Gestão da Inovação Aberta: Modelo de Seleção de Inovações Tecnológicas. Encontro da ANPA, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Rodriguez, M. V.; Ferrante, A. J. (1995). *A tecnologia da informação e mudança organizacional* (1a. ed.). Rio de Janeiro: Infobook.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Schumpeter, J.A. (1997). *Teoria do Desenvolvimento Economico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico* (Possas, M. S.trad.). São Paulo: Nova Cultural. (Obra original publicada em 1964).
- Sankar, Y. (1991). Management of technology change. New York: Villard Books.
- Schwartz, C. A. de. (2014). O Processo de Adoção de Um Software de Gerenciamento em Empresas do Distrito Federal: um olhar dos Agentes de Mudanças (Monografia). UNB, Brasília, Brasil.
- Tarapanoff, K. (Org.). (2012). *Aprendizagem organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares*. Curitiba: Intersaberes.
- Toledo, L. A, Zilber, M. A, Costa, A. F. C. da, Fragoso, N. D. (2008). Inovação e Tecnologia: um estudo discursivo de suas singularidades. *Revista Pretexto*, (10) 9-30.
- Turban, E. & Volonino. L. *Tecnologia da Informação Para Gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional*. (2013). (8a. ed), Porto Alegre: Bookman.
- Vaitheeswaran, V.V. *Focados, Gananciosos e Eficientes: como novos modelos de inovação podem criar negócios bem-sucedidos e profissionais destacados*. (2012). Rio de Janeiro: Elsevier.

APÊNDICE

Roteiro da entrevista Universidade de Brasília – UnB Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE Departamento de Administração – ADM Especialização em Gestão Pública na Saúde Roteiro de entrevista da pesquisa intitulada **O PROCESSO DE ADOÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO SIPAR-DILIGÊNCIA NO MINISTÉRIO DA SAÚDE**.

1. Caracterização do Sujeito

- a. Idade
- b. Gênero
- c. Cargo
- d. Tempo de trabalho na instituição.

2. Condições Prévias

- a. Existiam ferramentas (planilhas, check-list, e outras) anteriores à utilização do Sipar-Diligência que contribuíssem para o acompanhamento e controle das diligências dessa Unidade? Quais eram?
- b. De que forma as ferramentas utilizadas anteriormente nessa Unidade exerciam influência na sua rotina de trabalho?
- c. Quais foram os problemas e as necessidades percebidas a partir do uso das ferramentas anteriores ao Sipar-Diligência?
- d. O que motivou o desenvolvimento e a implantação do Sipar-Diligência?

3. Conhecimento

- a. Você já teve alguma experiência anterior de uso de outros sistemas de informações?
- b. Como se deu o conhecimento acerca do funcionamento do Sipar-Diligência?

4. Persuasão

- a. Como ocorreu o conhecimento acerca dos aspectos positivos e negativos fornecidos pelo Sipar-Diligência? Esses aspectos positivos e negativos influenciaram na aceitação do sistema?
- b. Houve a possibilidade de testar previamente o Sipar-Diligência?
- c. Em caso positivo de teste do sistema, houve alguma avaliação pós-teste?
- d. O sistema é fácil de ser utilizado? Quais foram os resultados?
- e. O Sipar-Diligência é considerado compatível com as reais necessidades de gerenciamento, acompanhamento e controle das diligências?
- f. O Sipar-Diligência é considerado uma ferramenta melhor que as ferramentas anteriormente utilizadas por essa Unidade?
- g. Cite algumas funcionalidades desse Sistema que justifique ser considerado melhor que as ferramentas utilizadas antes por essa Unidade.

5. Decisão

- a. Quais os motivos que levaram essa Unidade adotar o Sipar-Diligência?

6. Implementação

- a. Quais foram as ações realizadas para que o Sipar-Diligência fosse implementado na unidade?
- b. Houve a necessidade de alguma mudança na Unidade para que o Sipar-Diligência fosse implementado? Quais foram essas mudanças?
- c. Quais foram os principais problemas enfrentados durante a implementação do Sipar-Diligência?
- d. Houve treinamento para conhecimento do Sipar-Diligência?
- e. Você teve alguma participação ou qual era o seu papel na implementação do Sipar-Diligência?
- f. Como seria seu trabalho, atualmente, sem a utilização do Sipar-Diligência?

7) Confirmação

- a. Quais foram os aspectos positivos relativos ao processo de adoção do Sipar-Diligência como um todo?
- b. Cite alguns fatores que influenciaram negativamente o processo de adoção do Sipar-Diligência?
- c. Tem conhecimento de outros sistemas que tenham as mesmas funcionalidades do Sipar-Diligência em funcionamento em outras áreas/unidades/departamentos do Ministério para fins de gerenciamento, acompanhamento e controle das diligências?
- d. Você aprova a expansão do Sipar-Diligência para outras áreas/unidades/departamentos do Ministério da Saúde?

8) Inovação

- a. O Sipar-Diligência trouxe alguma melhoria para o Ministério da Saúde? Caso positivo, cite.