



UNILAB

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

FRANCISCA ELZENITE SIQUEIRA CAVALCANTE DA COSTA

**A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÃO (SEI) NA
GESTÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

REDENÇÃO

2018



FRANCISCA ELZENITE SIQUEIRA CAVALCANTE DA COSTA

A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÃO (SEI) NA
GESTÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Marcone Venâncio da Silva.

REDENÇÃO

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Costa, Francisca Elzenite Siqueira Cavalcante d

C87i

A implantação do Sistema Eletrônico de Informação SEI na gestão de uma universidade pública federal / Francisca Elzenite Siqueira Cavalcante da Costa. - Redenção, 2018.
35f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Me. Marcene Venâncio da Silva.

1. Gestão Pública. 2. Sistema Eletrônico de Informações. 3. Administração pública - Eficiência. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 354



FRANCISCA ELZENITE SIQUEIRA CAVALCANTE DA COSTA

A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÃO (SEI) NA
GESTÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão
Pública da Universidade da Integração
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
como requisito parcial à obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Me. Marcone Venâncio da Silva (Orientador)
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

Prof. Me. Vanessa Ingrid da Costa Cardoso
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)



AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Me. Marcone Venâncio da Silva pela orientação recebida.

Aos servidores da UNILAB que responderam o questionário, em especial Josely e Irany pelo tempo concedido na entrevista.

Aos meus familiares.

Aos colegas de trabalho que me aguentaram nesse período.

Ao grupo da turma no WhatsApp fonte de inumeráveis incentivos e apoio nas horas mais difíceis.

Enfim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram nesse estudo.



RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral investigar o processo de implantação do SEI como sistema de gestão de administrativos eletrônicos na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira-UNILAB. Seus objetivos específicos são relatar os procedimentos de implantação do sistema; destacar os principais problemas e vantagens advindos da implantação do SEI; além de levantar dados sobre a percepção dos usuários em relação à implantação e o uso do SEI e o uso do sistema antigo. A metodologia adotada neste trabalho contempla um tipo de estudo com pesquisa descritiva, a coleta de dados foi feita através de uma entrevista para a Comissão de implantação do SEI na UNILAB e questionário para os servidores da UNILAB, também foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de modo auxiliar uma pesquisa documental. Como resultados as principais vantagens foram os novos recursos ligados à tramitação de documentos e desvantagem a falta de padronização atual dos procedimentos. Percebeu-se que os entrevistados acreditam no potencial do sistema, mas que ainda precisam conhecê-lo e usá-lo com mais frequência para que seja possível discutir os reais impactos que trará a instituição.

Palavras-chave: Gestão Pública. Sistema Eletrônico de Informações. Eficiência.



ABSTRACT

This work aims to investigate the SEI process as the organizational management system of the University of International Integration of Afro-Brazilian Lusophony-UNILAB. Its specific objectives are to report the implementation procedures of the system; highlight the main problems and advantages arising from the implementation of SEI; as well as to collect data about users' perceptions regarding the implementation and use of SEI and the use of the old system. The methodology adopted in this work contemplates a type of study with descriptive research, the data collection was done through an interview for the Commission of implantation of the SEI in UNILAB and questionnaire for the servers of UNILAB, a bibliographical research was also carried out documentary research. As a result the main advantages were the new features linked to the processing of documents and disadvantage the lack of standardization of current procedures. It was noticed that the interviewees believe in the potential of the system, but still need to know it and use it more frequently so that it is possible to discuss the real impacts that the institution will bring.

Keywords: Public administration. Electronic Information System. Efficiency.



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária.....	23
Gráfico 2 – Sexo	24
Gráfico 3 – Cargo ocupado	24
Gráfico 4 – Nível de escolaridade	25
Gráfico 5 – Tempo de serviço na UNILAB	26
Gráfico 6 – Possui acesso ao SEI?	26



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vantagens	27
Tabela 2 – Desvantagens	27



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EVG	Escola Virtual do Governo
eGOV	Governo Eletrônico
GR	Gabinete da Reitoria
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PrND	Programa Nacional de Desburocratização
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEMOR	Secretaria da Modernização
SIGAC	Sistema de Gestão de Acesso
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SUAP	Sistema Unificado da Administração Pública
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
UnB	Universidade de Brasília
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivo geral.....	11
1.2 Objetivos específicos.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Histórico	12
2.1.1 Administração Pública Brasileira	13
2.1.2 O Governo Digital no Brasil.....	15
2.2 Mudança organizacional.....	15
2.2.1 Resistência à mudança	16
2.2.2 Motivação e comportamento	16
3. METODOLOGIA.....	18
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	19
4.1 O SEI na UNILAB.....	19
4.2 Processo de implantação do SEI na UNILAB (resultado da entrevista aplicada a comissão)	20
4.3 Os usuários e o SEI na UNILAB	23
4.3.1 Perfil dos usuários	23
4.3.2 Avaliação do Sistema	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	33
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	34

1. INTRODUÇÃO

O uso da tecnologia e das ferramentas eletrônicas está cada vez mais presente no dia a dia dos cidadãos ele se apresenta através de meios inovadores de conceber diversas atividades como pagar boletos sem precisar enfrentar filas através de smartphones ou mesmo realizando reuniões por videoconferência.

Diante desta nova realidade, o serviço público não poderia ficar alheio as mudanças, assim muitos sistemas estão surgindo para torná-lo mais produtivo, viável e célere, tanto para o público interno como externo. Alguns desses sistemas são: o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC); o Sistema Eletrônico de Informações (SEI); o Sistema de Gestão de Acesso (SIGAC); o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP).

Atualmente a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira- UNILAB trabalha com vários desses sistemas, no entanto, o tema deste trabalho é a informatização do setor público através de sistemas com foco no sistema SEI que está em processo de implantação e já possui algumas funcionalidades como os processos de solicitação de veículo e envio da documentação de Diárias e Passagens. Antes dele, o principal sistema de protocolo era o SIPAC, que ainda está em funcionamento, porém será gradualmente substituído, sendo mantidos apenas os documentos antigos e com a finalização da implantação ocasionalmente servirá apenas para consulta.

Conforme o manual SEI 3.0, criado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), tratando-se de um sistema de gestão de processos e documentos arquivísticos em meio eletrônico, sua interface é intuitiva e moderna quanto as práticas de trabalho. O manual apresenta ainda, como uma de suas principais características (vírgula) a redução do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do saber e de novos acontecimentos em tempo real (MANUAL SEI 3.0).

No âmbito da UNILAB o processo de implantação ocorreu a partir da Portaria GR nº 434 de 20 de abril de 2018, tal documento institui o SEI, seu Comitê Gestor, a Comissão de Trabalho Negocial e de Gestão Documental, a Comissão de Trabalho Técnico, bem como seus procedimentos de implantação e objetivos.

A relevância deste trabalho se dá na busca por trazer pontos de esclarecimento sobre a implantação do sistema bem como favorecer o processo de implantação, pois conhecendo

como ele ocorre e os empecilhos que deve superar, especialmente de ordem comportamental, ele poderá vir a facilitar sua aceitação na comunidade usuária.

Este trabalho tem como justificativa conhecer a implantação do SEI, pois, sistemas como esse geram uma economia no serviço público de diversas formas como de papel, malote, rapidez nos fluxos processuais e duplo envio de documentação promovendo a eficiência no serviço público.

O uso da tecnologia ainda é difícil para alguns indivíduos, assim, este trabalho possui como problemática conhecer os desafios e possíveis formas de solucioná-los por meio de uma revisão bibliográfica e pesquisa de campo com a aplicação de questionário com abordagem quantitativa aos envolvidos na implantação e aos servidores da UNILAB.

1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo geral investigar o processo de implantação do SEI como sistema de gestão de administrativos eletrônicos na Universidade da Integração internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

1.2 Objetivos específicos

- Relatar os procedimentos de implantação do sistema; destacar os principais problemas advindos da implantação do SEI;
- Destacar as principais vantagens oriundas desta implantação na UNILAB;
- Levantar dados sobre a percepção dos usuários em relação à implantação e o uso do SEI e o uso do sistema antigo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em decorrência do tema escolhido e dos rumos que este trabalho tomou, o referencial teórico está dividido em duas etapas, a primeira apresenta um breve histórico da administração pública no Brasil; na segunda a atenção está voltada para as pessoas e suas reações diante do novo, especialmente quando se fala em serviço público.

2.1 Histórico

A evolução digital da Administração Pública Brasileira teve a seguinte linha cronológica:

- 2000- Política do e-Governo, Programa Sociedade da Informação e Comitê Executivo do Governo Eletrônico.
- 2001- Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira e o Portal do Governo Eletrônico.
- 2002- Portal Rede Governo.
- 2003- Infraestrutura de Rede Infovia Brasil e Decreto 4.829: Criação do Comitê Gestor da Internet no Brasil.
- 2004- Portal da Transparência.
- 2005- Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico, Portal de Compras Públicas, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.
- 2006- Portal de Inclusão Digital e Pesquisa de avaliação de Serviços com Indicadores de Governo Eletrônico.
- 2007- Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico e Avaliador e Simulador de Acessibilidade em Sítios.
- 2008- Padrões Web em Governo Eletrônico, Infraestrutura Nacional de Dados Espaciais e Estratégia Geral de Tecnologia da Informação.
- 2009- Decreto 6.932; simplificação e atendimento ao cidadão.
- 2010- Programa Nacional de Banda Larga e Pesquisa TIC Governo Eletrônico do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação.
- 2011- Comitê interministerial Governo Aberto e Plano de Ação Nacional para Governo Aberto.
- 2012- Portal para Pessoa com Deficiência, Lei 12.527: Acesso a Informação, Infraestrutura Nacional de Dados Abertos e Portal Brasileiro de Dados Abertos.
- 2013- Programa Cidades Digitais e Decreto 8.135: comunicações de dados federais.
- 2014- Lei 12.965: Marco Civil da Internet, Decreto 8.243: Política Nacional de Participação Social e Portal Participa.br.
- 2015- Decreto 8.414: Programa Bem Mais Simples Brasil e Decreto 8.549: Processo Eletrônico Nacional.
- 2016- Decreto 8.638: Política de governança digital, Estratégia de governança digital, Decreto 8.777: Política de Dados abertos, Decreto 8.936: Plataforma de cidadania digital e Decreto 8.789: Compartilhamento de bases de dados.
- 2017- Decreto 9.094: simplificação dos serviços públicos, Decreto 9.203: Política de governança pública, Lei 13.444: Identificação Civil Nacional, Decreto não-numerado Conselho Nacional para a Desburocratização Brasil Eficiente.
- 2018- Decreto 9.319: Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (BRASIL, 2018).

As medidas supracitadas são decorrentes dos valores da administração pública gerencial que tinha como foco a eficiência e a transparência dos serviços públicos por meio de políticas públicas de inclusão da participação do cidadão nos processos de tomada de decisões.

2.1.1 Administração Pública Brasileira

Di Pietro (2012) classifica Administração Pública de várias formas como em sentido subjetivo e objetivo, amplo e restrito, neste trabalho a classificação utilizada será a primeira:

em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa; em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo. (DI PIETRO, 2012, s/p).

Carranza (2014) afirma que a administração pública brasileira já teve três formas reconhecidas de administração: a patrimonialista a burocrática e a administração gerencial. Segundo a autora, apesar da administração pública gerencial estar mais presente, as outras duas formas ainda coexistem, seja a patrimonialista com a corrupção que assola o país ou a burocrática com a demora e dificuldade nos atendimentos do serviço público.

O patrimonialismo é uma forma de administração em que o dirigente do estado não faz distinção entre o bem público e o privado, assim os utiliza como melhor lhe convier em benefício próprio, da mesma forma ele dispõem os cargos públicos, que são distribuídos a parente e amigos na maioria das vezes sem nenhuma qualificação para atividades que nem ao menos realizarão, mas que serão bem remunerados por isso.

Devido a esta herança patrimonialista os noticiários estão recheados de casos de corrupção, nepotismo, concursos fraudulentos, utilização de bens públicos em benefício de indivíduos e não do coletivo, etc.

Já a administração pública burocrática, que apesar de seu estigma de lenta e difícil tem uma premissa boa, que é o combate às práticas patrimonialista e uma forma de fazer os recursos públicos chegarem a quem realmente necessita deles, ou seja, a camada da população mais vulnerável.

A burocracia foi idealizada por Weber (s/a), mas no Brasil foi implantada por Getúlio Vargas, em plena ditadura militar, de acordo com Paiva (2009). Neste momento a máquina pública brasileira começou a ser organizada.

O Portal OK Concursos resume bem as características e disfunções da burocracia. Tais características são classificadas, conforme Weber (s/a) como: caráter legal das normas e regulamentos; caráter formal das comunicações; caráter racional e divisão do trabalho; impessoalidade das relações; hierarquia e autoridade; *top-down*; procedimentos padronizados; competência técnica e meritocracia; especialização da administração e profissionalização dos participantes. As Disfunções da Burocracia são muitas, mas todas giram em torno da rigidez dos procedimentos, dificuldade de adaptação e impessoalidade das relações, os seres humanos em atividade são vistos como máquinas.

Por fim, a administração pública gerencial que teve como marco no Brasil o Decreto-Lei 200 de 1967, que dispõe sobre a organização da Administração Pública federal e estabelece normas e diretrizes para a reforma administrativa. Para Carranza (2014), o Decreto-Lei impulsionou avanços, com a promoção da descentralização e desconcentração da máquina pública, mas os vícios da burocracia permaneciam. Como forma de reverter este quadro nos anos 70 foi criada a SEMOR-Secretaria da Modernização e na década seguinte o PrND-Programa Nacional de Desburocratização, este programa tinha como objetivo "... a revitalização e agilização das organizações do Estado, a descentralização da autoridade, a melhoria e simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência", Carranza (2014).

Carranza (2014) cita como principais características do modelo gerencial: Profissionalização da alta burocracia; descentralização; foco nos resultados; ideias de Margaret Thatcher trazidas pelo ministro Bresser Pereira ao Brasil, eficiência e eficácia, redução de custos e autonomia dos administradores, mas também pode-se acrescentar transparência, desconcentração, controle social e foco no cidadão.

A administração gerencial trata-se de uma busca por potencializar os benefícios que a burocracia deveria ter promovido de modo eficiente e eficaz no atendimento a população e abre caminho para o Governo Digital como modo de tornar a administração pública mais próxima da sociedade por meio da tecnologia.

2.1.2 O Governo Digital no Brasil

Na Administração Pública Federal brasileira, a informatização de sistemas eletrônicos começa a ser estruturada no início da década de 2000 com o “governo eletrônico” (e-Gov) e buscavam o uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC) para democratizar o acesso à informação, visando estender a participação popular na construção das políticas públicas, e também aperfeiçoar a qualidade e a efetividade dos serviços e informações.

Muitas atividades foram desenvolvidas com esse objetivo dentre elas surgiu o Processo Eletrônico Nacional (PEN) como uma forma de reduzir gastos com documentação física e promover a transparência e agilidade dos procedimentos administrativos. As ações do PEN são basicamente voltadas para a implantação do SEI que será descrito adiante.

No entanto, o SEI não é o único sistema que pode atender às demandas do PEN, o Instituto Federal da Paraíba (IFPB), por exemplo, optou pelo Sistema Unificado da Administração Pública (SUAP) com o intuito de alcançar:

- 1) A economia de recursos como: papel, cartuchos de tinta, grampos, envelopes, carimbos, capas de processo e etc.
- 2) a celeridade na tramitação, reduzindo de forma considerável o tempo de análise e resultado dos processos.
- 3) A maneira habitual com que os documentos gerados e mantidos no meio eletrônico serão administrados, de modo a garantir os princípios arquivísticos estabelecidos pelas legislações vigentes no que se refere aos documentos em meio eletrônico e/ou digitais, especialmente para fins de prova na instrução processual e para sua preservação a longo prazo. (BARBOSA, 2017, p. 52).

2.2 Mudança organizacional

Para Marques (2015) a “mudança organizacional é entendida como uma adequação às exigências do mercado, causada pela influência do ambiente externo ou do ambiente interno”. O autor ainda afirma que ela pode ou não ser planejada, e vai a procura da “satisfação do cliente, a superioridade competitiva e a geração de lucros”, além de ser uma forma de se manter no mercado.

Falar de mudança neste trabalho é relevante, pois é necessário entender o ponto de vista dos servidores diante do novo sistema e tratar apenas do histórico da administração pública brasileira deixaria esta pesquisa limitada.

2.2.1 Resistência à mudança

A “resistência às mudanças”, de acordo com Bergue (2010) é uma disfunção das organizações burocráticas e ocorre em decorrência da zona de conforto que os procedimentos conhecidos proporcionam, afinal é mais fácil seguir fazendo algo conhecido do que passar por todo processo de aprendizagem que a mudança provoca, se sujeitando ao desconhecido e todas as suas implicações. Para Abdouni (2014) et. al. este seria um dos motivos das organizações públicas estarem mais sujeitas a resistência, no entanto na pesquisa desses autores não houve variação significativa de resistência entre as organizações públicas e privadas.

Tal disfunção pode ocorrer no setor público das mais diversas formas, um exemplo é quando uma pessoa perde uma posição de chefia por seu trabalho não ser satisfatório e ela tem que enfrentar uma nova realidade e hierarquia, o que em alguns casos gera um grande número de ausências, pois os indivíduos, diante desse novo cenário acabam optando por não o enfrentar. A mudança traz o medo do desconhecido, especialmente quando não é feita de forma clara.

A mudança no setor público, assim como todo lugar, pode ser benéfica, afinal os procedimentos que atendem bem a sociedade de hoje podem não servir para a sociedade de amanhã, eles também podem ser mais produtivos com alterações, no entanto, ela deve ser implantada de modo consciente, claro, planejado e objetivo, faz-se necessário um estudo para mostrar seus benefícios e também a forma de implantação. Assim a resistência a ela pode ser transformada em motivação para sua adoção.

Os prejuízos gerados pela resistência à mudança no setor público para os clientes internos são basicamente a geração de conflito, sentimentos de insatisfação e demora em aceitar algo novo que pode até facilitar o trabalho de alguns indivíduos.

2.2.2 Motivação e comportamento

Existem várias teorias motivacionais, que são válidas em diferentes situações, uma das que acreditamos se adequar ao setor público seria a Teoria Expectância de Victor Vroom, pois ela admite a motivação como algo único para cada pessoa que é determinado por diferentes variáveis, chamadas de valência, força e expectativa.

A valência pode ser positiva, se for algo que motive a pessoa que a faça ir em busca; negativa se não for algo desejado; ou neutra que não gera nenhuma reação. A força seria a energia gasta com a realização da atividade para atingir o objetivo almejado. E a expectativa seria a probabilidade de a atividade realizada conseguir tal objetivo. Para esta teoria, quanto mais clara for a relação entre esforço e resultado, maior será a motivação para realizar o esforço. Ela traz em sua essência um pouco da Teoria do Reforço de Skinner, pois como explicado por Bergue (2010) se um comportamento positivo é reforçado, como no caso de uma boa avaliação de desempenho, esse comportamento será buscado no futuro, logo tornando-se uma motivação.

Deste modo, para Bergue (2010) existe uma relação entre: “o esforço e o desempenho individual”; “o desempenho e a recompensa”; e “entre a recompensa e os objetivos pessoais”. A motivação é algo interno do ser humano e esta teoria engloba uma ampla gama de elementos, considerando as individualidades das pessoas e assim também as peculiaridades do serviço público.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho contempla um tipo de estudo com pesquisa descritiva, visto que, para Zanella (2012) é “um tipo de estudo muito utilizado em Administração Pública, já que se presta a descrever as características de um determinado fato ou fenômeno” neste caso a implantação do sistema SEI na UNILAB.

Sua abordagem é tanto quantitativa quanto qualitativa, pois ambas podem se complementar e oferecer um melhor espectro dos dados que pretendemos coletar. Com os dados qualitativos conheceremos melhor o objeto do estudo e a opinião dos entrevistados, enquanto que com os dados quantitativos identificaremos seu perfil.

Os questionários foram enviados por e-mail, assim os dados foram coletados no meio virtual, junto a comissão de implantação do sistema e com alguns secretários executivos, assistentes administrativos, etc., em resumo, os servidores da UNILAB. O público foi escolhido em virtude do processo de transição que sua instituição está sofrendo com a implantação.

A coleta de dados foi feita através de uma entrevista para a comissão e um questionário quantitativo para os servidores, assim pode-se dizer que se trata de um estudo de caso, pois, segundo Zanella (2012), “os estudos de caso têm grande profundidade e pouca amplitude, isto é, estudam poucas pessoas ou organizações”. Também comporá os procedimentos adotados na coleta de dados: a pesquisa bibliográfica que serviu de fonte para o referencial teórico, utilizado de método adicional a pesquisa documental, visto que foram analisados além de artigos acadêmicos e livros, documentos como portarias e manuais.

Assim com esses diferentes métodos e abordagens foi possível obter dados suficientes para dar prosseguimento ao estudo de modo consistente e com o intuito de relatar de modo científico os fatos em questão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O SEI na UNILAB

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), criado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) visa a eficiência dos processos públicos e se materializa em módulos que permitem a movimentação de documentos de modo virtual dentro das organizações públicas. Suas vantagens, de acordo com o Portal do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão são: portabilidade; acesso remoto; inclusive por usuários externos, esta vantagem é especialmente útil para transparência dos contratos administrativo; controle de nível de acesso; tramitação em múltiplas unidades; funcionalidades específicas, este item se refere a algumas formas de monitorar e editar as circunstâncias do envio dos processos; e sistema intuitivo. Além disso, ele é disponibilizado gratuitamente.

Na UNILAB seu processo de implantação se deu com a Portaria GR nº 434 de 20 de abril de 2018, tal documento institui o SEI, seu Comitê Gestor, a Comissão de Trabalho Negocial e de Gestão Documental, a Comissão de Trabalho Técnico, bem como seus procedimentos de implantação e objetivos.

O Comitê Gestor é responsável pelo gerenciamento do sistema, supervisão da implantação, monitoramento e adaptação do sistema, regulamento dos procedimentos, propor ações de capacitação, priorizar demandas e definir perfis de acesso.

A UNILAB busca atender alguns objetivos com a implantação do SEI, entre eles estão: mais produtividade e celeridade nas atividades de protocolo; aprimorar a segurança e confiabilidade dos dados e das informações, facilitando o acesso e reduzindo os custos operacionais e de armazenamento.

A comissão de implantação realizou diversas reuniões durante os procedimentos de implantação, inclusive com visitas a outras instituições como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará e a Universidade Federal do Ceará.

Os servidores da UNILAB foram estimulados a participar de capacitações *on line* pela Escola Virtual do Governo-EVG. Também ocorreram capacitações presenciais, uma sobre mapeamento de processos com o intuito de padronizar as atividades e viabilizar a celeridade da adaptação de novos servidores as atividades da universidade; e outras para o treino presencial

do próprio sistema SEI, os indivíduos seriam treinados nesta nova capacitação com o intuito de facilitar o uso do sistema para os demais de sua unidade.

O sistema já está em uso para as solicitações de diárias e passagens bem como para solicitação de transporte, pois por serem atividades do âmbito da pró-reitoria de Administração, que também é a unidade à frente do SEI, a gestão considerou que seria mais fácil a adaptação ao novo sistema. No Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), durante a implantação do SEI no órgão, o processo piloto foi selecionado:

tomando-se como princípio o aumento gradual da extensão e da complexidade. Trata-se de um formato de implantação já consagrado na literatura de gestão de projetos e de processos, contrário à tese frequentemente defendida por tomadores de decisão de aproveitar a oportunidade para se resolver os principais problemas da organização. Decidiu-se pela prudência, pois a menor falha no momento inicial pode pôr a perder toda a oportunidade, comprometendo mortalmente a credibilidade de todo um projeto; risco elevadíssimo que um projeto desse porte não comporta. (UCHÔA, 2014, p. 6).

Inicialmente estava previsto para agosto de 2018 que toda tramitação documental da UNILAB ocorreria pelo SEI, no entanto, a autuação e tramitação dos demais processos ainda está sendo efetuada pelo SIPAC. Isso se deve aos ajustes promovidos durante a avaliação do piloto e a demora das chefias em repassar as informações necessárias para que os processos sob sua responsabilidade sejam efetuados no sistema. Além disso, a equipe de protocolo conta com apenas duas pessoas neste processo de adaptação dos procedimentos atuais para o SEI, o que não permite que o procedimento seja efetuado de modo ágil.

4.2 Processo de implantação do SEI na UNILAB (resultado da entrevista aplicada a comissão)

De acordo com a Comissão os eventos que levaram a UNILAB a decidir pela implantação do SEI em substituição ao SIPAC ocorreram com a criação de uma comissão para estudar qual sistema aderir para implantar o Processo Eletrônico Nacional -PEN determinado pelo DECRETO Nº 8.539, DE 8 DE OUTUBRO DE 2015, tal “decreto dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2015). Assim foi realizado um estudo de viabilidade técnica e econômica para decidir se continuava com o SIPAC (Módulo de Protocolo) ou aderiria um novo sistema, sendo este o SEI.

Outros fatores apontados pela Comissão são: obrigação legal; vontade da administração superior; redução de custos com o sistema atualmente utilizado, o SIPAC e possibilidade de tramitação *online* de documentos entre os Campi.

A escolha do SEI para atender as necessidades da UNILAB se deu por questões econômicas e técnicas, uma vez que ele já atende o decreto e é um sistema desenvolvido pelos servidores do TRF4 que disponibilizou para adesão das instituições públicas, ou seja, é um software de governo e não é necessário pagar licença para uso, além de suas versões atualizadas ficarem disponíveis para todos que aderirem ao sistema, dentre outras vantagens. Após a elaboração do estudo de viabilidade pelos membros da comissão a fim de comparar vantagens e desvantagens entre sistemas, conclui-se que o SEI seria mais vantajoso.

Tal escolha diverge do que aconteceu no IFPA, que ao invés do SEI resolveu adotar o SUAP, desenvolvido pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte, pois segundo Barbosa (2017), ele possui uma “plataforma de desenvolvimento oficial”, além disso, a “equipe de desenvolvimento de sistemas do IFPB possui *know-how* para atuar em possíveis melhorias/bugs que possam surgir”.

Após a apresentação do estudo de viabilidade, se formou uma nova comissão para implantação, que iniciou com capacitação para gerenciar, configurar e parametrizar o sistema. Decidiu-se por fazer a mudança iniciando com apenas dois processos para não ser uma mudança traumática e assim dialogar com os setores para ir ajustando os fluxos processuais e capacitando-os também para usarem o sistema.

Segundo o cronograma disponibilizado pelos membros da Comissão, o processo de implantação foi dividido em dezoito etapas: planejar implantação, elaborar e assinar o acordo de cooperação técnica TRF4, definir equipe de implantação, definir escopo do piloto, mapear fluxos de processos, preparar a minuta de normativo, definir ações de endomarketing, definir infraestrutura tecnológica necessária, preparar a infraestrutura tecnológica necessária, instalar os ambientes de testes, configurar e parametrizar o SEI, implantar ações de endomarketing, treinamento SEI Usar, presencial e EaD (ENAP), publicar ato normativo de instituição do SEI, implantar o piloto, ajustar cronograma conforme resultados do piloto, realizar ajustes e testes tecnológicos finais conforme resultados do piloto, disponibilizar o SEI para todos os fluxos de processos (Virada de Chave) e avaliar implantação do SEI. Das etapas anteriores, em setembro de 2018, está em andamento a mapeação dos fluxos, enquanto que estavam pendentes de realização o ajuste de cronograma, finalização dos ajustes tecnológicos, disponibilização do Sei para todos os fluxos processuais e avaliação do sistema.

As principais dificuldades/barreiras identificadas pela equipe do SEI nas etapas acima foram a realização de treinamento da comissão em outras instituições e junto ao MPOG em Brasília, especialmente por questões de recurso econômico; reduzida equipe de arquivistas e poucos membros da equipe de TI; os membros da comissão não possuem dedicação exclusiva ao SEI o que dificulta o desenvolvimento das atividades, ainda mais por serem complexas.

As vantagens esperadas pela gestão da UNILAB com a implantação do SEI são: cumprir o decreto Nº 8.539 de 2015, dando celeridade aos seus atos administrativos e transparência pública; aplicar de fato a gestão documental na instituição e fomentar a preservação digital dos documentos arquivísticos digitais. Além disso, espera-se economia de material de expediente, transporte de documentos intercampi, facilidade de localização e tratamento arquivístico dos documentos, devido à classificação por tempo de cada documento. Os itens descritos estão contemplados na Portaria GR Nº 434, de 20 de abril de 2018:

Artigo 2º - São objetivos do SEI:

- I- Aumentar a produtividade e celeridade na tramitação de documentos e processos;
- II- Aprimorar a segurança e confiabilidade dos dados e das informações;
- III- Criar condições mais adequadas para a produção e a utilização de informações;
- IV- Facilitar o acesso às informações;
- V- Reduzir o uso de insumos, os custos operacionais e os custos com armazenamento da documentação. (UNILAB, 2018, p. 1)

Para chegar a esses resultados, a Comissão de Implantação do Processo Eletrônico na UNILAB, instituída pela Portaria GR nº 903/2017 elaborou uma análise *swot* que consta em seu Relatório Técnico com o intuito de fazer um comparativo entre SEI e SIPAC considerando seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Foram considerados pontos fortes do SEI em comparação ao SIPAC a ausência de custo de aquisição e de atualização, conseqüentemente menor custo operacional com elas; facilidade de uso e assimilação; capacitações gratuitas; documentação disponível gratuitamente; encaminhamento simultâneo de processos em múltiplas unidades; existência de base de conhecimento para orientar os usuários; possibilidade de *benchmarking* com outras instituições públicas e arquitetura construída para viabilizar a integração com outros sistemas (UNILAB, 2017).

Por outro lado, seus pontos fracos seriam a tecnologia ainda não conhecida pela equipe de TI; o impacto na cultura organizacional; a dificuldade de integração com o SIG e o

custo de recursos humanos para preparar a infraestrutura tecnológica necessária a instalação do SEI, (UNILAB, 2017).

Na implantação foi visto como oportunidade a arquitetura orientada para interoperabilidade com sistemas do governo; o sistema possibilita a gestão do conhecimento e melhoria de processos, através de um comparativo de análise de desempenho com outras instituições; previsão de um módulo de gestão documental e atualizações futuras bem como melhorias desenvolvidas pelo governo para atender aos objetivos do PEN e mudanças na cultura facilitando a não utilização do papel, (UNILAB, 2017).

4.3 Os usuários e o SEI na UNILAB

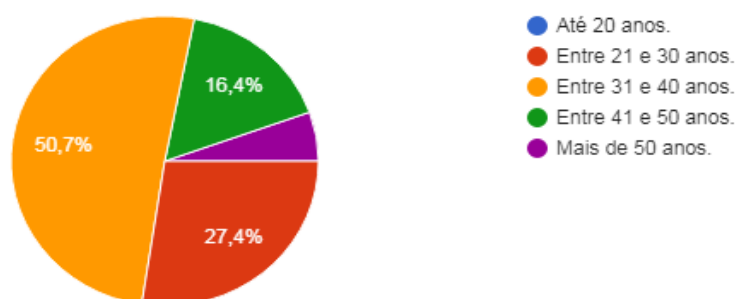
Para esta etapa da pesquisa foi aplicado um questionário aos funcionários da UNILAB de todas as categorias, por um erro no sistema, o questionário não chegou a todos, porém foram tomadas medidas para que chegasse ao máximo de pessoas possíveis. Assim, o questionário foi disponibilizado no dia 10 de setembro de 2018 e encerrado em 14 de setembro de 2018, o total de 73 pessoas o responderam e os resultados serão apresentados a seguir.

4.3.1 Perfil dos usuários

Gráfico 1 – Faixa Etária

Faixa etária:

73 respostas



Fonte: Elaboração nossa.

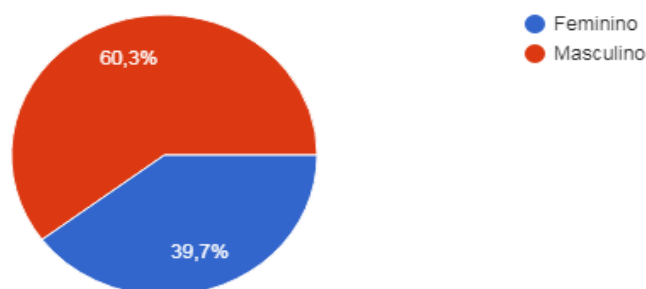
O primeiro item explorado foi a faixa etária do grupo pesquisado, que conforme o Gráfico 1 mostrou predominância de participação das pessoas entre 31 e 40 anos com 37 votos,

a segunda faixa etária mais votada foi a dos 21 aos 30 com 20 votos, após a das pessoas entre 41 e 50 com 12 votos e por fim as pessoas com mais de 50 com 5,5% dos votos, num total de 4.

Gráfico 2 – Sexo

Sexo:

73 respostas



Fonte: Elaboração nossa.

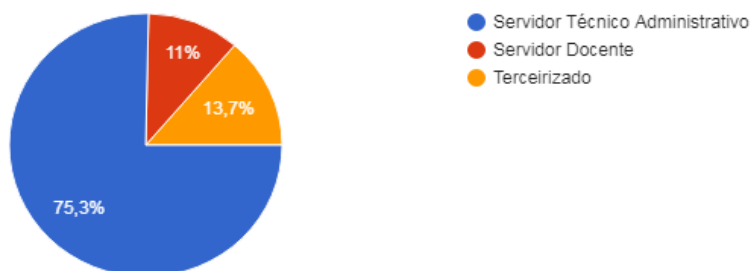
A maioria dos entrevistados se declarou do sexo masculino com 44 votos contra 29 femininos. Não houve nenhum direcionamento para compor esse tipo de amostragem diferente da pesquisa realizada na Universidade de Brasília (UnB), que o pesquisador Nascimento (2017) selecionou a amostra para que fosse composta de cinquenta por cinquenta por cento de cada gênero.

Tal gráfico não diverge muito do que apresenta o Portal UNILAB em números (2018), que apesar de quantificar apenas os efetivos mostra que o quantitativo de trabalhadores do sexo masculino é de 53,4% contra o 46,6% do sexo feminino, ainda assim percebe-se um maior interesse do sexo masculino em participar da amostra.

Gráfico 3 – Cargo ocupado

Cargo ocupado:

73 respostas



Fonte: Elaboração nossa.

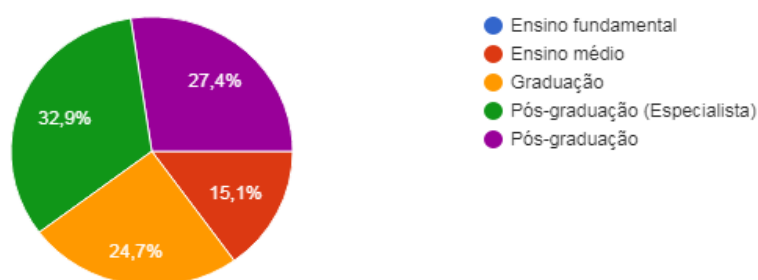
Os técnicos administrativos em educação corresponderam a 75,3% da amostra com 55 votos, e os cargos que eles ocupam são os mais variados como arquivista, engenheiro, bibliotecário, nutricionista, administradores, arquitetos e urbanistas, economista, analista de TI, técnicos de laboratório, TI, edificações, contabilidade e assuntos educacionais e assistentes administrativos. Os terceirizados corresponderam a 10 votos e os servidores docentes 8 votos. O fato da maior parte da amostra ser a de técnicos ocorre pelo uso mais frequente do sistema por essa categoria, porém em breve ele deve ser disponibilizado para todas os processos e todos deverão usá-lo, visto que processos pessoais como solicitações de férias, progressões e etc. também ocorrerão no sistema.

Ao comparar o vínculo da amostra dos participantes da pesquisa na UNILAB com o elaborado por Nascimento (2017), pode-se perceber que os técnicos também estão mais envolvidos no processo de implantação na UnB. Para o autor tais dados sugerem que os técnicos são mais acessíveis que os docentes, visto que, os professores possuem uma agenda mais intensa, além das atribuições dos técnicos estarem mais voltadas para produção de documentos e execução de trabalhos administrativos que demandam a utilização dos sistemas informatizados existentes na Universidade, (NASCIMENTO, 2017).

Gráfico 4 – Nível de escolaridade

Nível de escolaridade:

73 respostas



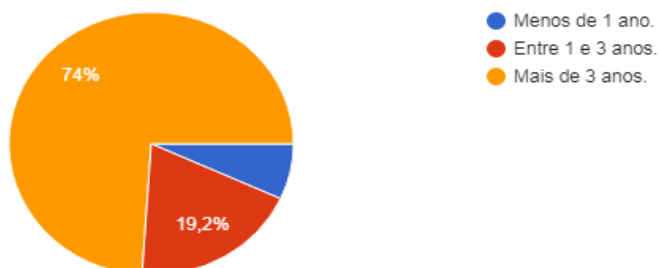
Fonte: Elaboração nossa.

Conforme Gráfico 4 a amostra mostrou um nível de escolaridade bem equilibrada com um número maior de especialistas 24 votos, seguido dos com pós-graduação (mestrado ou doutorado) com 20 votos, após os com graduação 18 votos e por fim os de nível médio 11 votos, ninguém se declarou apenas com o ensino fundamental.

Gráfico 5 – Tempo de serviço na UNILAB

Tempo de serviço na UNILAB:

73 respostas



Fonte: Elaboração nossa.

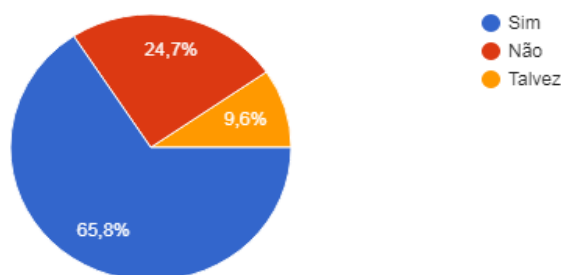
A maioria absoluta dos participantes, um total de 54 possui mais de três anos na instituição, o que para os servidores significa que já ultrapassaram o estágio probatório, seguido dos que estão com 1 a 3 anos, 14 votos e por fim os com menos de 1 ano, cinco votos.

4.3.2 Avaliação do Sistema

Gráfico 6 – Posso acesso ao SEI?

Posso acesso ao SEI?

73 respostas



Fonte: Elaboração nossa.

A questão do acesso ao SEI é algo muito importante, pois como supracitado, logo o acesso será necessário para todos os trâmites na instituição e sem ele as tarefas ficarão inviáveis. Assim são 48 votos para a resposta sim, 18 para os que não têm acesso ainda e 7 para os que ainda não tentaram acessar o sistema, logo não sabem se possuem ou não acesso.

Ao serem questionados sob sua interação com o sistema SEI e com o processo de implantação, foi solicitado que eles marcassem o que consideravam vantagem no uso do

sistema, especialmente em relação ao SIPAC. Segue a Tabela 1 de respostas relacionadas as vantagens:

Tabela 1 - Vantagens

Vantagens	Sim	Não	Parcialmente
Portabilidade	41	09	14
Acesso remoto	44	08	11
Acesso de usuários externos	37	12	12
Tramitação em múltiplas unidades	50	05	07
Controle de prazos	42	06	14
Base de conhecimento	47	07	09
Pesquisa ampla	38	05	20
Permite acompanhamento especial	42	09	12
Permite inserção de modelos de documentos	50	04	09
Sistema Intuitivo	26	17	19
Economia	47	06	10
Segurança	43	04	15
Satisfação	39	03	20
Celeridade dos procedimentos	45	05	12
Outra. 11 respostas			

Qual:

-Economia de papel.

-Agilidade nos processos

-Maior transparência e agilidade.

-Os demais não acessaram, conhecem, ou não possuem dados suficientes para opinar sobre o sistema.

Fonte: Elaboração nossa.

Quando questionados sob sua interação com o sistema SEI e com o processo de implantação, foi solicitado que eles marcassem o que consideravam desvantagem no uso do sistema, especialmente em relação ao SIPAC. Segue Tabela 2 de respostas relacionadas as desvantagens:

Tabela 2 - Desvantagens

Desvantagens	Sim	Não	Parcialmente
Sistema de difícil manuseio	14	30	20
Pouca economia de materiais	07	42	13
Adaptação difícil	14	22	27
Capacitações insuficientes	24	22	17
Falta de padronização nos procedimentos da universidade	34	16	12
Menus complexos	19	30	15
Acesso	07	44	13

Continua

Desvantagens	Sim	Não	Parcialmente
Burocratização	12	32	20
Outra. 10 respostas			

Qual:

-Treinamento.

-Sem excessos de papéis

-Precisa melhorar no mecanismo de intuitivo.

-Os demais não acessaram, conhecem, ou não possuem dados suficientes para opinar sobre o sistema.

Conclusão

Fonte: Elaboração nossa.

Na Tabela das vantagens todos os itens foram vistos como tal, enquanto que na das desvantagens a maioria dos entrevistados não considerou os itens apresentadas falhas do sistema, visto que apareceram mais respostas não que sim, exceção das capacitações insuficientes e da falta de padronização nos procedimentos da Universidade.

Os itens mais apontados pelos participantes como vantagem foram: tramitação de um mesmo documento em várias unidades e permitir a inserção de modelos de documentos, a primeira é importante e útil quando um mesmo documento deve ser enviado a mais de uma unidade ou depende de ciência de mais de um setor; já a segunda é relevante para o processo de padronização das atividades e para facilitação dos setores terem suas solicitações atendidas em conformidade com a legislação.

Assim a principal desvantagem foi justamente a falta de padronização dos procedimentos, os participantes também chamaram a atenção para o sistema não ser tão intuitivo quanto deveria e para a falta de treinamentos, no entanto, na questão dos treinamentos a instituição fez divulgação de um curso *on line* e ofereceu capacitações presenciais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa mostrou como se deu o processo de implantação do SEI na UNILAB até metade do mês de setembro de 2018, este dado é importante, pois a implantação ainda está em andamento e alguns dados serão alterados no decorrer do tempo.

O presente trabalho teve como objetivo geral investigar o processo de implantação do SEI como sistema de gestão de administrativos eletrônicos na Universidade da Integração internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. Para se atingir uma compreensão dessa realidade, definiram-se três objetivos específicos. O primeiro, de relatar os procedimentos de implantação do sistema, destacando os principais problemas advindos da implantação do SEI. Percebeu-se a uma dificuldade no que demandava recursos da instituição e por outro lado uma pressão para que a implantação se desse da forma mais rápida possível.

Outro ponto que dificultou o processo foi o baixo número de arquivistas, técnico de arquivo e técnicos de TI disponibilizados pela UNILAB para conduzir a implantação, o que se permanecer assim, em um futuro breve será impossível executarem as atividades de toda gestão documental da Universidade com a cuidado necessário.

O segundo objetivo específico foi destacar as principais vantagens oriundas desta implantação na UNILAB. Buscava-se conhecer o que levou a instituição a aderir ao sistema e como os servidores perceberam essa intenção. De modo geral identificou-se uma boa adesão, mas pelo que se constatou com os resultados ela foi superficial já que eles ainda se encontram no meio do processo e alguns parecem não ter tido tempo ou interesse em ver como o sistema funciona e descobrir seus benefícios práticos.

O último objetivo específico foi levantar dados sobre a percepção dos usuários em relação à implantação do SEI e o uso do sistema antigo, neste ponto eles destacaram o que seria vantagem ou desvantagem em relação ao SIPAC, os resultados de destaque foram a redução de custos e falta de padronização das operações dentro da universidade. A falta de padronização é um problema antigo e apesar de ser uma das fases do cronograma de implantação, ela parece ter sido deixada um pouco de lado em virtude da urgência da implantação ou mesmo da rigidez dos chefes de setores em promovê-la.

Para atingir tais objetivos utilizou-se uma entrevista e um questionário enviado por e-mail para ser respondido na plataforma *google* com a ferramenta formulário o que facilitou a compilação dos dados. Com a entrevista e a pesquisa documental foi possível conhecer como ocorreu o processo que foi seu objetivo geral. Com o questionário as vantagens e as desvantagens apontadas pelos servidores usuários e implantadores ficaram claras e foi visto que

os dois grupos tiveram dificuldades que atribuíram a falta de capacitação. Porém, ambos acreditam nos benefícios do sistema.

É oportuno destacar também o quantitativo de usuários que ainda desconhece o sistema, pois se considerar que esta foi apenas uma amostra e que o número de usuários reais do sistema será em breve muito maior estes percentuais de pessoas que não o acessam pode gerar impactos negativos a implantação. Este item vai de encontro direto ao que foi estudado no referencial teórico, pois resistir a mudança é algo que herdamos do período burocrático de nossa administração e que dificulta o processo de inovação, assim mesmo que as pessoas acreditem no novo sistema elas ainda resistem com atitudes como não executar as tarefas que a comissão solicita no tempo determinado ou não participando das capacitações *on line* ou mesmo nem tentando acessar o sistema. A pesquisa documental também foi de grande valia, visto que forneceu dados para elaboração dos instrumentos de coleta.

As contribuições deste estudo se deram em demonstrar como o processo ocorreu na UNILAB sendo uma forma de auxiliar instituições que futuramente pretendem aderir ao sistema bem como demonstrar suas falhas para que essas instituições as evitem como uma maior publicidade do sistema e de como desempenharam as atividades e mais capacitações presenciais.

Esta pesquisa deixa aberta a possibilidade de estudos posteriores, pois por ter sido feita no período de transição não teve como avaliar os reais impactos da implantação na universidade, especialmente em relação aos gastos públicos e celeridade dos procedimentos.

O SEI tem um grande potencial para inovar em termos de gestão promovendo organização, transparência e agilidade ao serviço público, no entanto se os usuários não estiverem realmente dispostos a cooperar e se a organização não disponibilizar recursos adequados seus impactos reais como com a redução de gasto com material de expediente demorará a surtir efeitos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDOUNI, Naim; et. al. **RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL**: Um estudo comparativo entre uma organização pública e outra privada. Disponível em: <http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2014/resist_munca_organizacional.pdf>. Acesso: 21 ago. 2018.

BARBOSA, Joaldo dos Santos. **Sistema de processo administrativo eletrônico: um estudo sobre a implantação no IFPB**. – 2017. 56 f.: il. Disponível em: <<http://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/307>>. Acesso: 30 out. 2018.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

BRASIL. **DECRETO Nº 8.539, de 8 DE OUTUBRO DE 2015**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm>. Acesso: 20 set. 2018.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-lei/del0200.htm>. Acesso: 20 ago. 2018.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Estratégia de Governança Digital**: Transformação Digital – cidadania e governo/Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. -- Brasília: MP, 2018. 56p.: il. Disponível em: <<https://www.governodigital.gov.br/EGD/documentos/revisao-da-estrategia-de-governanca-digital-2016-2019.pdf>>. Acesso: 21 ago. 2018.

CARRANZA Giovanna. **Administração Geral e Pública (para concursos de técnico e analista)**. 2ª triagem. Salvador. Editora JusPODIVM. 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25 ed. São Paulo, Atlas, 2012.

Manual do SEI 3.0. Disponível em: <"<http://www.unilab.edu.br/wp-content/uploads/2018/04/manual-sei-300.pdf>">. Acesso: 18 ago. 2018.

MARQUES, José Roberto. **Qual o conceito e os tipos de mudanças organizacionais**. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qual-conceito-tipos-mudancas-organizacionais/>>. Acesso: 21 ago. 2018.

NASCIMENTO, Paulo Roberto da Silva. **Impactos da implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI): estudo de caso da Universidade de Brasília**. 2017. 136 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia)—Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/25314>>. Acesso: 31 out. 2018.

PAIVA, Carlos Henrique Assunção. **A Burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945)**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/his/v28n2/27.pdf>>. Acesso: 21 ago. 2018.

PORTAL DO MINISTÉRIO PLANEJAMENTO E GESTÃO. **PEN. SEI**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/pensei>>. Acesso: 23 ago. 2018.

PORTAL OK CONCURSOS. **Características da burocracia**. Disponível em: <<http://www.okconcursos.com.br/apostilas/apostila-gratis/111-administracao-geral/163-caracteristicas-da-burocracia#.W4GbzOhKjIU>>. Acesso: 21 ago. 2018.

PORTAL UNILAB EM NÚMEROS. **Unilab em números 2018**. Disponível em: <<https://goo.gl/kfSFpR>>. Acesso: 31 out. 2018.

UCHÔA, Carlos Eduardo. **O processo de implantação do SEI – Sistema Eletrônico de Informações no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7, 2014, Brasília. Anais. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/1131>> Acesso: 31 out. 2018.

UNILAB, Comissão de Implantação do Processo Eletrônico. **Relatório técnico de estudo comparativo entre os sistemas que viabilizarão a implantação do processo eletrônico na UNILAB**. Redenção: Unilab, 2017. 34 p.

UNILAB. **Portaria GR nº 434 de 20 de abril de 2018**. Disponível em <"<http://www.unilab.edu.br/wp-content/uploads/2018/05/4340001.pdf>">. Acesso: 18 ago 2018.

UNILAB. **Portaria GR nº 903 de 04 de setembro de 2017**. Disponível em <<https://goo.gl/GxMfnL>> Acesso: 18 ago. 2018.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Roteiro de entrevista utilizado, em setembro de 2018, com os servidores envolvidos na implementação do SEI na Universidade da Integração internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

1. Quais eventos levaram a UNILAB a decidir pela implantação do SEI em substituição ao SIPAC?
2. Como verificou-se que o SEI seria mais viável às necessidades da UNILAB?
3. Quantas e quais foram as etapas de implantação e o que já foi concluído?
4. Quais as principais dificuldades/barreiras identificadas pela equipe do SEI nas etapas acima?
5. Que benefícios a UNILAB espera alcançar com a implantação do SEI?

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Primeira parte – O perfil do usuário

1) Faixa etária

- Até 20 anos.
- Entre 21 e 30 anos.
- Entre 31 e 40 anos.
- Entre 41 e 50 anos.
- Mais de 50 anos.

2) Sexo

- Feminino
- Masculino

3) Cargo ocupado

- Servidor Técnico Administrativo
- Servidor Docente
- Terceirizado

Se técnico administrativo qual sua cargo/função: _____

4) Nível de escolaridade

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Graduação
- Pós-graduação (Especialista)
- Pós-graduação

5) Tempo de serviço na UFC

- menos de 1 ano.
- entre 1 e 3 anos.
- mais de 3 anos.

Segunda parte – Avaliação do sistema

Possuo acesso ao SEI?

- Sim
- Não
- Talvez

De acordo com sua interação com o sistema SEI e com o processo de implantação, marque o que você considera vantagem no uso do sistema, especialmente em relação ao SIPAC.

Vantagens	Sim	Não	Parcialmente
Portabilidade			
Acesso Remoto			
Acesso de usuários externos			
Tramitação em múltiplas unidades			
Controle de prazos			
Base de conhecimento			
Pesquisa ampla			
Permite acompanhamento especial			
Permite inserção de modelos de documentos			
Sistema intuitivo			
Economia			
Segurança			
Satisfação			
Celeridade dos procedimentos			
Outra.			
Qual: _____			

De acordo com sua interação com o sistema SEI e com o processo de implantação, marque o que você considera desvantagem no uso do sistema.

Desvantagens	Sim	Não	Parcialmente
Sistema de difícil manuseio			
Pouca economia de materiais			
Adaptação difícil			
Capacitações insuficientes			
Falta de padronização nos procedimentos da universidade			
Menus complexos			
Acesso			
Burocratização			
Outra.			
Qual: _____			