REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) NA GESTÃO PÚBLICA: CONTRIBUIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO E O CONTROLE DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NO CONTEXTO DO TCE-AM

THE ELECTRONIC INFORMATION SYSTEM (SEI) IN PUBLIC MANAGEMENT: CONTRIBUTIONS TO THE ORGANIZATION AND CONTROL OF ADMINISTRATIVE PROCESSES IN THE CONTEXT OF THE TCE-AM

Ciências Sociais Aplicadas • 22/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/795208685

Silvia Freitas Prado[1]

Orlem Pinheirode Lima[2]

Vanessa Coelho da Silva[3]

RESUMO

A transformação digital na Administração Pública tem impulsionado a modernização dos processos administrativos, ampliando as possibilidades de eficiência operacional, rastreabilidade documental e controle institucional. Nesse contexto, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) constitui uma ferramenta de apoio à gestão documental e à tramitação eletrônica de processos. O presente estudo teve como objetivo analisar as contribuições e limitações da utilização do SEI para a organização operacional, o controle e a eficiência dos processos administrativos, considerando sua aplicabilidade aos setores DIOTI e SETIN do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM). Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa, mediante pesquisa bibliográfica, fundamentada na análise de 12 estudos publicados entre 2023 e 2026, identificados nas bases LILACS, Periódicos CAPES e *SciELO*. Os resultados da literatura evidenciaram contribuições relacionadas à agilidade na tramitação, à rastreabilidade documental, à redução de custos operacionais e ao fortalecimento dos mecanismos de controle administrativo. Entretanto, identificaram-se limitações associadas à resistência dos usuários, às necessidades de capacitação, à segurança da informação e à adaptação dos procedimentos organizacionais. Conclui-se que o SEI apresenta potencial para aprimorar a gestão de processos administrativos, desde que sua utilização esteja associada à padronização dos fluxos, à qualificação dos servidores e ao monitoramento contínuo das atividades. O estudo contribui para a compreensão das condições necessárias à utilização eficiente de sistemas eletrônicos na Administração Pública, oferecendo subsídios teóricos para o aperfeiçoamento da gestão administrativa em órgãos de controle.

Palavras-chave: Sistema eletrônico de informações; administração

pública; gestão de processos; eficiência administrativa; controle administrativo.

ABSTRACT

The digital transformation of Public Administration has driven the modernization of administrative processes, expanding the possibilities of operational efficiency, document traceability and institutional control. In this context, the Electronic Information System (SEI) is a tool that supports records management and the electronic processing of cases. This study aimed to analyze the contributions and limitations of using the SEI for the operational organization, control and efficiency of administrative processes, considering its applicability to the DIOTI and SETIN sectors of the Court of Accounts of the State of Amazonas (TCE-AM). Methodologically, a qualitative approach was adopted, through bibliographic research based on the analysis of 12 studies published between 2023 and 2026, identified in the LILACS, Periódicos CAPES and *SciELO* databases. The literature showed contributions related to speed of processing, document traceability, reduced operating costs and strengthened administrative control mechanisms. However, limitations were identified related to user resistance, training needs, information security and the adaptation of organizational procedures. It is concluded that the SEI has the potential to improve the management of administrative processes, provided that its use is associated with the standardization of workflows, the qualification of civil servants and the continuous monitoring of activities. The study contributes to understanding the conditions necessary for the efficient use of electronic systems in Public Administration, offering theoretical support for the improvement of administrative management in oversight bodies.

Keywords: Electronic information system; public administration;

process management; administrative efficiency; administrative control.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital na Administração Pública representa um processo de modernização das estruturas organizacionais, dos procedimentos administrativos e dos mecanismos de controle, impulsionado pela crescente utilização de tecnologias da informação e comunicação. Esse movimento ultrapassa a simples substituição de documentos físicos por registros eletrônicos, envolvendo mudanças na organização do trabalho, na circulação das informações e na capacidade institucional de acompanhar e avaliar os processos administrativos. Sob essa perspectiva, a utilização de sistemas eletrônicos constitui uma oportunidade para aprimorar a eficiência operacional, a transparência e a qualidade dos serviços públicos.

A compreensão dessas transformações encontra respaldo nos estudos clássicos da Administração. Weber (2009), ao examinar a organização burocrática, destacou a importância das normas, da formalização e da definição de responsabilidades para o funcionamento das organizações. Posteriormente, Hammer e Champy (1993) evidenciaram a necessidade de repensar os processos organizacionais como condição para alcançar melhorias de desempenho. Essas contribuições permitem compreender que a modernização administrativa não depende exclusivamente da incorporação de tecnologias, mas também da revisão dos procedimentos, da definição dos fluxos de trabalho e do aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão e controle.

No campo dos sistemas de informação, DeLone e McLean (2003) propuseram um modelo de avaliação do sucesso desses sistemas, considerando dimensões como qualidade da informação, qualidade do sistema, utilização, satisfação dos usuários e benefícios organizacionais. Complementarmente, Davis (1989) demonstrou a relevância da utilidade percebida e da facilidade de uso para a aceitação de tecnologias. Tais fundamentos são particularmente importantes na Administração Pública, em que a adoção de ferramentas digitais envolve diferentes perfis de servidores, estruturas institucionais e exigências de conformidade administrativa.

Nesse contexto, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) destaca-se como instrumento de modernização da gestão documental e da tramitação de processos administrativos. Sua utilização possibilita a produção, o registro, a assinatura, a movimentação e o acompanhamento eletrônico de documentos, favorecendo a rastreabilidade das informações e a organização dos fluxos administrativos. Estudos como os de Lima e Anjos (2023), Pedruzzi Junior, Souza e Pedruzzi (2024) e Soriano et al. (2025) apontam contribuições do sistema para a eficiência da gestão pública, ao mesmo tempo que identificam desafios relacionados à segurança da informação, à adaptação institucional e à utilização adequada de suas funcionalidades.

No âmbito dos órgãos de controle, essas questões assumem relevância particular, considerando a necessidade de assegurar legalidade, transparência, eficiência e confiabilidade aos procedimentos administrativos. O Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM), enquanto instituição integrante do sistema de controle externo, constitui um contexto pertinente para a discussão

dessas transformações. Em especial, as unidades administrativas DIOTI e SETIN, nas quais o acompanhamento de processos, contratos e projetos de tecnologia exige controle contínuo, oferecem um recorte adequado para discutir a aplicabilidade do SEI à organização e ao controle dos processos administrativos.

A pesquisa delimitou o estudo à análise teórica da aplicabilidade do SEI aos setores DIOTI e SETIN do TCE-AM, sem avaliação empírica do desempenho dessas unidades. Diante desse recorte, formulou-se a seguinte pergunta: como a utilização do SEI pode contribuir, segundo a literatura científica, para a melhoria da organização, do controle e da eficiência dos processos administrativos?

O objetivo geral foi analisar as contribuições e limitações da utilização do SEI para a organização operacional, o controle e a eficiência dos processos administrativos, considerando sua aplicabilidade aos setores DIOTI e SETIN do TCE-AM. Para alcançá-lo, a pesquisa descreveu o funcionamento do sistema, identificou as etapas do fluxo de tramitação, analisou a contribuição do SEI para a organização documental e discutiu, com base na literatura, a redução do uso de papel e dos custos operacionais.

O tema merece atenção porque a eficiência prevista no artigo 37 da Constituição Federal só se confirma na rotina das repartições, e não apenas no texto legal. O estudo oferece aos gestores subsídios teóricos para o aperfeiçoamento do controle exercido por meio do SEI e entrega à comunidade acadêmica de Administração uma sistematização da literatura sobre a gestão de processos no setor público.

Adotou-se a pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, fundamentada na análise de 12 estudos publicados entre 2023 e 2026 nas bases LILACS, Periódicos CAPES e *SciELO*, conforme os critérios de inclusão e exclusão descritos na seção de metodologia.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Administração Pública e Controle Externo no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas

O controle da administração pública não surgiu de um capricho técnico, mas da necessidade de submeter a gestão de recursos coletivos a olhos independentes. Lage Filho (2024) demonstrou que, no desenho da separação dos Poderes, o controle externo coube ao Legislativo com o auxílio dos Tribunais de Contas, instituições que resguardam a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos administrativos.

No Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM), a fiscalização das contas municipais produz decisões que atingem prefeitos, câmaras e população, e o parecer prévio pela desaprovação ocupa o ponto mais sensível desse processo. Entender por que um parecer chega a essa conclusão exige examinar os fatores que o determinam, e a literatura já abriu esse caminho para a Corte amazonense (Silva *et al.*, 2025).

Há um paradoxo na história recente dos tribunais de contas: o mandato constitucional é amplo, mas a atuação nem sempre o ocupa por inteiro. Barbosa (2024) identificou que o artigo 70 da Constituição Federal confere aos tribunais a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, e que ainda

restam lacunas de atuação não plenamente exploradas nesse mandato.

A análise das prestações de contas ganhou outro peso quando as metodologias adotadas pelo TCE-AM passaram a dialogar com transparência, eficiência e governança. Relatórios de auditoria e pareceres técnicos, antes lidos como peças internas, funcionaram como instrumentos de responsabilização dos gestores e de aproximação com o controle social (Silva *et al.*, 2026).

Controlar não significa apenas punir, e a lógica que orienta as cortes de contas precisa ser lida com essa nuance. Lage Filho (2024) constatou que o controle externo enfrenta desafios de eficácia e que sua melhoria exige modernização dos processos, capacitação, independência institucional e articulação com outros órgãos e com a sociedade.

A transparência produzida pelo TCE-AM não se limitou a divulgar dados, pois alcançou o modo como o Tribunal explica suas decisões à sociedade amazonense. Esse esforço de comunicação fortaleceu a governança pública e criou condições para que cidadãos, imprensa e câmaras municipais acompanhassem a aplicação do dinheiro público com mais autonomia (Silva *et al.*, 2026).

Fiscalizar bem depende de saber onde e quando olhar. Barbosa (2024) projetou uma agenda inovadora de fiscalização para cada etapa do ciclo orçamentário, apoiada na interpretação sistemática das funções constitucionais e legais do controle externo e na experiência recente do Tribunal de Contas da União.

Os pareceres de desaprovação funcionam como termômetro da qualidade da gestão municipal, mas também como espelho do

próprio Tribunal, que precisa justificar critérios, uniformizar entendimentos e demonstrar coerência entre casos semelhantes. Quando os determinantes dessas decisões ficaram visíveis, o debate sobre previsibilidade e segurança jurídica do controle externo amazonense ganhou base empírica (Silva *et al.*, 2025).

A modernização tecnológica do setor público alterou o que se espera de um tribunal de contas. Barbosa (2024) observou que a releitura da matriz de competência do controle externo levou em conta os paradigmas gerenciais e tecnológicos em curso no setor público, e essa leitura obrigou o Tribunal a pensar a fiscalização como processo contínuo, e não como conferência posterior.

Municípios do interior do Amazonas convivem com distâncias, equipes técnicas reduzidas e planejamento frágil, condições que dificultam a prestação de contas regular. Os estudos sobre o que leva um parecer à desaprovação interessam, portanto, à gestão pública, pois indicam onde as ações preventivas do Tribunal podem produzir mais efeito (Silva *et al.*, 2025).

2.2. Sistemas de Informação na Gestão Pública

Sistemas de informação não funcionam por si mesmos, e a administração pública aprendeu isso na prática. Santos (2023) reuniu, em revisão sistemática, os desafios e as percepções que gestores e profissionais de tecnologia da informação (TI) manifestaram sobre o uso da TI no setor público, o que deslocou a discussão do equipamento para as pessoas que o operam.

O debate sobre inteligência artificial (IA) no Estado brasileiro costuma oscilar entre entusiasmo e desconfiança, e poucas vezes se apoia em dados sobre a capacidade real das organizações. A análise

dos microdados da Pesquisa TIC Governo Eletrônico 2021 mostrou que organizações governamentais adotaram técnicas de IA, mas o processo ficou restrito a um grupo delas (Ribeiro; Segatto, 2025).

A tecnologia chega ao serviço público antes de chegar à rotina das pessoas, e é nessa distância que nasce a resistência. Cavalcante *et al.* (2025) investigaram as fontes de resistência do usuário a um sistema de contratações federais e as examinaram sob as dimensões de fatores pessoais, design do sistema e interação.

O governo eletrônico ampliou o acesso a informações públicas e aproximou servidores e cidadãos, mas a mera digitalização de processos pode gerar plataformas complexas e insatisfatórias para quem as usa. A transformação digital exige, portanto, mais do que a troca do papel pela tela (Albuquerque; Costa, 2025).

A capacidade em tecnologia da informação funciona como pré-condição para qualquer inovação digital. Ribeiro e Segatto (2025) associaram a adoção de IA nas organizações governamentais brasileiras às características de capacidade em TI presentes em cada uma, o que ajuda a explicar por que órgãos semelhantes avançam em ritmos tão distintos.

Gestores e profissionais de TI formam percepções próprias sobre o uso da tecnologia no setor público, e essa diferença influencia a forma como cada área aceita mudanças, prioriza demandas e cobra resultados. Reconhecer esse descompasso é condição para planejar a implantação de qualquer ferramenta digital (Santos, 2023).

A transformação digital do setor público tem agenda própria de desafios. Albuquerque e Costa (2025) revisaram estudos publicados entre 2023 e 2024 nas bases Scopus e Web of Science e destacaram

a interoperabilidade, a colaboração entre governo e sociedade civil, a formação em competências digitais e a agilidade organizacional como elementos centrais.

Um achado desconfortável para quem planeja sistemas é que a resistência sobrevive mesmo quando o sistema recebe boa avaliação. Usuários que consideraram a plataforma inteligente, intuitiva e interativa ainda assim resistiram a ela, e os motivos vieram sobretudo de fatores pessoais, com peso menor para o design (Cavalcante *et al.*, 2025).

A discussão sobre tecnologia na administração pública perde força quando ignora quem a opera. Santos (2023) tomou a perspectiva de gestores e profissionais de TI como ponto de partida de uma revisão sistemática sobre os desafios do setor, o que dá voz a quem convive diariamente com sistemas, prazos e limitações de infraestrutura.

Entre os obstáculos da digitalização, a resistência à mudança, o acesso desigual à tecnologia e a necessidade de investir em segurança cibernética e em capacitação de servidores formaram o conjunto de desafios apontado pela revisão. Quem administra sistemas públicos precisa tratar esses itens como parte do projeto, e não como imprevisto (Albuquerque; Costa, 2025).

A literatura internacional sobre IA no governo avançou mais rápido do que a brasileira. Ribeiro e Segatto (2025) registraram justamente essa lacuna de estudos sobre a adoção de IA no setor público do país e a enfrentaram com dados sobre organizações governamentais brasileiras, o que dá lastro empírico a um debate frequentemente especulativo.

2.3. Sistema Eletrônico de Informações (SEI) E o Controle dos Processos Administrativos

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) deixou de ser uma solução localizada para se tornar referência de processo digital no Estado brasileiro. Soriano *et al.* (2025) apresentaram revisão sistemática da literatura sobre o sistema e o descreveram como principal ferramenta do Processo Eletrônico Nacional, criado para modernizar a gestão documental na administração pública.

Implantar um sistema em dezenas de órgãos estaduais é, antes de tudo, uma decisão de gestão, e os benefícios só aparecem quando a mudança alcança a rotina. No Executivo alagoano, a implantação do SEI foi examinada a partir de ganhos como rastreabilidade, economia e segurança, associados à busca por uma gestão mais eficiente (Lima; Anjos, 2023).

O SEI não substitui apenas o papel, pois altera a forma como o servidor produz, assina e movimenta documentos. Pedruzzi Junior, Souza e Pedruzzi (2024) analisaram a implementação do sistema na administração pública federal e destacaram suas funcionalidades, seus objetivos e seus benefícios econômicos e sociais, com ênfase na integração entre instituições e sociedade.

A percepção do usuário decide o destino de qualquer sistema, e o SEI não escapou dessa regra. Servidores com idade entre 45 e 65 anos, ouvidos em estudo de caso numa superintendência regional de ensino de Minas Gerais, reconheceram agilidade, integração entre unidades e modernização dos processos, mas relataram barreiras de conhecimento e medo de utilização (Fernandes; Campos, 2026).

Economia e rastreabilidade aparecem juntas nos argumentos a favor do SEI. Lima e Anjos (2023) verificaram os benefícios da implantação do sistema nos órgãos do Poder Executivo de Alagoas, entre eles rastreabilidade, economia e segurança, e os relacionaram ao estímulo à eficiência da gestão pública.

Uma revisão sistemática vale pelo que organiza e pelo que propõe. A produção científica sobre o SEI, antes dispersa em estudos isolados, foi sistematizada com o objetivo de oferecer diretrizes para o aprimoramento do sistema e de apoiar uma administração pública mais eficaz, transparente e alinhada à transformação digital (Soriano *et al.*, 2025).

O servidor maduro costuma ser tratado como obstáculo à inovação, e essa leitura apressada ignora o que a experiência dele pode ensinar. Fernandes e Campos (2026) entrevistaram 16 servidores com idade entre 45 e 65 anos e analisaram, por meio de análise de conteúdo, sua percepção sobre o SEI como instrumento de gestão da informação e comunicação.

A passagem da burocracia tradicional para a administração pública eletrônica traz ganhos evidentes e riscos que raramente ocupam o discurso oficial. Segurança da informação, confiabilidade do sistema e resistências institucionais formaram o núcleo dos desafios discutidos na implantação do SEI (Pedruzzi Junior; Souza; Pedruzzi, 2024).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa, com finalidade exploratória e descritiva, direcionada à análise das contribuições e limitações do Sistema

Eletrônico de Informações (SEI) para a organização operacional, o controle e a eficiência dos processos administrativos na Administração Pública. O estudo considera, como contexto de aplicação, as atividades administrativas relacionadas aos setores DIOTI e SETIN do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM), sem realizar mensuração direta do desempenho dessas unidades.

A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender e interpretar as contribuições da literatura científica sobre a utilização de sistemas eletrônicos na gestão pública, considerando aspectos organizacionais, tecnológicos e humanos. Conforme Minayo (2014), a pesquisa qualitativa possibilita examinar fenômenos a partir de seus significados, relações e contextos, contribuindo para a compreensão de processos que não podem ser explicados exclusivamente por indicadores quantitativos.

Quanto aos procedimentos técnicos, adotou-se a pesquisa bibliográfica, fundamentada na análise de produções científicas relacionadas à transformação digital, à gestão documental, aos sistemas de informação e ao controle administrativo. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais previamente elaborados, especialmente livros e artigos científicos, permitindo a sistematização de conhecimentos e a identificação de diferentes perspectivas sobre determinado fenômeno. Complementarmente, Lima e Mioto (2007) destacam que esse procedimento exige seleção criteriosa das fontes, leitura crítica e interpretação fundamentada dos conteúdos examinados.

O levantamento bibliográfico contemplou publicações compreendidas entre 2023 e 2026, identificadas nas bases Literatura

Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Scientific Electronic Library Online (*SciELO*). O recorte temporal foi estabelecido com a finalidade de privilegiar estudos recentes sobre a utilização do SEI e os desafios associados à transformação digital da Administração Pública.

As buscas utilizaram os descritores "Sistema Eletrônico de Informações", "Administração Pública" e "Controle Administrativo", considerando também estudos relacionados à gestão documental, à eficiência administrativa e aos sistemas de informação no setor público. As combinações específicas dos descritores, os operadores de busca empregados e o detalhamento das consultas estão sistematizados no Quadro (Protocolo de Levantamento Bibliográfico), assegurando a plena rastreabilidade do processo de identificação e seleção das publicações.

Quadro 1. Protocolo de Levantamento Bibliográfico

Parâmetro	Detalhamento da Estratégia de Busca
Bases Consultadas	LILACS, Portal de Periódicos CAPES e *SciELO*
Descritores (PT)	"Sistema Eletrônico de Informações", "SEI", "Administração Pública", "Controle Administrativo", "Gestão Documental", "Eficiência Administrativa"
Descritores (EN)	Eletronic Information System, Public Administration, Administrative Control, Document Management, Administrative Efficiency.
String de Busca	("Sistema Eletrônico de Informações" OR "SEI") AND ("Administração Pública" OR "Gestão Pública") AND ("Controle Administrativo" OR "gestão documental" OR "eficiência")

Período de Consulta	Setembro e Outubro de 2026
Recorte Temporal	2023 a 2026
Critérios de Seleção	Artigos completos em PT; foco no SEI/digitalização pública; exclusão de anais, opiniões e duplicações. Total: 12 estudos.

Fonte: Autora (2026)

Como critérios de inclusão, foram considerados artigos científicos disponíveis integralmente, publicados em língua portuguesa e relacionados à utilização do SEI ou de sistemas de informação aplicados à gestão pública. Foram excluídas publicações duplicadas, textos de opinião e trabalhos publicados em anais de eventos sem avaliação por pares, conforme os critérios estabelecidos para a pesquisa. A seleção também considerou a pertinência temática dos estudos em relação ao objetivo da pesquisa.

O processo de seleção das publicações ocorreu em etapas: busca nas bases de dados, retirada das duplicidades, leitura dos títulos e resumos, leitura integral dos textos elegíveis e aplicação dos critérios de inclusão e exclusão. Ao final, 12 estudos compuseram o corpus de análise, apresentados no Quadro 2 e examinados segundo categorias temáticas relacionadas à eficiência operacional, ao controle administrativo, à governança digital e aos fatores humanos.

Esta pesquisa recorreu às ferramentas de inteligência artificial Claude, da Anthropic, e ChatGPT, da OpenAI, exclusivamente para a correção ortográfica e gramatical do texto, em conformidade com a Portaria CNPq nº 2.664, de 6 de março de 2026, que institui a Política de Integridade na Atividade Científica. A concepção do estudo, a

coleta e a análise dos dados, a interpretação dos resultados e a redação do conteúdo científico permaneceram sob responsabilidade integral do autor, que revisou cada correção sugerida antes de incorporá-la ao trabalho (CNPQ, 2026).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Caracterização e Síntese dos Estudos Selecionados

A análise bibliográfica contemplou 12 estudos científicos publicados entre 2023 e 2026, relacionados à Administração Pública, ao controle externo, à transformação digital e à utilização do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). As publicações foram organizadas segundo autoria, ano, objetivo e contribuições temáticas, permitindo identificar diferentes perspectivas sobre os benefícios, as limitações e as condições necessárias à utilização de sistemas eletrônicos na gestão administrativa.

Os estudos examinados apresentam abordagens complementares. Enquanto Lage Filho (2024), Barbosa (2024) e Silva et al. (2025; 2026) discutem aspectos relacionados ao controle externo, à transparência e à governança pública, Santos (2023), Ribeiro e Segatto (2025), Albuquerque e Costa (2025) e Cavalcante et al. (2025) concentram-se em questões associadas à transformação digital, às capacidades tecnológicas e à interação entre usuários e sistemas de informação. Por sua vez, Lima e Anjos (2023), Pedruzzi Junior, Souza e Pedruzzi (2024), Soriano et al. (2025) e Fernandes e Campos (2026) abordam diretamente a utilização ou a implementação do SEI em organizações públicas.

Essa diversidade de perspectivas permite compreender que a utilização eficiente de sistemas eletrônicos não depende

exclusivamente de suas funcionalidades tecnológicas, mas também da estrutura organizacional, da padronização dos procedimentos e das competências dos servidores. A análise foi organizada em categorias temáticas, buscando relacionar os resultados da literatura às dimensões de eficiência operacional, controle administrativo, governança digital e fatores humanos.

O quadro reúne as doze produções selecionadas na revisão de literatura e organiza, em quatro colunas, o autor, o título, o objetivo e o ano de cada estudo. A disposição em ordem alfabética facilita a consulta e permite comparar propósitos, recortes e épocas de publicação, o que prepara a discussão dos achados sobre controle externo, sistemas de informação e SEI.

Quadro 2. Estudos analisados na revisão de literatura

Autor	Título	Objetivo	Ano
Albuquerque e Costa	Transformação digital no setor público: tendências e implicações	Realizar revisão sistemática de estudos sobre a transformação digital no setor público, identificando desafios, oportunidades e impactos.	2025
Barbosa	Os Tribunais de Contas do Brasil: uma nova agenda de atuação baseada em releitura da matriz de competência do sistema de controle externo	Identificar e analisar as novas formas de atuação dos Tribunais de Contas do Brasil com base na releitura de sua matriz de competência.	2024

Cavalcante *et al.*	Transformação digital no setor público: resistência do usuário ao sistema de contratações federais	Investigar as fontes de resistência do usuário e como elas dificultam a implementação de sistemas de informação na transformação digital de organizações públicas.	2025
Fernandes e Campos	Percepção de servidores em processo de envelhecimento sobre o uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI): um estudo de caso no setor público	Analisar a percepção de servidores envelhescentes sobre o SEI como instrumento de gestão da informação e comunicação e descrever propostas de reestruturação do sistema.	2026
Lage Filho	O controle externo do tribunal de contas no Brasil e seus desafios: a era da tecnologia?	Analisar o exercício do controle externo pelos Tribunais de Contas, especialmente quanto à sua eficácia e aos desafios enfrentados.	2024
Lima e Anjos	A implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) no Estado de Alagoas: análise dos benefícios para uma gestão eficiente	Verificar os benefícios da implantação do SEI nos órgãos estaduais de Alagoas e sua relação com uma gestão pública mais eficiente.	2023
Pedruzzi Junior, Souza e Pedruzzi	Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como ferramenta para modernização	Analisar a implementação do SEI na administração pública federal, suas	2024

	da gestão documental na administração pública	funcionalidades, seus objetivos e seus benefícios econômicos e sociais.	
Ribeiro e Segatto	Inteligência artificial nas organizações públicas brasileiras: heterogeneidades e capacidades em tecnologia da informação	Analisar a adoção de inteligência artificial por organizações governamentais brasileiras e sua associação com capacidades em tecnologia da informação.	2025
Santos	Desafios e percepções sobre a utilização de tecnologia da informação na administração pública sob a óptica de gestores e profissionais de TI: uma revisão sistemática	Revisar de forma sistemática os desafios e as percepções de gestores e profissionais de TI sobre o uso da tecnologia da informação na administração pública.	2023
Silva *et al.*	Boas práticas adotadas pelo Tribunal de Contas do Estado do Amazonas: mecanismos de impacto e eficiência na gestão pública	Investigar como as metodologias do TCE-AM influenciam a análise das prestações de contas e seus impactos na transparência, na eficiência e na governança pública.	2026

Silva *et al.*	Determinantes dos pareceres de desaprovação realizados pelo Tribunal de Contas do Amazonas	Examinar os determinantes dos pareceres de desaprovação emitidos pelo Tribunal de Contas do Amazonas.	2025
Soriano *et al.*	Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na administração pública: avanços, desafios e perspectivas a partir de uma revisão sistemática da literatura	Sistematizar o conhecimento sobre o SEI por meio de revisão da literatura e propor diretrizes para o aprimoramento do sistema.	2025

Fonte: Autora (2026).

4.2. Contribuições do SEI para a Eficiência Operacional e a Gestão Documental

A eficiência operacional constitui uma das principais dimensões associadas à modernização dos processos administrativos. Na Administração Pública, a utilização de sistemas eletrônicos possibilita reorganizar os procedimentos de produção, tramitação e acompanhamento documental, criando condições para maior integração das atividades e redução de etapas operacionais.

Lima e Anjos (2023), ao examinarem a implantação do SEI no Poder Executivo de Alagoas, identificaram benefícios relacionados à rastreabilidade, à economia e à segurança dos processos administrativos. Esses resultados indicam que a informatização documental pode contribuir para a racionalização das rotinas e para

o aprimoramento dos mecanismos de acompanhamento das atividades institucionais.

Em perspectiva complementar, Pedruzzi Junior, Souza e Pedruzzi (2024) destacaram a importância do SEI para a modernização da gestão documental na Administração Pública federal, considerando suas funcionalidades e seus benefícios econômicos e sociais. As contribuições desses autores convergem quanto ao potencial do sistema para apoiar a organização das informações e a tramitação eletrônica de documentos.

Quando o foco passa para o SEI, a literatura ganha uma base sistematizada. Soriano *et al.* (2025) revisaram os estudos sobre o sistema, descreveram sua função de modernizar a gestão documental no Processo Eletrônico Nacional e propuseram diretrizes de aprimoramento, o que oferece base para discutir a aplicabilidade do sistema a setores como DIOTI e SETIN.

Os ganhos do sistema, contudo, não surgem sem custo institucional. Pedruzzi Junior, Souza e Pedruzzi (2024) analisaram a implementação do SEI na administração federal e identificaram benefícios econômicos e sociais ao lado de riscos de segurança da informação, de confiabilidade e de resistências institucionais, o que indica a necessidade de monitorar o uso, e não apenas celebrá-lo.

A experiência estadual confirma esse equilíbrio entre ganho e esforço. Lima e Anjos (2023) verificaram que a implantação do SEI nos órgãos do Executivo de Alagoas trouxe rastreabilidade, economia e segurança, benefícios que podem dialogar com os objetivos de reduzir papel e custos operacionais em um tribunal de contas estadual.

A medida do sistema está na percepção de quem o usa todos os dias. Fernandes e Campos (2026) registraram que servidores entre 45 e 65 anos reconheceram agilidade e integração, mas relataram falta de acesso regular e medo de utilização, o que indica que a utilização do SEI em órgãos como o TCE-AM tende a exigir treinamento contínuo e acompanhamento, e não apenas implantação.

4.3. Controle Externo, Transparência e Governança no TCE-AM

Os estudos reunidos no quadro convergem em um ponto incômodo: controlar não basta quando o controle chega atrasado ou despreparado. Lage Filho (2024) constatou que a eficácia do controle externo dependeu de modernização dos processos, capacitação e independência institucional, e essa exigência atravessa os demais achados, inclusive os que tratam de sistemas eletrônicos nos setores administrativos.

A exigência de modernização ganha contornos concretos quando se observa o TCE-AM. Silva *et al.* (2026) registraram que as metodologias adotadas na análise das prestações de contas fortaleceram a transparência, a governança e o controle social, o que contraria a imagem de um Tribunal apenas punitivo e o aproxima de uma instituição que orienta e previne.

Se a vocação preventiva do Tribunal amazonense aparece nas boas práticas, o horizonte constitucional ainda guarda espaço não ocupado. Barbosa (2024) identificou lacunas de atuação nos tribunais de contas e propôs uma agenda de fiscalização para cada etapa do ciclo orçamentário, de modo que a tecnologia deixa de ser acessório e passa a condicionar a própria competência de controle.

A leitura de uma agenda ampla encontra seu contraponto na rotina das decisões. Silva *et al.* (2025) examinaram os determinantes dos pareceres de desaprovação do Tribunal de Contas do Amazonas e, com isso, evidenciaram que a fiscalização produz consequências visíveis sobre os gestores municipais, o que reforça a necessidade de registros confiáveis e de processos rastreáveis.

4.4. Transformação Digital, Capacidades Tecnológicas e Fatores Humanos

Registros confiáveis dependem de pessoas e de infraestrutura. Santos (2023) reuniu os desafios e as percepções de gestores e profissionais de TI sobre o uso da tecnologia na administração pública, e esse olhar duplo desmente a ideia de que a implantação de um sistema se resolve apenas na área técnica, pois a gestão também define o rumo da mudança.

A desigualdade de capacidade entre órgãos explica parte das diferenças de resultado. Ribeiro e Segatto (2025) demonstraram que a adoção de inteligência artificial nas organizações governamentais brasileiras ficou restrita a um grupo e se associou às capacidades em TI, advertência que indica que a modernização em órgãos como o TCE-AM deve partir da estrutura disponível, e não de promessas tecnológicas.

A digitalização, porém, não garante qualidade por si mesma. Albuquerque e Costa (2025) concluíram que a transformação digital melhora serviços, eficiência e transparência, mas advertiram que a mera digitalização de processos pode gerar plataformas complexas e insatisfatórias, achado que impõe cautela a quem avalia o SEI apenas pela substituição do papel.

A insatisfação com plataformas complexas tem raiz também no comportamento do usuário. Cavalcante *et al.* (2025) evidenciaram que a resistência a um sistema de contratações federais persistiu mesmo diante de uma plataforma bem avaliada e decorreu sobretudo de fatores pessoais, resultado que contradiz a crença de que um bom desenho tecnológico elimina sozinho a rejeição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as contribuições e limitações do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para a organização operacional, o controle e a eficiência dos processos administrativos, considerando suas possibilidades de aplicação nos setores DIOTI e SETIN do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM). A partir da revisão bibliográfica, foi possível identificar que a utilização de sistemas eletrônicos constitui um importante instrumento de modernização da Administração Pública, especialmente no que se refere à gestão documental, à rastreabilidade das informações e ao acompanhamento dos procedimentos administrativos.

Os resultados da literatura evidenciaram que o SEI apresenta contribuições relacionadas à agilidade na tramitação de documentos, à organização dos fluxos de trabalho, à redução potencial de custos operacionais e ao fortalecimento dos mecanismos de controle. Entretanto, verificou-se que esses benefícios não decorrem exclusivamente da adoção tecnológica, mas dependem de condições institucionais, como a padronização dos procedimentos, a definição de responsabilidades, a capacitação dos servidores e o monitoramento contínuo das atividades.

A análise também permitiu identificar limitações associadas à resistência dos usuários, às diferenças de competências digitais, à segurança da informação e à necessidade de adaptação dos processos organizacionais. Esses aspectos demonstram que a transformação digital deve ser compreendida como um processo de mudança administrativa, no qual tecnologia, pessoas e procedimentos precisam atuar de maneira integrada para favorecer resultados organizacionais consistentes.

No contexto dos setores DIOTI e SETIN do TCE-AM, as contribuições identificadas oferecem subsídios para o aperfeiçoamento da gestão dos processos administrativos, particularmente quanto à organização documental, ao acompanhamento de prazos, à definição de responsabilidades e à utilização de informações para apoio à tomada de decisão. Recomenda-se, nesse sentido, avaliar a padronização dos fluxos de trabalho, o aproveitamento das funcionalidades de controle do próprio SEI, a capacitação periódica dos usuários e a adoção de indicadores de desempenho que permitam acompanhar a eficiência dos procedimentos administrativos.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para a compreensão das relações entre sistemas de informação, gestão por processos e controle administrativo, ao reunir evidências sobre benefícios, limitações e condições necessárias à utilização eficiente de ferramentas digitais na Administração Pública. Sob a perspectiva gerencial, oferece diretrizes conceituais que podem subsidiar iniciativas de melhoria dos procedimentos e de fortalecimento da governança administrativa.

Como limitações da pesquisa, destacam-se o recorte temporal das publicações, a utilização de três fontes de levantamento bibliográfico e a ausência de coleta direta de dados institucionais. Dessa forma, os resultados não permitem comprovar ganhos específicos de produtividade, redução de custos ou melhoria do desempenho operacional nos setores DIOTI e SETIN, restringindo-se à identificação de contribuições e possibilidades de aplicação fundamentadas na literatura científica.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos empíricos nos setores DIOTI e SETIN, com coleta de dados institucionais, entrevistas e observação participante, capazes de mensurar o tempo de tramitação, os custos operacionais e a percepção dos servidores, de modo a verificar em que medida as contribuições apontadas pela literatura se confirmam na prática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Matheus Reisen de; COSTA, Lourenço. Transformação digital no setor público: tendências e implicações. **Revista de Gestão e Secretariado.** 2025. v. 16, n. 3. Disponível em: https://doi.org/10.7769/gesec.v16i3.4771. Acesso em: 15 set. 2026.

BARBOSA, Antonio Blecaute Costa. Os Tribunais de Contas do Brasil: uma nova agenda de atuação baseada em releitura da matriz de competência do sistema de controle externo. **Revista Brasileira de Estudos Políticos.** 2024. v. 128. Disponível em: https://doi.org/10.9732/2024.V128.1200. Acesso em: 17 set. 2026.

CAVALCANTE, Elivaldo Filho Godinho *et al.* Transformação digital no setor público: resistência do usuário ao sistema de contratações federais. **Revista de Administração Pública.** 2025. v. 59, n. 4.

Disponível em: https://doi.org/10.1590/0034-761220250062. Acesso em: 21 set. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPq). Portaria nº 2.664, de 6 de março de 2026. Institui a Política de Integridade na Atividade Científica.

DAVIS, Fred D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. **MIS Quarterly.** v. 13, n. 3, p. 319-340, 1989.

DELONE, William H.; MCLEAN, Ephraim R. The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. **Journal of Management Information Systems.** v. 19, n. 4, p. 9-30, 2003.

FERNANDES, Gleisiane Carvalho; CAMPOS, Alyce Cardoso. Percepção de servidores em processo de envelhecimento sobre o uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI): um estudo de caso no setor público. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia.** 2026. v. 18. Disponível em: https://doi.org/10.22279/navus.v18.2127. Acesso em: 29 set. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution.** New York: HarperBusiness, 1993.

LAGE FILHO, Olavo. O controle externo do tribunal de contas no Brasil e seus desafios: a era da tecnologia? **Contribuciones a las**

Ciencias Sociales. 2024. v. 17, n. 10. Disponível em: https://doi.org/10.55905/revconv.17n.10-206. Acesso em: 3 out. 2026.

LIMA, Paulo Ricardo Silva; ANJOS, Vagner Felisdório dos. A implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) no Estado de Alagoas: análise dos benefícios para uma gestão eficiente. **P2P & Inovação.** 2023. v. 9, n. 2. Disponível em: https://doi.org/10.21721/p2p.2023v9n2.p256-273. Acesso em: 7 out. 2026.

LIMA, Telma Cristiane Sasso; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. Rev. Katál. Florianópolis, v. 10 n. esp. p. 37-45. 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PEDRUZZI JUNIOR, Aloir; SOUZA, Jonimar da Silva; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão. Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como ferramenta para modernização da gestão documental na administração pública. **Revista de Gestão e Secretariado.** 2024. v. 15, n. 1. Disponível em: https://doi.org/10.7769/gesec.v15i1.3352. Acesso em: 7 out. 2026.

RIBEIRO, Manuella M.; SEGATTO, Catarina I. Inteligência artificial nas organizações públicas brasileiras: heterogeneidades e capacidades em tecnologia da informação. **Revista de Administração Pública.** 2025. v. 59, n. 1. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/Nc7fkHcBFsJPCqpxfZrdynh/?lang=pt. Acesso em: 11 out. 2026.

SANTOS, Yan Vieira dos. Desafios e percepções sobre a utilização de tecnologia da informação na administração pública sob a óptica de gestores e profissionais de TI: uma revisão sistemática. EmpiricaBR. 2023. v. 2, n. 1. Disponível em: https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/14188/3920. Acesso em: 20 out. 2026.

SILVA, Ellen de Moraes e *et al.* Boas práticas adotadas pelo Tribunal de Contas do Estado do Amazonas: mecanismos de impacto e eficiência na gestão pública. **Periódicos Brasil. Pesquisa Científica.** 2026. v. 5, n. 1. Disponível em: https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n1p2328-2354. Acesso em: 20 out. 2026.

SILVA, Gustavo Pinto da *et al.* Determinantes dos pareceres de desaprovação realizados pelo Tribunal de Contas do Amazonas. **RAGC.** 2025. v. 18. Disponível em: https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/3704. Acesso em: 30 out. 2026.

SORIANO, Fabiano Rodrigues *et al.* Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na administração pública: avanços, desafios e perspectivas a partir de uma revisão sistemática da literatura. **P2P & Inovação.** 2025. v. 12, n. 1. Disponível em: https://doi.org/10.21728/p2p.2025v12n1e-7637. Acesso em: 30 out. 2026.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** 5. Ed. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2009.

---

[1] Graduando em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[2] Professor-Orientador. Doutor em Engenharia de Produção – UFSC. Docente na Universidade do Estado do Amazonas. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[3] Professora-Orientadora. Mestre em Propriedade Intelectual e Inovação – UEA. Docente na Universidade do Estado do Amazonas. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail