

**A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÃO (SEI) NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL: UM ESTUDO DE CASO
NO CÂMPUS DE NAVIRAÍ**

Giseli Ayumi Miyashita,

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,

giseliayumi@gmail.com

Marco Antonio Costa da Silva

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul,

marco.silva@ufms.br

RESUMO

A Administração Pública Federal tem cada vez mais se utilizado de documentos e processos eletrônicos como condição estratégica para consecução de seus objetivos. Nesta linha, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul implantou em 2017 o Sistema Eletrônico de Informação (SEI) com objetivo de tornar a gestão de seus processos mais eficientes. O objetivo desta pesquisa foi analisar o processo de implantação do SEI e seus resultados no Câmpus de Naviraí (CPNV), refletindo sobre os fatores facilitadores e dificultadores da sua implantação e os resultados alcançados. O estudo é de natureza qualitativa com a realização de estudo de caso no Campus de Naviraí. Os dados foram coletados com aplicação de entrevistas, documentos e observação direta. Os resultados mostram que a implantação do sistema causou certo desconforto nos seus usuários, principalmente no início de sua implantação, considerando o pouco tempo de treinamento inicial, mas muito rapidamente esse sentimento foi substituído, uma vez que o uso diário do sistema mostrou os resultados satisfatórios alcançados.

Palavras-chave: SEI; Sistema de informação; Implantação; Melhoria; Reengenharia.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública federal tem buscado se modernizar em todas as esferas de atuação imprimindo um modelo de gestão gerencialista (BERGUE, 2011) onde o Estado tem abandonado a perspectiva patrimonialista e burocrática em prol de forma mais orgânicas e flexíveis, focados nas reais necessidades do cidadão.

Um dos aspectos que tem sido amplamente enfrentados está relacionado a gestão da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). Um exemplo é o Processo Eletrônico Nacional (PEN) que busca consolidar uma nova estrutura gestão de documentos digitais, com o intuito de otimizar os processos no serviço público. Entre os componentes do PEN está o SEI (Sistema Eletrônico de Informações) que é objeto do presente estudo (PLANEJAMENTO, 2018a).

O SEI é um sistema que envolve uma série de módulos e funcionalidades que buscam propiciar a eficiência na administração pública. De forma mais específica, o SEI tem sido utilizado como ferramenta para gestão e suporte a produção, edição, assinatura e trâmite de processos e documentos digitais com validade jurídica, confiabilidade e autenticidade.

O sistema foi desenvolvido e implantado de forma pioneira pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, sendo cedido de forma gratuita para os demais órgãos públicos interessados (PLANEJAMENTO, 2018b) e tem se constituído com importante forma de gestão de processos de documentos na Administração Pública dada a condição de organizar o fluxo de trabalho seja qual for o órgão público e a natureza de sua atividade, permitindo as adaptações necessárias, por exemplo, em universidade federal e aos tipos específicos de documentos e fluxos característicos dessas instituições.

Da mesma forma, se atribui ao SEI benefícios diretos como redução de recursos (financeiros e tempo) e aumento da transparência na gestão dos processos.

Em janeiro de 2017 a Universidade Federal assinou o termo de cooperação com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão para a implantação do SEI na Universidade (UFMS, 2016a). No dia 1º de agosto de 2017, aproximadamente seis meses após a celebração do termo de cooperação o SEI entrou efetivamente em operação na Universidade (UFMS, 2017b).

A UFMS possui diversos Câmpus dispersos em todas as regiões de Mato Grosso do Sul característica que aumenta a complexidade na gestão das atividades e dos processos e documentos da universidade uma vez que órgãos importantes, deliberativos e de autorização e

validação estão localizados na sede na Cidade de Campo Grande (Reitoria, Pró-Reitorias, gerencias etc). Assim, buscando reduzir os seus custos, diminuição do *lead time* da prestação dos seus serviços, reduzindo a burocratização dos seus processos, maior transparência e qualidade nos serviços, a UFMS implantou o SEI.

Com base no que foi exposto, a pergunta de pesquisa que se pretende responder neste artigo é: quais resultados o SEI trouxe para os Câmpus de Naviraí/UFMS?. Para que seja possível responder essa pergunta tem-se como objetivo analisar o processo de implantação do SEI e seus resultados no Câmpus de Naviraí (CPNV), buscando analisar os fatores facilitadores e dificultadores da sua implantação e os resultados alcançados.

A pesquisa é de natureza qualitativa com aplicação de um estudo de caso no Câmpus de Naviraí da UFMS. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, documentos e observação direta. Os resultados da pesquisa evidenciam que o SEI trouxe grandes benefícios para a instituição, uma mudança de rotina e paradigmas nos trabalhos, apesar de mostrar que houve alguns problemas em sua implantação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Não é possível pensar na administração pública, sem liga-la a utilização de sistemas de informação e tecnologia da informação como uma base ou um sustentáculo. Podemos observar a progressiva e inevitável utilização dos sistemas de informação no dia a dia em todos os níveis da administração pública, seja ela na administração direta ou indireta ou no nível federal, estadual ou municipal (SILVA; RIBEIRO & RODRIGUES, 2005).

As tecnologias de informação foram marcadas por mudanças que continuam acontecendo nos dias de hoje em uma velocidade surpreendente comparada com outros tipos de transformações tecnológicas de outras épocas, a mudança do que é obsoleto a renovação tecnológica acontece em um espaço curtíssimo de tempo e impõe um processo de superação constante para os serviços prestados pelo Estado e os servidores públicos (SILVA; RIBEIRO & RODRIGUES, 2005).

É adequado afirmar que a informação constitui um dos principais impulsos de toda atividade humana, pois independe do tamanho ou atividade, a organização necessita de

informações para conseguir cumprir com os seus objetivos. Dessa forma, é imprescindível que haja nas organizações uma infraestrutura apropriada de tecnologia da informação e comunicação para que os dados e informações possam capturados, armazenados, processados e distribuídos, subsidiando adequadamente a tomada de decisão no ambiente organizacional (GOUVEIA; RANITO, 2004).

De acordo com Silva, Ribeiro e Rodrigues (2004), pode-se definir um sistema de informação como procedimentos organizados que estão ligados que quando são executados geram informações de suporte para a organização.

Sistema de informação também pode ser definido como um grupo de componentes inter-relacionados que são capazes de coletar, processar, armazenar e distribuir informações que são responsáveis por alicerçar as tomadas de decisões, os controles e a coordenação. Esses sistemas também permitem aos seus usuários analisar problemas, criar novos produtos ou serviços e permite a visualização de assuntos complexos (LAUDON & LAUNDON, 2007).

As práticas de TI podem potencializar o desempenho das organizações se elas estiverem alinhadas com os objetivos empresarial. Pode-se melhorar a comunicação, auxiliar nas tomadas de decisões, ajudar no desenvolvimento de novos produtos ou serviços e visibilizaria novas iniciativas e otimizaria a eficiência das operações (DAVEMPORT; MARCHAND & DICKSON, 2004). As tecnologias da informação estão se mostrando imprescindíveis na Administração Pública, tornando a relação entre cidadão e Estado mais estreita e produtiva, melhorando as condições de trabalho de servidor público e permitindo ao cidadão acessar com mais qualidade os serviços públicos.

2.2 SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) – ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

É importante destacar que a administração pública não pode ser tomada como uma estrutura monolítica, mas sim como uma rede complexa de atores com diferentes densidades, objetivos e competências. Cada especificação de cada um de seus órgãos ou entes são diferentes entre si como empresas de portes e atuação em atividades diferentes. Desta forma, as inovações gerenciais são influenciadas por esse dinamismo e complexidade (BERGUE, 2011). Tal perspectiva evidencia a complexidade e o desafio de implantar um sistema pronto, seja ele de que natureza for, em diferentes entes e órgãos na administração pública.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



O SEI foi criado no Tribunal Regional Federal da 4ª Região e tem sido implantado em diferentes ramos da administração pública. Os desafios atuais na administração pública, com a interação com a sociedade em diversas escalas e demais agentes são complexos e interconectados, exigindo respostas transversais conforme o grau de complexidade. Sendo assim, uma mudança de conceito ou de tecnologia gerencial não pode ser algo simples, como uma troca de uma peça quebrada, pois pode gerar muitas implicações e interações, ocasionando em perturbações nos arranjos da empresa (BERGUE, 2011).

De acordo com o Portal Sei (2018), o SEI é um sistema de geração e gestão de processos eletrônicos, atuando com diversas funcionalidades, permitindo a gestão de documentos de modo sistematizada através da:

- ✓ Criação de documentos dentro do próprio sistema e ainda permite a assinatura eletrônica dos mesmos;
- ✓ Formação de uma Base de Conhecimento do andamento dos processos (fluxo dos trâmites que os processos devem seguir);
- ✓ Criação de modelos de documentos e textos padrões;
- ✓ Acesso de usuários externo ao processo (é possível gerenciar o acesso desses usuários e permitir que eles assinem remotamente os documentos que lhe interessam);
- ✓ Pesquisa nos processos;
- ✓ Organização dos processos em blocos;
- ✓ Tramitação do processo online;
- ✓ Entre outros.

Dentre as vantagens do SEI pode-se citar a portabilidade, no qual é possível acessar o sistema por meio dos navegadores mais comuns, por exemplo, Google Chrome, Firefox ou Internet Explorer, o acesso remoto. Por se tratar de um sistema intuitivo, permite ainda economia nos papéis, material de escritório, serviço de postagem, possibilitando maior produtividade, rapidez na tramitação de processos, transparência e segurança aos processos administrativo (PORTAL SEI, 2018).

O decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 dispõe sobre os processos administrativos por meio eletrônico, para todos os órgãos da administração pública direta, fundacional e autárquica. Determina que todos os órgãos da administração pública deveriam começar a implantar um sistema eletrônico. Esse mesmo decreto apresenta os seguintes objetivos:

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



“I - assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;

II - promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade;

III - ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação; e

IV - facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas” (BRASIL, 2015).

Já o decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017 que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, determina no seu artigo primeiro, algumas diretrizes e no seu inciso VI cita a seguinte diretriz: “aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações” (BRASIL, 2017).

2.2 PENSANDO OS PROCESSOS DE MELHORIA E/OU REENGENHARIA – POSIBILIDADES PARA O SEI

Considerando que o SEI se apresenta como uma ferramenta de TI, ao mesmo tempo como um importante instrumento de gestão, refletiremos sobre como os sistemas podem propiciar melhoras incrementais ou radicais nos processos.

Segundo Davenport (1994), de um modo simples pode-se dizer que a reengenharia é a aplicação de alguma coisa inovadora num processo no qual provoca uma mudança radical. O nível de benefício obtido é em grau contínuo, mas na maioria das vezes uma organização busca uma mudança seja gradual ou radical. Distingue-se a reengenharia de processos da melhoria de processos, pois esta visa um nível inferior de mudança, já a reengenharia de processos significa fazer um trabalho de modo totalmente novo, já a melhoria de processos é a realização desse processo de modo mais eficaz e eficiente.

A participação de baixo para cima em uma organização é um símbolo de melhoria contínua de qualidade, os colaboradores são estimulados a sugerir mudanças nos processos nos quais eles participam e já a reengenharia de processos é mais normalmente de cima para baixo. É mostrado no Quadro 1 as principais diferenças entre melhoria e reengenharia.

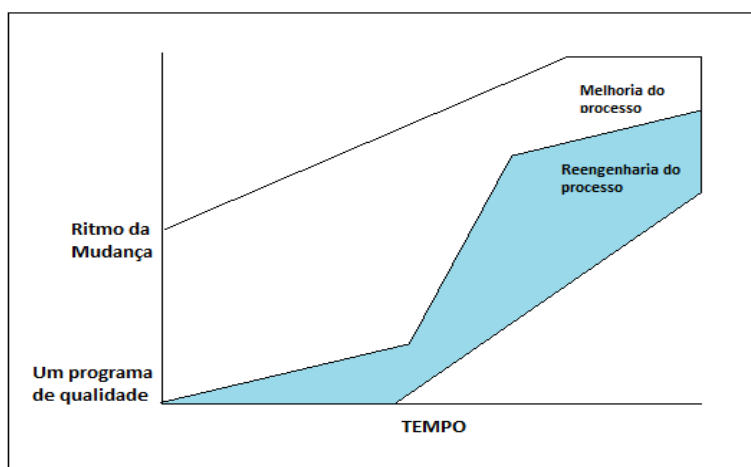
Quadro 1: Melhoria de Processos *versus* Reengenharia de processos.

	Melhoria	Reengenharia
Nível de mudança	Gradual	Radical
Ponto de partida	Processo existente	Estaca zero
Frequência de mudança	De uma vez/contínua	De uma vez
Tempo necessário	Curto	Longo
Participação	De baixo para cima	De cima para baixo
Risco	Moderado	Alto
Habilitador principal	Controle estatístico	Tecnologia de informação
Tipo de mudança	Cultural	Cultural e estrutural

Fonte: adaptado de Davenport, 1994.

Na prática, a grande maioria das organizações necessitam juntar a melhoria de processos à reengenharia de processos em um programa de qualidade que seja contínuo. Por mais distintas que sejam as características de ambas, elas apresentam desafios semelhantes. É importante que as organizações tenham consciência que os riscos oferecidos pela reengenharia de processos são proporcionais aos benefícios. Em ambientes não competitivos como, por exemplo, em setores públicos, a melhoria de processos normalmente é mais adequada, comparada com a reengenharia de processos, mas a pressão competitiva e outros fatores externos forçam as empresas a ir por um caminho de mudança radical. Na Figura 1, pode-se notar a diferença do ritmo da mudança entre a melhoria dos processos e a reengenharia (DAVENPORT, 1994).

Figura 1: Melhoria do processo e reengenharia de processos.



Fonte: adaptado de Davenport, 1994.

De acordo com Davenport (1994), para caracterizar a reengenharia de processos com a

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



tecnologia de informação se tem pelo menos nove categorias para analisar, que já se presume um objetivo de diminuição de custos, redução de tempos e etc. Essas categorias são apresentadas no Quadro 2.

No quesito automacional a vantagem mais conhecida é a capacidade de eliminar o trabalho manual e gerar um processo mais estruturado. Nos casos da prestação de serviços onde os processos são normalmente definidos por fluxos de documentos, as oportunidades de automação estão na eliminação de papéis e quase sempre são acompanhados por um fluxo do trabalho que delimita os passos a passos desses processos. Em se tratando do quesito sequencial, por meio da TI é possível mudar as sequências dos processos e modificar um processo de sequencial para paralelo com um intuito de reduzir o tempo do processo. Já no quesito geográfico principalmente as empresas internacionais estão cada vez mais constando que os seus processos devem continuar ininterruptamente em todo mundo. Na questão intelectual, já se fala que o conhecimento e a experiência do colaborador como maior bem das organizações, entretanto na maioria das vezes eles são mal gerenciados (DAVENPORT, 1994).

Quadro 2: Impactos de TI sobre a Reengenharia de processos.

IMPACTO	EXPLICAÇÃO
Automacional	Eliminação do trabalho manual do ser humano em um processo
Informacional	Conseguir informação de processos com o intuito de compreensão
Sequencial	Alterar a sequência de processo ou possibilitar o paralelismo
De acompanhamento	Monitorar rigorosamente a situação e objetos do processo
Analítico	Aprimorar a análise de informação e tomada de decisão
Geográfico	Possibilidade de coordenar os processos à distância
Integrativo	Coordenar as tarefas com os processos
Desintermediação	Eliminação de intermédios em um processo

Fonte: adaptado de Davenport, 1994.

Pode-se dizer que a reengenharia de processos representa uma grande mudança em muitas estruturas e processos. É importante que se compreenda que a reengenharia de processos em algumas formas: qual é a magnitude e amplitude de mudança necessária, os níveis de incertezas dos resultados dessa mudança, qual o nível de penetração dos comportamentos e atitudes individuais e qual a duração do processo de mudança. Essa alteração organizacional equivale-se por diversas vezes como uma cirurgia radical, como uma operação de ponto de safena ou um transplante de um órgão. O que tem maior compreensão do processo sabem que as mudanças nas atitudes, valores, modelos mentais e no comportamento representa a base do sucesso dessa mudança. Frequentemente as organizações não dão a real importância em

desenvolver novas competências e deixam de dedicar tempo e recursos a isso (DAVENPORT, 1994).

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A abordagem dessa foi a pesquisa qualitativa com realização de um estudo de caso no Câmpus de Naviraí. De acordo com Yin (2010) a abordagem qualitativa como método de pesquisa permite a descrição detalhada do fenômeno e dos elementos que o envolvem, isso a partir dos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos. Assim, optou-se por esse método por sua capacidade de gerar uma amplitude maior de dados, permitindo compreender o fenômeno de forma mais ampla, explorando suas contradições e paradoxos, o que se espera encontrar na investigação sobre o SEI.

Os dados da pesquisa empírica foram coletados com a utilização de três instrumentos: 1) entrevista em profundidade e; 2) documentos e 3) observação direta. Conforme destaca Godoy (2006) a entrevista constitui um dos instrumentos mais adequados e que converge com a pesquisa qualitativa ao oferecerem ferramental que permite compreender aspectos mais profundos e complexos do fenômeno em investigação. Foram entrevistados cinco servidores, sendo três professores e dois servidores técnicos. Dentre esses entrevistados três ocupam algum cargo de chefia.

Os documentos constituem a segunda fonte de coleta de dados. Foram analisados documentos coletados no site da UFMS que tratavam do SEI. De acordo com Godoy (2006), os documentos devem ser entendidos de forma ampla, abarcando materiais escritos, como políticas, normas, estatísticas, relatórios e outros registros organizados em banco de dados e elementos iconográficos (grafismos, fotografias, filmes sinais, imagens), podendo ser primários ou secundários. Por fim, foi utilizada a observação direta do trabalho dos servidores e professores como mais uma forma de validar os dados e informações coletadas com entrevistas e documentos. Os dados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo. Utilizou-se como categoria de análise os fatores de melhoria e reengenharia propostos por Davenport (1994) e a identificação dos fatores facilitadores ou dificultadores de implantação do SEI.

Ressalta-se o fato de que o SEI foi implantado na UFMS em agosto de 2017 e a coleta dos dados sobre sua implantação ocorreu a partir de maio a outubro de 2018.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O primeiro aspecto a ser destacado é o fato de que todos os servidores da UFMS (servidores técnicos e professores), incluindo o CPNV, utilizam em maior ou menor grau o SEI para realização de suas atividades. Desta forma, a utilização do SEI não é uma opção, constitui uma condição para realização das atividades diárias.

Do ponto de vista do tipo de mudança que a implementação do SEI trouxe para os processos na universidade, destaca-se que sua utilização constituiu uma reengenharia de processos, conforme citado por Davenport (1994). Mesmo considerando que no setor público a melhoria continua é mais indicada, analisando as várias características da implantação do SEI, constatou-se que ele possui mais aspectos de reengenharia de processos, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Melhoria *versus* Reengenharia na implantação do SEI.

Fatores	Tipo de Mudança	
	Melhoria	Reengenharia
Nível de mudança	() Gradual	(X) Radical
Ponto de partida	() Processo existente	(X) Estaca zero
Frequência de mudança	() De uma vez/contínua	(X) De uma vez
Tempo necessário	(X) Curto	() Longo
Participação	() De baixo para cima	(X) De cima para baixo
Risco	(X) Moderado	() Alto
Habilitador principal	() Controle estatístico	(X) Tecnologia de informação
Tipo de mudança	() Cultural	(X) Cultural e estrutural

Fonte: adaptado de Davenport, 1994.

Conforme se constata, a implantação do SEI apresentou características marcadamente de reengenharia de processos, constituindo uma mudança radical na forma de criação e tramitação de documentos na UFMS. Tratou-se de uma imposição da administração central da UFMS e foi imposta, significando uma mudança estrutural importante, ao mesmo tempo, que tem transformado a cultura da UFMS na operacionalização e gestão dos processos.

A reflexão sobre a forma como o SEI foi implantado permite inferir que a reengenharia de processos implicou em muito desgastes e problemas na sua implantação. A imposição para utilização do SEI por parte da administração central e pouco tempo para maturação do processo

e de sua metodologia de implementação geraram estresse nos usuários e resistência.

Parece existir consenso entre os usuários de que o SEI trouxe benefícios importantes para a UFMS e para o trabalho dos servidores, associados à celeridade dos processos, redução de tempo, transparência, redução de custos, economia de papel, além de outros fatores secundários, como confiança nos processos. Entretanto, cabe destacar que muitos aspectos ainda constituem fatores a serem melhorados e que serão explorados nessa seção. Antes, é importante descrever como foi realizada as atividades de implantação do SEI no CPNV.

No final de junho 2017, antes da implantação do SEI, a UFMS realizou um treinamento no Câmpus de Naviraí para os servidores que ocupavam cargo de chefia ou para aqueles que tramitam processos regularmente. Esse treinamento foi realizado aproximadamente um mês antes da implantação do SEI. O treinamento foi oferecido em apenas um dia com duração aproximadamente de oito horas. Para a realização desse treinamento foi disponibilizado um ambiente de treinamento para que fosse possível criar processos e documentos fictícios.

Já no início de março de 2018, o próprio Câmpus realizou um treinamento aberto para todos os servidores, visando principalmente aqueles servidores que não participaram do primeiro treinamento, porque não se encaixavam no perfil. Esse segundo treinamento teve uma duração aproximada de três horas. Essa demanda de um segundo treinamento veio do fato de que como todos os processos e documentos tramitam pelo o SEI e todos os servidores em algum momento irão precisar ou já precisaram acessar o SEI, e manuseá-lo.

Mais recentemente, nos meses de setembro e outubro, foi realizado uma terceira etapa de treinamento com o SEI envolvendo grande parte dos servidores da UFMS/CPNV. O curso foi oferecido e 5 encontros, totalizando 20 horas. O objetivo do curso foi oferecer formação mínima para novos servidores (técnicos e professores) e aprofundar o conhecimento dos servidores nas possibilidades de utilização do SEI.

Com base nos dados coletados e analisando-os a luz da teoria é possível inferir que a implantação do SEI trouxe implicações organizacionais, nos processos, nas pessoas, na infraestrutura, principalmente tecnológica, em aspectos legais e da própria forma como o SEI foi implantado na UFMS.

Assim, a primeira questão importante é que a implantação do SEI foi uma decisão da administração central da UFMS, apoiada por seus conselhos, com o entendimento que sua implantação se alinha com as questões estratégicas da UFMS, sendo que todo apoio necessário foi e está sendo oferecido, principalmente do ponto de vista de TI e treinamento. Para tanto, a

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



UFMS criou uma página específica (www.digital.ufms.br/) para divulgação das informações e material de apoio para treinamento, além de outras formas de sensibilização e explicação dos benefícios associados a utilização do SEI, em todos os níveis da UFMS (e-mails, vídeos, intranet). Cabe uma ressalva importante ao pouco treinamento dado no início da implantação do SEI o que gerou muita insegurança nos usuários, mesmo com o sistema sendo muito intuitivo, conforme destacaram os entrevistados.

No que diz respeito como eles enxergaram a implantação do SEI, todos responderam que de certa forma houve alguma resistência, se sentiram desconfortáveis, principalmente com a possibilidade de cometer erros, por ser um sistema novo. Entretanto, a percepção das entrevistas e da observação, bem como dos resultados do curso realizado mais recentemente, é que o desconforto e a resistência tem sido substituídos por maior compreensão e segurança para sua utilização, uma vez que os benefícios começam a aparecer. Na figura 2, é possível constatar que as principais palavras citadas nas entrevistas (apresentadas na nuvem de palavras) reforçam a ideia de que no começo havia um certo receio e que isso vem sendo substituído pelos benefícios do sistema.

Figura 2: Nuvem de palavras.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Entre os benefícios que todos citaram está a economicidade de tempo, custos e transparência na realização das atividades. Antes da implantação do SEI na UFMS os processos físicos eram o meio de trabalho utilizado. Para que fosse aberto um processo, por exemplo, era necessário fazer a solicitação para o protocolo, para que assim, o protocolo montasse o processo e o enviasse para o setor interessado solicitante, para que nesse momento realmente começasse o trâmite do processo físico. Vale lembrar que pelo nosso estudo de caso ser em um dos câmpus da UFMS, todos os processos enviados para a UFMS central (Campo Grande), eram deixados no protocolo, para que no dia que houvesse malote, ser enviado. O processo estando no protocolo em Campo Grande, depois de entregue pelos correios, só então nesse momento o processo era enviado para o setor de destino, todo esse trâmite ocorria todos os dias na UFMS. Com a implantação do SEI isso tudo foi eliminado, sendo o processo já aberto pelo setor interessado e já iniciado naquele instante, para enviar para a UFMS (Campo Grande), por exemplo, como o envio é online, é quase instantâneo para o processo chegar no setor destinado. Antes da implantação do SEI, por exemplo, um processo enviado para a UFMS (Campo grande) e que tivesse faltando algum documento era devolvido a sua origem gerando o trâmite citado anteriormente, demorando muito mais tempo, aumentando custos e ineficiência. Com o sei o problema pode ser resolvido na mesma hora.

Diversos outros benefícios foram identificados durante a realização da pesquisa e dessa forma foi feita uma adaptação com a Tabela de Davenport “Impactos de TI sobre a reengenharia de processos”, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Impactos do SEI.

IMPACTO	EXPLICAÇÃO
Automacional	Eliminação de papéis. Fluxograma nos processos (base de conhecimento).
Informacional	Possibilidade de acessos em diversos processos público, maior transparência da gestão, disseminação de informações mais rápida e eficiente.
Sequencial	Processos enviados a diversos setores (paralelismo) e despachado por todos esses setores simultaneamente.
De acompanhamento	É possível manter aberto na Unidade e monitorar o andamento, contribuindo assim até para que o processo trâmite em uma maior velocidade.
Analítico	Oportunidade de buscar conhecimento em diversos processos para ter maior embasamento nas tomadas de decisões.
Geográfico	Coordenar, analisar e despachar processos de qualquer local através do acesso à internet, inclusive com participação de usuários externos a UFMS.
Integrativo	Processos tramitados ao mesmo tempo, com informações acessíveis a todos os interessados.
Desintermediação	Eliminação do protocolo físico na tramitação dos processos e do serviço transporte.
Custos	Redução de custos operacionais de realização dos processos.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



Práticas Inovadoras	Maiores possibilidades com a eliminação do papel.
Intuitivo e gratuito	Sistema fácil de operar e não precisa pagar.

Fonte: adaptado de Davenport, 1994.

Constatou-se a partir das entrevistas e da observação que a adaptação para a utilização do sistema também é algo cultural, pois muitas vezes o conforto para realização de uma atividade pode impor medo em relação a mudança de forma a se tornar uma barreira para a implantação do SEI. Contudo, apesar de relatos de dificuldades com a implantação, todos os entrevistados afirmaram que atualmente, se lhes fossem dadas a opção de escolher trabalhar com o método antigo de trabalho (processos físicos) ou com o SEI, todos escolheriam o sistema atual.

Cabe destacar que alguns aspectos ainda suscitam dúvidas ou algum tipo de preocupação nos usuários, sobretudo aspectos associados a segurança do sistema e de capacidade tecnológica de suportar o sistema. Entretanto, na percepção dos usuários esses mecanismos estão se desenvolvendo e o sistema será capaz de garantir a segurança dos dados e informações e dos processos como um todo. Esses aspectos são corroborados pelos altos investimentos que a UFMS tem feito em termos de TI.

5 CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo analisar o processo de implantação do SEI e seus resultados no Câmpus de Naviraí.

Cabe destacar que a tecnologia da informação tem se constituído como ferramenta estratégica para consecução dos objetivos das instituições, organizações e órgãos públicos. Sendo utilizada de forma adequada a TI permite, não apenas o alinhamento, mas a celeridades na execução dos objetivos do Estado e maior interação e integração com o cidadão.

Do ponto de vista dos processos, a TI permite que as organizações públicas possam realizar suas atividades com ganhos substanciais nas operações, nos custos, na transparência, na redução do tempo e, sobretudo, com muita qualidade.

A pesquisa empírica mostrou que a implementação do SEI foi marcada por fatores dificultadores, principalmente ao pouco tempo de maturação junto aos usuários para sua implantação, bem como pelo treinamento inadequado no estágio inicial. Esses aspectos são potencializados pelo medo e desconforto causados por processos de mudança.

Foi possível constatar, entretanto, que os fatores facilitados para implementação do SEI

foram em maior número, principalmente relacionados às possibilidades que o sistema oferece para realização do trabalho e os resultados alcançados. A percepção atual evidencia que os ganhos para a UFMS, servidores e comunidade são importantes e estão associados a: realização do trabalho como maior precisão e segurança, rapidez, menor tempo, custos mais baixos, com maior mobilidade e transparência.

Vale destacar que durante a pesquisa foi identificado que diversos órgãos da administração pública utilizam o SEI, mas que esse sistema não é integrado entre as entidades da administração, pois um processo que sai da Universidade e vai para outra entidade como, por exemplo, para um TRF que também utiliza o SEI, não é possível a tramitação desse processo direto pelo SEI. Caso isso fosse possível a administração pública poderia se tornar ainda mais eficiente.

Seria interessante que novos estudos investigassem a utilização do SEI, seus problemas de implementação, bem como resultados em órgão da administração pública diferentes. Tal perspectiva poderia contribuir para maior entendimento dos problemas e resultados da adoção do SEI.

REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas:** teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caixas dos Sul: Educs, 2011.

BRASIL. Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

_____. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos:** como inovar na empresa através da tecnologia de informação. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. T. H. MARCHAND, D. A., DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R. SILVA, A. B. (org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais:** Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GOUVEIA, L.B., RANITO, J. V. **Sistema de informações de apoio à gestão.** Porto: Editora Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



_____. E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LAUDON, K. C., LAUDON, J. P. **Sistema de informação Gerenciais**, 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Tradução de Thelma Guimarães; revisão técnica Belmiro N. João.

PLANEJAMENTO. Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Processo Eletrônico Nacional (PEN)**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/pensei/>> Acesso em: 05 mar. 2018a.

_____. **Sistema Eletrônico de Informações (SEI)**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/pensei/sei/>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

PORTAL SEI. Sistema Eletrônico de Informações. **O que é o SEI?** Disponível em: <<http://portalsei.df.gov.br/category/sobre-o-sei/>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

SILVA, A., RIBEIRO, J. A., RODRIGUES, L. A. **Sistema de Informação na Administração Pública**. 1º ed. 1º reimpressão. Rio de Janeiro: Revan, 2005.

UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **UFMS assina termo para implantação do SEI**. Disponível em: <<https://www.ufms.br/ufms-assina-termo-para-implantacao-do-sei/>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

_____. **Sistema Eletrônico de Informações será implantado em julho**. Disponível em: <<https://www.ufms.br/sistema-eletronico-de-informacoes-sera-implantado-em-julho/>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.