

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E
DESENVOLVIMENTO
PROFIAP - MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LAÍS FARIA DE OLIVEIRA

**O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) E A PERCEPÇÃO DA
TRANSPARÊNCIA PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL FLUMINENSE**

VOLTA REDONDA

2023

LAÍS FARIA DE OLIVEIRA

**O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) E A PERCEPÇÃO DA
TRANSPARÊNCIA PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL FLUMINENSE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
graduação em Políticas Públicas e
Desenvolvimento da Universidade Federal
Fluminense, como requisito parcial à obtenção do
título de Mestre em Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior

VOLTA REDONDA

2023

Ficha catalográfica automática - SDC/BAVR
Gerada com informações fornecidas pelo autor

048s Oliveira, Lais Faria de
O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e a percepção da transparência pública: um estudo de caso na Universidade Federal Fluminense / Lais Faria de Oliveira. - 2023.
148 f.

Orientador: Julio Candido de Meirelles Junior.

Dissertação (mestrado profissional)-Universidade Federal Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Volta Redonda, 2023.

1. Transparência na administração pública. 2. Administração pública. 3. Acesso à informação. 4. Governo eletrônico. 5. Produção intelectual. I. Meirelles Junior, Julio Candido de, orientador. II. Universidade Federal Fluminense. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

CDD - XXX

LAÍS FARIA DE OLIVEIRA

**O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) E A PERCEPÇÃO DA
TRANSPARÊNCIA PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL FLUMINENSE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública

Aprovada em 27 de março de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Júnior – UFF (Orientador)

Prof. Dr. Marcelo Gonçalves do Amaral – UFF

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – PROFIAP/UFJF (externo)

VOLTA REDONDA

2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Cláudia e Renato, pelo amor, incentivo e apoio constantes, por não me deixarem desistir, pelo exemplo de resiliência.

Aos colegas da Escola de Governança em Gestão Pública (EGGP/UFF), em especial à equipe da SANT e meus chefes (e amigos) Marianna e Alexandre, pelo apoio, paciência e por me incentivarem a ingressar no Mestrado.

À Universidade Federal Fluminense, por ser a minha “casa” acadêmica e profissional.

Ao meu orientador, Prof. Julio, por me acompanhar nessa trajetória e me auxiliar com as constantes dúvidas.

Aos professores, colegas e à secretária Cynthia, do PROFIAP/UFF, pelo auxílio, por me permitirem aprimorar a capacidade crítica e pelo compartilhamento do conhecimento.

Aos membros da banca, Prof. Antonio Gasparetto e Prof. Marcelo Amaral, pelas contribuições e recomendações ao trabalho.

Às minhas melhores amigas, Ana Carolina e Camille, pelo apoio, pelas conversas e por essa amizade tão incrível que já dura mais de 25 anos.

Por fim, agradeço a minha avó Maria Aparecida (*in memoriam*), cujo amor e valores foram fundamentais para formar quem sou hoje.

RESUMO

A dissertação teve como problema de pesquisa a compreensão da percepção da transparência pública no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) de acordo com os usuários do sistema na Universidade Federal Fluminense (UFF). O conceito de transparência pública foi debatido mediante pesquisa bibliográfica, bem como o surgimento do Governo Eletrônico e, posteriormente do SEI, no âmbito do Processo Eletrônico Nacional (PEN). Como ferramenta, foi analisado o SEI a partir da visão de docentes e técnicos-administrativos dos diversos setores da Universidade. Aplicou-se um questionário à amostra definida e procedeu-se à entrevista semiestruturada com gestores selecionados. A metodologia foi composta pela análise das respostas do questionário enviado a docentes e técnicos-administrativos da UFF, mediante estatística descritiva, e pela análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas com gestores. Por fim, foi feita a triangulação metodológica, análise e discussão dos resultados obtidos. Verificou-se que as principais dimensões da transparência pública estão presentes no SEI, conforme preconiza o Decreto nº 8.539 de 08/10/2015, porém ainda há pontos a aprimorar, em especial nos aspectos da mudança cultural e da capacitação. Ao final, foi elaborado um diagnóstico da percepção da transparência pública no SEI e foram feitas sugestões de aperfeiçoamento do sistema e sua gestão. Assim, o objetivo do Produto Técnico-Tecnológico é contribuir com a gestão da UFF através da consolidação dos dados obtidos pela avaliação dos usuários sobre o nível de transparência do SEI e pelas sugestões realizadas pelos participantes.

Palavras-chave: Administração Pública, Transparência Pública, Governo Digital, Processo Eletrônico Nacional

ABSTRACT

The dissertation had as a research problem the understanding of the perception of public transparency in the Electronic Information System (SEI) according to the users of the system at the Fluminense Federal University (UFF). The concept of public transparency was debated through bibliographical research, as well as the emergence of the Electronic Government and, later, the SEI, within the scope of the National Electronic Process (PEN). As a tool, the SEI was analyzed from the perspective of professors and administrative technicians from the various sectors of the University. A questionnaire was applied to the defined sample and a semi-structured interview was carried out with selected managers. The methodology consisted of analyzing the answers to the questionnaire sent to professors and administrative technicians at UFF, using descriptive statistics, and analyzing the content of semi-structured interviews with managers. Finally, methodological triangulation, analysis and discussion of the results obtained were carried out. It was found that the main dimensions of public transparency are present in the SEI, as recommended by Decree No. 8,539 of 2015, but there are still points to improve, especially in aspects of cultural change and training. In the end, a diagnosis of the perception of public transparency in the SEI was elaborated and suggestions for improving the system and its management were made. Thus, the objective of the Technical-Technological Product is to contribute to the management of the UFF by consolidating the data obtained from the users' assessment of the SEI's level of transparency and the suggestions made by the participants.

Keywords: Public Administration, Public Transparency, Digital Government, National Electronic Process

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Percurso metodológico	48
Figura 2 - Organograma da Universidade Federal Fluminense (2022)	49
Figura 3 - Processos abertos no SEI/UFF (2017-2021)	53
Figura 4 - Tipos de processos mais autuados no SEI por ano (2017-2021)	54
Figura 5 - Tipos de processos utilizados no SEI	63
Figura 6 - Frequência de uso do SEI	64
Figura 7 - Confiabilidade, simplicidade e compreensão da informação	65
Figura 8 - Acesso à informação e proteção aos dados sigilosos	66
Figura 9 - Transparência ativa no SEI (conforme LAI)	67
Figura 10 - Alcance e qualidade da informação no SEI	68
Figura 11 - Visibilidade da informação no SEI	68
Figura 12 - Qualidade e verificação das informações no SEI	69
Figura 13 - Presteza, rapidez e correção das informações no SEI	70
Figura 14 - Transparência retroativa/tempestiva no SEI	70
Figura 15 - Transparência ativa no SEI (conforme Heald, 2006)	71
Figura 16 - Transparência vertical “para cima” e “para baixo” no SEI	72
Figura 17 - Triangulação metodológica	73
Figura 18 – Nuvem de palavras das entrevistas	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de transparência pública	25
Tabela 2 - Transparência ativa e passiva na LAI	28
Tabela 3- Benefícios do SEI dividido por categorias e seus exemplos	37
Tabela 4 - Questões constantes no questionário e referência dos temas	45
Tabela 5 - Primeiros processos implantados no SEI/UFF em 2017	51
Tabela 6 - Processos implantados no SEI/UFF até 28/03/2022	54
Tabela 7 - Ferramentas do SEI na UFF	57
Tabela 8 - Distribuição de gênero e idade	59
Tabela 9 - Distribuição por tempo de atuação, escolaridade e cargo na UFF	60
Tabela 10 - Homens e mulheres x cargo x tempo de atuação na UFF	61
Tabela 11 - Cargo, tipo de setor e local de lotação na UFF	62
Tabela 12 - Eixos, proposições e perguntas	74
Tabela 13 - Síntese da percepção quanto à qualidade	79
Tabela 14 - Síntese da percepção quanto ao acesso	82
Tabela 15 - Síntese da percepção quanto à iniciativa	84
Tabela 16 - Síntese da percepção quanto à variedade temporal	86
Tabela 17 - Sugestões de aprimoramento e percentual de respostas	88
Tabela 18 - Sugestões de aprimoramento (campo aberto)	89
Tabela 19 - Necessidades e propostas de ação	93

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABEU	Associação Brasileira das Editoras Universitárias
CEDERJ	Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro.
CRC	Cyclic Redundancy Check (Verificação cíclica de redundância)
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EAD	Ensino à Distância
EGGP	Escola de Governança em Gestão Pública
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FEC	Fundação Euclides da Cunha
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
GPCA	Gerência Plena de Comunicação Administrativa
GT	Grupo de Trabalho
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
LAI	Lei de Acesso à Informação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PNAES	Plano Nacional de Assistência Estudantil
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
SAEN	Superintendência de Arquitetura, Engenharia e Patrimônio
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIAPÉ	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SICAF	Sistema de Cadastro de Fornecedores
SIC	Sistema de Informação ao Cidadão
SIGADOC	Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos

TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UNB	Universidade de Brasília
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

Sumário

1	Introdução	14
1.1	Problema de Pesquisa	15
1.2	Objetivos	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	Justificativa e relevância da pesquisa	17
1.4	Estrutura do trabalho.....	18
2	Referencial Teórico	19
2.1	Transparência pública: histórico e conceitos	19
2.2	Transparência na Administração Pública brasileira.....	26
2.2.1	Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e Lei da Transparência	27
2.2.2	Lei de Acesso à Informação (LAI).....	28
2.2.3	Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).....	29
2.3	Do Governo Eletrônico ao Governo Digital	30
2.4	O Processo Eletrônico Nacional e o Sistema Eletrônico de Informações	34
2.4.1	O SEI nas IFES	39
3	Metodologia.....	43
3.1	Tipo de Pesquisa	43
3.2	Etapas da Pesquisa	44
3.3	Universo da amostra e participantes do estudo.....	47
3.4	Limitação do Método.....	47
3.5	Percurso metodológico da pesquisa	48
4	O SEI na UFF	49
4.1	Ferramentas do SEI na UFF.....	56
5	Apresentação dos dados obtidos e discussão dos resultados.....	59
5.1	Dados obtidos na aplicação do questionário.....	59
5.1.1	Características sociodemográficas e funcionais dos servidores.....	59
5.1.2	Percepção da transparência no SEI	65
5.2	Dados obtidos nas entrevistas	72
5.3	Discussão dos resultados	73

5.4 Outras percepções	87
6 Recomendações/Plano de Ação	91
7 Limitações do estudo e sugestões de agenda de pesquisa	94
8 Considerações finais	96
Referências Bibliográficas.....	98
ANEXO I - TERMO DE CONSENTIMENTO E QUESTIONÁRIO	105
ANEXO II - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....	114
ANEXO III - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	115
ANEXO IV- PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	138

1 Introdução

O direito à informação se consolidou e passou a ser considerado um dos precursores da cidadania a partir da segunda metade do século XX, devido à interação da sociedade, ou administrados, e as estruturas estatais, a Administração Pública. No Brasil, a transparência pública vem ganhando notoriedade nas últimas décadas, em especial após a Constituição de 1988 (JARDIM, 2012).

A definição do conceito de transparência, além da literatura, consta também em dispositivos legais, como a própria Carta Magna, a Lei nº 9.784 de 1999 (Lei do Processo Administrativo) e a Lei nº 12.527 de 2011, a Lei de Acesso à Informação.

Na atual Constituição Federal, o princípio surge através da ampliação do conceito de público, que passa a identificar os agentes do Estado como servidores públicos, ou seja, servidores da sociedade (MARTINS, 2019). É assegurado, no artigo 5º, o acesso às informações detidas pelo Estado a qualquer pessoa. Já no artigo 37, há a determinação de que os órgãos de todos os Poderes devem agir em conformidade com os princípios explícitos da Administração Pública, entre eles, o da publicidade (BRASIL, 1988).

Como reflexo da preocupação estatal com a transparência, há na Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo federal, critérios como o disposto no artigo 2º, parágrafo único, inciso V, que determina que os atos administrativos devem ser divulgados de forma oficial, ressalvadas as hipóteses de sigilo na Constituição. Também o artigo 46 garante o direito à vista do processo e a obtenção de certidões ou cópias de documentos que o integram, ressalvados os protegidos por sigilo ou pelo direito à privacidade, à honra e à imagem (BRASIL, 1999).

Grande inovação na promoção ao acesso à informação, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, traz como diretrizes do serviço público na União, estados, Distrito Federal (DF) e municípios, de todos os Poderes, a publicidade como regra e o sigilo como exceção; a divulgação, independentemente de solicitações, de informações de interesse público; o uso da tecnologia da informação para promover a transparência, o fomento às práticas de acesso à informação e o desenvolvimento do controle social (BRASIL, 2011).

As exigências legais, tanto da Constituição Federal, quanto de normas infraconstitucionais e demais princípios da Administração Pública, levaram à busca de soluções tecnológicas para cumprir o objetivo de promover maior transparência na atuação estatal. Além

disso, outras metas foram definidas, como maior agilidade, maior segurança e a possibilidade de cruzamento e verificação de informações (MARTINS, 2019).

Os primeiros sistemas eletrônicos surgiram em 2009, a partir dos quais os órgãos do Poder Judiciário passaram a usar sistemas para a tramitação de processos judiciais. No Executivo, as primeiras iniciativas datam de 2013, com a assinatura de acordos de cooperação técnica que levaram à criação do Processo Eletrônico Nacional (PEN) (MPOG, 2016). É importante destacar o Decreto nº 8.539 de 8 de outubro de 2015, que tornou possível a tramitação eletrônica de documentos nos órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2015).

Uchôa e Amaral (2013) afirmam que o objetivo do projeto do Processo Eletrônico Nacional é “disponibilizar um conjunto de ferramentas, metodologias e instrumentos normativos que permitam a adoção do processo eletrônico por qualquer ente federativo, órgão ou entidade pública.”

Dentre as ações do PEN, há o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), sistema criado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF-4) e cedido via acordo firmado entre o MPOG e o Tribunal. O código do *software* foi fornecido de forma gratuita e aberta para uso das instituições públicas do país com o intuito de gerar economia, rapidez, segurança, transparência, cruzamento de dados, entre outros benefícios (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, [s.d.]). Em março de 2022, 127 instituições da Administração Federal já utilizavam o SEI ou estavam em processo de adesão ou implantação.

Em relação às universidades federais, segundo Ribeiro (2020), o SEI estava presente em mais de 30 unidades em 2020, o que representa mais de 50% do total das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no país. Em 2022, esse número já saltou para 49 Universidades e Instituições Federais. Na Universidade Federal Fluminense, o SEI foi implementado em 2017 e, no final de 2020, contava com 139 tipos de processos tramitados completamente online e mais de 34.000 processos já foram abertos pelo sistema.

1.1 Problema de Pesquisa

O uso do meio eletrônico para realização do processo administrativo na esfera federal foi regulamentado com o Decreto nº 8539 de 08/10/2015. Tendo em vista a necessidade de criar uma infraestrutura de processo eletrônico para viabilizar o Decreto, foi criado o Processo

Eletrônico Nacional (PEN), composto por três sistemas: o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), o Barramento de Integração do SEI e o Protocolo Integrado.

O SEI, principal sistema do PEN e ferramenta para a gestão de documentos e processos eletrônicos, passou a ser implantado na Universidade Federal Fluminense (UFF) em 2017. Um dos objetivos do PEN e, por conseguinte, do SEI é “promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade”, conforme prevê o Decreto nº 8539/2015.

Assim, o problema de pesquisa é: como é possível compreender a percepção dos usuários quanto à transparência dos processos da UFF a partir da implantação do SEI? Para tal verificação, escolheu-se analisar o SEI a partir da visão de docentes e técnicos-administrativos dos diversos setores da Universidade.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Compreender a percepção dos usuários do SEI (docentes e técnico-administrativos) quanto à transparência da realização dos processos no sistema.

1.2.2 Objetivos específicos

- Explorar, na literatura, os conceitos de transparência aplicados à Administração Pública;
- Descrever o processo de criação do SEI, dentro do PEN;
- Analisar, mediante a triangulação dos dados obtidos na aplicação de questionário (*survey*) e das entrevistas com gestores, como os usuários avaliam o uso do SEI;
- Analisar, através do levantamento dos dados obtidos, os principais benefícios e entraves da transparência com o uso do SEI;
- Contribuir, através do Produto Técnico-Tecnológico, com a gestão da UFF com a consolidação dos dados obtidos pela avaliação dos usuários sobre o nível de transparência do SEI e pelas sugestões realizadas pelos participantes.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

A reforma gerencial trouxe à tona a necessidade da modernização do fornecimento de serviços e do próprio funcionamento do serviço público. Com isso, prioriza-se a redução dos gastos e a eficiência na entrega dos resultados à sociedade (ARAÚJO, 2018). As tecnologias da informação surgem, então, como ferramentas que auxiliam o processo de inovação do serviço público, com a disponibilidade cada vez maior de serviços e informações digitais, diminuindo o tempo e o custo dos serviços públicos.

É nesse contexto que o SEI está inserido, ao promover a inserção ao mundo digital dos processos da UFF. A escolha da UFF como objeto de pesquisa ocorreu pela proximidade da autora com a instituição, tanto como servidora técnico-administrativa, quanto como ex-aluna da graduação e atual aluna de Mestrado na UFF. Essa dupla experiência permite uma visão das necessidades e das particularidades de cada categoria na Universidade, bem como o impacto da implantação do SEI nas duas realidades.

A justificativa da pesquisa se dá, então, pela abrangência do SEI, que atualmente atinge toda a comunidade acadêmica da Universidade, tanto em processos de assuntos administrativos quanto acadêmicos. Por ser do interesse de um grande número de *stakeholders* (partes interessadas), verifica-se a importância de investigar se o SEI vem sendo uma ferramenta eficaz na promoção da transparência pública, ao atender o interesse desses grupos.

Além disso, é importante refletir sobre o papel do SEI na UFF, tendo em vista que a sua implantação já ocorreu em diversas áreas e em diversas pró-reitorias. Qual o impacto o SEI tem na rotina do docente e do técnico-administrativo da UFF? O sistema atende às expectativas, principalmente em relação à transparência? A presente pesquisa, ao tentar responder a esses questionamentos, também busca salientar o conhecimento produzido pelos servidores da UFF em seu dia a dia, através da identificação dos pontos fortes e fracos do sistema.

A relevância da pesquisa também ocorre na produção de conhecimento que poderá auxiliar os gestores da UFF, tanto no diagnóstico da implementação do SEI, cumprimento de objetivos e metas, quanto na identificação, por parte de um grupo da própria comunidade acadêmica, de possíveis questões a serem aprimoradas.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho apresenta, no capítulo 1, a introdução, a delimitação do objeto e dos objetivos e a justificativa e relevância da pesquisa. No segundo capítulo, o referencial teórico que serve como embasamento dos conceitos e do problema de pesquisa investigado. No capítulo 3 é apresentada a metodologia utilizada e as limitações e dificuldades da pesquisa. No capítulo 4, o objeto da pesquisa é caracterizado. No capítulo 5 é feita a análise e discussão dos resultados, no capítulo 6 e 7 são abordadas as recomendações e as limitações da pesquisa, respectivamente, e, no capítulo 8, constam as considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Transparência pública: histórico e conceitos

Muitos dos significados da transparência pública hoje entendidos foram concebidos ainda no século XIX, pelos quais o governo deve atuar conforme regras estabelecidas, previsíveis e estáveis; a comunicação com a sociedade deve ser priorizada, ocorrendo de forma franca e aberta; além da instituição de formas e instrumentos que possibilitem que as organizações e a sociedade possam ser conhecidas, ou seja, entendidas (HOOD, 2006).

No século XX, esse entendimento passou a integrar as regras da Administração Pública e da Administração Corporativa. Em relação à primeira, os eixos prioritários são o da promoção da transparência no contexto externo, nas relações entre países e organismos intra e supranacionais (governança internacional), e no contexto interno, no sentido de promover o acesso à informação e a prestação de contas. Já na Administração empresarial, a transparência no relacionamento das organizações com os *stakeholders* e o mercado, dando a estes informações sobre a gestão da empresa, passou a ser regra (HOOD, 2006)

O século XXI trouxe como inovação o uso das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) como ferramenta de promoção da transparência. Inicialmente, na iniciativa privada, porém, a partir da década de 1990, o setor público incorporou essa tecnologia e seus benefícios (PINHO, 2008). O período marca a ascensão do modelo de Nova Gestão Pública, que buscou adequar à realidade dos serviços públicos algumas práticas exitosas presentes nas organizações privadas. O objetivo era promover maior eficiência aos serviços e modernizar a Administração Pública.

Nesta esteira, foi criado o governo eletrônico (eGov). Inicialmente definido pela Organização das Nações Unidas (ONU) como a interação eletrônica entre governos e cidadãos, no Brasil foi aprofundado pela criação da Estratégia de Governança Digital pelo extinto Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão em 2016. O plano vigente, que abrange o período de 2020 a 2022, abrange a Administração Pública Federal tem como objetivo “transformar o governo pelo Digital, oferecendo serviços de melhor qualidade, mais simples, acessíveis e a um custo menor para o cidadão.” Para tanto, uma das metas do plano é disponibilizar, até o final de 2022, mais de 3 mil serviços da União de forma digital, pelo portal *gov.br*. (BRASIL, 2020).

O uso das TIC, no entanto, trouxe a preocupação da confiabilidade e da clareza dos dados disponibilizados pelos governos, tendo em vista que a sociedade não tem condições de verificar a qualidade da informação disponibilizada nem realizar sua validação. Assim, começou-se a discutir a viabilidade de disponibilização dos dados em plataformas abertas, onde os dados poderiam ser baixados e utilizados pelos usuários. Neste sentido, alguns organismos internacionais, como a Open Government Partnership (OGP), vem discutindo sobre o tema com governos de vários países (ZUCCOLOTTO; TEIXEIRA, 2019).

A literatura nacional e internacional vem debatendo o tema da transparência pública, tanto em termos da sua conceituação e abordagens, quanto na reflexão de possíveis soluções para os problemas que os governos enfrentam na promoção da transparência efetiva.

A teoria de Heald (2006), retomada por Zuccolotto e Teixeira (2019), traz a transparência entendida em eixos, sendo eles o eixo vertical e o horizontal. A transparência vertical diz respeito aos relacionamentos hierárquicos entre agentes principais e subordinados, que ocorrem na tomada de ação e na verificação de suas condutas. Na modalidade “para cima”, o superior pode observar a conduta e os resultados dos subordinados, que, por sua vez, fornecem informações para que esse monitoramento possa ocorrer. Um exemplo é a necessidade de transparência entre governantes e a burocracia estatal para apuração de dados sobre políticas implementadas (ZUCCOLOTTO; TEIXEIRA, 2019). Já na transparência “para baixo”, os hierarquicamente inferiores podem monitorar os agentes superiores, como na atuação democrática da sociedade ao verificar a efetiva representatividade de seus governantes eleitos. Em ambas as modalidades, vemos a necessidade do fluxo contínuo de informações (ZUCCOLOTTO; TEIXEIRA, 2019).

O eixo da transparência horizontal é dividido em transparência “para fora” e “para dentro”. O primeiro caso ocorre quando o subordinado consegue observar e monitorar seus pares, ou seja, no mesmo nível hierárquico, porém em organizações diferentes. Este tipo é particularmente importante para que cada poder federativo possa acompanhar o comportamento de seus pares, bem como permitir que o controle, tanto institucional, quanto social, ocorra livremente (ZUCCOLOTTO; TEIXEIRA, 2019). A transparência “para dentro” é o tipo comumente associado ao termo, ou seja, a capacidade de que a organização seja vista pelos que estão de fora, com exceção das matérias sigilosas protegidas por lei. A organização promove este tipo de transparência ao publicizar suas políticas e diretrizes. A transparência horizontal, em suas duas vertentes, salienta a importância de mecanismos que permitam não só o controle social, mas a construção de uma cultura que condicione a atuação dos entes públicos (ZUCCOLOTTO; TEIXEIRA, 2019).

Heald (2006) também traz duas categorias de transparência relacionadas ao momento da disponibilização da informação. A transparência retroativa, como o termo sugere, ocorre quando a informação é divulgada após o fato, como os relatórios de gestão e prestação de contas. Apesar da ausência da participação da sociedade nas decisões relacionadas à transparência retroativa e à possível manipulação de dados, uma vez que não são verificados em tempo real, a transparência retroativa fornece dados para o controle institucional e social. Já a transparência tempestiva ocorre com a disponibilidade de informações em tempo real, o que permite a participação social nas decisões estatais, como o orçamento participativo. Apesar do benefício do fortalecimento do controle social e da democracia, os autores apontam o problema da verificação dos dados, uma vez que eles são divulgados instantaneamente e sem auditoria ou padrão definido (HEALD, 2006).

Além dos dois momentos de apresentação dos dados, também temos o modelo de transparência que conjuga ambas as características, pelo qual há informações retroativas e, também, as disponibilizadas em tempo real. Independente do modelo, é importante que cada organização defina o momento de divulgação de cada tipo de dado para que a transparência seja de fato fortalecida (HEALD, 2006).

É importante salientar que, por mais que a informação seja fornecida de forma retroativa, ela deve ser tempestiva, ou seja, tem a função de, ao ser divulgada no momento correto, possibilitar a correção e punição de eventuais erros. Caso ocorra intempestivamente, pode perder a capacidade de ser instrumento de minimizar danos (ZUCCOLOTTO; TEIXEIRA, 2019).

Além disso, para que a transparência seja efetiva, é preciso que a sociedade, destinatária da prestação de contas do governo, consiga fazer inferências com a informação. A informação apenas visível, publicada, não é sinônimo de transparência (ZUCCOLOTTO; TEIXEIRA, 2019).

Por fim, há a conceituação de transparência ativa e passiva. As organizações, bem como o governo, ao estarem obrigados por lei a prestar contas à sociedade de forma sistemática, exercem a transparência ativa. Sua principal característica é a iniciativa do agente em tornar públicas informações de interesse social que permitam, além do acompanhamento das políticas e gastos correntes, a comparação ao longo do tempo (HEALD, 2006).

A transparência passiva é a previsão que obriga o ente público a conceder informações solicitadas pelo cidadão, excetuadas as sigilosas, protegidas por lei. Neste sentido, no Brasil, a Lei de Acesso à Informação trouxe grande avanço na área, e será objeto de análise posteriormente (HEALD, 2006).

O debate sobre os tipos de transparência se insere nas chamadas gerações da transparência. A primeira geração caracterizou-se pela passividade estatal, enquanto a segunda geração foi marcada por maior ação do poder público para atender às necessidades da sociedade. A terceira, mais participativa, é marcada por uma maior aproximação entre governo e sociedade (FUNG; GRAHAM; WEIL, 2007).

Para Oliver (2004), o desenvolvimento e uso das TIC permitem maior transparência, uma vez que a tecnologia torna mais simples a coleta e análise das informações. Além disso, para o autor, o ciclo da transparência da informação, composto por três elementos (um observador, o objeto a ser observado e os meios ou métodos para a observação), possibilita que os interessados tenham acesso às informações de forma direta e mais barata, fomentando maior confiança nos dados obtidos.

Zuccolotto e Teixeira (2019) adicionam outros requisitos fundamentais a esse processo: o fácil acesso e a compreensibilidade. Os autores ressaltam que, mesmo que a informação não seja compreensível por todos, é importante que ela seja entendida pelo maior número de usuários possível. Além disso, a informação deve ter fácil acesso para ser completa.

Para Michener e Bersch (2011), há duas condições para que a transparência pública seja efetiva na divulgação das informações. A primeira diz respeito à visibilidade, ou seja, de fácil acesso, completa e íntegra. Além disso, a visibilidade é relacionada à chance de encontrar a informação naturalmente, sem que seja necessário procurá-las.

Segundo os autores, a informação incompleta tem impacto na transparência e, por isso, precisa de órgãos que garantam essa completude. Assim, o controle interno e externo da Administração Pública, como os tribunais de contas, atuaria no sentido de reduzir a incerteza relacionada à informação o mais completa possível.

A segunda condição é a capacidade de que o cidadão faça inferências com base na informação que, para tal tarefa, deve ser de qualidade e passível de ser verificada. Quanto mais imprecisos ou difíceis de interpretar, menor a chance de realizar inferências válidas. Os autores ressaltam que a inferência é a capacidade de deduzir com base em evidências e raciocínio.

Nesse sentido, há o debate sobre a disponibilização de dados brutos ou já manipulados. Os dados sem tratamento são mais fáceis de verificar e menos suscetíveis à manipulação, no entanto, mais difíceis de compreensão para a maior parte da população. Já os dados manipulados são compreensíveis, porém sua confiabilidade pode ser questionada (MICHENER; BERSCH, 2011).

Meijer (2013) define transparência como “a disponibilidade de informações sobre um ator que permite que outros atores monitorem o funcionamento ou desempenho do primeiro

ator” (MEIJER, 2013, tradução nossa). Para que isso ocorra, é necessário um arranjo institucional pelo qual as informações sobre o desempenho de um agente possam ser trocadas. Assim, a transparência possui três vertentes: a primeira, de uma relação institucional, pela qual um agente é o objeto da transparência e é monitorado pelo sujeito da transparência. Um exemplo desta relação é o monitoramento do governo pelos cidadãos, grupos de interesse e pela mídia.

A segunda vertente analisa a transparência como um intercâmbio de informações, pela qual o ator que está sendo monitorado produz e divulga informações sobre o trabalho que realiza internamente em seus órgãos e departamentos. No entanto, essa informação produzida seria uma representação da realidade e os documentos e dados produzidos podem acabar revelando intenções específicas de quem os produz (MEIJER, 2013).

Por fim, a vertente que verifica a transparência pelo funcionamento e desempenho dos agentes analisa os resultados obtidos pelas organizações governamentais, tanto em termos de desempenho, quanto como esses resultados são alcançados, como em processos de transformação do próprio funcionamento do governo (MEIJER, 2013).

Já a transparência segundo Macadar, Freitas e Moreira (2015) cita as TICs como propulsoras da transparência, permitindo amplo acesso à informação. A definição para os autores é a transparência

como uma forma de esclarecimento prestado ao cidadão pelo Estado do que ocorre na sua esfera de competência e disponibilizando, com presteza, rapidez e correção, as informações que estão ao seu dispor. Neste sentido, transparência significa deixar o Estado aberto e visível ao cidadão (MACADAR; FREITAS; MOREIRA, 2015, p. 81).

Gomes, Amorim e Almada (2018) entendem a transparência pública como uma condição associada a um princípio moral e democrático pela qual há controle cognitivo, ou seja, compreensão, das ações praticadas pelos agentes públicos. Essa compreensão, no entanto, para ser completa, necessita da divulgação, por parte do agente, de dados e informações que permitam identificar o ato praticado, por qual ator e com qual escopo.

A transparência pública poderia ser medida por três dimensões, sendo elas os assuntos sobre os quais pode-se disponibilizar informação pública; a extensão e qualidade da informação e a quantidade de pessoas e classes às quais esse acesso é permitido. A transparência será maior quanto maior forem os esforços nas três dimensões, ou seja, mais informações disponíveis, com mais clareza e qualidade e a um número maior de pessoas.

Assim, as instituições públicas são capazes de adotar diferentes políticas relacionadas ao grau de transparência que se deseja obter, seja reduzindo ou aumentando a quantidade de pessoas que podem ter acesso às decisões, os assuntos abordados e a quantidade de informações.

Quanto aos destinatários, os autores citam como interessados na transparência pública o Poder Judiciário, o Poder Legislativo, os políticos, os especialistas, os órgãos de controle, os cidadãos, entre outros. Esse acesso caracteriza-se por um formato de pirâmide, pois é cada vez menor o acesso permanente a informações completas e contínuas.

Já a qualidade das informações está ligada às fontes que as disponibilizam. A divulgação, quando derivada de imposições legais, tem maior chance de ter maior qualidade para o acesso externo, já que o não cumprimento pode levar à aplicação de sanções. Os autores citam como exemplos de fontes confiáveis os dados de Tribunais de Contas e Ministério Público.

Em relação ao conteúdo da informação alvo das ações de transparência, os autores mencionam que, apesar da dificuldade de normatizar o que deve ser disponibilizado, há avanços no Brasil nos campos da transparência fiscal e do funcionamento da esfera administrativa do governo. Nesse sentido, ressalta-se a importância da Lei nº 12.527 de 2011, a Lei de Acesso à Informação (GOMES; AMORIM; ALMADA, 2018).

Cunha Filho (2018) analisa a transparência pública sob três abordagens. A primeira delas, a normativa, que pensa nos mecanismos de promoção de acesso à informação como instrumentos úteis contra a corrupção e abusos cometidos pelos atores no sistema político. A abordagem conceitualista caracteriza as informações em tipos, ao definir os dados que são relevantes ou não para serem publicizados à sociedade. No entanto, ela é, segundo o autor, desprovida de capacidade de impactar e promover mudanças na Administração Pública.

A terceira abordagem definida busca observar empiricamente os efeitos da adoção de instrumentos de transparência e em quais condições e contextos estes são efetivamente relevantes (CUNHA FILHO, 2018).

A tabela abaixo sintetiza as definições da transparência pública encontradas na literatura:

Tabela 1 – Definições de transparência pública

Autor	Definição de transparência pública		
Heald (2006)	Transparência horizontal	“para fora”	Observação dos pares (mesmo nível hierárquico)
		“para dentro”	Observação da organização pelos que estão de fora
	Transparência vertical	“para cima”	Superior observa a conduta e os resultados dos subordinados
		“para baixo”	Hierarquicamente inferiores observam os agentes superiores
	Transparência retroativa	Informação divulgada após o fato	
	Transparência tempestiva	Informação divulgada em tempo real	
	Transparência ativa	Ente público tem a iniciativa em tornar públicas informações de interesse social	
Transparência passiva	Dever do ente público de conceder informações solicitadas pelo cidadão		
Michener e Bersch (2011)	Visibilidade (acesso, completa e íntegra) e capacidade de que o cidadão faça inferências		
Meijer (2013)	Informações que permitam o monitoramento por outros atores		
Macadar, Freitas e Moreira (2015)	Informação disponibilizada com presteza, rapidez e correção		
Gomes, Amorim e Almada (2018)	Três dimensões: informações disponíveis, com mais clareza e qualidade e a um número maior de pessoas		
Cunha Filho (2018)	Três abordagens: normativa (informação contra a corrupção e abusos); conceitualista (tipos de informação); observação empírica dos impactos da adoção de instrumentos de transparência		

Fonte: elaborado pela autora

2.2 Transparência na Administração Pública brasileira

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) foi o principal marco cultura da transparência no país ao garantir o acesso à informação a todos os cidadãos, conforme artigo 5º inciso XXXIII:

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1988)

Com o objetivo de melhorar a eficiência do Estado, bem como o fortalecimento da cidadania e da democracia, a Constituição de 1988 instituiu a publicidade como um dos princípios da Administração Pública. A regulamentação de tal princípio seria feita por leis que determinariam as formas de participação e de acesso aos atos públicos pela sociedade (BRASIL, 1988). Assim, a Carta Magna permitiu que o cidadão progressivamente ganhasse maior acesso às informações públicas, podendo, assim, usufruir de mais direitos e benefícios sociais (BRASIL, 2011a).

Importante destacar, no entanto, que os conceitos de publicidade e transparência não se confundem, mas são complementares. A publicidade, enquanto regra preconizada pela Constituição Federal, é requisito de eficácia das normas, além de permitir uma quantidade maior de informações disponibilizadas à sociedade. Já a transparência diz respeito à compreensão da informação, ou seja, a informação de qualidade disponibilizada de forma clara, objetiva e de amplo acesso (MOTTA, 2018).

Inspiradas na Constituição de 1988, diversas leis que tratam do acesso à informação foram editadas. Alguns exemplos são a Lei de Arquivos (Lei nº 8.159/1991), a Lei que regulamentou o rito processual do *habeas data* (Lei nº 9.507/1997) e a Lei do Processo Administrativo (Lei nº 9.784/1999).

Para o objetivo desta pesquisa, serão abordadas a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), a Lei Complementar nº 101/2000, e as modificações feitas pela Lei Complementar nº 131/2009, também conhecida como Lei da Transparência. Além destas, a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), que regulamentou o direito de acesso à informação estabelecido no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da CF/88 e, por fim, a Lei nº 13.709/2018, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que entrou em vigor em 2020.

Os instrumentos legais citados são fundamentais na geração de fiscalização e monitoramento social e institucional, possibilitando uma transparência pública mais eficaz e efetiva, acesso a direitos e bem-estar da sociedade.

2.2.1 Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e Lei da Transparência

A Lei Complementar nº 101/2000, a LRF, foi um dos marcos da política de transparência pública fiscal brasileira. Além da previsão de equilíbrio das contas públicas, limites e condições fiscais relacionados à despesa e renúncia de receita, entre outros dispositivos fiscais, garantindo maior responsabilidade na gestão fiscal por parte do Estado, a lei assegurou a transparência na utilização dos recursos públicos através da divulgação de informações (BRASIL, 2000).

Os entes federativos devem gerar relatórios de gestão, de execução orçamentária e as prestações de contas, entre outros documentos, além de disponibilizar instrumentos de incentivo à participação popular e promover a realização de audiências públicas para discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos (BRASIL, 2000).

A Lei Complementar nº 131/2009 (Lei da Transparência) trouxe algumas alterações importantes à LRF, como a determinação do art. 48, inciso II:

a transparência será assegurada também mediante liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público (BRASIL, 2009)

Além disso, prevê que qualquer pessoa pode ter acesso às despesas e receitas de todos os entes da Federação e estabelece prazos para o cumprimento da nova determinação e da já constante na LRF acerca da adoção de um sistema integrado de administração financeira e controle (BRASIL, 2009).

2.2.2 Lei de Acesso à Informação (LAI)

A Lei nº 12.527/2011 determina os procedimentos a serem observados pelos órgãos da Administração direta e indireta dos três Poderes e de todos os entes federativos, bem como pelas entidades privadas sem fins lucrativos que recebam recursos públicos, acerca das informações que possuem.

Com o objetivo de fornecer serviços e informações mais transparentes, a LAI prevê a divulgação de informações sem a necessidade de solicitação e o fornecimento mediante requerimento, sem que seja necessário justificar o motivo da solicitação. Assim, a lei concilia os conceitos de transparência ativa e passiva, respectivamente, na Administração Pública brasileira.

Tabela 2 - Transparência ativa e passiva na LAI

Característica	Transparência ativa	Transparência passiva
Iniciativa da divulgação	Administração pública	Qualquer interessado
Forma de acesso	Internet	SIC, e-SIC ou presencialmente, no órgão
Conteúdo da informação	Conteúdo mínimo previsto na LAI no artigo 8º, além de informações típicas do órgão	Qualquer uma solicitada pelo interessado, exceto as sigilosas (informações submetidas temporariamente à restrição de acesso público em razão de segurança da sociedade e do Estado)

Fonte: Adaptado de Lima, Abdalla e Oliveira (2020).

A norma está dividida em seis capítulos, sendo os três primeiros relativos às disposições gerais, ao acesso e à divulgação da informação, explicitando o que deve ter acesso e a forma do pedido de informações (BRASIL, 2011). Nesse sentido, a LAI trouxe um ciclo de inovações na relação do governo com o cidadão, já que prevê o fornecimento de informações de forma mais acessível (BAIRRAL; SILVA; ALVES, 2015).

Além disso, o artigo 3º da LAI prevê que qualquer cidadão poderá solicitar acesso às informações públicas, cujo requerimento seguirá regras e prazos previamente estabelecidos, sendo o acesso o preceito geral e o sigilo, a exceção.

A Lei determina, também, que o Poder Público tem como dever assegurar o amplo acesso e divulgação da informação e a proteção da informação, em especial a de caráter sigiloso e pessoal. Para tanto, o artigo 6º da Lei orienta a atenção à disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual necessidade de restrição de acesso a informações sensíveis.

O artigo 7º da Lei traz os direitos do cidadão no acesso à informação e orientações de como e quais tipos de informação devem ser disponibilizadas. Entre os incisos, destaca-se a divulgação de informações sobre a administração dos recursos e do patrimônio público, como as licitações e contratos administrativos, além das informações sobre a organização dos órgãos e entidades e suas políticas e serviços. Por fim, ressalta-se a qualidade da informação disponibilizada: primária, íntegra, autêntica e atualizada (BRASIL, 2011).

2.2.3 Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)

A LGPD reforça a transparência e, ao mesmo tempo, assegura a proteção de dados pessoais, em especial dados sensíveis, como condição de saúde e religião. A lei define quais dados compõem a categoria de dados sensíveis e dados pessoais, estabelecendo padrões para a sua coleta e processamento.

Além disso, a Lei nº 13.709/2018 estabelece regras para a utilização de dados pessoais, inclusive determinando que o titular da informação deve sempre ser informado sobre como seus dados serão utilizados. A partir da vigência da lei, entidades públicas e privadas precisaram se adequar aos novos critérios para divulgação das informações coletadas (BRASIL, 2018).

A aplicação da LGPD envolve, na Administração Pública, os órgãos e entidades da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, dos três Poderes, além dos Tribunais de Contas e Ministério Público. A Lei também prevê a criação da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), que poderá realizar o controle do uso, tratamento e da natureza dos dados pessoais, bem como a aplicação de sanções (ANPD, 2022).

Ademais, a Lei define que o tratamento de dados pessoais poderá ser feito com o objetivo de cumprir obrigação legal ou regulatória, sendo a primeira hipótese decorrente da necessidade de atender à legislação, e a segunda, necessária à execução de atividades públicas do órgão ou entidade, desde que atuando no exercício de suas funções administrativas (ANPD, 2022).

Assim, a Administração Pública deve garantir que o tratamento de dados seja feito mediante uma finalidade pública. Por isso, deve decorrer de uma necessidade legítima e amparada por hipótese legal, específica, explícita e informada (ANPD, 2022).

2.3 Do Governo Eletrônico ao Governo Digital

A necessidade de aprimoramento dos processos internos pela ineficiência do aparelho estatal e a maior demanda por transparência, interatividade e qualidade levaram aos esforços de oferta de serviços de forma mais ampliada aos cidadãos e às organizações. Nesse sentido, houve o emprego das TIC na reformulação do modelo tradicional de gestão pública (GRÖNLUND; HORAN, 2004; NAVARRA; CORNFORD, 2005)

Inicialmente os esforços concentraram-se na gestão interna dos órgãos públicos, com o uso das TIC principalmente para aumentar a eficiência dos processos administrativos. A partir da década de 2000, o uso da tecnologia passou, então, a permitir que outros espaços institucionais fossem usados para a participação da sociedade na política e nas ações do Estado (COSTA; IANNI, 2018).

Como consequência, os procedimentos das instituições públicas para o acesso do cidadão ao processo administrativo vêm passando por verdadeiras revoluções, o que permite o acesso remoto à documentação do processo (SILVA et al., 2013). O resultado é a tendência de melhor comunicação do setor público com a sociedade e maior entendimento dos direitos por parte do cidadão.

Como exemplo deste movimento, o Governo Federal vem aumentando seus esforços no sentido de empregar as TIC na evolução de seus serviços e processos. Como resultado dessa iniciativa, no ano 2000 foi criado o Programa de Governo Eletrônico, visando facilitar o acesso aos serviços públicos por meio digital (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019).

No escopo do Programa e com a edição do Decreto de 03 de abril de 2000, o Grupo de Trabalho (GT) Interministerial, criado para avaliar e propor políticas, identificou diversas iniciativas isoladas já postas em prática, em especial no âmbito da Receita Federal e do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Destacam-se os serviços ao cidadão por meio digital, como os de declaração de Imposto de Renda de Pessoa Física, emissão de certidões para pagamentos e impostos, informações sobre aposentadoria, entre outros (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019).

Além das iniciativas existentes, o GT identificou as principais barreiras para a implantação de um sistema de Governo Eletrônico, que pudesse interligar de forma efetiva diversas áreas do governo federal. Alguns entraves relacionavam-se à infraestrutura deficitária e pouco integrada, composta por redes que atendiam a diversos padrões de desempenho; a plataformas pouco amigáveis aos usuários e ao descompasso no uso das TICs nos órgãos governamentais (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019).

Uma das principais questões levantadas pelo GT foi a exclusão digital de boa parte da população, situação que, apesar dos avanços, persiste após mais de duas décadas. Esse ponto foi visto como forte fator limitador para a expansão da internet e de acesso aos serviços, assim como o custo dos equipamentos de tecnologia.

Para traçar metas no sentido de superar essas barreiras, em outubro de 2000 foi criado o Comitê Executivo de Governo Eletrônico (CEGE) pautado em três pilares, quais sejam, atuação junto ao cidadão, atuação na melhoria da gestão interna e atuação na integração com parceiros e fornecedores (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019).

Nos anos posteriores à implementação do Governo Eletrônico na Administração Pública Federal, houve avanços na incorporação da população através do controle social, na inclusão digital, na integração com outros órgãos e outros poderes, o lançamento do Modelo de Acessibilidade de Governo Eletrônico (e-MAG), com foco na promoção da acessibilidade aos serviços públicos e conteúdos às pessoas com necessidades especiais (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019).

A partir de 2011 são fortalecidas as ações de disponibilização de Software Público, além da modernização do Sistema de Cadastro de Fornecedores (SICAF). Além disso, é lançado o Plano de Ação Nacional sobre Governo Aberto, visando promover a transparência e o acesso à informação pública, à melhoria na prestação de serviços públicos e ao fortalecimento da integridade pública (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019).

Assim, o conceito de Governo Eletrônico envolve o uso das TIC para a melhor gestão interna, oferta de serviços, além da disponibilização de informações por meio digital (PRADO et al., 2011). Para tanto, promove a migração dos sistemas antigos para os novos, com interface web.

Segundo Correa e Nossa (2019), retomando a classificação de Bélanger, Hiller e Smith (2002) sobre Governo Eletrônico (ou e-Government), são seis categorias-alvo da prestação de serviços do governo: cidadãos como coletividade (sentido político), setores de mercado, funcionários públicos, cidadãos (caráter individual), empresas e outras esferas de governo.

Os autores destacam, no entanto, que no Brasil somente as três últimas categorias têm suas demandas atendidas atualmente por meio digital. Os cidadãos têm acesso a serviços e informações relativos a pagamentos de benefícios sociais, agendamentos junto ao INSS, ações de capacitação, imposto de renda e impostos. As empresas encontram informações sobre serviços fiscais, seguridade social, aquisições e pregões eletrônicos. Os demais entes do governo se beneficiam do acesso a regulamentações e na comunicação mais célere (CORREA; NOSSA, 2019).

Segundo Barbosa (2008), o Governo Eletrônico pode ser dividido em três áreas de aplicação, sendo elas os serviços públicos eletrônicos (e-services), a Administração Pública Eletrônica (e-administration) e a democracia eletrônica (e-democracy). Os e-serviços são os serviços prestados de forma digital e por meio de soluções eletrônicas, como portais na internet, melhorando a entrega final. A e-Administração Pública é o uso das TICs na melhoria dos processos e trabalhos internos do setor público. A e-democracia, por fim, facilita a maior participação dos cidadãos na vida política e no controle social. Apesar da divisão, feita para fins teóricos, é importante ressaltar que muitos processos da Administração Pública apresentam as três dimensões (BARBOSA, 2008).

Segundo Prado et al. (2011), no que concerne à e-Administração Pública, as atividades estão voltadas para a análise, redesenho, reestruturação e simplificação de processos e tarefas internos das diversas esferas de governo. Também integram a e-Administração Pública

(...) o suporte digital à definição da agenda política, elaboração, implementação, avaliação e controle de políticas públicas, o suporte à tomada de decisão, ferramentas para comunicação e Workgroup, a integração de políticas públicas entre as várias esferas de poder e mesmo entre poderes, a obtenção de eficiência interna de processos (compras, viagens, acompanhamento de processos, recursos humanos, controle de receitas e de despesas, acompanhamento, planejamento governamental, ...) (PRADO et al, 2011, p, 4)

Assim, é possível perceber que as diversas dimensões do Governo Eletrônico, em especial o fornecimento de melhores e mais serviços de forma digital à população, são propiciadas pelo uso intensivo da tecnologia e das ferramentas disponíveis a partir do desenvolvimento tecnológico, como as que compõem o Software Público do Governo Federal.

A própria evolução dos conceitos, técnicas e métodos adotados, bem como o amadurecimento e a incorporação das novas ideias no setor público possibilitou a evolução ao Governo Digital. Aqui, cabe conceituar o governo digital, entendido pelo Tribunal de Contas

da União (TCU), um dos órgãos responsáveis pela fiscalização do uso das TIC na Administração Pública, como a reconstrução, através do uso da tecnologia, de processos e utilização de dados no sentido de otimizar e transformar os serviços públicos aos olhos do cidadão, ao reduzir a burocracia e modernizar a administração do Estado (TCU, [s.d]).

Portanto, a diferença do Governo Eletrônico e do Governo Digital diz respeito ao foco da transformação dos processos: no primeiro, a mudança ocorre principalmente no âmbito interno do governo; no segundo, o objetivo é a melhoria da relação com o cidadão. Os dois processos assemelham-se por utilizarem as tecnologias digitais como pontes para essa nova realidade.

O governo digital nasceu no âmbito da transparência pública graças ao uso ativo de ferramentas de tecnologia da informação na interação com a sociedade e na modernização da administração pública. Por meio do acesso aos serviços digitais de governo, o objetivo é que a sociedade alcance agilidade, transparência e comodidade, desburocratização e maior confiança entre os cidadãos (ENAP, 2021).

Em geral, o surgimento do governo digital ocorre por pressão externa, proveniente da sociedade, mas também por pressões internas. Há uma visão crescente nas estruturas que compõem a Administração Pública de necessidade do maior uso de tecnologia para fornecimento de melhores serviços. Assim, os governos respondem a essas demandas com a criação de políticas que visem o uso da tecnologia disponível para melhorar a qualidade das informações, fazendo com que as inovações se tornem prática regular. O governo, então, consolida as iniciativas na institucionalização do Governo Digital, e, em momento posterior, unifica as faces presencial e digital do governo, formando o Governo único (ENAP, 2021b).

Com base na cooperação bilateral com a OCDE e alinhada com os princípios de Governo Digital recomendados pela Organização, foi criada a Estratégia de Governança Digital (EGD) no Brasil em 2016, pela Portaria nº 68, de 7 de março, em complemento ao Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro do mesmo ano. Como resultado de processo de consulta e engajamento do setor público, o documento orientava a modernização dos governos e a criação de valor público por meio do uso de tecnologias de governo digital. Além disso, previa a atuação não só dos entes do governo, mas ONGs, indivíduos, empresas e associações (OCDE, 2018).

A versão atual da EGD, chamada de Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital) foi editada em 2018. O documento prevê a ações nos eixos habilitadores, com a criação de um ambiente para o desenvolvimento da transformação digital da economia, com iniciativas essenciais para alavancar a digitalização (facilitação do acesso às TIC, ações em pesquisa e inovação, desenvolvimento de um ambiente regulatório) e eixos de transformação

digital, tanto da economia, quanto do governo (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES, 2018).

A mudança das práticas administrativas, ao incorporar novas tecnologias aos processos regularmente realizados pelas entidades, por si só não são garantia de sucesso na implementação de uma inovação com vistas à transparência pública. Nesse sentido, é essencial que ocorra uma mudança comportamental por parte dos atores envolvidos no planejamento, gestão, aplicação e avaliação da implementação de novos sistemas no setor público.

Araújo (2018) cita estudos empíricos que verificaram os principais problemas relacionados à mudança de comportamento que impactaram na implementação de sistemas de informação em instituições governamentais. Os dados apontam para fatores como a falta de habilidade no uso dos sistemas, decorrente da necessidade de melhor treinamento dos usuários; questões ligadas à resistência ao uso de novas tecnologias, como a rigidez organizacional e a falta de comportamento voltado à inovação; à falta de capilaridade das inovações nas instituições, carecendo de maior integração entre setores e funções (SILVA et al, 2015).

Apesar das dificuldades encontradas, é possível verificar pesquisas como a de Deus e Farias (2015) e a de Nascimento (2017), que identificaram também uma visão positiva dos gestores sobre a adoção de um novo sistema de informação, como redução de custos e tempo, facilidade no uso, bem como maior controle do impacto ambiental, do trabalho da equipe e das informações produzidas. Nessa lista temos, entre outros, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), principal produto do Processo Eletrônico Nacional (PEN).

2.4 O Processo Eletrônico Nacional e o Sistema Eletrônico de Informações

O Estado brasileiro historicamente enfrenta problemas relacionados à disfunção da burocracia e a ineficácia de soluções para a questão. A morosidade do andamento dos processos, as dificuldades do acesso da população aos serviços, as etapas, que muitas vezes, se sobrepõem até a resolução do problema, questões de infraestrutura, orçamentárias e políticas, entre outras, prejudicam a qualidade do serviço público prestado e dificultam a gestão.

A tecnologia surge, nesse contexto, como aliada na consecução do princípio da eficiência, ou seja, serviços públicos mais ágeis e simples de serem acessados pela população. Outros benefícios, como a redução do gasto e do impacto ambiental, devem ser considerados.

O princípio da publicidade deu o tom da necessidade de processos públicos e informações cada vez mais transparentes. Além disso, o desenvolvimento das técnicas de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) auxiliou os gestores na tomada de decisão sobre as melhores soluções. Esses fatores abriram caminho para a adoção de sistemas de informação que pudessem, gradualmente, substituir a disponibilização de informações constantes em papel, em processos, para os meios digitais.

Nesse sentido, Saraiva (2018) aponta duas leis como elementos motivadores da adoção das TIC na Administração Pública Federal. A primeira é a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, que regula a digitalização, o armazenamento em meio eletrônico, óptico ou equivalente e a reprodução de documentos públicos e privados, bem como os prazos de decadência e as formas de armazenamento. A segunda, que Saraiva ressalta como a mais importante, foi a Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011, a Lei de Acesso à Informação.

Alguns fatores são apontados por Saraiva (2018) para a importância da LAI nesse processo. Além dos preceitos já mencionados em tópico anterior, diversas obrigações foram estabelecidas a todos os entes federativos, como a divulgação obrigatória de informações sobre atividades exercidas pelos órgãos e entidades, administração do patrimônio público, utilização de recursos públicos, licitação, contratos administrativos, programas, projetos e ações.

Ademais, a divulgação passou a ser obrigatória via internet e foi estabelecida a necessidade de criação de estruturas dentro dos órgãos para atender aos pedidos de acesso à informação aos cidadãos (SARAIVA, 2018). O resultado foi a necessidade de modernização e informatização dos setores da Administração Pública, através de sistemas que pudessem consolidar as informações e, assim, permitir o cumprimento dos prazos determinados pela lei.

No caminho da busca por soluções, Saraiva (2018) define o período entre 2011 e 2013 como a primeira fase, na qual o problema é solucionado pelo desenho e construção do Processo Eletrônico Nacional (PEN). O então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), por meio de sua Secretaria Executiva, implementou um Comitê Gestor para Implantação da Lei de Acesso à Informação Pública (CGLAI/MP), com oito subgrupos temáticos, sendo um deles o da gestão eletrônica de documentos no ministério. Inicialmente, a ideia era a construção de um *software* inédito.

Posteriormente, a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento (SLTI) tomou à frente das tratativas, tendo em vista que se passou a discutir uma solução para o Governo Federal como um todo, já que outros órgãos, como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), vinham enfrentando os mesmos problemas (SARAIVA, 2018).

Após o desenvolvimento do e-Processo, no âmbito da Receita Federal do Brasil (RFB), um dos órgãos pioneiros na Administração Pública em relação ao processo eletrônico, o Comitê concluiu pela necessidade de não apenas um sistema, mas de um processo eletrônico. O sistema da RFB é considerado como a referência do PEN, em especial pelos expressivos resultados em termos de redução de tempo de tramitação do processo, melhoria na transparência e redução no gasto com insumos (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2016).

A prospecção de um sistema que satisfizesse as necessidades do Ministério do Planejamento foi feita em conjunto, e de forma espontânea, pela Receita Federal, CVM, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e o Governo do Distrito Federal, porém o esforço não surtiu efeito.

No início de 2013 foi realizada uma consulta pública para que os interessados apresentassem uma solução para o Ministério do Planejamento. As condições eram de que o sistema pudesse fazer parte do Portal do Software Público e que suprisse as necessidades de toda a Administração Pública Federal. Dentre as iniciativas, destacou-se o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4). À época, o software já havia sido cedido de forma gratuita a diversos órgãos públicos, porém no Poder Executivo Federal, estava presente apenas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (SARAIVA, 2018).

A segunda etapa, de consolidação e implantação, foi marcada pelos três acordos que constituíram formalmente o PEN. Foram firmados, em meados de 2013, três Acordos de Cooperação Técnica (ACT). O primeiro, entre o MPOG e TRF-4, com os objetivos de cessão da propriedade intelectual dos códigos-fonte do SEI, da concepção às atualizações e elaboração do modelo de gestão da evolução do sistema. O segundo, entre o MPOG e Receita Federal, para o compartilhamento de experiências sobre o processo eletrônico. Por fim, o terceiro entre o MPOG, Governo do Distrito Federal, a Comissão de Valores Mobiliários e a EMBRAPA, para a construção do escopo e a governança do PEN (SARAIVA, 2018; UCHÔA; AMARAL, 2013).

Conforme Uchôa e Amaral (2013), o objetivo principal do Processo Eletrônico Nacional é o fornecimento de uma solução de processo eletrônico que possa ser utilizada por qualquer ente, órgão ou entidade público, independente da sua atuação específica. Saraiva (2018) explica que o PEN é composto pelo aplicativo SEI, a solução de tramitação entre os órgãos (barramento de serviços), e o protocolo integrado, que consolida o registro do trâmite de documentos e processos entre os órgãos.

Na terceira fase, de expansão e evolução, o SEI foi gradualmente incorporado aos órgãos do Poder Executivo Federal. Os benefícios percebidos pelas entidades que aderiram ao PEN-SEI podem ser agrupados em nove categorias:

Tabela 3 - Benefícios do SEI divididos por categorias e seus exemplos

(continua)

Categoria	Exemplos
Acesso de usuários externos	O usuário externo pode dar ciência em documentos, assinar remotamente contratos e outros tipos de processos
Acesso remoto e portabilidade	Acesso por diversos tipos de equipamentos (microcomputadores, notebooks, tablets e smartphones) de vários sistemas operacionais, possibilitando o trabalho remoto
Controle de nível de acesso	Gerenciamento da criação e do trâmite de processos e documentos; Gerenciamento de documentos que contenham informações sensíveis, conferindo o acesso somente às unidades envolvidas ou a usuários específicos
Funcionalidades específicas	Controle de prazos, acesso a estatísticas da unidade, tempo do processo, base de conhecimento de processos, acompanhamento especial, inspeção administrativa, criação de modelos e textos padrão, sobrestamento de processos, assinatura em bloco, organização de processos em bloco, acesso externo, entre outros
Gestão de insumos e custos	Redução do gasto financeiros e do impacto ambiental associados à impressão; Redução de custos relacionados ao trânsito e guarda de documentos e processos
Sistema intuitivo	Sistema estruturado com boa navegabilidade e usabilidade; Disponibilização de modelos e orientações que auxiliam os servidores
Tramitação em múltiplas unidades	Diversas unidades podem ser demandadas e manifestar-se no processo de forma simultânea, rompendo, assim, com a tradicional tramitação linear do processo em papel
Tempo	Redução do tempo relacionado à tramitação de documentos e processos

Tabela 3 - Benefícios do SEI divididos por categorias e seus exemplos

(conclusão)

Categoria	Exemplo
Transparência e publicidade	<p>Diminuição da chance de perdas e danos a documentos e processos;</p> <p>Compartilhamento simultâneo de documentos e processos, para fins de contribuição, acompanhamento da tramitação ou simples consulta;</p> <p>Melhora na publicidade dos processos, tornando seu acompanhamento, controle interno e externo mais fácil</p> <p>Ampliação da gestão do conhecimento e da possibilidade de melhoria de processos, em razão da criação de uma plataforma única que permitirá a análise de fluxos de processos, sua comparação entre órgãos distintos e a melhoria baseada em experiências de sucesso;</p> <p>Aumento da possibilidade de definição, coleta e utilização direta e cruzada de dados e indicadores, em razão da criação de um conjunto de bases de dados de mesma natureza.</p>

Fonte: elaborado pela autora, com base em Uchôa e Amaral (2013)

Inovações trazem benefícios, porém geralmente também são alvos de críticas e preocupações, principalmente no setor público, arena na qual atuam diversos atores e interesses. Algumas pressões com a adoção de um sistema já existente na Administração Pública brasileira surgiram de empresas privadas, conforme relata Saraiva (2018), devido à exclusão de possíveis soluções concorrentes do mercado. Também as empresas públicas criticaram o processo, por razões semelhantes, uma vez que poderiam criar softwares pagos para uso no Governo Federal.

Como o objetivo do MPOG era que o processo eletrônico a ser disponibilizado para a Administração Pública Federal fosse o menos custoso possível, o SEI passou a ser considerado “software de governo”. Essa solução servia a dois propósitos: evitar que o sistema fosse apropriado por empresas e vendido ao governo, além de possibilitar que fosse cedido gratuitamente para instituições públicas, mediante uma licença de software (assinatura do Acordo de Cooperação Técnica), que restringe o acesso aos órgãos autorizados pelo MPOG (SARAIVA, 2018).

Outra preocupação, apontada por Saraiva (2018), era com a legalidade do processo eletrônico, já que havia a necessidade de regulamentação do processo digital, assim como existe a do processo físico. A resposta a essa questão foi a edição do Decreto nº 8539 de 2015, que

traz orientações aos órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e, entre outros preceitos, dispõe que

Art. 5º - Nos processos administrativos eletrônicos, os atos processuais deverão ser realizados em meio eletrônico, exceto nas situações em que este procedimento for inviável ou em caso de indisponibilidade do meio eletrônico cujo prolongamento cause dano relevante à celeridade do processo (BRASIL, 2015).

O terceiro ponto de crítica e preocupação sobre o SEI relacionava-se à manutenção e evolução do sistema, uma vez que não havia a determinação de qual órgão seria responsável por essas tarefas. Como solução do problema do suporte às entidades que adotavam o SEI, foi instituída a Portaria Conjunta MP/TRF4 nº 3, de 2014, pela qual estava a cargo do TRF-4 e do MPOG o aprimoramento e a modernização do SEI. Assim, foi instituído o modelo de governança do SEI, composto pelo Comitê Gestor, Coordenação Executiva, Câmara Técnica, Comunidade de Negócio e Comunidade Técnica (SARAIVA, 2018).

Dessa forma, apesar de não ter o caráter obrigatório, o SEI foi sendo implantado e desenvolvido em diversos órgãos com o passar do tempo. Até março de 2022, 120 órgãos da Administração Pública Federal já implantaram o SEI em seus setores, 4 constavam como em processo de implantação e 3 já haviam assinado o ACT¹.

2.4.1 O SEI nas IFES

Como mencionado em tópicos anteriores, a implementação de um sistema, em especial na Administração Pública brasileira, é um processo caracterizado pela atuação de diversos interessados, com objetivos que muitas vezes não se coadunam, além da questão da mudança comportamental e estrutural. As variáveis são múltiplas, desde questões políticas, passando por restrições nos orçamentos dos órgãos públicos, até limitações legais.

Ribeiro (2022) aponta que o debate sobre a aquisição de *softwares* prontos para o uso ou o desenvolvimento de soluções pelos profissionais de TI nas próprias instituições públicas

¹ Fonte: CGU - Fala.BR, Resposta à Manifestação de Protocolo 03005.115850/2022-73, respondido em 25/03/2022

ocorre desde o final da década de 1990, agravado com a expansão do uso dos computadores a partir da virada do milênio.

No entanto, problemas com a falta de privacidade dos dados e mensagens trocadas, que à época eram gerenciados por empresas privadas, deram espaço à construção de soluções de TI por servidores públicos efetivos das próprias instituições. Assim, a partir do primeiro governo Lula (2003-2010) o MPOG passou a ser protagonista na disseminação do *software* livre e público.

Nas Instituições Federais de Ensino, o cenário pode ser ainda mais complexo. Os problemas enfrentados por entidades públicas, presentes nas IFES, têm o agravante de afetarem diretamente a vida de muitos *stakeholders*, como alunos, docentes e técnicos-administrativos. Assim, questões como a baixa eficiência na tramitação de processos, a falta de acesso à informação e o tempo que requisições levam para serem atendidas, que normalmente já dificultam o desempenho do trabalho no setor público em geral, são vistos nas Universidades Federais como reais impasses ao pleno cumprimento de sua missão institucional, qual seja, a do fomento ao ensino, à pesquisa e à extensão (RIBEIRO, 2022).

Saraiva (2018) explica que um ponto de resistência ao SEI surgiu justamente nas IFES, tendo em vista que algumas já haviam adotado o modelo de gestão empresarial e viam o processo eletrônico como uma “parte de um todo maior”. O problema, para outras instituições, era o SEI não atender à gestão de patrimônio, acadêmica e financeira.

No sentido de buscar uma solução para esses problemas, algumas iniciativas de modernização das IFES foram pioneiras no uso do SEI. Nogueira e Costa (2017) citam o caso da Universidade de Brasília (UnB), como a primeira IFES a implementar o SEI, já em 2016, tornando todos os processos da instituição digitais. Os autores explicam que a alternativa anterior de gestão de documentos não foi eficiente e ressaltam a importância da atuação do Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) da Universidade como propulsora no processo de modernização.

Outro fator importante no caso de sucesso da UnB foi a produção de conhecimento dentro da instituição, mediante equipe multidisciplinar, que possibilitou a construção de um mecanismo de aperfeiçoamento local do SEI, além da colaboração com outras entidades que estão em processo de implantação do SEI (NOGUEIRA; COSTA, 2017).

O sucesso da implantação do SEI na UnB demonstra a importância da capacitação dos usuários do SEI na UnB, ocorrida inicialmente por meio da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Também é essencial destacar o apoio da gestão superior da universidade, tanto

na percepção da importância do tema, quanto na edição de atos, portarias e demais normativas sobre o SEI.

Os dados da pesquisa de Nogueira e Costa (2017) são corroborados pela pesquisa de Assis e Costa Filho (2022), que destacam, como fatores críticos de sucesso da implementação de sistemas de informação em Universidades Federais o apoio da alta administração, o planejamento detalhado do projeto, a criação de uma equipe balanceada e capacitada, formação e treinamento, comunicação adequada entre os componentes do projeto, envolvimento dos usuários, seleção cuidadosa do software, cooperação entre os envolvidos, entre outros.

Na referida pesquisa, Assis e Costa Filho (2022) concluíram que os fatores críticos de sucesso relacionados ao capital humano foram considerados, pela comunidade acadêmica das instituições pesquisadas, os de maior importância. Os autores verificaram, assim como a pesquisa sobre a experiência da UnB, que a percepção dos atores participantes no processo de implantação do SEI (gestores e equipes) é de que este foi bem-sucedido, tanto na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), quanto na Universidade Federal de Viçosa (UFV), apesar das dificuldades.

Ana Maria Ribeiro, Técnico em Assuntos Educacionais da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), cita sua experiência quando esteve cedida à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) como fundamental para a percepção da necessidade de um sistema de processo eletrônico e, posteriormente, da importância do SEI. Entre 2011 e 2016, a servidora participou de diversas iniciativas na ECT para a modernização dos trâmites da Empresa e, em 2014, teve contato com o SEI e o PEN, por meio do Ministério do Planejamento. No entanto, foi apenas através da Universidade Corporativa da ECT, que atuou na capacitação dos servidores da Administração Direta Federal, que a Empresa recebeu a autorização de uso do SEI (RIBEIRO, 2022)

Após a experiência em Brasília, Ana Maria Ribeiro também participou na implantação do SEI na UFRJ, que teve início em abril de 2016, mediante assinatura do ACT entre a Universidade e o MPOG.

Um ponto relevante na implantação do SEI na UFRJ foi o fato de que esse processo ocorreu gradualmente e por áreas. Os servidores foram capacitados na medida em que os processos eletrônicos pertinentes ao setor eram incluídos no sistema. Ao mesmo tempo, a Reitoria preparava a divulgação de campanha de motivação da comunidade acadêmica para a “virada de chave” do processo físico para o processo eletrônico (RIBEIRO, 2022).

Inicialmente, no entanto, Ribeiro (2022) avalia que não houve boa receptividade ao SEI na UFRJ, pois as campanhas de conscientização da importância do sistema não surtiram efeito, gerando apatia e resistência. Aliado aos problemas de aceitação, a servidora também ressalta a sobrecarga do Setor de Pessoal da Universidade, já que, inicialmente, a capacitação foi feita apenas na Pró-Reitoria de Pessoal; a resistência por uma parcela dos profissionais da área arquivística; a pouca orientação quanto ao preenchimento de documentos digitais, o que acaba gerando instabilidade no sistema pelo alto número de documentos externos incluídos por *upload*, além da descentralização histórica das atividades administrativas da Universidade. O desconhecimento de normas de gestão documental e a pouca capacitação recebida para compreender o mundo digital são também questões levantadas por Ribeiro (2022).

Apesar disso, mais recentemente a servidora percebe certo entusiasmo dos servidores com as possibilidades do SEI, além da maior procura por capacitação, em especial de docentes, a partir da inclusão de processos relacionados à carreira do Magistério Superior no SEI.

Os diferenciais do sistema, para a entrevistada, são a possibilidade de monitorar, não apenas quantitativamente, o trabalho desenvolvido, mas a qualidade por tipo de processo, o que facilita na tomada de decisão de melhores soluções. Há também o maior controle e segurança da informação, uma vez que o armazenamento dos dados via SEI ocorre em cada órgão, internamente (RIBEIRO, 2022).

3 Metodologia

A metodologia de uma pesquisa permite definir o caminho a ser percorrido pelo pesquisador, ou seja, é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite o alcance do objetivo da pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2005). A definição de método científico de Gil (2008) também destaca os procedimentos intelectuais e técnicos para alcançar o objetivo do conhecimento.

A abordagem do tipo qualitativo admite a observação de múltiplas perspectivas da realidade social (YIN, 2005). Os pesquisadores observam os aspectos comuns nos dados coletados e, assim, de forma indutiva os conceitos subjacentes delineiam-se. Em outras palavras,

O verbo principal da análise qualitativa é compreender. Compreender é exercer a capacidade de colocar-se no lugar do outro, tendo em vista que, como seres humanos, temos condições de exercitar esse entendimento (MINAYO, 2011, p. 623)

3.1 Tipo de Pesquisa

Optou-se, ainda, por desenvolver uma pesquisa qualitativa, conforme definição de Minayo (2011), ao interpretar os dados obtidos à luz das teorias apresentadas e atribuir possíveis explicações para tais resultados.

Este trabalho pode ser classificado uma pesquisa aplicada, no sentido de buscar soluções para problemas que ocorrem na prática e em um local específico. Este tipo de pesquisa é, segundo Gil (2008), voltado principalmente para a aplicação, uso e estudo das consequências dos conhecimentos.

Em relação aos procedimentos técnicos, o trabalho é caracterizado como uma pesquisa bibliográfica e documental, por ter como base livros, artigos e pesquisas científicas já elaboradas constituindo o referencial teórico.

Quanto às fontes, a pesquisa utilizou fontes primárias, como dados brutos de relatórios (UFF, 2017; UFF, 2018; UFF, 2019; UFF, 2020) e as entrevistas semiestruturadas que foram realizadas. Fontes secundárias também foram utilizadas, mediante análise e discussão de dados de pesquisas realizadas anteriormente, que forneceram informações sistematizadas para consulta.

Já em relação aos objetivos, a pesquisa foi desenvolvida de forma exploratória e descritiva, uma vez que buscou-se explicar o problema, tornando-o mais claro e trazendo maior

familiaridade com o contexto, além de serem descritas as características e as relações entre as variáveis (GIL, 2008).

Em relação aos dados obtidos através dos participantes do estudo, a pesquisa é um estudo de caso. Conforme Yin (2005), o estudo de caso “é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade”. Assim, um grupo foi pré-selecionado para estudo (docentes e técnicos-administrativos da UFF), em relação a um assunto específico, sobre o qual pretende-se ter um conhecimento mais aprofundado (a percepção da transparência pública na implantação do SEI na UFF) e, assim, ser possível oferecer caminhos e soluções para o problema observado.

Para tanto, utilizou-se de duas ferramentas de investigação: a primeira, a submissão de um questionário (*survey*). A segunda ferramenta usada foi a entrevista semiestruturada, definida por Minayo (2015) como um roteiro composto por questões previamente formuladas e questões abertas, o que permite tanto o controle do entrevistador, como a liberdade do entrevistado de apontar suas reflexões.

Aplicou-se a estatística descritiva na análise das respostas do questionário e, para o entendimento das informações obtidas nas entrevistas semiestruturadas, o recurso escolhido foi a análise de conteúdo. Esta técnica, conforme Bardin (2016), consiste na elaboração de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.

Por fim, procedeu-se à triangulação metodológica dos dados obtidos pela aplicação do *survey*, das entrevistas semiestruturadas e o referencial, a fim de obter maior entendimento e precisão das informações obtidas pelas ferramentas aplicadas tanto ao público da Universidade, quanto aos gestores.

3.2 Etapas da Pesquisa

A primeira etapa da pesquisa compreendeu a elaboração do projeto de pesquisa, definição do tema, delimitação do problema a ser estudado, os objetivos, justificativas e a decisão do percurso metodológico a ser seguido.

A segunda etapa consistiu em pesquisas de fontes primárias, como relatórios da UFF (UFF, 2017; 2018; 2019; 2020), bem como fontes secundárias, como livros, artigos, teses, dissertações e páginas oficiais do Ministério da Economia com o objetivo de estabelecer maior entendimento sobre os temas da transparência pública, governo eletrônico e da criação do

Processo Eletrônico Nacional, iniciativa na qual o SEI se insere. A partir desta pesquisa, foi constituído o referencial teórico deste trabalho

Na terceira fase, optou-se por aplicar duas ferramentas de pesquisa: a aplicação de um questionário, nos meses de julho e agosto de 2022 a participantes do grupo pré-selecionado e a realização de entrevistas semiestruturadas, em outubro e dezembro de 2022, com três gestores da UFF.

Inicialmente houve a elaboração de um questionário no Google Forms (ANEXO II), composto de duas partes. A primeira parte, que buscou coletar dados sobre idade, tempo no serviço público e local de atuação. A segunda parte, composta por questões que buscaram compreender, à luz do referencial teórico, a percepção dos participantes sobre a transparência do SEI, bem como uma etapa com perguntas fechadas para que o participante pudesse indicar a ordem de prioridade de possíveis soluções para problemas do SEI.

Quanto à formulação das perguntas do questionário, utilizou-se da literatura explorada, conforme evidenciado no quadro abaixo:

Tabela 4 - Questões constantes no questionário e referência dos temas

(continua)

Questão	Referência
As informações no SEI são confiáveis, simples e compreensíveis	OLIVER, 2004; ZUCCOLOTTO & TEIXEIRA, 2019.
Com o SEI, o acesso à informação (com exceção dos casos sigilosos previstos em lei) é garantido	BRASIL (2011)
No SEI, a instituição divulga informações sem a necessidade de solicitação do usuário	
Com o SEI há mais informações disponíveis, com mais clareza, qualidade e a um número maior de pessoas	GOMES, AMORIM & ALMADA (2018)
Com o SEI a informação é visível, ou seja, de fácil acesso, completa e íntegra	MICHENER & BERSCH (2011)
Com o SEI tenho acesso à informação de qualidade e passível de ser verificada	
Com o SEI, há a disponibilização de informações com presteza, rapidez e correção	MACADAR, FREITAS & MOREIRA (2015)

Tabela 4 - Questões constantes no questionário e referência dos temas

(conclusão)

Questão	Referência
No SEI há informações disponibilizadas tanto após o ocorrido o fato, quanto em tempo real	HEALD, 2006
Identifico, no SEI, a iniciativa da UFF em tornar públicas informações de interesse social, com exceção das informações sigilosas	
No SEI, os servidores de um setor têm acesso às informações produzidas por suas chefias imediatas, e vice-versa	

Fonte: elaborada pela autora

Após a aplicação do questionário, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (ANEXO III), com questões elaboradas e divididas em eixos, de acordo com o referencial utilizado e as perguntas do questionário aplicado. Foram convidados três gestores de diferentes áreas da UFF, dois da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e um da Superintendência de Documentação (SDC), selecionados devido à experiência que possuem no processo de implementação e uso do SEI na Instituição.

A quarta etapa da pesquisa foi composta pela sistematização das respostas, análise e interpretação dos dados obtidos, a fim de fazer inferências. Para o questionário, utilizou-se a estatística descritiva, ao elaborar percentuais e médias; já para as entrevistas, foi feita a análise de conteúdo, mediante criação de categorias e sistematização dos dados.

Na quinta etapa, optou-se pela realização da triangulação metodológica com o objetivo de analisar o problema a partir de diferentes métodos de coleta de dados. A utilidade da triangulação está em analisar um evento a partir de múltiplas perspectivas privilegiadas e na possibilidade de evitar distorções relacionadas à aplicação de um único método, uma única teoria ou um pesquisador (GÜNTER, 2006; FLICK, 2013).

A sexta e última fase teve como objetivos a sintetização dos resultados, a proposição de um plano de ação e as considerações finais. O plano de ação foi elaborado no formato de relatório técnico, composto pela descrição do problema, público-alvo e local de aplicação, além da utilização da ferramenta 5H2W para auxiliar aplicação das sugestões feitas.

3.3 Universo da amostra e participantes do estudo

A definição do universo dos entrevistados considerou docentes e técnicos-administrativos da UFF. Não houve pré-seleção dos participantes do estudo, uma vez que o estudo contou com a adesão espontânea dos respondentes. Em abril de 2022 a UFF contava com 3.255 docentes e 3.865 técnicos em seu quadro ativo e permanente, totalizando 7.120 possíveis entrevistados. A amostra pretendida foi calculada para um nível de confiança de 95%, 5% de erro amostral, totalizando, assim, 365 respostas.²

3.4 Limitação do Método

Apesar da necessidade de que a escolha da metodologia seja a mais adequada para o objetivo da pesquisa, toda técnica apresenta dificuldades e limitações. No caso do questionário, uma limitação possível é a condução do processo de participação de cada pesquisado, no sentido de maior ou menor comprometimento com as respostas.

Outra possível limitação é a escolha equivocada da amostra de participantes, que pode não representar a população que se espera analisar.

Quanto ao formato, o uso de formulário eletrônico pode ser ponto de dificuldade, já que alguns participantes podem não ter familiaridade com o tipo de tecnologia utilizado. Além disso, como o envio do questionário foi feito via e-mail às coordenações, seções e departamentos da Universidade, não é possível estimar quantos desses profissionais tiveram real acesso à pesquisa.

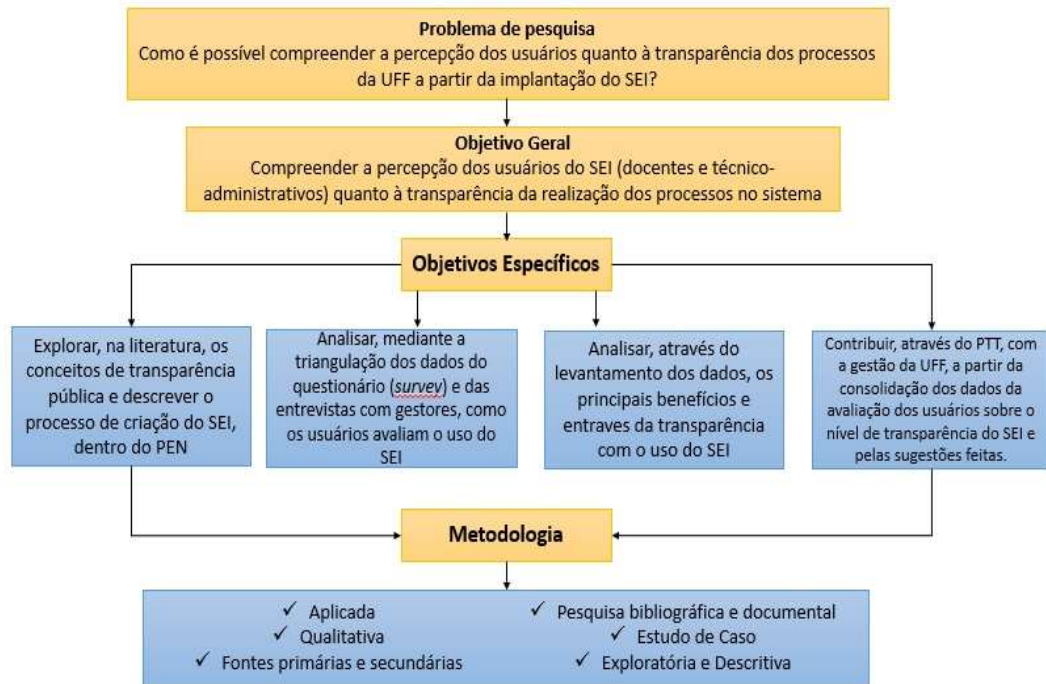
A formulação das perguntas, caso não seja feita de forma clara e objetiva, pode confundir o participante ou mesmo influenciar indiretamente as respostas. Isso poderia impactar no resultado da pesquisa, tornando-se, então, uma limitação.

Em relação ao tratamento dos dados, interpretações e análises enviesadas por parte do pesquisador, considerando sua realidade e opiniões, são limitações que devem ser objeto de cautela, porém são limitações possíveis a qualquer pesquisador.

² Cálculo feito em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

3.5 Percurso metodológico da pesquisa

Figura 1: Percurso metodológico



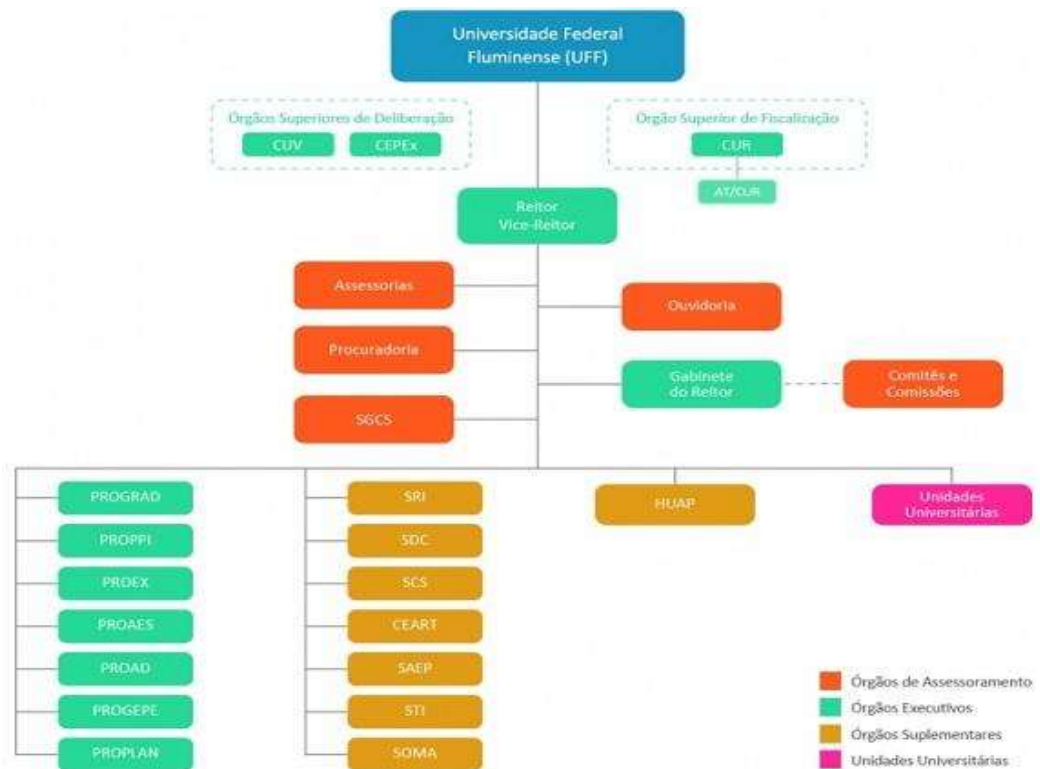
Fonte: elaborada pela autora

4 O SEI na UFF

A Universidade Federal Fluminense (UFF) foi criada em 1960 a partir da federalização e incorporação de diversas escolas públicas e particulares que haviam se agregado desde a década de 1910, como Enfermagem e Medicina. Com unidades acadêmicas e administrativas em Niterói, a UFF também está presente em oito municípios do Estado do Rio de Janeiro: Angra dos Reis, Campos dos Goytacazes, Macaé, Nova Friburgo, Petrópolis, Rio das Ostras, Santo Antônio de Pádua e Volta Redonda. Além do ensino presencial, a UFF oferece cursos EAD (Educação a Distância) (UFF, 2022c).

A UFF é constituída atualmente por 42 Unidades de Ensino (25 Institutos, 10 Faculdades, 6 Escolas e 1 Colégio de Aplicação), divididos em 125 departamentos de ensino, 125 cursos de graduação presenciais e 6 cursos de graduação a distância oferecidos em 28 polos da Universidade Aberta do Brasil, em convênio com o CEDERJ-RJ³. Na Pós-Graduação Stricto Sensu há 85 programas de Pós-Graduação e 126 cursos e na Pós-Graduação Lato Sensu, 150 cursos de especialização e 45 programas de residência médica (UFF, 2022c).

Figura 2 - Organograma da Universidade Federal Fluminense (2022)



³ Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

Fonte: Site da UFF (2022)

A iniciativa de implantação do SEI na UFF surgiu a partir da apresentação de outras instituições que haviam implantado ou estavam implantando o sistema em seus setores. A troca de informações ocorreu no âmbito do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior – FORPLAD, em 2016 (UFF, 2017).

As instâncias da gestão da UFF passaram a debater o assunto e convidaram pessoas com experiência na área para explicação dos requisitos, benefícios e casos de sucesso em outros órgãos. É importante destacar que, desde 2013, a UFF vinha modernizando suas práticas através da implementação de um sistema próprio, o SIGADOC, mas que até o momento era responsável apenas pela elaboração e assinatura de portarias. Após o debate, decidiu-se por não continuar a expansão do SIGADOC e privilegiar a adoção do SEI na Universidade (UFF, 2017).

Diante da necessidade de autorização do Ministério do Planejamento, a UFF enviou Ofício ao órgão manifestando o interesse pela adoção do SEI, cujo Acordo de Cooperação Técnica (ACT) foi assinado em abril de 2017. Para tanto, foi elaborado cronograma que previa prazo de seis meses para a adoção do SEI (UFF, 2017).

Paralelamente à formalização do ACT, a UFF criou uma Comissão para Implantação do SEI na UFF, a partir da publicação da Portaria nº 58.196, de 23 de fevereiro de 2017, composta por representantes de diversas áreas da Universidade, como das Pró-Reitorias e Superintendências, do Gabinete do Reitor, do Centro de Artes e da Editora da UFF. A referida comissão ficou responsável pela elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto e pela coordenação e supervisão das atividades a serem desenvolvidas (UFF, 2021).

Nos anos subsequentes, a composição da Comissão foi sendo alterada, porém permaneceu a tarefa de implantação e acompanhamento do processo na Universidade, bem como a publicação de relatórios anuais sobre o andamento do projeto em página própria do SEI na UFF (<https://www.uff.br/sei>). A capacitação para o uso do SEI na UFF foi iniciada já no início de 2017, através de cursos oferecidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em sua plataforma virtual, além da oferta de cursos pela Escola de Governança em Gestão Pública (EGGP) (UFF, 2022b).

Cabe aqui ressaltar o papel da EGGP, estrutura criada a partir de 2015 após debates com a comunidade acadêmica, que tem o objetivo de potencializar propostas de capacitação e qualificação de agentes públicos (EGGP, 2021). A EGGP faz parte da estrutura da Pró-Reitoria

de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e desde o início da implantação do SEI na UFF participou tanto na promoção da capacitação dos usuários, desde o curso de Formação de Multiplicadores do SEI, quanto na solicitação de inclusão de seus próprios processos no sistema, tendo hoje 100% de seus processos no formato digitais.

Os primeiros processos implantados no SEI na UFF ocorreram nos últimos meses de 2017, conforme tabela abaixo:

Tabela 5 - Primeiros processos implantados no SEI/UFF em 2017

Data	Pró-Reitoria ou Superintendência	Processo
12/09/2017	PROGEPE	Reembolso de bilhetes de passagem
06/11/2017	PROGEPE	Adicional de insalubridade
06/11/2017	PROGEPE	Adicional de periculosidade
20/12/2017	SAEN	Doação de bens móveis - FEC
20/12/2017	PROAD	Autorização para dirigir veículos oficiais
20/12/2017	PROGRAD	2ª via de diploma de graduação
20/12/2017	PROGRAD	2ª via de histórico de graduação

Fonte: adaptado do Relatório elaborado pela Comissão de Implantação e Acompanhamento do SEI na UFF (2017)

Apenas no primeiro ano do SEI na UFF, foram investidos mais de R\$ 180.000,00 (cento e oitenta mil reais) em recursos tecnológicos para as ilhas de digitalização de documentos (UFF, 2017). Em 2018, segundo ano do SEI na UFF, os desafios foram a inclusão de mais de 30 processos de diversas áreas, bem como a adequação do aplicativo SEI para dispositivos móveis. Neste ano foi alcançada a marca de cerca de 350 servidores capacitados pela EGGP, além de já ter sido possível estabelecer índices de comparação com os dados dos anos anteriores (UFF, 2018).

Em 2019, 40 processos foram implantados no SEI, além da criação de página da web específica para orientar o usuário na abertura e tramitação dos processos, através do Material de Apoio. Apenas em 2019 foram mais de 1.000 servidores capacitados, mais de 90% destes de forma online. Foi também oferecido suporte para o SEI em instituições como a UNIRIO e a Prefeitura de Niterói e o lançamento de um clipping eletrônico denominado “Pílulas do SEI”, com dicas e orientações sobre as boas práticas de uso do sistema (UFF, 2019)

É importante destacar que o ano de 2019 foi marcado pelo amadurecimento do SEI na comunidade acadêmica, uma vez que a própria Comissão conclui o relatório informando que

Ao longo desses dois anos, adquirimos maturidade e expertise (...) se antes a Comissão conscientizava as áreas para utilização do SEI/UFF, agora as áreas procuram a Comissão solicitando a mesma para mapear e implantar seus processos, pois já constataram seus benefícios na prática (UFF, 2019, p. 10).

Apesar da pandemia, e devido à urgência sanitária, nos anos de 2020 e 2021 o SEI continuou a ser expandido a todas as áreas da Universidade (UFF, 2019). A pandemia certamente inviabilizou muitos projetos, ações de capacitação e reuniões presenciais. No entanto, surgiu a oportunidade de transformar as ações presenciais em ações virtuais, o que era até então pouco usual na UFF.

Assim, setores administrativos, acadêmicos e mesmo a gestão da Universidade foram se adaptando e ganhando confiança nos meios de comunicação virtuais, possibilitados pela inovação das TIC.

Além disso, a pandemia resultou na necessidade do trabalho remoto por boa parte dos servidores da Universidade, por quase dois anos, o que acelerou a inclusão de alguns processos no SEI. Apenas em 2020, por exemplo, foram implantados 54 tipos de processos e mais de 13 mil processos abertos no sistema. Também em 2020 o SEI/UFF teve sua excelência reconhecida pelo Ministério do Meio Ambiente e pela Organização das Nações Unidas (ONU) (UFF, 2020).

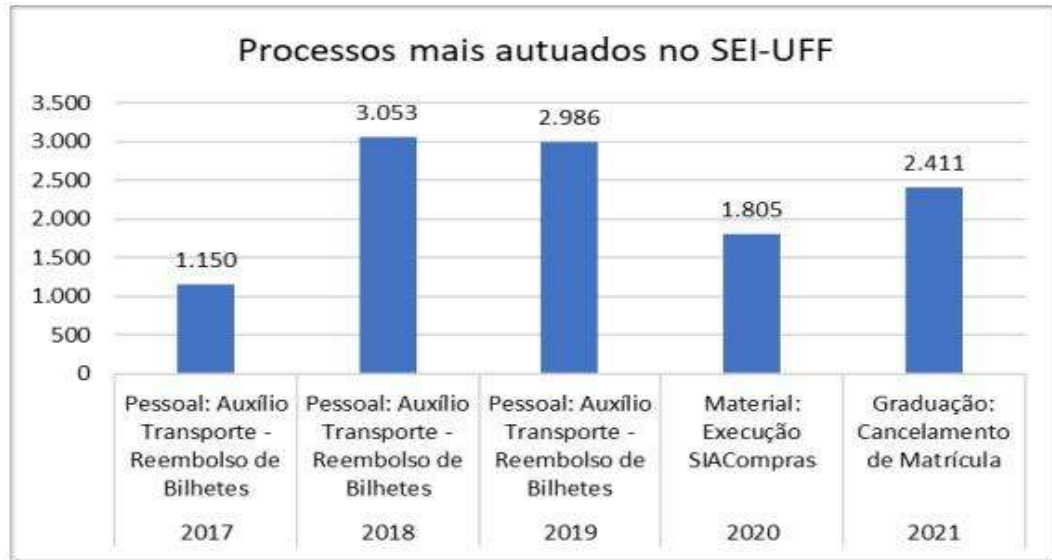
Em 2021, o quantitativo de processos novos saltou para quase 20 mil, conforme figura abaixo.

Figura 3 - Processos abertos no SEI/UFF (2017-2021)

Fonte: UFF, 2022a.

Por fim, em 2021, vale ressaltar que o tipo de processo mais aberto no SEI foi relacionado aos cursos de Graduação, o que demonstra que, em quatro anos de existência, o SEI já era uma realidade em toda a UFF, tanto nas áreas acadêmicas, quanto nas áreas administrativas (UFF, 2022a).

Figura 4 -Tipos de processos mais autuados no SEI por ano (2017-2021)



Fonte: UFF, 2022a.

Em abril de 2022, o tempo médio de tramitação dos processos no SEI é de 42 dias, desde a abertura até a sua conclusão. Os principais assuntos demandados junto aos Canais de Atendimento do SEI, que serão abordados no próximo tópico, referem-se aos mais diversos temas, como: ajuste de lotação dos servidores, solicitação de acesso a chefias gratificadas e não gratificadas, dúvidas gerais sobre o SEI, correção de erros/bugs no sistema, solicitação de acesso de usuários externos (bolsistas, estagiários, terceirizados e auditores) e de substitutos eventuais e ajuste de e-mail de unidade. Uma demanda específica é feita pela Comissão de Mapeamento do SEI, sobre a atualização de fluxo de processos (BARROS, 2022)

Dessa forma, foi possível fazer um panorama do SEI na UFF, desde a iniciativa de sua implantação, os marcos regulatórios internos e externos, as conquistas, até o amadurecimento da comunidade da UFF sobre a importância e os benefícios do SEI. Assim, foi possível chegar à tabela abaixo, que reflete o número de processos implantados no sistema, recursos economizados e os fatores que levam a identificar a UFF como uma instituição comprometida com a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P).

Tabela 6 - Processos implantados no SEI/UFF até 28/03/2022

Área	Quantidade de processos no SEI	Exemplos de processos
Administração geral	12	Celebração de convênios para estágio, Acordo de Cooperação Internacional
Despesa	5	Contrato de serviços terceirizados, pagamento de serviços básicos
Documentação e informação	4	Pagamento de taxas ISBN e anuidades ABEU
Graduação	20	Dispensa de disciplinas, segunda via de diploma
Material	14	Licitação, contratação via inexigibilidade
Orçamento e finanças	21	Empenho de bolsas e diárias
Patrimônio	6	Inventário de bens imóveis, fiscalização de obras e serviços de engenharia
Pessoal	109	Licenças, abonos, pagamento de gratificações
Subprocessos	7	Etapas processuais relacionadas a outros processos de diversos assuntos, como pedido de reconsideração/recurso
Organização e funcionamento	3	Revisão de Estrutura Organizacional, solicitação de laudo ambiental
Assuntos transitórios	5	Liberação de usuário externo, Nada Consta (para processos de PAD e Sindicância)
Lato Sensu	2	Emissão de certificados
Assistência estudantil	2	Pagamento de bolsas Pnaes
Total	210	

Fonte: elaborado pela autora, com base nas informações em UFF (2022c)

4.1 Ferramentas do SEI na UFF

A implementação do SEI em uma instituição pública representou uma grande mudança na rotina e na cultura de alunos, docentes e técnico-administrativos. Na UFF, para facilitar o entendimento e o uso do SEI, algumas ferramentas foram disponibilizadas para os usuários. Essas ferramentas foram elaboradas através do mapeamento dos processos, feito pela Comissão de Mapeamento, junto às áreas responsáveis pelo serviço ou análise do benefício, respeitando toda a tramitação que ocorreria como se o processo ainda fosse físico. Para tanto, foram realizadas reuniões com as diversas áreas, muitas vezes envolvidas em processos extremamente complexos, para discutir a melhor solução para a inclusão do processo no SEI (UFF, 2022a)

Vale lembrar que os fluxos dos processos necessitam ser alterados periodicamente, seja pela percepção da equipe de que há falhas, seja por mudanças na legislação ou exigências da gestão superior da UFF. Também, há a questão da transparência, motivo pelo qual as estatísticas, relatórios, legislação e outros temas de interesse público devem ser disponibilizados. Por esses motivos, os instrumentos apresentados a seguir tornam-se ainda mais valiosos para a consulta e acompanhamento dos interessados, desde que estejam sempre atualizados.

Como principais ferramentas do SEI na UFF, destacam-se a Base de Conhecimento, instrumento importante na descrição e esclarecimento do fluxo dos processos, setores responsáveis e legislação pertinente ao tipo de processo. Também há o Material de Apoio, desenvolvido com a finalidade de auxiliar o usuário nos procedimentos necessários para a abertura de processos.

As “Pílulas do SEI” possibilitam a divulgação de informações relevantes sobre o SEI na UFF, como o cronograma de implantação de processos no SEI, o esclarecimento sobre funções do sistema, oferta de vagas em cursos promovidos pela UFF sobre o SEI, entre outras informações.

Além dessas ferramentas, também é disponibilizado o Manual do Usuário desenvolvido pela ENAP, bem como dois manuais elaborados pela UFF para procedimentos específicos, como a digitalização de processos físicos e a busca de processos no SEI. Os módulos de pesquisa pública e conferência de autenticidade de documentos também compõem as ferramentas do SEI utilizadas na UFF.

O ambiente de treinamento foi criado com o objetivo de simular o ambiente do SEI, o que permite a realização de testes e esclarecimento de dúvidas. A ferramenta é útil na

homologação dos processos pela Comissão de Implantação junto aos setores responsáveis, fazendo com que as equipes conheçam a tramitação dos processos antes da implantação no SEI.

A fim de permitir a transparência das informações sobre o SEI na UFF, são disponibilizadas estatísticas do sistema, a legislação sobre o tema, relatórios produzidos pela Comissão de Implantação e Acompanhamento do SEI na UFF, além dos canais de atendimento ao usuário e as dúvidas frequentes.

Tabela 7 - Ferramentas do SEI na UFF

(continua)

Ferramenta		Objetivo
Material de Apoio		Auxilia a utilização do sistema com informações sobre a abertura, documentação e tramitação de cada processo. Informação sobre o setor responsável, o passo a passo para a abertura do processo e a legislação que regula o tema.
Manuais	Peticionamento eletrônico	Elaborado pela própria UFF, orienta como fazer o cadastro, abrir processo e fazer busca.
	Manual de Conversão	Elaborado pela GPCA/UFF, orienta sobre os requisitos e a forma de transformar um processo físico em digital no SEI.
	Manual do Usuário	Estão disponíveis tanto a versão do Software Público Brasileiro, quanto o da ENAP. Este último apresenta informações detalhadas das ações no SEI (Procedimentos Operacionais Padrão - POPs).
Pesquisa pública no SEI		Módulo que permite a busca de processos e/ou documentos pelo número, pelo interessado, unidade geradora, tipo do processo/documento e data. Foi verificado, no entanto, que a pesquisa por nome não está funcionando.
Base de Conhecimento		Documento acessado na plataforma SEI, apresenta as principais informações sobre o processo que o usuário quer abrir, como qual é a atividade, os setores que realizam o serviço, a legislação pertinente ao tema, informações e condições necessárias, documentos necessários e fluxo de tramitação do processo.

Tabela 7 - Ferramentas do SEI na UFF

(conclusão)

Ferramenta	Objetivo
Ambiente de Treinamento	Módulo de treinamento, para que o usuário se familiarize e tire dúvidas sobre as funcionalidades antes de utilizar o SEI.
Conferência de Autenticidade de documentos	Verificação da autenticidade de documentos autenticados via SEI a partir do código verificador ou CRC.
Legislação	Página que reúne as Portarias, Normas de Serviço, Instruções Normativas e demais normas que orientam o SEI (no âmbito do PEN e na UFF), além dos cronogramas de implantação de processos.
Estatísticas do SEI	Traz glossário e informações sobre tempo médio de tramitação de processos no SEI, quantidade de papel economizada, processos abertos, usuários capacitados, entre outros.
Pílulas do SEI	Reúne os e-mails já enviados no âmbito da iniciativa da UFF de familiarizar o usuário com as diversas ferramentas do SEI, além de trazer informações sobre a implantação gradativa dos processos na plataforma.
Perguntas frequentes	Apresenta as dúvidas mais frequentes dos usuários e as respectivas respostas.
Atendimento SEI	Os Canais de Atendimento do SEI são meios disponibilizados para que os usuários relatem problemas relacionados ao sistema, tirem dúvidas e deem sugestões. Até o início da pandemia, o atendimento era feito via central telefônica e e-mail. Atualmente ocorre somente por abertura de chamado via e-mail.
Relatórios	Apresenta os relatórios de 2017 a 2021 elaborados pela Comissão de Implantação e Avaliação do SEI na UFF. Os relatórios trazem estatísticas, cronogramas e avaliação do andamento do processo de implantação por parte da Comissão.

Fonte: UFF, 2022c.

5 Apresentação dos dados obtidos e discussão dos resultados

5.1 Dados obtidos na aplicação do questionário

O questionário foi submetido, via e-mail institucional da pesquisadora, aos docentes e técnicos-administrativos da UFF. O primeiro envio do questionário ocorreu em 13 de julho de 2022 e o segundo, no dia 04 de agosto de 2022. Os endereços de e-mail foram coletados diretamente do sítio eletrônico da UFF⁴ no mês de junho de 2022.

A pesquisa via questionário obteve 286 respostas. Ressalta-se que esse total corresponde a 78,35% do total pretendido inicialmente, ou seja, 365 participantes, conforme item 3.3. Dessa forma, é possível estabelecer que a pesquisa tem um grau de confiança de 95% e margem de erro de 5,7%.

5.1.1 Características sociodemográficas e funcionais dos servidores

No bloco 1, foram propostas perguntas de caráter geral, sendo elas gênero e idade, que buscaram identificar e definir a amostra pesquisada. A tabela abaixo apresenta os resultados obtidos:

Tabela 8 - Distribuição de gênero e idade

	18 a 24 anos	25 a 39 anos	40 a 59 anos	60 anos ou mais	Total
Masculino	0	48	60	19	127 (44,4%)
Feminino	1	56	85	17	159 (55,6%)
Total	1 (0,3%)	104 (36,4%)	145 (50,7%)	36 (12,6%)	286 (100%)

Fonte: elaborado pela autora

A divisão entre gênero do total de participantes deu-se de forma equilibrada, com ligeiro predomínio de respondentes do sexo feminino (55,6% do total). Já em relação à faixa etária, mais da metade (50,7%) concentra-se na faixa entre 40 e 59 anos, em larga vantagem numérica em relação às demais faixas propostas. Também há maior presença feminina nesta faixa etária,

⁴ <https://www.uff.br/?q=email>

correspondendo a 58,6%. Ressalta-se, ainda, o total de 12,6% dos participantes da faixa dos 60 anos ou mais, representando participação bem acima da faixa dos 18 aos 24 anos, apenas 1 respondente (0,3%).

No bloco 2, foram elaboradas questões quanto aos dados funcionais. A tabela abaixo mostra os dados obtidos relacionados ao tempo de atuação na UFF, escolaridade e cargo na instituição:

Tabela 9 - Distribuição por tempo de atuação, escolaridade e cargo na UFF

	Total	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
<i>Tempo de atuação</i>			
Menos de 1 ano	22	7,7%	7,7%
1 a 5 anos	58	20,3%	28%
6 a 10 anos	77	26,9%	54,9%
11 a 15 anos	72	25,2%	80,1%
16 anos ou mais	57	19,9%	100%
<i>Escolaridade</i>			
Fundamental completo	0	0%	0%
Médio completo	5	1,7%	1,7%
Superior completo	30	10,5%	12,2%
Pós-graduação (especialização) completa	91	31,8%	44%
Mestrado completo	58	20,3%	64,3%
Doutorado completo	102	35,7%	100%
<i>Cargo</i>			
Docente	102	35,6%	35,6%
Técnico-administrativo	184	64,4%	100%

Fonte: elaborado pela autora

Quanto ao tempo de atuação na UFF, as faixas tiveram desempenho bem distribuído com predomínio de servidores docentes e técnico-administrativos com 6 a 15 anos de atuação na Universidade.

No quesito escolaridade, ressalta-se o predomínio de servidores que declararam possuir doutorado completo, o que pode ser explicado pelo percentual de docentes que responderam à pesquisa (35,7% do total dos respondentes) e que, no geral, possuem doutorado (apenas 7 dos 102 declararam não ter doutorado completo).

Um fator importante a ser ressaltado sobre a escolaridade diz respeito ao número de servidores técnico-administrativos com qualificação acima do nível superior. Considerando os servidores com pós-graduação, mestrado e doutorado, 151 dos 184 respondentes, ou 82% dos respondentes na categoria técnico-administrativo.

Quanto ao cargo, os técnicos-administrativos representam 64% dos respondentes, enquanto os docentes representam 36% do total.

Tabela 10 - Homens e mulheres x cargo x tempo de atuação na UFF

	menos de 1 ano	1 a 5 anos	6 a 10	11 a 15	Mais de 16	Total
Mulheres	Docentes 2	Docentes 7	Docentes 17	Docentes 15	Docentes 9	Docentes 50
	Técnicos 9	Técnicos 31	Técnicos 21	Técnicos 26	Técnicos 22	Técnicos 109
Homens	Docentes 1	Docentes 9	Docentes 15	Docentes 14	Docentes 12	Docentes 51
	Técnicos 10	Técnicos 11	Técnicos 24	Técnicos 17	Técnicos 14	Técnicos 76

Fonte: elaborado pela autora

Ainda no bloco 2, perguntou-se sobre o tipo do setor, divididos entre unidades acadêmicas e unidades administrativas e de apoio, além do local da lotação do servidor, situado em Niterói ou nos diversos *campi* da UFF, tanto no estado do Rio de Janeiro, quanto em Oriximiná - PA.

Do total de respondentes, 187 afirmaram terem como lotação Unidades, Institutos ou Setores localizados em Niterói, sendo destes 131 técnicos-administrativos e 56 docentes. Já em relação às Unidades fora de Niterói, foram 99 respondentes, 53 técnicos e 46 docentes.

Dentre os 131 servidores técnico-administrativos lotados em Niterói, 52 afirmaram ter como lotação Unidades Acadêmicas e 79, Unidades administrativas ou de apoio. Já dentre os 53 servidores técnico-administrativos do interior, 19 são de setores acadêmicos e 34 de administrativo e apoio.

Tabela 11 - Cargo, tipo de setor e local de lotação na UFF

	Niterói		Fora da Sede	
	Técnicos	Docentes	Técnicos	Docentes
Unidades Acadêmicas	52	56	19	46
Unidades Administrativas	79	-	34	-
Total	131	56	53	46

Fonte: elaborado pela autora

No bloco 3 de perguntas, buscou-se identificar os aspectos relacionados a informações funcionais do servidor e do uso do SEI. Verificou-se que mais de 75% dos participantes já estavam em atuação na UFF quando o SEI foi implantado, em setembro de 2017. Esse dado demonstra que a maior parte dos participantes da pesquisa presenciou a mudança gradual que ocorreu na Universidade, pela qual os processos físicos migraram para o ambiente eletrônico.

É relevante notar, também, que cerca de 65% dos respondentes declararam ter tido a oportunidade de participar de ações de capacitação para o uso do SEI na UFF. Isso demonstra o sucesso do alcance das iniciativas para capacitar o público interno da Universidade para a mudança na tramitação dos processos, possibilitando o melhor uso das ferramentas do sistema e maior compreensão do fluxo processual.

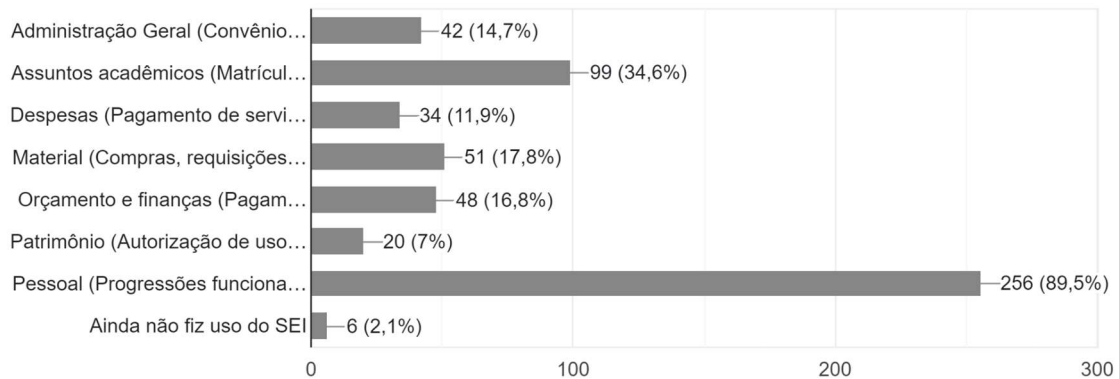
Quanto ao uso do sistema, perguntou-se os tipos de processos já utilizados pelos participantes no sistema. A definição das categorias de processos foi feita conforme disposto no Manual de Apoio do SEI (<https://www.uff.br/?q=material-de-apoio-sei>), para facilitar a compreensão dos respondentes.

Mais de 89% dos servidores relataram já ter tramitado processos relacionados a assuntos de pessoal, seguido pelos processos acadêmicos, processos de material, orçamento e finanças, administração geral e patrimônio. Cerca de 2% dos respondentes afirmaram ainda não terem feito uso do SEI. É possível notar, ainda, que os usuários utilizam diversas funcionalidades do sistema, já que há mais respostas do que o número de usuários respondentes.

Figura 5 - Tipos de processos utilizados no SEI

Se você já fez uso do sistema, cite as áreas em que você já utilizou as funcionalidades do SEI (marque quantas forem necessárias):

286 respostas

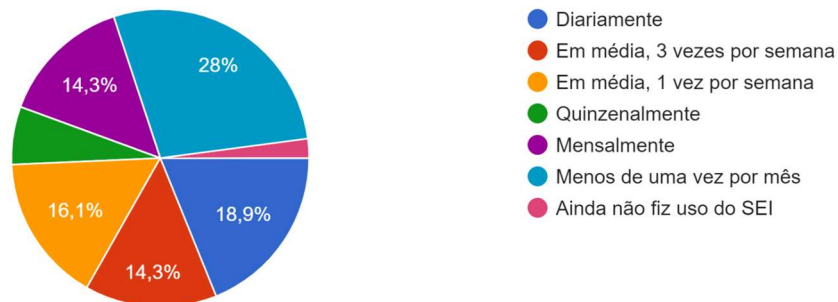


Fonte: elaborado pela autora

Em relação à frequência de uso, a maioria respondeu utilizar o sistema menos de uma vez por mês, seguido do grupo que afirmou acessar diariamente o SEI. Quase 50% dos participantes utilizam o SEI pelo menos 1 vez por semana. Interessante notar que, de acordo com o cargo e as atribuições funcionais, o SEI pode ser tanto uma ferramenta indispensável de trabalho como um sistema usado eventualmente.

Figura 6 - Frequência de uso do SEI

Com qual frequência, aproximadamente, você utiliza o SEI?
286 respostas



Fonte: elaborado pela autora

Ainda sobre o uso do SEI, foi perguntado aos participantes se os processos tramitados fisicamente por eles, antes da implantação do SEI, estão todos na ferramenta. Verificou-se que 42% dos participantes afirmaram não ter certeza, o que pode indicar algum grau de dificuldade no uso do sistema ou de falta de conhecimento satisfatório sobre os processos disponíveis. Cerca de 40% responderam afirmativamente à pergunta.

Por fim, foi feita a pergunta sobre a motivação de não usar o SEI, caso se aplicasse ao respondente. Apesar da maioria ter respondido que já conhecia a ferramenta, cerca de 88%, é importante destacar a dificuldade de uso do SEI e a falta de treinamento como resposta de quase 6% dos respondentes, já que esses dados podem indicar a necessidade de maior empenho na capacitação dos servidores.

A partir dos dados coletados é possível traçar o perfil dos respondentes ao questionário: sexo feminino, na faixa dos 40 aos 59 anos, atuando na UFF entre 6 e 10 anos, técnico-administrativo lotado em unidade acadêmica em Niterói. Quanto ao uso do SEI, o sistema é acessado menos de uma vez ao mês e o processo mais utilizado é o de assuntos de Pessoal (progressões funcionais, férias, auxílios, entre outros).

5.1.2 Percepção da transparência no SEI

O bloco 4 foi composto por afirmativas relacionadas à percepção da transparência do SEI pelos servidores docentes e técnico-administrativos, para as quais o participante deveria responder, com base na escala Likert de cinco pontos, sendo: “1 - Discordo Totalmente”, “2 - Discordo Parcialmente”, “3 - Nem concordo, nem discordo (Neutro)”, “4 - Concordo Parcialmente”, e “5 - Concordo Totalmente”.

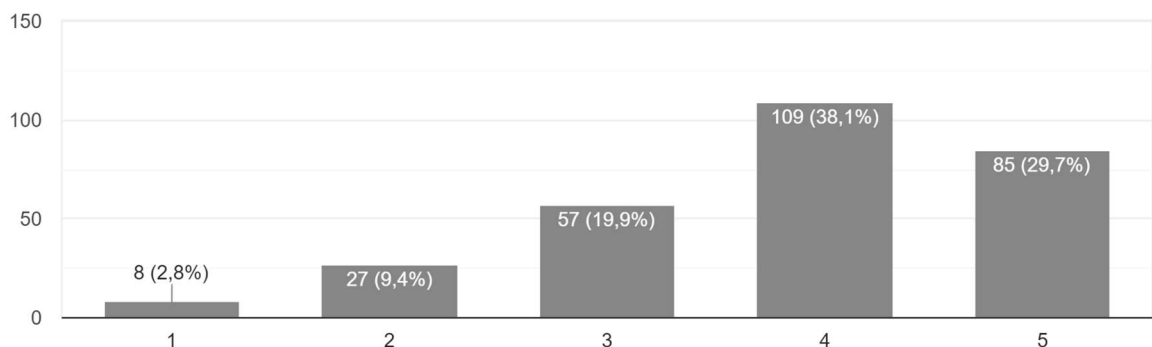
As proposições do bloco 4 foram feitas com base na literatura abordada no capítulo 2 e buscaram identificar se esses pressupostos de transparência estão presentes na percepção dos usuários do SEI.

A primeira proposição buscou identificar se os respondentes concordam que as informações no SEI são confiáveis, simples e compreensíveis. Cerca de 67% dos participantes responderam que concordam totalmente ou parcialmente com a afirmação, enquanto 12% discordam parcial ou totalmente. Assim, pode-se verificar que o SEI é visto pela maioria como uma ferramenta que possibilita a compreensão das informações por apresentar dados confiáveis e simples.

Figura 7 - Confiabilidade, simplicidade e compreensão da informação

1. As informações no SEI são confiáveis, simples e compreensíveis

286 respostas

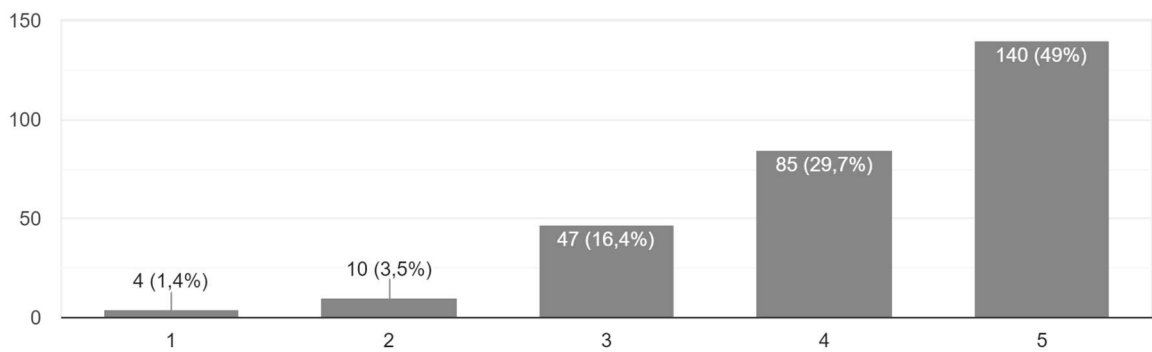


Fonte: elaborado pela autora

A segunda e terceira proposições tiveram como objetivo verificar como os usuários do SEI-UFF percebem a transparência como o acesso a informações públicas e a proteção às informações sigilosas. Como resultado, 49% dos respondentes disseram que esse conceito de transparência está presente no SEI na UFF. Ressalta-se que, entre as 10 perguntas do bloco específico sobre percepção de transparência, essa foi a que teve o maior percentual de pessoas que afirmaram concordar totalmente. Em contrapartida, 4,9% dos servidores discordam pouco ou totalmente, além de 16,4% serem neutros em relação à afirmativa.

Figura 8 - Acesso à informação e proteção aos dados sigilosos

2. No SEI, o acesso à informação (com exceção dos casos sigilosos previstos em lei) é garantido
286 respostas



Fonte: elaborado pela autora

Já a terceira afirmativa, relativa à divulgação de informações sem a solicitação do usuário, ou transparência ativa, foi corroborada 33,9% dos participantes, percentual próximo ao dos respondentes que afirmaram discordar parcial ou totalmente (31,1%). É interessante notar o expressivo número de servidores que não concordam ou discordam com a afirmação, o que resulta em uma distribuição quase igual entre os grupos que concordam, discordam e são neutros.

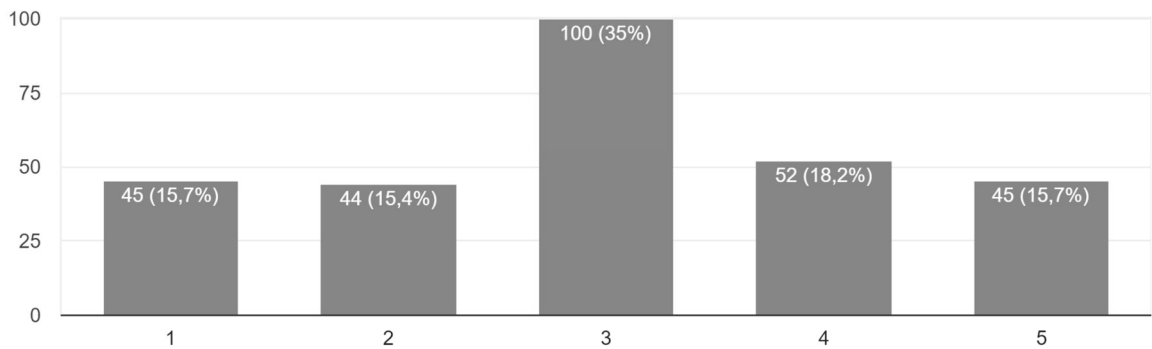
Quanto às possíveis razões para tal resultado, podemos identificar a característica do SEI de proteção da informação sigilosa, cuja afirmação teve o maior número de participantes que corroboram a ideia. Também é possível que alguns servidores apresentem dificuldades no

uso do sistema, o que poderia levar à percepção de que a transparência ativa no SEI não é satisfatória.

Figura 9 - Transparência ativa no SEI (conforme LAI)

3. No SEI, a UFF divulga informações sem a necessidade de solicitação do usuário

286 respostas



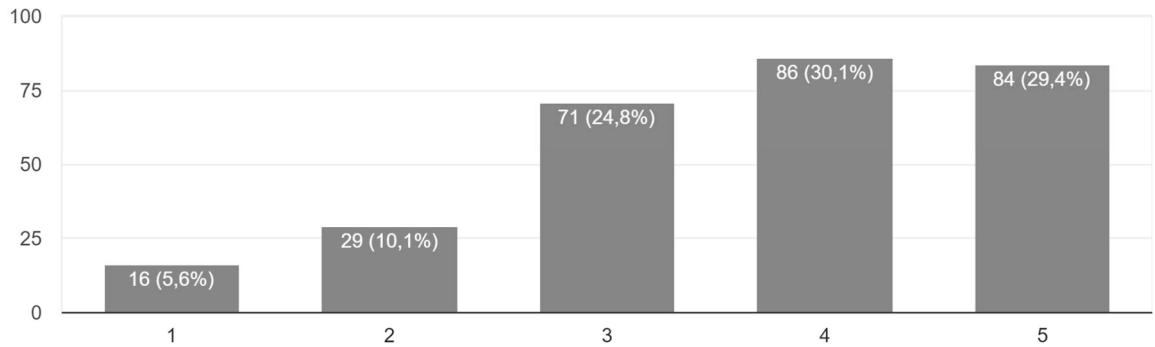
Fonte: elaborado pela autora

Na quarta questão, os respondentes foram abordados sobre a percepção da transparência pelo alcance e qualidade das informações prestadas. O total de servidores que concordam totalmente que há esse tipo de transparência no SEI foi de 29,4%, enquanto os que concordam parcialmente foi de 30,1%. Neutros foram 24,8% e os que discordam somaram 15,7%.

Figura 10 - Alcance e qualidade da informação no SEI

4. No SEI há informações disponíveis com clareza, qualidade e a um número maior de pessoas

286 respostas



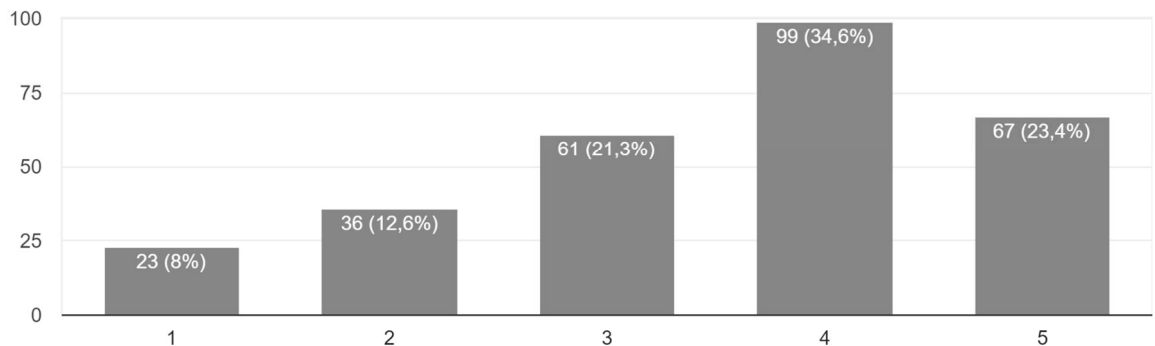
Fonte: elaborado pela autora

O objeto da quinta pergunta diz respeito à percepção do usuário quanto à visibilidade da informação no SEI, ou seja, à facilidade de acesso à informação completa. A maioria dos respondentes afirmou concordar com a existência desse tipo de transparência, sendo que 34,6% concordam parcialmente.

Figura 11 - Visibilidade da informação no SEI

5. No SEI a informação é visível, ou seja, de fácil acesso, completa e íntegra

286 respostas



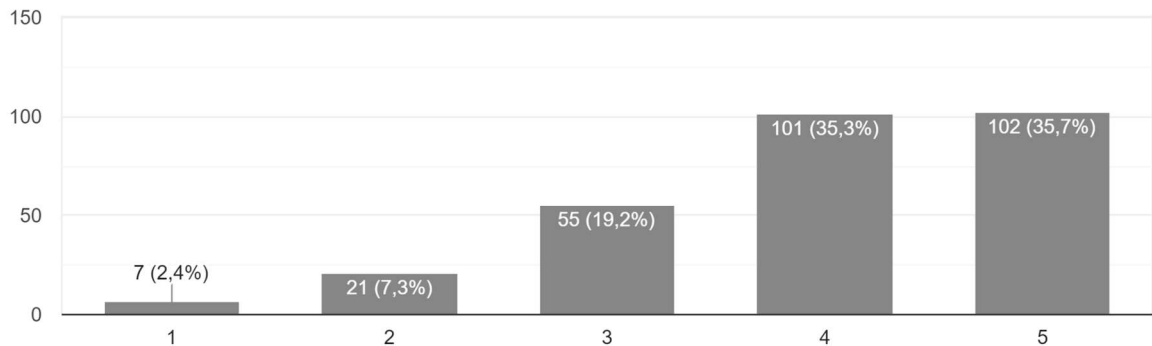
Fonte: elaborado pela autora

O objeto da sexta pergunta foi verificar se há informações de qualidade e verificáveis. Mais de 70% dos servidores responderam que concordam que há esse aspecto nas informações processadas pelo SEI, sendo que mais de 35% afirmou concordar totalmente.

Figura 12 - Qualidade e verificação das informações no SEI

6. Com o SEI tenho acesso à informação de qualidade e passível de ser verificada

286 respostas



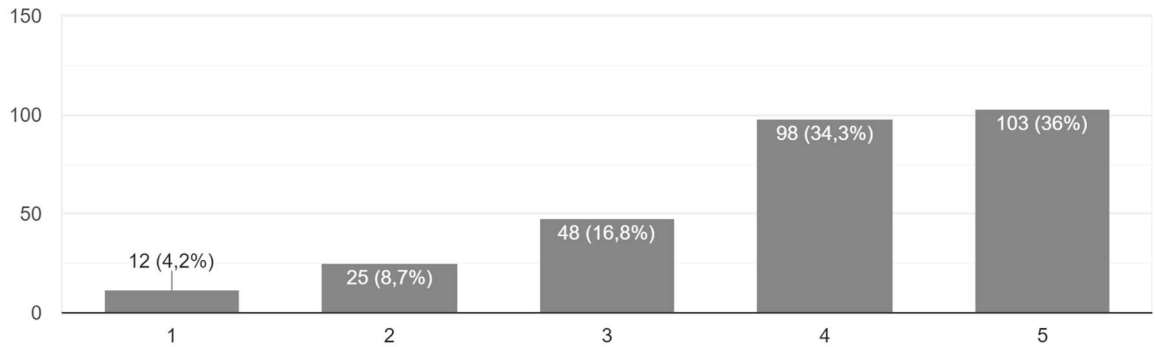
Fonte: elaborado pela autora

A sétima proposição teve como objetivo identificar a percepção da existência da transparência relacionada à qualidade da informação prestada e à rapidez no acesso. Do total dos respondentes, mais de 70% concordam que o SEI disponibiliza informações de forma célere e correta, sendo que 36% afirmaram concordar totalmente.

Figura 13 - Presteza, rapidez e correção das informações no SEI

7. Com o SEI, há disponibilização de informações com presteza, rapidez e correção

286 respostas



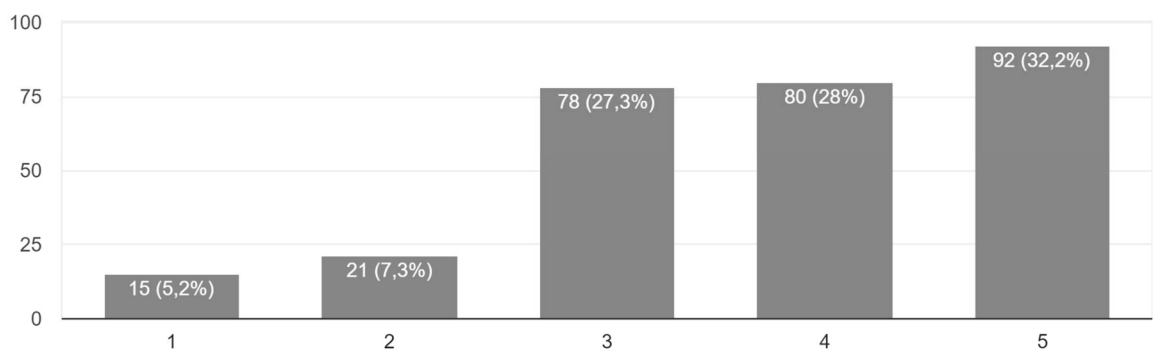
Fonte: elaborado pela autora

Em relação à percepção de transparência retroativa ou tempestiva, os usuários do SEI-UFF apresentaram distribuição numericamente próximas entre os que concordam totalmente (32,2%), concordam parcialmente (28%) e são neutros (27,3%).

Figura 14 - Transparência retroativa/tempestiva no SEI

8. No SEI há informações disponibilizadas tanto após ocorrido o fato, quanto em tempo real

286 respostas



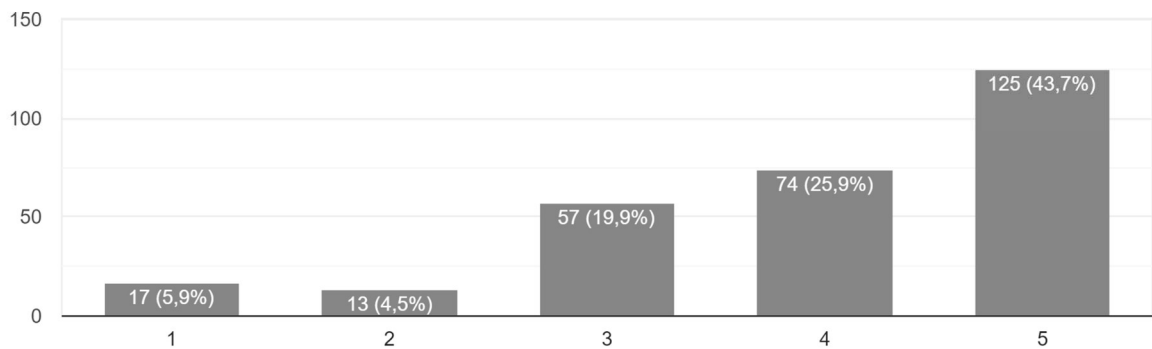
Fonte: elaborado pela autora

Também buscou-se identificar a percepção dos usuários quanto à iniciativa da instituição de tornar públicas informações relevantes para a sociedade. Assim, mais de 43% dos servidores responderam concordar totalmente com essa afirmativa, além de cerca de 25% concordarem parcialmente.

Figura 15 - Transparência ativa no SEI (conforme Heald, 2006)

9. Identifico, no SEI, a iniciativa da UFF em tornar públicas informações de interesse social, com exceção das informações sigilosas

286 respostas



Fonte: elaborado pela autora

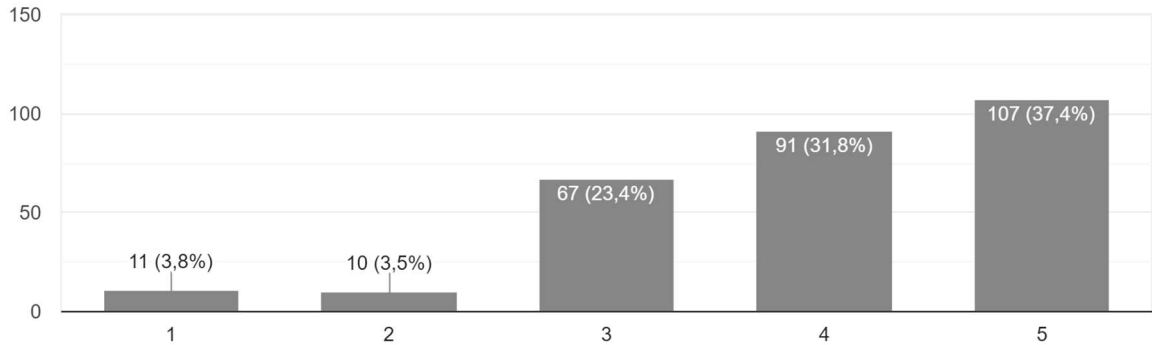
A última proposição do questionário buscou identificar se há, na percepção dos usuários do SEI da UFF, a transparência vertical no acesso às informações.

Para cerca de 69% dos respondentes a afirmação é compatível com suas percepções, seja totalmente ou parcialmente. Os servidores que declararam discordar parcial ou totalmente com a questão totalizaram 7,3%.

Figura 16 - Transparência vertical “para cima” e “para baixo” no SEI

10. No SEI, os servidores de um setor têm acesso às informações produzidas por suas chefias imediatas, e vice-versa

286 respostas



5.2 Dados obtidos nas entrevistas

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas via *Google Meet* nos dias 03/10/2022 (Gestor 1), 21/10/2022 (Gestor 2) e 08/12/2022 (Gestor 3). As sessões foram gravadas e posteriormente foi realizada a transcrição. O roteiro proposto foi elaborado com base no referencial teórico e nas perguntas do questionário e consta no Anexo II deste trabalho.

Perguntados sobre a confiabilidade e a compreensão das informações no SEI-UFF, os entrevistados identificaram, de uma forma geral, que o SEI facilitou a compreensão e aumentou a confiabilidade das informações dos processos, bem como simplificou a busca por dados.

Já quanto ao alcance, clareza e qualidade da informação, os entrevistados disseram acreditar que no SEI esses atributos foram aprimorados.

Quanto à qualidade das informações e à possibilidade de verificação das informações, uma das facetas da transparência, há o entendimento, por parte dos entrevistados, de que o SEI é eficiente nesse sentido.

Também buscou-se identificar a compreensão sobre o acesso da informação e a proteção das informações sigilosas, bem como o acesso às informações produzidas pelas equipes por parte das chefias, e vice-versa. Quando à primeira questão, foi pautado pelos gestores que o sistema atende às necessidades de acesso e proteção ao sigilo. O compartilhamento de informações entre chefias e equipes via SEI foi avaliado, pelos entrevistados, como satisfatório.

Por fim, buscou-se identificar a avaliação da transparência ativa promovida pela UFF ao disponibilizar informações no SEI. Tanto de acordo com a classificação da LAI, quanto pela

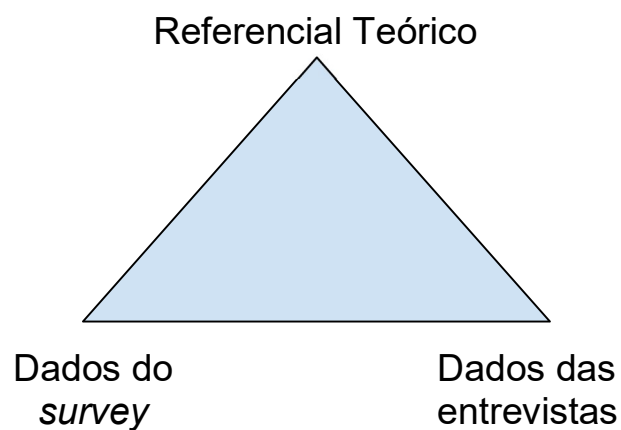
teoria de Heald (2006), os entrevistados afirmaram identificar esse aspecto da transparência no SEI-UFF.

Os dados obtidos nas entrevistas com os gestores serão melhor discutidos e aprofundados na próxima seção, que buscará, também, fazer a triangulação metodológica para maior compreensão dos resultados.

5.3 Discussão dos resultados

Após o envio do questionário, coleta e tabulação dos dados, bem como a transcrição das entrevistas realizadas com os três gestores, procedeu-se à triangulação dos dados obtidos com a teoria abordada. O objetivo foi verificar se os resultados apresentaram algum grau de correlação.

Figura 17 - Triangulação metodológica



Fonte: elaborado pela autora

Além da triangulação, dividiu-se as proposições do questionário e as perguntas da entrevista em eixos, para melhor diálogo com a literatura. O quadro abaixo traz a divisão por categorias e a relação entre as proposições do questionário e as perguntas das entrevistas:

Tabela 12 - Eixos, proposições e perguntas

(continua)

Categoria	Proposição – Questionário	Pergunta - Entrevista
QUALIDADE	Q.1 - As informações no SEI são confiáveis, simples e compreensíveis	Quais as características do SEI que simplificariam e facilitariam a compreensão das informações dos processos?
	Q.4 - No SEI há informações disponíveis com clareza, qualidade e a um número maior de pessoas	Há maior qualidade e/ou maior alcance das informações no SEI em comparação aos processos físicos? Quais seriam as razões?
	Q.5 - No SEI a informação é visível, ou seja, de fácil acesso, completa e íntegra	Como a UFF garante o acesso integral à informação completa e íntegra dos processos públicos no SEI? Há garantia que a informação disponibilizada será primária, íntegra, autêntica e atualizada?
	Q.6 - Com o SEI tenho acesso à informação de qualidade e passível de ser verificada	Quais as possibilidades dentro do SEI que permitem assegurar a qualidade das informações e a possibilidade de verificação delas?
ACESSO	Q.2 - No SEI, o acesso à informação (com exceção dos casos sigilosos previstos em lei) é garantido	O SEI permite proteger informação sigilosa e pessoal, observando a sua disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual restrição de acesso? Qual a sua avaliação desta proteção?
	Q.10 - No SEI, os servidores de um setor têm acesso às informações produzidas por suas chefias imediatas, e vice-versa	Há iniciativas e ferramentas, no âmbito do SEI, de compartilhamento de informações produzidas pela equipe com as chefias imediatas e vice-versa?

Tabela 12 - Eixos, proposições e perguntas

(conclusão)

Categoria	Proposição – Questionário	Pergunta - Entrevista
INICIATIVA	Q.3 - No SEI, a UFF divulga informações sem a necessidade de solicitação do usuário	É disponibilizada informação pertinente à administração do patrimônio público e utilização de recursos públicos no SEI (licitação e contratos administrativos, editais e resultados, despesas)?
	Q.9 - Identifico, no SEI, a iniciativa da UFF em tornar públicas informações de interesse social, com exceção das informações sigilosas	O(A) senhor(a) avalia que o SEI contribui para disponibilização de informação sobre atividades exercidas pela UFF? Há divulgação de informações e documentos sobre a política institucional, estrutura administrativa, metas e indicadores? Há acesso público de relatórios de inspeções, auditorias, prestações e tomadas de contas realizadas pelos órgãos de controle interno e externo no SEI?
VARIEDADE TEMPORAL	Q.7 - Com o SEI, há disponibilização de informações com presteza, rapidez e correção	Como o(a) senhor(a) avalia o tempo de produção no SEI em comparação aos processos físicos? E em relação à correção das informações produzidas?
	Q.8 - No SEI há informações disponibilizadas tanto após ocorrido o fato, quanto em tempo real	Com que frequência a informação produzida pelo setor é divulgada no SEI? Há divulgação de informações arquivadas? Há prazos para divulgação de informações?
-	-	Há algo que possa ser desenvolvido para que o SEI possa ampliar sua contribuição com a transparência pública na UFF?
-	-	De maneira geral, qual a sua percepção sobre a transparência do SEI no âmbito da UFF?

Fonte: elaborado pela autora

1ª Categoria: Qualidade

A primeira proposição da categoria relaciona-se à confiabilidade, simplicidade e compreensibilidade das informações no SEI. Conforme discutido anteriormente, esses aspectos estão presentes na teoria do ciclo da transparência da informação de Oliver (2004), somada às duas características da transparência efetiva, propostas por Zuccolotto e Teixeira (2019).

O resultado do questionário e das entrevistas convergem com a teoria abordada. A maioria dos respondentes do questionário, 67,8%, concordam com a afirmação de que as informações no SEI são confiáveis, simples e compreensíveis. Já nas entrevistas, é possível identificar esse aspecto quando os gestores afirmam que o SEI facilita o acesso às informações, a tramitação processual e a compreensão das informações por parte dos usuários.

Para o Gestor 1, duas ferramentas presentes no SEI seriam responsáveis por essa simplificação: a barra de pesquisa e a base de conhecimento. Aqui é importante retomar a conceituação feita no item 4.1 sobre as principais ferramentas do SEI e suas características. Assim, para o referido entrevistado, a base de conhecimento é suficiente para atender às demandas dos usuários por informações que facilitem o acesso à informação.

O Gestor 2 também mencionou a base de conhecimento como instrumento importante na promoção da transparência no SEI. Além de conferir maior formalidade aos procedimentos adotados no processo administrativo, permite que o usuário conheça, até mesmo antes de abrir o processo, os desdobramentos esperados (setores que analisam o processo, prazos, assinaturas). Dessa forma, a base de conhecimento ajuda a simplificar a informação obtida através do SEI ao evitar questionamentos.

De acordo com o Gestor 3, a busca por dados no SEI ocorre de forma mais simples, especialmente pelo fato de as informações estarem disponibilizadas em um sistema online. Assim, os usuários podem visualizar o andamento dos processos e tirar dúvidas antes mesmo da inclusão de um documento ou uma assinatura.

O Gestor 1 ressaltou, ainda, que a confiabilidade e a simplificação das informações dependem muito da abertura de processos com dados dos usuários de forma precisa, como o preenchimento do nome do interessado.

Ainda sobre a confiabilidade, foi mencionada a existência do código *hash* no SEI, que é uma função criptográfica do sistema para garantir a integridade de um documento. Além disso, o código é único para cada documento, o que dificulta a alteração no processo (Gestor 2).

Outro ponto relevante abordado foi a maior disseminação da gestão do conhecimento pelo uso da base de conhecimento. De acordo com o entrevistado, “facilitou porque ele [o usuário] já vai compreender que a decisão que vai ser colocada ali no processo, ela tem um embasamento, muito embora, sempre nos despachos, o agente administrativo que tá analisando o processo, está fazendo um despacho sempre com base em normativas, em leis. Eu acho que no processo físico isso ficava muito subjetivo, essa gestão do conhecimento ficava muito pautada somente na área, com a base de conhecimento não” (Gestor 2).

A segunda pergunta buscou verificar a existência, no SEI, da transparência pública conforme Gomes, Amorim e Almada (2018), que mensura o nível de transparência pelo alcance e qualidade das informações prestadas. O total de servidores que concordam que há esse tipo de transparência no SEI é de 59,5%, sendo que 29,4% concordam totalmente, enquanto os que concordam parcialmente foi de 30,1%.

O maior alcance das informações foi possibilitado, para o Gestor 3, pela possibilidade de visualizar o processo enquanto ele está tramitando, de qualquer lugar, o que permite identificar documentos incluídos ou assinados.

O Gestor 2 ressaltou o maior controle dos processos proporcionado pelo SEI, o que ajudou a quebrar a desconfiança dos usuários em relação à tramitação de processos digitais. Em relação ao alcance das informações, o entrevistado mencionou o fato de a UFF ser uma Instituição constituída por diversos *campi*, tanto espalhados pelo estado do Rio de Janeiro, como a Unidade Avançada José Veríssimo, em Oriximiná - PA. Assim, o SEI permitiu o ampliar o alcance das informações para as unidades fora da sede, em Niterói - RJ, bem como gerou maior agilidade na compreensão e na abertura de processos.

O Gestor 1 mencionou a facilidade do acesso às informações de qualquer lugar, o que facilita o acompanhamento dos processos por parte do interessado e proporciona as condições para a implementação do teletrabalho na Universidade. Em suas palavras,

“os servidores também, de uma forma geral, gostam muito dos processos no SEI porque conseguem acompanhar. Hoje em dia também com o Programa de Gestão podem trabalhar no teletrabalho com maior tranquilidade, tem gente que gosta de poder estar no teletrabalho e aí trabalhar de repente mais tarde, quando está tudo tranquilo, aí eu posso sentar e analisar com mais calma o processo (...) Então eu acho que ajuda a todo mundo nesse sentido de conseguir estar mais acessível para todo mundo e ao mesmo tempo poder trabalhar de casa ou presencial sem problema também”.

As outras duas perguntas relacionadas à qualidade foram elaboradas de acordo com a teoria desenvolvida por Michener & Bersch (2011), que vê dois pressupostos para a existência

de uma transparência pública efetiva: a visibilidade e o grau de inferência, ou seja, se a informação pode ser verificada e permitir que o usuário tire conclusões.

Quanto à visibilidade, é possível verificar que as proposições do questionário e os temas abordados na entrevista também convergem. Do total, 59,5% concordam com a afirmativa de que o SEI apresenta informações de fácil acesso, completas e íntegras, sendo que a maior parte dos que concordam o fazem parcialmente.

O acesso à informação atualizada no SEI, de acordo com os entrevistados, depende de outros fatores além das funcionalidades do sistema. Para estes, é primordial que o usuário promova a atualização de seus dados junto aos setores responsáveis, em especial os que atualizam os sistemas dos quais o SEI extrai os dados, como o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) (Gestor 2). Assim, esse atributo da transparência tem correlação com o nível de atualização das informações fora do sistema.

Também foi destacada a importância da comunidade usuária do SEI entender melhor a dinâmica dos processos e das funcionalidades do sistema. Nesse sentido, segundo o Gestor 3,

“o que eu sinto falta é a gente entender melhor como funciona a ferramenta, as possibilidades, aquelas inúmeras abas que tem. Então, não sei se a gente conhece todas as funcionalidades, certamente não, e se todas elas estão habilitadas. Então, acho que a gente precisa entender melhor o SEI até para usá-lo de uma forma mais adequada.”

Ainda na questão do uso correto do sistema para proporcionar informações mais completas e atualizadas, o Gestor 1 citou a importância da disseminação da necessidade do uso da base de conhecimento e da mudança de cultura:

“A gente precisa trabalhar muito a cultura das pessoas pra poder usar na sua plenitude o SEI, toda a potencialidade dele, porque aí eu acho que resolve um monte de questão de transparência, de agilidade da pessoa ver realmente o que tá ali dentro, o que precisa e fazer um processo mais certinho pra ele caminhar mais rápido”

Quanto ao segundo pressuposto de Michener & Bersch (2011), a possibilidade de inferência pela verificação e qualidade das informações, mais de 70% concordam que esse aspecto está presente no SEI.

Sobre o tema, o Gestor 1 ressaltou a importância das estatísticas do sistema, ferramenta pela qual é possível filtrar os processos por tipo. Assim, é possível encontrar informação de qualidade e verificável direto nos processos, tanto pelos usuários, quanto por eventuais procedimentos de auditoria.

O Gestor 3 mencionou outras ferramentas do sistema que facilitariam a verificação das informações, como a assinatura digital e a sinalização de um documento incluído, retirado ou assinado. Também foi citado o registro, por CPF, do usuário que fez a inclusão de documentos e até mesmo de quem recebeu o processo na unidade.

Já o Gestor 2 explicou sobre o banco de dados específico para o SEI, que permite maior certeza de que as informações não poderão ser editadas. Segundo o entrevistado, “todos os processos que são abertos ou documentos que são inseridos no SEI são depositados num servidor e tem um banco de dados. (...) então, acho que a integridade desses processos, ela está preservada nesse sentido, por termos um servidor e um banco de dados específico”.

Tabela 13 - Síntese da percepção quanto à qualidade

(continua)

Aspecto	Teoria	Questionário	Entrevistas
Confiabilidade/ compreensão	As informações no SEI são confiáveis, simples e compreensíveis	38,1% concordam parcialmente 29,7% concordam totalmente	“Facilitou a compreensão das informações nos processos por parte dos usuários (...) porque ele já vai compreender que a decisão que vai ser colocada ali no processo” (G2) "Acredito que a forma que o processo fica disponibilizado no SEI facilita muito a leitura, o acesso a essas informações e também a busca por dados, por dúvidas, ou até mesmo problemas que você tem em uma tramitação processual.” (G3)
Clareza e alcance	Com o SEI há mais informações disponíveis, com mais clareza, qualidade e a um número maior de pessoas	30,1% concordam parcialmente 29,4% concordam totalmente	“Universidade (ser) muito espalhada, o SEI ele trouxe esse ganho de produtividade, de eficiência, nos processos em relação aos processos de maneira física” (G2) “Pensando como usuário, por exemplo, na barra de pesquisas, é muito fácil encontrar as informações que você necessita (...) você pode encontrar informações pelo número do processo, nome do servidor, assunto, temas que são relacionados.” (G3)

Tabela 13 - Síntese da percepção quanto à qualidade

(conclusão)

Aspecto	Teoria	Questionário	Entrevistas
Visibilidade	Com o SEI a informação é visível, ou seja, de fácil acesso, completa e íntegra	34,6% concordam parcialmente 23,4% concordam totalmente	“Estando tudo certinho, a busca fica fácil, se você tiver o número do processo, a busca é super simples, agora, se não tiver, realmente tem muitos dados lá dentro e aí você não consegue achar mesmo.” (G1) “Se o servidor consegue entender a dinâmica de como funciona o SEI, se ele sabe usar bem aquela barra de pesquisa, então ele consegue ter acesso às informações,” (G2)
Capacidade de inferência e verificação	Com o SEI tenho acesso à informação de qualidade e passível de ser verificada	35,3% concordam parcialmente 35,7% concordam totalmente	“Eu acho que é mais fácil a gente localizar coisas quando a gente está passando no processo de auditoria. “Ah, eu quero saber todos os processos de incentivo à qualificação que a gente fez do período de tal a tal, que é o período que está sendo auditado, eu coloco lá no SEI, levanto, ele vai me dar a relação de processos” (G1) “Tem a questão das trilhas, todos os processos que são abertos ou documentos que são inseridos no SEI, eles são depositados num servidor e tem um banco de dados. Ele não pode ser regulado (...) a auditoria técnica precisa de lista do tipo de processo x, aí manda um ofício e a gente reporta para a central de atendimento e eles vão fazer uma consulta no banco de dados” (G2)

Fonte: elaborado pela autora

2ª Categoria: Acesso

A primeira pergunta da categoria Acesso teve fundamento teórico nas diretrizes da Lei nº 12.527 de 18/11/2011, a Lei de Acesso à Informação (LAI). Conforme abordado em capítulo

anterior, a LAI traz os procedimentos para a garantia da transparência no acesso à informação pública e abrange as entidades da Administração Direta e Indireta dos entes federativos. Em seu artigo 3º encontra-se o objetivo da normativa, que é assegurar o direito fundamental de acesso à informação a partir do entendimento da publicidade como regra e o sigilo como exceção, além da divulgação de informações públicas independentemente de solicitações, dentre outras diretrizes.

Foi pautado pelos gestores que o sistema atende às necessidades de acesso e proteção ao sigilo. No entanto, uma questão abordada de forma unânime é a importância da mudança de cultura na Universidade para que esse ponto seja, de fato, respeitado. Para o Gestor 3, é importante que os usuários conheçam bem as funcionalidades do sistema para que as informações pessoais sejam protegidas. O Gestor 1 esclareceu que o sistema não é o problema, mas sim a questão de abrir o processo corretamente. Já o Gestor 2 ressaltou a importância da disseminação de uma cultura na Universidade que enfatize o respeito ao acesso a processos pessoais de colegas de unidade, uma vez que o sistema tem ferramentas que facilitam a gestão de processos (como os marcadores e a atribuição).

Ainda nesse sentido, o Gestor 2, que faz parte da Comissão de Implantação e Avaliação do SEI na UFF, enfatizou que essa mudança cultural é um fator que a referida comissão leva em consideração ao decidir qual processo incluir no SEI. Processos considerados “sensíveis”, como os de Processo Administrativo Disciplinar (PAD) ainda não estão no sistema por essa razão. Ainda assim, o entrevistado avalia que há ferramentas úteis para estimular o debate, como as “Pílulas do SEI”.

A segunda proposição da categoria buscou identificar se há, na percepção dos usuários do SEI da UFF, a transparência vertical, conforme Heald (2006), nos eixos “para cima”, quando os subordinados conseguem ter acesso às informações produzidas por servidores hierarquicamente superiores, e “para baixo”, quando ocorre o processo inverso.

Para cerca de 69% dos respondentes a afirmação é compatível com suas percepções, seja totalmente ou parcialmente. Os servidores que declararam discordar parcial ou totalmente com a questão totalizaram 7,3%.

Já os gestores avaliaram que o SEI facilita o compartilhamento de informações produzidas entre chefias e equipes. A transparência vertical estaria presente no SEI, de acordo com os entrevistados, pois o gestor consegue ver a cadeia do processo, inclusive ao ter acesso aos processos que estão nos setores subordinados. Esse fator, para o Gestor 1, facilita a resolução de dúvidas entre gestor e usuário, além de permitir a comunicação entre as diversas áreas da Universidade.

Já o Gestor 2 mencionou a melhoria na relação entre chefia e equipe a partir do acesso às informações produzidas por ambos, além do ganho em celeridade nas respostas e na tomada de decisão. No mesmo sentido, o Gestor 3 enfatizou a maior facilidade de acompanhamento dos processos e melhor gestão da equipe. Em suas palavras, “o próprio sistema já tem particularidades que permitem que o servidor fique ciente de que alguma informação foi incluída no processo. Então, acho que isso facilita muito. E quem está dentro da mesma equipe tem acesso àquelas informações todas, você consegue gerenciar, colocar pessoas responsáveis por cada um dos processos, atribuir a responsabilidade para cada um dos servidores.”

Tabela 14 - Síntese da percepção quanto ao acesso

(continua)

Aspecto	Teoria	Questionário	Entrevistas
Proteção ao sigilo	Com o SEI, o acesso à informação (com exceção dos casos sigilosos previstos em lei) é garantido	29,7% concordam parcialmente 49% concordam totalmente	<p>“O Sei tem as funcionalidades que você consegue restringir o acesso a certos documentos, a certas informações, que de fato são sigilosas ou restritas conforme previsto em lei. Agora, eu acho que o grande problema é que o usuário do Sei, ele talvez não conheça muito bem essas funcionalidades, ou ele se esquece de acessá-las quando está criando um documento” (G3)</p> <p>“O que eu acho que garante a proteção são os processos restritos (...) na busca pública uma vez eu vi que se você colocar um documento restrito dentro de um processo, os outros documentos acabam sendo protegidos também, na busca pública” (G1)</p>
Transparência vertical	No SEI, os servidores de um setor têm acesso às informações produzidas por suas chefias imediatas, e vice-versa	31,8% concordam parcialmente 37,4% concordam totalmente	<p>“Eu acho que essa questão facilita muito a relação entre o servidor e a sua chefia imediata, porque você às vezes tem um prazo muito curto ali para poder abrir um processo, você já sobe os documentos, já atribui para a chefia” (G2)</p> <p>“A gente tem lá a mudança de setor que é possível, e eu consigo ver todos os processos que tramitaram por ali. Então, eu acho que pro gestor facilitou muito, porque ele consegue ver tudo que acontece” (G1)</p>

Fonte: elaborado pela autora

3ª Categoria: Iniciativa

A primeira pergunta, também com base na Lei de Acesso à Informação, teve como foco a transparência ativa e foi corroborada por 33,9% dos participantes, sendo que 18,2% concordam parcialmente e 15,7%, totalmente. Os gestores ponderaram que esse esforço, no SEI-UFF, é satisfatório, porém apontam questões a melhorar, o que pode ajudar a explicar o percentual relativamente baixo de pessoas que concordaram com a proposição.

O Gestor 3 ponderou que há a necessidade de aprimorar o debate para a inclusão de mais informações por parte da Universidade, independente de solicitação, e mencionou a recente inclusão dos processos que agrupam os planos institucionais das áreas da UFF como uma iniciativa da Instituição em promover a transparência ativa.

Tanto o Gestor 1 quanto o Gestor 2 explicaram que essa função tem maior correlação com os portais institucionais da Universidade, mas que também há, no SEI, o esforço de promover maior acesso à informação. Dentre as características citadas, verifica-se a possibilidade de acompanhamento pelos órgãos de controle externo sobre a prioridade de inclusão de processos e a maior facilidade do exercício do controle social e do encaminhamento de questões à Ouvidoria da UFF.

Também foi citado o papel do módulo de pesquisa pública do sistema, que facilitaria o acompanhamento de informações pelo usuário e reduziria os pedidos de informação sobre os processos no Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) da UFF. Além disso, alguns tipos de processos têm a inclusão de um relatório final ou resultado final como etapa prevista na base de conhecimento. Assim, para o Gestor 1, “aqueles servidores que estão mais preocupados de dar uma auditada na universidade como um todo, mesmo não sendo partícipes, eles acabam verificando”.

Também buscou-se identificar a percepção dos usuários quanto a uma outra abordagem da transparência ativa identificada na literatura. Segundo Heald (2006), outra característica desse tipo de transparência é a iniciativa da instituição de tornar públicas informações relevantes para a sociedade. Assim, mais de 43% dos servidores responderam concordar totalmente com essa afirmativa, além de cerca de 25% concordarem parcialmente.

Tabela 15 - Síntese da percepção quanto à iniciativa

Aspecto	Teoria	Questionário	Entrevistas
Transparência ativa (conforme LAI)	No SEI, a instituição divulga informações sem a necessidade de solicitação do usuário	18,2% concordam parcialmente 15,7% concordam totalmente	<p>“A gente consegue acompanhar e saber onde o processo tá, mesmo que você não consiga ver toda a documentação que tá ali dentro, porque o processo é restrito, mas isso dá uma noção assim, o processo andou, o processo não andou, o processo foi para onde ele tinha que ir, o processo foi para o lugar errado” (G1)</p> <p>“Só que é aquele negócio, como é que você faz a pesquisa? Vamos supor que a gente tem um pesquisador que está interessado em saber os planos institucionais, os encaminhamentos, como os setores analisam. Se ele for da instituição, será que ele consegue, via as funcionalidades do sistema, encontrar todos esses planos? Então, acho que tem coisa para melhorar no SEI.” (G3)</p>
Transparência ativa (segundo Heald)	Identifico, no SEI, a iniciativa da UFF em tornar públicas informações de interesse social, com exceção das informações sigilosas	25,9% concordam parcialmente 43,7% concordam totalmente	<p>“Ele tem um viés de transparência que é o portal de pesquisa pública, que os dados que são 100% públicos. Eu já recebi muitos pedidos de informação de cidadão (...) eu quero ter acesso ao processo que gerou a licitação e a contratação da empresa para fazer a obra do prédio da faculdade X, aí eu já dou o link lá do pesquisa pública e ensino a pessoa a digitar o numerozinho do processo, pesquisar” (G2)</p> <p>“Como o SEI é uma ferramenta relativamente nova na instituição, acredito que a gente precisa ampliar o debate institucional sobre o SEI (...) quando a gente tem um plano institucional, até mesmo um processo de compras, a gente tem que certificar que, dentro desses processos, tem os relatórios, tem todos os dados, e de fato eles são acessíveis ou não.” (G3)</p>

Fonte: elaborado pela autora

4ª Categoria: Variedade temporal

O objetivo da primeira questão do eixo foi identificar a percepção da existência da transparência relacionada à qualidade da informação prestada e à rapidez no acesso, conforme definido por Macadar, Freitas e Moreira (2015). Do total dos respondentes, mais de 70% concordam que o SEI disponibiliza informações de forma célere e correta, sendo que 36% afirmaram concordar totalmente.

Os gestores foram unânimes em citar que a comunicação e o acesso à informação ocorrem de forma mais célere através do SEI-UFF. Além de permitir o acesso ao sistema em qualquer lugar, o sistema eliminou a necessidade da elaboração de guias de remessa, já que é possível o recebimento das informações por diversos setores ao mesmo tempo (Gestor 1).

O Gestor 3 citou a possibilidade de acompanhamento em tempo real do processo, além da obtenção da informação que compõe o processo de forma mais célere, sem a necessidade de requisição do mesmo.

Para o Gestor 2, o SEI-UFF, no geral, reduziu o tempo de tramitação dos processos, embora seja necessário considerar que os tipos de processo têm rotinas diferentes. Essa celeridade pode ser vista tanto nas estatísticas do próprio processo, quanto pelo portal do Núcleo Institucional de Dados Integrados (NIDI), criado em 2022 com o objetivo de fornecer dados que auxiliem na tomada de decisão (UFF, 2022d).

Os entrevistados salientaram, ainda, a importância da celeridade do operador do sistema para que o SEI possa cumprir com o objetivo de dar maior celeridade à tramitação dos processos (Gestor 2) e o fato de que nem todos os tipos de processo estão atualmente no SEI (Gestor 3), fatores que podem impactar na qualidade da transparência do SEI.

Em relação à percepção de transparência retroativa ou tempestiva, com base nos estudos de Heald (2006), os usuários do SEI-UFF apresentaram distribuição numericamente próximas entre os que concordam totalmente (32,2%), concordam parcialmente (28%) e são neutros (27,3%).

Os entrevistados verificaram que, de forma geral, essa frequência de disponibilização das informações depende da organização do setor (cronograma interno), do tipo de processo e do tempo de processamento de cada área. Além disso, houve o impacto nos prazos por questões ligadas ao período eleitoral ou pelas restrições sanitárias impostas pela crise da COVID-19, o que levou a um maior tempo de análise dos processos (Gestores 1 e 2).

Ainda assim, a percepção para o Gestor 3 é de que a informação é disponibilizada em tempo real, inclusive para o resgate de dados em processos concluídos, uma vez que o SEI tem a funcionalidade de reabrir processo. Para o Gestor 1, isso ocorre porque o processo é analisado e já é encaminhado individualmente ao setor responsável ou ciência do interessado, sem a necessidade de aguardar a análise de todos os processos de um bloco.

O Gestor 3 ressaltou a necessidade da instrução correta do processo, “porque não é um processamento automático, no início as pessoas achavam que assim, clicava em iniciar, você ia ficar olhando, o robô ia fazer tudo por você, já chegou esse tipo de questionamento (...) porque retorna um processo que já poderia ter chegado no setor bem instruído. Então são duas questões (...) o tempo das áreas [e] o tempo que empreende em montar o seu processo da forma correta, porque isso reduz o tempo de tramitação”.

Tabela 16 - Síntese da percepção quanto à variedade temporal

Aspecto	Teoria	Questionário	Entrevistas
Celeridade	Com o SEI, há disponibilização de informações com presteza, rapidez e correção	34,3% concordam parcialmente 36% concordam totalmente	“Esse entendimento, essa visão, quando a gente compara com os processos em papel. Porque hoje a gente consegue acessar as informações dos processos no Sei de forma muito mais célere. (...) Então a gente consegue acompanhar em tempo real” (G3) “Eu considero razoável porque isso é um tempo médio geral, mas eu acho que poderia cair um pouquinho mais esse tempo, mas isso depende muito da área que está” (G2)
Tempestividade	No SEI há informações disponibilizadas tanto após ocorrido o fato, quanto em tempo real	28% concordam parcialmente 32,2% concordam totalmente	“Eu acho que depende de setor, e de forma de organização do setor” (G1) “Tem mais a ver com a dinâmica de cada setor, de cada processo (...) o que realmente muda é essa facilidade em implementar as informações, em receber os dados, em incluir os espaços. Então acredito que o SEI contribui bastante também.” (G3)

Fonte: elaborado pela autora

Portanto, conclui-se que o SEI atende à maioria das dimensões de transparência pública propostas, na visão de docentes e técnicos-administrativos da UFF, bem como dos gestores entrevistados. A média dos respondentes do questionário que concordam parcial ou totalmente com as proposições foi de 58%, o que permite identificar uma boa percepção da transparência pública no SEI-UFF.

Duas questões apresentaram divergências: a primeira, relacionada à transparência ativa (a divulgação de informações pela UFF sem a necessidade de solicitação do usuário) teve baixa concordância nas respostas dos questionários, em comparação às demais, enquanto os gestores verificaram um nível satisfatório do quesito. A segunda questão, referente ao momento de disponibilização da informação, apresentou bom nível de concordância, conforme o resultado do *survey*, porém foi apontada como uma variável que depende do tipo de processo e da organização interna do setor.

5.4 Outras percepções

Além da percepção da transparência, buscou-se identificar possíveis sugestões de aprimoramento da transparência no SEI-UFF. Para tanto, foi disponibilizado um campo, ao final do questionário, no qual constavam algumas opções para o respondente escolher quantas quisesse, bem como um campo para que fossem especificados outros itens que o usuário entendesse como relevante.

Dentre as opções dadas, facilitar a busca por informações foi o item mais marcado, em um total de 72,7%. A segunda opção mais marcada foi o item “conscientizar a comunidade acadêmica sobre o uso correto do SEI”, cerca de 56% dos respondentes. Por fim, disponibilizar mais informações, no material de apoio, sobre a abertura e tramitação dos processos, item importante para 55,9% dos usuários. A tabela abaixo traz as opções mais escolhidas no questionário.

Tabela 17 - Sugestões de aprimoramento e percentual de respostas

(continua)

Sugestão	%
Facilitar a busca por informações	72,7

Tabela 17 - Sugestões de aprimoramento e percentual de respostas

(conclusão)

Conscientizar a comunidade acadêmica sobre o uso correto do SEI	56,6
Disponibilizar mais informações, no material de apoio, sobre a abertura e tramitação dos processos	55,9
Aumentar/aprimorar o treinamento para uso do SEI	55,6
Disponibilizar links para a legislação referente aos processos	53,5
Disponibilizar mais informações técnicas sobre o SEI	34,3
Ampliar sua base de dados para os registros funcionais e acadêmicos da instituição	33,6
Habilitar o acesso às seções que estão indisponíveis	25,9
Disponibilizar mais estatísticas sobre o SEI	24,1

Fonte: elaborado pela autora

Importante destacar os comentários e sugestões feitos no campo aberto de sugestões. Os respondentes enviaram sugestões sobre variados temas, desde melhorias no design, o bloqueio ao acesso de processos por pessoas não interessadas do mesmo setor e maior capacitação. Abaixo, foram agrupadas as respostas por tema, além da recorrência das mesmas.

Tabela 18 - Sugestões de aprimoramento (campo aberto)

(continua)

Sugestão	Recorrência
Melhoria no design e experiência do usuário	6
Bloqueio de acesso/edição por não interessados	5
Envio de e-mail quando houver movimentação ou assinatura no processo	4
Melhoria do design dos ícones e tutorial sobre o uso	3
Elaboração de mais tutoriais (inclusive com a elaboração de vídeos explicativos)	2
Maior capacitação	2

Dois fatores foram amplamente abordados pelos gestores entrevistados como fundamentais para a melhoria da transparência no SEI: mudança de cultura e capacitação. O primeiro ponto diz respeito à conscientização da comunidade acadêmica da importância do bom uso do SEI para que todos sejam beneficiados pela economia, transparência e confiabilidade gerados. Assim, os gestores mencionaram a necessidade da ênfase em comunicação, seja quanto aos procedimentos técnicos do SEI, seja em relação às dúvidas que a comunidade acadêmica enfrenta no uso do sistema.

Além disso, é necessário, segundo os gestores, que os usuários busquem os manuais e as bases de conhecimento para que a abertura do processo seja correta e, assim, a tramitação ocorra de forma mais célere.

O segundo ponto levantado pelos entrevistados é a importância da capacitação. Desde o início da implantação até o momento atual, a capacitação foi essencial para que os usuários não apenas aprendessem a utilizar o sistema, mas que pudessem utilizá-lo de forma que o sistema possa proporcionar melhorias no trabalho.

Nesse sentido, destacam-se as ações da Comissão de Implantação e Avaliação do SEI na UFF e da PROGEPE, por meio das ações de capacitação elaboradas pela EGGP. Até o fim de 2022 já foram ofertadas 56 turmas de cursos sobre o SEI-UFF e esse esforço continua sendo uma meta da área de gestão de pessoas.

Conclui-se, então, que as respostas do questionário e das entrevistas em relação às sugestões de melhoria da transparência no SEI são majoritariamente convergentes, já que algumas das opções mais escolhidas, como a conscientização da comunidade acadêmica e o aprimoramento do treinamento, foram também citadas pelos gestores.

6 Recomendações/Plano de Ação

Ao longo da pesquisa, discutiu-se os principais aspectos encontrados na literatura e na legislação sobre o que é considerado transparência pública. Apesar das limitações encontradas no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), a transparência obtida através do sistema foi considerada satisfatória, principalmente quanto à rapidez, à confiabilidade e à qualidade das informações obtidas.

Conforme já argumentado, a utilização das TICs no setor público permite melhorar a qualidade dos serviços ofertados, além de gerar mais economia e eficiência ao Estado (OLIVEIRA; FALEIROS; DINIZ, 2015). Além disso, esse uso já apresenta grande potencial não só de melhoria e ampliação dos serviços, mas também da possibilidade de transformação da atuação do Estado brasileiro (CRISTÓVAM; SAIKALI; SOUSA, 2020)

Para que o SEI possa contribuir de forma ainda mais efetiva para a promoção da transparência pública, o objetivo deste capítulo é apresentar uma proposta de ação no âmbito da Universidade Federal Fluminense.

É importante ressaltar que o SEI, no formato atual, apresenta limitações do ponto de vista técnico, como o código-fonte já ser fornecido pronto às instituições, o que inviabilizaria algumas das sugestões apresentadas pelos entrevistados e respondentes do questionário. No entanto, algumas alternativas já estão presentes na realidade do serviço público e da própria Universidade, permitindo, assim, que possam contribuir de forma mais efetiva com o aprimoramento do sistema.

O primeiro ponto relaciona-se à própria limitação de todo sistema, que passa pela necessidade de ter pessoal preparado para utilizar o sistema e dar suporte aos usuários que encontrem dificuldades (OLIVEIRA; FALEIROS; DINIZ, 2015). Nesse sentido, identificou-se que a UFF já vem atuando de acordo com seu papel de disponibilizar, treinar e participar na solução de problemas do SEI. Porém, é premente a necessidade de ampliar as ações de capacitação, em especial para grupos que têm pouca regularidade de acesso ao sistema, como coordenadores de curso e chefes de departamento.

A segunda proposta foi pensada como uma resposta à necessidade de mudança de cultura na Universidade, indicada como um fator de sucesso para o bom uso do SEI. Nesse sentido, sugere-se a ampliação das ações de comunicação, seja pelos meios digitais já existentes (Pílulas do SEI, Comunica UFF, entre outros), seja através de eventos e reuniões com as equipes. Além disso, ampliar a divulgação e efetividade do Atendimento SEI.

Ainda no campo da facilitação do uso do SEI, outra sugestão refere-se à disponibilização de vídeos curtos com as principais etapas de abertura, inclusão de documentos, disponibilização para assinatura, conclusão de processos, entre outros. Os dados obtidos na pesquisa indicam que o manual de apoio e a base de conhecimento são ferramentas valiosas, porém para públicos com menor experiência tecnológica é necessário criar alternativas de orientação para tramitação de processos no SEI.

A quarta recomendação refere-se à ampliação e atualização com maior frequência do campo “Perguntas Frequentes”, seção que compõe o sítio eletrônico do SEI na UFF. Foram identificadas cerca de 19 perguntas respondidas, a maior parte relacionada a um processo específico no SEI (reembolso de passagem) e que podem, em alguns casos, não contemplar plenamente as dúvidas mais gerais da comunidade acadêmica. Sugere-se buscar as informações para essa atualização junto aos setores relacionados aos serviços e, na medida do possível, expandir as perguntas para processos de outros assuntos.

Por fim, sugere-se a criação e consolidação das informações institucionais em um único processo no SEI, com posterior divulgação do número do processo e dados principais no sítio eletrônico da UFF. Verificou-se que as informações que hoje constam no sistema estão em processos individuais, o que dificulta a transparência.

Nesse âmbito, mesmo que a consolidação das informações administrativas e institucionais não seja a principal tarefa do sistema, que hoje é utilizado principalmente para tramitação processual, foi possível identificar que essa divulgação das informações em um sistema amplamente utilizado na Universidade pode ser uma ferramenta útil para a promoção da transparência pública.

Tabela 19 - Necessidades e propostas de ação

Necessidade	Ação sugerida
Maior capacitação dos usuários do SEI	Ampliar as ações de capacitação
Mudança de cultura	Melhorar a comunicação e o suporte à comunidade acadêmica no uso do SEI
Melhorar a experiência e o uso do SEI	Criação de vídeos curtos com o passo-a-passo
Disponibilizar mais informações sobre a abertura e tramitação dos processos	Atualização/ampliação do “Perguntas Frequentes”
Maior transparência das informações institucionais	Consolidação das informações institucionais em processo único no SEI

Fonte: elaborado pela autora.

7 Limitações do estudo e sugestões de agenda de pesquisa

A pesquisa teve como objetivo investigar a percepção dos usuários sobre a transparência pública no SEI na Universidade Federal Fluminense. Para tanto, foi realizado um estudo de caso na própria instituição de ensino, que utilizou os dados obtidos nos relatórios e sítio eletrônico da UFF, as respostas do questionário aplicado e o resultado da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas com três gestores. As informações obtidas foram objeto de triangulação e sintetizadas em categorias que refletem as dimensões da transparência pública.

Chegou-se à conclusão de que o SEI atende à maioria das dimensões de transparência pública propostas, na visão de docentes e técnicos-administrativos da UFF, bem como dos gestores entrevistados. Dois pontos apresentaram divergências: a questão da transparência ativa conforme a LAI e o momento de disponibilização da informação.

Além disso, foram identificadas sugestões de melhorias que possam contribuir para aumentar a percepção de transparência no sistema. Dentre as propostas apresentadas, pode-se apontar a ênfase na conscientização da comunidade acadêmica sobre as boas práticas do SEI, além da continuidade dos esforços quanto à comunicação e à capacitação dos usuários.

É importante ressaltar, no entanto, que uma possível limitação, apontada no item 3.4, sobre o alcance do questionário, confirmou-se. Apesar do número expressivo de respondentes, não foi possível alcançar o percentual previsto como amostra populacional. Assim, pode-se apontar como limitação desta pesquisa o tamanho relativamente pequeno de pessoas que responderam às proposições.

Outra limitação diz respeito ao próprio tema de estudo. A transparência pública é assunto relativamente recente no debate teórico na Administração Pública, tendo menos de 35 anos de relevância no Brasil, já que surgiu com a Constituição Federal de 1988. Apesar dos avanços já percebidos, em especial após a Lei de Acesso à Informação, em 2011, Arruda (2016) identifica que os estudos acadêmicos sobre a transparência na Administração Pública ainda são escassos. O referencial teórico no caso brasileiro foi, então, uma limitação encontrada nesta pesquisa.

Pode-se citar também a limitação relacionada ao papel de observadora da pesquisadora que, apesar de não ter sido observadora participante, faz parte do grupo pesquisado e existe a possibilidade de que as interpretações feitas neste estudo sejam analisadas a partir da subjetividade presente na situação.

Como agenda de pesquisa, sugere-se que a pesquisa seja aplicada em outras Instituições Federais de Ensino (IFES), ampliando, assim, a possibilidade de comparação e debate da percepção da transparência no SEI nas diversas instituições no país.

Por fim, outra sugestão é estender o debate a outras ferramentas que visam à promoção da transparência, do controle social e da *accountability*. Nesse sentido, há o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) da própria UFF e de outras instituições.

8 Considerações finais

A transparência pública é fundamental para garantir a integridade e responsabilidade do Estado e o avanço tecnológico tem papel preponderante nesse objetivo. Para tanto, o Estado brasileiro tem adotado medidas para que o bom uso dos sistemas leve à maior transparência dos dados públicos.

Como iniciativa da Administração pública federal temos o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), sistema que compõe o Processo Eletrônico Nacional (PEN), criado em resposta ao Decreto nº 8539 de 08/10/2015. Um dos objetivos da iniciativa é a utilização de meios digitais para realizar processos administrativos com transparência.

Assim, esta pesquisa teve como problema de pesquisa compreender a percepção dos usuários do SEI quanto à transparência dos processos. Para tal verificação, escolheu-se analisar a partir da visão de docentes e técnicos-administrativos da Universidade Federal Fluminense. A pesquisa justifica-se pela abrangência do SEI na Universidade, pela necessidade de reflexão do papel do SEI na UFF, seus impactos e expectativas, assim como identificar o conhecimento produzido pelos servidores, através da identificação dos pontos fortes e fracos do sistema.

Para compreender a percepção da transparência na UFF, buscou-se debater os diversos conceitos de transparência pública, descrever o processo de criação do SEI, compreender como os usuários avaliam a transparência do SEI, através dos instrumentos de pesquisa, analisar os pontos fortes e fracos da transparência no SEI e, por fim, contribuir para melhorar as práticas ligadas à transparência, por meio do Produto Técnico-Tecnológico.

A triangulação do referencial teórico, dos dados obtidos pelos questionários aplicados e das entrevistas com os gestores, permitiu identificar os principais eixos de transparência e a percepção sobre cada aspecto. Verificou-se que o sistema atende, de maneira geral, às necessidades de transparência da comunidade acadêmica, mas alguns entraves precisam ser superados para que o sistema possa alcançar seu pleno uso.

Assim, a percepção de gestores e respondentes da enquete (*survey*) quanto às categorias Qualidade e Acesso foi convergente, porém no eixo Iniciativa, a transparência como divulgação de informação sem necessidade da solicitação do usuário, além da tempestividade, da categoria Variedade Temporal, apresentou alguma divergência entre os dois públicos. Dessa forma, não é possível afirmar que há consenso quanto à percepção da transparência nesses pontos.

Além disso, identificou-se algumas medidas que podem ser implementadas para aumentar a transparência. Como recomendações, sugere-se o incremento da capacitação e o

aprimoramento das ferramentas tecnológicas. Além disso, é necessário que seja incentivada a mudança de cultura e a consciência da importância da transparência. A partir dessa consciência é que os interessados podem cobrar a divulgação de informações pelo órgão público.

Como contribuições dessa pesquisa, pode-se citar a produção de conhecimento, pelos usuários do SEI, sobre as rotinas administrativas da Universidade, em especial do SEI. Além disso, há a contribuição para a melhoria dos serviços ofertados à comunidade e nos mecanismos de transparência pública.

Para pesquisas futuras, recomenda-se estender o debate tanto para outras Instituições, quanto para outras iniciativas da promoção da transparência. A partir dessa ampliação será possível realizar estudos comparativos entre as experiências das instituições com o SEI, bem como comparações entre o SEI e outros sistemas.

O acesso à informação e a divulgação de dados são cruciais para a tomada de decisões informadas e para a construção de uma sociedade mais justa e democrática. Portanto, é fundamental empregar esforços na direção não só de aprimorar a transparência do SEI, mas na publicidade das informações públicas como um todo.

Referências Bibliográficas

AUTORIDADE NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS – ANPD. **Tratamento de dados pessoais pelo Poder Público**. Guia Orientativo. Janeiro 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/anpd/pt-br/documentos-e-publicacoes/guia-poder-publico-anpd-versao-final.pdf>>. Acesso em 30 mar 2023.

ARAÚJO, J. M. **Inovação De Processos: Implementação Do Sistema Eletrônico De Informações Na Universidade De Brasília**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Faculdade UnB de Planaltina – FUP, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Universidade de Brasília. Brasília, 2018.

ARRUDA, C. E. G. DE. **Transparência Subnacional: um estudo das variáveis determinantes para o atendimento da lei de acesso à informação nos municípios brasileiros**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2016.

ASSIS, L. D.; COSTA FILHO, C. G. da. Fatores Críticos de Sucesso na Implantação do Sistema Eletrônico de Informações em Universidades Federais. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 180-202, janeiro-abril 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e83359>>. Acesso em 11 abr. 2022.

BAIRRAL, M. A. da C.; SILVA, A. H. C.; ALVES, F. J. dos S. Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 3, p. 643-675, 2015.

BARBOSA, A. F. **Governo eletrônico: dimensões da avaliação de desempenho na perspectiva do cidadão**. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV-EASP, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BARROS, M, B. S. **Estatísticas dos processos do SEI** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <matheusbersot@id.uff.br> em 11 abr. 2022.

BÉLANGER, F.; HILLER, J. S.; SMITH, W. J. Trustworthiness in electronic commerce: the role of privacy, security, and site attributes. **The journal of strategic Information Systems**, 11(3-4), pp. 245-270. 2002

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 29 jan 2022

BRASIL **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm. Acesso em 02 fev. 2022

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Brasília, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em 02 fev. 2022

BRASIL. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009**. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm. Acesso em 04 fev. 2022

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em 25 jan. 2022

BRASIL. **Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015**. 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. Brasília, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm. Acesso em 29 jan. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em 03 fev. 2022

CORREA, J. R. L.; NOSSA, V. Fatores que influenciam a utilização de sistemas de monitoramento E-Government no Brasil. **REPeC**, Brasília, v. 13, n. 3, art. 2, p. 258-273, jul./set. 2019

COSTA, M. I. S.; IANNI, A. M. Z. **Individualização, cidadania e inclusão na sociedade contemporânea**: uma análise teórica. São Bernardo do Campo: EdUFABC, 2018. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/sysng/pdf/costa-9788568576953.pdf>. Acesso em 05 jan 2023.

CRISTÓVAM, J. S. da S.; SAIKALI, L. B.; SOUSA, T. P. de. Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil. **Sequência**, Florianópolis, n. 84, Jan-Apr 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/f9mk84ktBCQJFzc87BnYgZv/?lang=pt>. Acesso em 25 jan 2023.

CUNHA FILHO, M. C. **O que sabemos sobre transparência pública? Uma revisão bibliográfica das abordagens normativa, conceitualista e empírica.** v. 10 n. 16 (2018): Revista da CGU, 16, jan-jun/2018

DEUS, L. F.; FARIAS, J. S. A adoção do processo eletrônico de controle externo (e-tcu) no Tribunal de Contas da União: a experiência dos gestores envolvidos. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 2, p. 268-290, 2015.

ESCOLA DE GOVERNANÇA EM GESTÃO PÚBLICA - EGGP/UFF. **Sobre.** Niterói, 2021. Disponível em: <https://capacitacaoeggp.vr.uff.br/?page_id=38>. Acesso em 12 abr 2022.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. **Governo Aberto.** Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/140>>. Acesso em 20 fev. 2022.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa.** Porto Alegre: Penso, 2013.

FUNG, A.; GRAHAM, M.; WEIL, D. (2007). **Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency.** Cambridge University Press. Cambridge, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1017/CBO9780511510533>>. Acesso em 27 fev 2022.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2008.

GRÖNLUND, A.; HORAN, T. A. Introducing e-Gov: History, Definitions, and Issues. **Communications of the Association for Information Systems**, 15(39):713-729, jan 2004

GOMES, W.; AMORIM, P. K. D. F.; ALMADA, M. P. Novos desafios para a ideia de transparência pública. **E-compós**, Brasília, v.21, n.2, maio/ago. 2018. Disponível em: <<https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/1446/1847>>. Acesso em 28 fev 2022.

GÜNTHER, H. 2006. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 22(2):201-210. maio/agosto 2006.

HEALD, D. Varieties of transparency. In C. Hood & D. Heald (Eds.), **Transparency. The key to better governance** (pp. 25–43). New York: Oxford University Press, 2006. <https://doi.org/10.5871/bacad/9780197263839.003.0002>

HOOD, C. Transparency in historical perspective. In C. Hood & D. Heald (Eds.), **Transparency: The Key to Better Governance?** (p. 3–23.). New York: Oxford University Press., 2006. <https://doi.org/10.5871/bacad/9780197263839.003.0001>

JARDIM, J. M. A lei de acesso à informação pública: dimensões político-informacionais. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), 13., 2012, Rio de Janeiro, RJ. **Anais do ENANCIB 2012.** Rio de Janeiro: ANCIB, 2012.

LIMA, M. P. de; ABDALLA, M. M.; OLIVEIRA, L. G. L. A avaliação da transparência ativa e passiva das universidades públicas federais do Brasil à luz da Lei de Acesso à Informação.

Revista do Serviço Público, Brasília 71 (especial - 3): 232 – 263 Dez. 2020. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5990>>. Acesso em 02 jan 2023.

MACADAR, M. A.; FREITAS, J. L. de; MOREIRA, C. R. Transparência como elemento fundamental em governo eletrônico: uma abordagem institucional. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 3, p. 78-100, set./dez. 2015

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTINS, H. **Lei da Transparência e sua aplicação na Administração Pública: valores, direito e tecnologia em evolução**. 2019. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/internet_docs/ministros/Discursos/0001182/LEI%20DA%20TRANSPAR%20E%20SUA%20APLICA%20NA%20ADMINISTRA%20P%20ABLICA%20VALORES,%20DIREITO%20E%20TECNOLOGIA%20EM%20EVOLU%20>. Acesso em 03 fev. 2022

MEIJER, A. Understanding the Complex Dynamics of Transparency. **Public Admin Rev**, 73: 429-439. 2013. <https://doi-org.ez24.periodicos.capes.gov.br/10.1111/puar.12032>

MICHENER, G.; BERSCH, K. Conceptualizing the quality of transparency. **Political Concepts**, v. 49, p. 1-27, 2011

MINAYO, M. C. de S. Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2011

MINAYO, M.C.de S. **O desafio do conhecimento**. 14ª. Ed. São Paulo: Hucitec. 2015

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES - MCTIC. **Estratégia Brasileira para a Transformação Digital - E-Digital**. 108 p. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/eDigital.pdf>>. Acesso em 05 abr. 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA - ME. **Acesso à Informação**, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/sei/sobre>>. Acesso em 15 fev. 2022

MINISTÉRIO DA ECONOMIA - ME. **Do Eletrônico ao Digital**. 2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>>. Acesso em 04 mar 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA - ME. **Estratégia de Governo Digital - 2020 a 2022**, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/EGD2020>> Acesso em 17 fev. 2022

MINISTÉRIO DA ECONOMIA - ME. **SEI - Principais questionamento sobre o Sistema Eletrônico de Informações**, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/EGD2020>> Acesso em 27 mar. 2022

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO - MPOG. **O Processo Eletrônico Nacional e a solução que revolucionou a gestão dos processos administrativos governamentais.** Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 15 p. Brasília, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2725>> Acesso em 18 fev 2022.

MOTTA, F. Publicidade e transparência são conceitos complementares. **Revista Consultor Jurídico.** 2018. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2018-fev-01/interesse-publico-publicidade-transparencia-sao-conceitos-complementares#:~:text=Entende%2Dse%20a%20publicidade%20como,o%20que%20est%C3%A1%20por%20tr%C3%A1s.>>> Acesso em 27 dez 2022.

NASCIMENTO, P. R. da S. **Impactos da Implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI): Estudo de Caso da Universidade de Brasília (UnB).** 2017. 138 p. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

NAVARRA, D. D.; CORNFORD, T. ICT, innovation and public management: governance, models and alternatives for e - government infrastructures. **European Conference on Information Systems: information systems in a rapidly changing economy**, 13th, Regensburg, Germany. 11 p., 2005

NOGUEIRA, R. de F.; COSTA, T. de A. O Processo Eletrônico Nacional e a Implementação do Sistema Eletrônico de Informações na Universidade de Brasília. **Informação Arquivística**, Rio de Janeiro, v.6, n. 1, p. 304-317, jan./jun., 2017. Acesso em 11 abr. 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO - OCDE. **Peer Review OCDE Skills: Revisão do Governo Digital do Brasil: Rumo à transformação digital do setor público - conclusões preliminares.** ENAP: Brasília, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3627>>. Acesso em 04 abr 2022

OLIVEIRA, L. C. P. de; FALEIROS, S. M.; DINIZ, E. H. Sistemas de informação em políticas sociais descentralizadas: uma análise sobre a coordenação federativa e práticas de gestão. *Rev. Adm. Pública* — Rio de Janeiro 49(1):23-46, jan./fev. 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/3WL95p4HsnZfXRZsXPNjRSr/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 26 jan 2023.

OLIVER, R. W. **What is transparency?** New York: McGraw-Hill, 2004.

PINHO, J. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **Revista de Administração Pública (RAP)**, 2008. Rio de ..., 42(3), 471–493. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n3/a03v42n3>

PRADO, E. P. V.; RAMALHO, N. C. L.; SOUZA, C. A. de; CUNHA, M. A.; REINHARD, N. Iniciativas de Governo Eletrônico: Análise das Relações entre Nível de Governo e Características dos Projetos em Casos de Sucesso. **RESI: Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 10, p. 1-24, 2011.

RIBEIRO, A. M. O Sistema Eletrônico De Informações (Sei) Nas Universidades Federais. **Tribuna Universitária**, 2020. Disponível em: < <https://tribunauniversitaria.com.br/blog/o-sistema-eletronico-de-informacoes-sei-nas-universidades-federais/>> Acesso em 17 fev. 2022

RIBEIRO, A. M. **Entrevista** concedida a Laís Faria de Oliveira. Niterói, 11 abr. 2022. [A entrevista, ocorrida via e-mail, encontra-se no Apêndice "A" desta dissertação]

SARAIVA, A. **A Implementação do SEI - Sistema Eletrônico de Informações**. Estudo de Caso - Escola Nacional de Administração Pública (Enap). 11 p. Brasília: ENAP, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3455>>. Acesso em 09 abr 2022.

SILVA, N.; JACOBSEN, A. de L.; ALMEIDA, M. de S.; OLIVO, L. C. C. de. O sistema "UFSC sem papel" sob a perspectiva da inovação. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 11-22, abr. 2013

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU. **Fiscalização de tecnologia da informação**. s.d. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-de-tecnologia-da-informacao/atuacao/governo-digital/>>. Acesso em 05 abr. 2022.

UCHOA, C. E.; AMARAL, V. L. do. Processo Eletrônico Nacional: uma solução universal de processo eletrônico. In: **VI Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-12/processo-eletronico-nacional.pdf>>. Acesso em 16 fev. 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF. **Relatório de Implantação e Acompanhamento do Sistema Eletrônico de Informações na UFF/2017**. Niterói: UFF. dez 2017. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/sites/default/files/imagens-das-noticias/relatorio_anual_comissao_sei_uff.doc_22_jan_-_versao_final.pdf>. Acesso em 13 abr 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF. **Relatório de Implantação e Acompanhamento do Sistema Eletrônico de Informações na UFF/2018**. Niterói: UFF. dez 2018. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/sites/default/files/imagens-das-noticias/relatorio_anual_do_sei_-_acoes_desenvolvidas_em_2018.pdf>. Acesso em 13 abr 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF. **Relatório de Implantação e Acompanhamento do Sistema Eletrônico de Informações na UFF/2019**. Niterói: UFF. nov 2019. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/sites/default/files/imagens-das-noticias/relatorio_sei_uff_2019_-_versao_final_10_dez_-.pdf>. Acesso em 13 abr 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF. **Relatório de Implantação e Acompanhamento do Sistema Eletrônico de Informações na UFF/2020**. Niterói: UFF. dez 2020. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/sites/default/files/imagens-das-noticias/relatorio_anual_comissao_sei_uff_2020.pdf>. Acesso em 13 abr 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF. **Comissão de Implantação do SEI**. 25/02/2021. Disponível em: <<https://www.uff.br/?q=comissao-de-implantacao-do-sei>>. Acesso em 12 abr 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF. **Relatório de Implantação e Acompanhamento do Sistema Eletrônico de Informações na UFF/2021**. Niterói: UFF, 2022a. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/sites/default/files/imagens-das-noticias/relatorio_anual_sei-uff_2021.pdf>. Acesso em 13 abr 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF. **Apresentação**. Niterói, 2022b. Disponível em: <<https://www.uff.br/?q=apresentacao>>. Acesso em 12 abr. 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF. **Sistema Eletrônico de Informações (SEI)**. Niterói, 2022c. Disponível em: <<https://www.uff.br/sei>>. Acesso em 12 abr 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF. **Núcleo Institucional de Dados Integrados (Nidi)**. Niterói, 2022d. Disponível em: <<https://www.uff.br/?q=infodados>>. Acesso em 04/01/2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2005

ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C. **Transparência: aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro**. Brasília: Enap, 2019.

ANEXO I - TERMO DE CONSENTIMENTO E QUESTIONÁRIO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

1) Dados de identificação do projeto

Título do Projeto: O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e a percepção da transparência pública: um estudo de caso na Universidade Federal Fluminense

Pesquisadora Responsável: Laís Faria de Oliveira

Instituição: Mestrado Profissional em Administração Pública – UFF (Universidade Federal Fluminense)

Contato da pesquisadora (e-mail): lais_oliveira@id.uff.br

2) O que é o projeto?

O projeto foi desenvolvido pela mestranda, orientada pelo Prof. Dr. Julio Cândido de Meirelles Júnior, como parte da dissertação que está em elaboração no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública.

3) Qual é o objetivo do estudo?

O objetivo é entender como você, servidor docente ou técnico-administrativo da UFF, percebe o impacto do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na transparência pública dos processos.

4) Minha participação neste estudo será mantida em sigilo?

Os dados obtidos com seu preenchimento serão usados apenas com objetivos científicos, não sendo possível a identificação individual. O acesso será apenas feito pela pesquisadora responsável pela pesquisa, garantindo assim a privacidade e sigilo dos dados.

Fico à disposição para dirimir quaisquer dúvidas:

Laís Faria de Oliveira

E-mail: lais_oliveira@id.uff.br

Obrigada por ler estas informações.

Agradeço imensamente a sua participação.

Você confirma que leu e que concorda com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido? *

- Sim
- Não

E-mail *

Sua resposta _____

Gênero *

- Masculino
- Feminino
- Outro ou prefiro não informar

Idade *

- 18 a 24 anos
- 25 a 39 anos
- 40 a 59 anos
- 60 anos ou mais

Tempo de atuação na UFF *

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- Mais de 16 anos

Escolaridade *

- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior completo
- Pós-graduação (Especialização) completa
- Mestrado completo
- Doutorado completo

Cargo na UFF *

- Docente
- Técnico-administrativo

Lotação *

- Campus/Instituto/Unidade em Niterói
- Campus/Instituto/Unidade fora de Niterói (Interior RJ ou Oriximiná)

Qual a resposta que mais se encaixa quanto ao setor onde você está lotado? *

- Acadêmico (Graduação, pós-graduação, extensão, estágio e outros)
- Administrativo ou de apoio

Você já trabalhava na UFF quando o SEI foi implantado (setembro/2017)? *

- Sim
- Não

Você participou de alguma ação de capacitação da UFF para o uso do SEI? *

- Sim
- Não

Se você já fez uso do sistema, cite as áreas em que você já utilizou as funcionalidades do SEI (marque quantas forem necessárias): *

- Administração Geral (Convênios relacionados a estágios, cooperação Internacional, etc.)
- Assuntos acadêmicos (Matrículas, disciplinas, etc.)
- Despesas (Pagamento de serviços básicos, pagamento de serviços terceirizados, etc.)
- Material (Compras, requisições, licitações, etc.)
- Orçamento e finanças (Pagamento de bolsas, empenho de diárias/passagens, etc.)
- Patrimônio (Autorização de uso, inventário, etc.)
- Pessoal (Progressões funcionais, funções gratificadas, auxílios diversos, etc.)
- Ainda não fiz uso do SEI

Com qual frequência, aproximadamente, você utiliza o SEI? *

- Diariamente
- Em média, 3 vezes por semana
- Em média, 1 vez por semana
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Menos de uma vez por mês
- Ainda não fiz uso do SEI

Se você não conhece ou teve acesso ao SEI, qual a principal razão que você atribui, dentre as citadas abaixo? *

- Não houve necessidade de uso nas minhas atividades funcionais ou assuntos pessoais
- Falta de treinamento
- Ainda não conheço a ferramenta

- Tenho dificuldade no uso do SEI
- Não se aplica (conheço ou já tive acesso ao SEI)

Os processos que você utilizava de forma manual antes da implantação do SEI *
estão todos contemplados na ferramenta?

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Responda às questões abaixo de acordo com a escala: 1 - Discordo Totalmente, 2 -
Discordo Parcialmente, 3 - Nem concordo, nem discordo (Neutro), 4 - Concordo
Parcialmente, 5 - Concordo Totalmente

1. As informações no SEI são confiáveis, simples e compreensíveis *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

2. No SEI, o acesso à informação (com exceção dos casos sigilosos previstos em *
lei) é garantido

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

3. No SEI, a UFF divulga informações sem a necessidade de solicitação do *
usuário

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

10. No SEI, os servidores de um setor têm acesso às informações produzidas por suas chefias imediatas, e vice-versa *

1 2 3 4 5

Discreto Totalmente Concordo Totalmente

Sugestões de aprimoramento do SEI (marque quantas achar necessário) *

- Habilitar o acesso às seções que estão indisponíveis
- Disponibilizar links para a legislação referente aos processos
- Facilitar a busca por informações
- Ampliar sua base de dados para os registros funcionais e acadêmicos da instituição
- Disponibilizar mais estatísticas sobre o SEI
- Disponibilizar mais informações técnicas sobre o SEI
- Conscientizar a comunidade acadêmica sobre a necessidade do uso correto do SEI
- Aumentar/aprimorar o treinamento para uso do SEI
- Disponibilizar mais informações, no material de apoio, sobre a abertura e tramitação dos processos
- Outro: _____

[Voltar](#)

[Enviar](#)

Página 3 de 3

[Limpar formulário](#)

ANEXO II - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

1	Quais as características do SEI que simplificariam e facilitariam a compreensão das informações dos processos?
2	Há maior qualidade e/ou maior alcance das informações no SEI em comparação aos processos físicos? Quais seriam as razões?
3	Como a UFF garante o acesso integral à informação completa e íntegra dos processos públicos no SEI? Há garantia que a informação disponibilizada será primária, íntegra, autêntica e atualizada?
4	Quais as possibilidades dentro do SEI que permitem assegurar a qualidade das informações e a possibilidade de verificação delas?
5	O SEI permite proteger informação sigilosa e pessoal, observando a sua disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual restrição de acesso? Qual a sua avaliação desta proteção?
6	Há iniciativas e ferramentas, no âmbito do SEI, de compartilhamento de informações produzidas pela equipe com as chefias imediatas e vice-versa?
7	É disponibilizada informação pertinente à administração do patrimônio público e utilização de recursos públicos no SEI (licitação e contratos administrativos, editais e resultados, despesas)?
8	O(A) senhor(a) avalia que o SEI contribui para disponibilização de informação sobre atividades exercidas pela UFF? Há divulgação de informações e documentos sobre a política institucional, estrutura administrativa, metas e indicadores? Há acesso público de relatórios de inspeções, auditorias, prestações e tomadas de contas realizadas pelos órgãos de controle interno e externo no SEI?
9	Como o(a) senhor(a) avalia o tempo de produção no SEI em comparação aos processos físicos? E em relação à correção das informações produzidas?
10	Com que frequência a informação produzida pelo setor é divulgada no SEI? Há divulgação de informações arquivadas? Há prazos para divulgação de informações?
11	Há algo que possa ser desenvolvido para que o SEI possa ampliar sua contribuição com a transparência pública na UFF?
12	De maneira geral, qual a sua percepção sobre a transparência do SEI no âmbito da UFF?

ANEXO III - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevista com o Gestor 1

Pergunta: Quanto tempo você ficou na Comissão e quais eram as principais preocupações naquele estágio inicial do SEI?

G1: Eu comecei bem no comecinho, o Pró-Reitor da época pediu pra eu ficar na comissão porque eu era substituta dele. Eu achava na época que precisava de mais participantes da PROGEPE porque a PROGEPE estaria muito envolvida, mas eu acho que na época não tinha uma autorização, tinha uma limitação de quantidade de pessoas por Pró-Reitoria e assim, no começo a gente tava muito perdido porque não sabia exatamente como começar mas era interessante porque a gente se reunia toda semana participava, realmente, acho que quase todos os representantes de todas as áreas que foram indicadas na época. E aí começou-se a avaliar, por exemplo, que era importante ter alguém da capacitação porque seria realmente importante capacitar os servidores porque muitos servidores têm a dificuldade tecnológica em si e mesmo os que não têm a dificuldade tecnológica, seria uma nova ferramenta, uma nova cultura que estaria chegando então seria importante capacitar. E aí eu acho que começou a participar, se eu não me engano, na época, foi o [nome do servidor], mas eu não tenho certeza absoluta se foi ele logo de cara. E aí foi uma construção mesmo de entender o que era importante, como que a gente ia fazer, e aí foi uma decisão, por exemplo, a gente fazer todo o mapeamento e já otimizar os processos de trabalho, não virar a chave, de um dia pro outro passa tudo do papel pro SEI, mas do jeito que for, e aí cada um vai fazer de um jeito, então realmente, foi uma decisão que seria mais difícil, mais oneroso, mas que seria bom até pra organizar a Universidade fazer esse mapeamento. Deixa eu ver que mais que foi importante... na época era uma discussão da PROGEPE, mas acabou que a gente meio que saiu vencido que era colocar logo as portarias dentro do SEI, e até hoje as portarias não entraram no SEI, então ainda é utilizado um outro sistema pra fazer as portarias e na verdade eu acho que eles ainda não conseguiram encontrar uma solução de numeração pras portarias pra que elas pudessem entrar no SEI, então essa era a dificuldade das portarias entrarem no sei, que eu acho que ainda é, assim, eu não participo mais da comissão mas porque ainda não entraram eu imagino que continue com o mesmo problema.

Pergunta: Até mudaram essa questão da numeração, a gente fazia portaria de pessoal que tinha uma numeração, aí eles mudaram e agora a numeração entra junto mas a gente tem que fazer a portaria de pessoal separada né...

G1: É, isso não foi nem uma decisão da comissão do SEI, essa é uma decisão que veio uma, não lembro qual normativa, mas uma normativa do Ministério da Economia e aí acho que complica um cadinho pra conseguir colocar isso em termos de sistema, eu acho que deve ser mais difícil mesmo. E como não é um sistema da Universidade, não adianta assim, a gente tem um problema, se é um sistema da Universidade a gente vai e pede pra área de TI resolver. Como é um sistema de todos, todos auxiliam, então se for um problema só nosso não vai solucionar no sistema e eu não sei como outras universidades resolvem. eu sei que assim, como tem muita universidade usando o sistema do Rio Grande do Norte, eles fazem muita coisa pelo sistema do Rio Grande do Norte e quase não usam o SEI, então por isso que eu acho que não tem muita reivindicação em termos de processo de gestão de pessoas pra solucionar coisas no SEI porque as outras universidades quase não usam o sei pra movimentação de processo de gestão de pessoas.

Pergunta: é, eu ia até te perguntar em relação a isso, como você vê essa questão do SEI ter tantas limitações na própria universidade, não é um sistema que exista muita autonomia pra gente mexer dentro das necessidades da UFF. Fazendo a pesquisa eu já ouvi muita gente falando isso. Como você vê essa limitação, você acha que ainda tem algum espaço pra gente mexer, pra gente aprimorar o sistema, ou realmente a gente chegou aonde ele permite?

G1: Porque na verdade o SEI é um sistema de tramitação processual, ele só tira do papel o processo físico e passa pra um sistema. Pensando na área de gestão de pessoas é uma reivindicação antiga da PROGEPE, a gente precisava ter um sistema de gestão de pessoas, como o Rio Grande do Norte tem e várias instituições acabam comprando a deles também. Aí o SEI realmente vai ser utilizado pra aquilo que ele foi criado que é a tramitação processual. E aí ok, pra isso ele é um sistema ok, o problema não é esse. O problema é que como a gente tem falhas nos outros sistemas a gente quer resolver no SEI todos os nossos problemas e a gente não consegue resolver nele. Então eu acho que falta é ter os outros sistemas e aí ele vai ficar um sistema ok pra aquilo que ele foi pensado. De gestão de pessoas tem um monte de coisas que vai entrar no SOU GOV e aí a gente não vai mais precisar do SEI. A ideia mesmo do governo federal é que a gente seja como um sistema bancário, que a gente faz tudo pelo celular, eles querem que o SOU GOV seja assim pro servidor. E aí cada vez menos a gente vai ter processos, tudo que eles conseguirem colocar no SOU GOV vai sair do sei e vai ficar no SOU GOV e cada vez menos a gestão de pessoas vai precisar do SEI.

Pergunta: Como você enxerga a transparência no SEI, se houve uma melhora, uma piora, se ele é confuso, de uma forma assim mais geral, como você enxerga essa transparência no SEI?

G1: Eu acho que pelo sistema a ideia da transparência é muito melhor, porque você consegue ver em tempo real aonde o processo está, se for um processo restrito mas for do seu setor você consegue inclusive ver a documentação que tá ali dentro, se não for restrito qualquer um pode ver a documentação que tá ali dentro, então acho que nesse sentido ele é muito bom. O que eu acho que falta é a gente trabalhar a cultura da universidade pra que as pessoas se utilizem dele nesse sentido. Então o q eu vejo, por exemplo, lá no DAP, eles recebem um monte de email de pessoas perguntando sobre como está o meu processo. a pessoa podia entrar no sistema e ver como está o processo, não precisaria perguntar pro setor porque ela tem condição de entrar e ver o processo, ela só não vai ver se tiver algum documento não assinado, o resto ela vai ver tudo. Então eu acho que agora a gente precisaria talvez trabalhar nessa disseminação de ‘gente, precisa usar a base de conhecimento também’. A gente teve uma trabalhadeira pra fazer a base de conhecimento e a gente recebe processo completamente errados, processos que nem estão ainda no SEI e a pessoa pega qualquer processo e enfia lá a documentação dele e pede, então acho q agora a gente precisa trabalhar muito a cultura das pessoas pra poder usar na sua plenitude o SEI, toda a potencialidade dele, porque aí eu acho que resolve um monte de questão de transparência, de agilidade da pessoa ver realmente o que tá ali dentro, o que precisa e fazer um processo mais certinho pra ele caminhar mais rápido.

Pergunta: Eu ia até chegar nessa pergunta, se você acha essa parte da proteção da informação sigilosa e pessoal funciona no SEI. A gente tem alguns recursos.. queria que você falasse um pouquinho sobre isso, como você vê essa proteção, se ela realmente existe, como a gente pode melhorar

G1: O que eu acho que garante a proteção são os processos restritos, que eu acho que a maioria dos processos de gestão de pessoas pelo menos são restritos. E aí uma coisa que eu não sabia que eu descobri uma vez procurando um processo pela busca pública, porque eu sabia que as pessoas não conseguiriam ver o documento se o processo fosse aberto como restrito, mas eu sei que tem servidor que na hora que abre o processo também não se liga em abrir o processo como

restrito. Só que aí nessa minha busca pública uma vez eu vi que se você colocar um documento restrito dentro de um processo, os outros documentos acabam sendo protegidos também, na busca pública, então eu achei que é uma coisa que gera maior segurança, pelo menos dessa vez que eu procurei, eu não fico procurando sempre pela busca pública, então pode ser que isso já tenha sido mudado, mas eu achei q é uma forma de proteger também porque o servidor que deveria estar mais preocupado, ele às vezes não tem essa preocupação, esse conhecimento, de restringir o processo. E aí outra coisa que eu acho que na Universidade a gente tomou como medida de proteção, no caso específico do HUAP, porque todos os servidores do HUAP estão sendo lotados em uma UORG única por orientação do Ministério da Economia, já que lá não tem mais FG, CD, as chefias de lá são da EBSERH, mas aí a gente pra poder ter um cuidado maior, porque senão todos os processos que fossem pro HUAP todos os servidores veriam, então seriam mais de 1000 servidores podendo ver os processos de todo mundo, então a gente conseguiu negociar com a comissão do SEI pra fazer, não lembro como eles estão chamando, mas são UORGS informais dentro do HUAP pra separar um pouquinho lá dentro e não ficar com 1000 pessoas vendo os processos, senão a gente acabaria perdendo essa questão do sigilo. Vai funcionar como um setor como outros setores dentro da universidade, que eu acho que também acaba protegendo um pouco mais os servidores.

Pergunta: E na PROGEPE, qual a percepção que você tem, conversando com as outras chefias, coordenações, que a área tem sobre o SEI?

G1: O que eu vejo, lógico que a gente ainda tem alguns servidores ainda um pouco mais cautelosos, talvez com dificuldade de utilização da tecnologia, mas eu acho que as coordenações de uma forma geral, os servidores também de uma forma geral gostam muito dos processos no SEI porque conseguem acompanhar, hoje em dia também com o programa de gestão podem trabalhar no teletrabalho com maior tranquilidade. Tem gente que gosta de poder estar no teletrabalho e aí trabalhar de repente mais tarde quando tá tudo tranquilo, aí eu posso sentar e analisar com mais calma o processo, então eu vejo de uma forma geral as pessoas gostando muito do processo do SEI. Eu, enquanto gestora de uma unidade grande, também gosto porque se alguém me pergunta sobre um processo, eu só não preciso ficar perturbando os servidores para saber sobre aquele processo. Eu posso entrar e só se eu tiver alguma dúvida do que tá escrito dentro do processo que eu vou perguntar. Então eu também acho que nesse sentido a gente acaba aliviando um pouco a ponto que se é um processo em papel, não tem jeito, tem que achar a pessoa que tá com aquele processo para perguntar sobre ele. Então eu acho que ajuda a todo mundo nesse sentido de conseguir estar mais acessível para todo mundo e ao mesmo tempo poder trabalhar de casa ou presencial sem problema também. Mais de um setor pode receber o mesmo processo, então assim a gente tem tentado estudar em alguns processos. Ah, sei lá, por exemplo, nem sei se é o caso, mas digamos, ah eu tenho que ter uma análise da EGGP e uma análise da GPD dentro desse processo de remoção. Não é o caso, mas só para exemplificar. Eu consigo mandar para os dois ao mesmo tempo, então eu economizo o tempo que antigamente eu tinha que mandar para um, depois eu voltava desse um e mandava para o outro, então acho que isso também acaba melhorando a tramitação.

Pergunta: Era mais ou menos nesse ponto que eu também ia chegar agora, nessa questão da celeridade das informações, né? Então esse tempo de disponibilização das informações, você acha que ele vem ocorrendo de uma forma mais célere, por que você acha isso, quais as funcionalidades dentro do SEI que você acha que ajudam nisso?

G1: Eu acho que aquela coisa do bloco de assinatura, eu acho que facilita bastante, né, porque de imediato, por exemplo, no meu caso, eu deixo sempre o SEI aberto, toda hora que eu posso eu dou uma olhadinha, então o processo já confiro e assino. Se fosse antigamente, ia ter que

botar, aí fazer de GRDP, aí andar, né, porque na PROGEPE é tudo longe, aí andar até outra sala para entregar, para eu assinar, aí estar no momento que eu posso assinar, assinar, fazer uma outra de GRDP, voltar, então acho que o bloco de assinatura é uma coisa que ajuda bastante. E a outra coisa é isso, de você poder mandar para mais de um setor ao mesmo tempo, porque pode agilizar um setor analisa, enquanto o outro setor analisa também, acho que basicamente essas duas coisas. E já aconteceu também, mas isso é bem mais raro, por exemplo, alguém tá com um processo restrito, e aí não tá mais no setor dele, mas ele olha o processo, aí vê que precisa de mais alguma coisa, aí já manda um e-mail para gente, para gente devolver o processo, para ele conseguir colocar lá a documentação, ou manda a documentação por e-mail, acho que isso também faz acelerar, porque senão você não teria que, pessoalmente, no setor que tá o processo, ou pedir o processo para o processo retornar, então acho que isso facilita, porque a gente consegue ver da onde tiver e acelerar, se precisar de alguma documentação, se tiver faltando alguma coisa dentro do processo.

Pergunta: E assim, falando mais ou menos dos processos da PROGEPE, como que você vê assim, o momento de divulgação das informações, se ele acontece assim, no geral, se ele acontece assim que ocorre, ou depois, se tem um prazo para isso, ou é uma questão, assim, se tem um prazo legal, vamos dizer assim, para disponibilizar essas informações, para fazer as análises, ou se é uma coisa que fica mais, depende da época, do fluxo de trabalho, enfim, como que funciona essa questão de tempo, né, com os processos do SEI, a gente, o usuário, ele fica aguardando a informação muito tempo, como que funciona mais ou menos isso?

Gestor 1: Então, aí eu acho que depende de setor, e de forma de organização do setor, então, por exemplo, remoção, remoção, a equipe, acontece pouca remoção de docentes, então, vamos falar mais de remoção de técnico, eles estão fazendo um cronograma interno de remoção, e convocação, para tentar atender primeiro os servidores da casa, vamos dizer assim, vamos remover os servidores, depois vamos trazer os servidores que são de outras instituições que querem vir, depois a gente convoca para as vagas que sobram, né, dessa data, então eles têm cronograma, então, se você abrir o processo, pode até abrir o processo qualquer fase, em qualquer época do ano, mas ele só vai ser analisado quando chegar naquela época dele ser analisado, então, né, nesse sentido, já tem outros setores, por exemplo, a capacitação, né, que entra o processo, analisa e sai quase que imediatamente, então, todo dia tem processo entrando, todo dia tem processo saindo. No DAP, a gente ainda está trabalhando os processos de aposentadoria e de abono, que estão demorando mais, porque a gente foi identificando alguns fatores que precisam de melhoria, mas na qualificação, a gente viu também que eles já entram e já saem no mesmo dia, então depende exatamente do tipo de processo, esse ano, por exemplo, que a gente está com defesa eleitoral, a gente teve alguns processos que entraram e agora estão esperando passar, né, o período eleitoral para poder ser tramitado, então realmente depende do setor, depende se tem um cronograma, mas acho assim, fora as dificuldades dos setores e de cronograma, é sempre mais ágil, né, porque estando tudo certinho, estando na época certa e não tendo outros processos, ele chega e é analisado e já sai com mais facilidade, né, acho até que a gente reestruturou algumas coisas internamente pela facilidade que é a tramitação de um processo desse. Eu lembro que na época da capacitação, a gente esperava juntar blocos grandes de processos analisados para poder criar uma portaria de concessão, porque senão ficava meio bagunçada, como é que a gente vai fazer, chegar um processo e chega outro, não sei, isso fica mais fácil de organizar, então acho que facilitou essas outras questões também.

Pergunta: O outro tópico, agora saindo um pouco do projeto, mas assim, a sua visão pelas pró-reitorias, enfim, você acha que, na sua opinião, a UFF ela consegue garantir, né, garantir acho que é um pouco forte, mas digo assim, o acesso integral, a informação dos processos públicos, né, não das questões sigilosas e tal, você acha que esse acesso não garantido, mas enfim, um

pouco mais fácil pelo menos, você acha que você facilitou isso, , como que você vê essa questão do acesso, né, assim, se houve uma melhora nesse acesso, né, e tudo, até por tudo isso que você já vem falando, né, mas mais um pouquinho fala sobre isso, por favor.

Gestor 1: Eu vou te falar até, da minha visão como usuária de outros lugares, porque eu não olho, por exemplo, licitação da UFF, não acompanho esses processos, mas eu como usuária que já tive que abrir processo, não sei, na presidência da República, no Ministério da Economia, então assim, a gente consegue acompanhar e saber aonde o processo tá, mesmo que você não consiga ver toda a documentação que tá ali dentro, porque o processo é restrito, mas isso dá uma noção assim, o processo andou, o processo não andou, o processo foi para onde ele tinha que ir, o processo foi para o lugar errado, então, por exemplo, em caso de Ministério da Economia, a gente, há um tempo atrás, quando começou a movimentação de servidores, que na época a gente chamava de Portaria 193, passou para Portaria 282, a Portaria 282 acabei de ver que ela foi derrubada agora a partir de novembro, vai ser outra, mas enfim, quando era ainda Portaria 193, e quando mudou da 193 para 282, a gente tinha, acho que três processos que estavam no Ministério da Economia, e os servidores começaram a perguntar para a gente sobre o processo, a gente conseguiu entrar no SEI de lá, tirar um print da tele e mostrar para eles, olha, o processo de você estar lá e estar nessa condição, daqui a gente não pode fazer nada enquanto o processo não retornar para a gente, não retorna nenhum processo, na verdade, lá eles baixam o processo e mandam e-mail para a gente com o processo, com o resultado do processo, mas a gente conseguia dar uma resposta para os servidores, porque a gente conseguia fazer isso, então, eu imagino, do lado de lá, quem esteja participando de uma licitação da UFF, eu imagino que eles consigam entrar na transparência, ver aquele processo e identificar, é um processo de licitação que tinha que estar no setor tal da PROAD, está lá no setor tal da PROAD, está certinho, e não está no setor tal da PROAD, vou mandar e-mail, vou procurar saber o que aconteceu, porque está no lugar errado, então, acho que eles conseguem acompanhar como eu consigo acompanhar os processos que estão no SEI de outros lugares, então, acho que nesse sentido traz uma transparência mesmo, como é para ser, não sei, imagino que os processos de licitação sejam restritos também, porque tem informações mais delicadas ali dentro, mas pelo menos acompanhar, se está no lugar certo, se está dentro do período certo naquele lugar, ou para poder contactar o setor e perguntar o que está acontecendo naquele setor, eu acho que ajuda também.

Pergunta: E aí você acha, já que a gente está falando da licitação, você acha que essa informação é encontrada de forma fácil, porque a gente tem essa busca, que a gente já tinha falado, você acha que essa busca funciona de uma forma que as pessoas consigam encontrar mesmo o processo, ou ainda tem alguma coisa para aprimorar, enfim, é porque, não sei, como a gente falou da questão de que cada um tem um nível de uso da ferramenta, então, como você acha que esse acesso?

Gestor 1: Então, assim, se você tiver o número do processo, não tem erro, você vai encontrar o processo. Se você tiver dados do processo, você precisa ter o dado o mais certinho possível, então, por exemplo, se é um processo de um servidor, tipo o meu nome, que é um nome comum, eu vou colocar, eu vou achar meu processo lá, mas vai ter 5 milhões de dados para eu poder localizar meu processo, então, vai ser difícil eu localizar se eu não tiver mais informações sobre aquele processo, ah, o processo foi aberto em tal período, o processo trata de tal assunto, então, quanto mais informações precisas você tiver, mais fácil vai ser de localizar o processo, se você tiver uma informação muito genérica, aí eu acho que não dá para encontrar não, então, por isso que eu acho que se você é um interessado, e a outra coisa que eu percebo, e aí nos processos mais de gestão de pessoas também, que muitos servidores não se preocupam em abrir o processo colocando o interessado, e aí depois esse processo meio que se perde, porque se você for

procurar pelo nome da pessoa, você não vai encontrar. Eu imagino que na licitação não tenha tanto esse problema do interessado, porque a licitação não vai ter o nome de uma pessoa, mas deve ter dados ali dentro que para quem esteja participando da licitação seja fácil de encontrar, eu acho que um cidadão comum procurando, ah, eu quero saber sobre os processos de licitação da UFF, aí eu acho que vai ser difícil, agora quem está participando de um processo que saiba informações mais precisas vai conseguir localizar com mais facilidade, se tiver, não sei, que aí eu sinceramente não sei, porque eu não acompanho todos os processos, não sei, estou dando um exemplo assim de uma outra área, porque no estudo da PROGEPE, o que eu vejo assim de gestão de pessoas é esse problema das pessoas não se preocuparem de se colocar como interessadas, então, ah, eu abro o processo e não coloco lá se eu for mais interessada, no dia que eu quiser procurar, não vou achar, porque eu vou botar meu nome completo, se eu não souber o número do processo, eu nunca vou achar aquele processo, então, é essa cultura também da universidade de fazer o processo certinho, que aí volta lá atrás naquilo que eu falei assim, ler a base de conhecimento, colocar tudo certinho, porque aí não tem falha, por isso que eu falei assim, acho que o problema que a gente tem nesse caso não está no sistema, eu acho que está nas pessoas, está na gente mudar a cultura, treinar as pessoas, a gente resolveu fazer a obra aqui do lado, não sei se está chegando aí só, mas se mudar a cultura das pessoas, ensinar as pessoas que elas precisam fazer certinho, que é importante que seu nome esteja lá como interessado, tudo isso vai facilitar depois na busca, então, estando tudo certinho, a busca fica fácil, se você tiver o número do processo, a busca é super simples, agora, se não tiver, realmente tem muitos dados lá dentro e aí você não consegue achar mesmo.

Pergunta: E aí, como a gente, você trouxe de novo esse tema da base de conhecimento, como é que você vê essas ferramentas que podem auxiliar na compreensão das informações dos processos, então, você falou da base de conhecimento, tem outras questões que você acha que elas facilitam a compreensão das informações, além da base de conhecimento, enfim, como é que você vê isso?

Gestor 1: Eu acho que basicamente, porque o que eu faço quando eu abro um processo? Eu abro a base de conhecimento, leio lá na base de conhecimento tal coisa, aí venho e faço tal coisa, essa outra coisa, venho e faço essa outra coisa, então, acho que se utilizar a base de conhecimento, ele está com todos os problemas resolvidos ali dentro, então, eu não sei se teria mais alguma coisa.

Pergunta: Mas você acha que a base é, tipo, assim, que está normalmente, o que está na base seria suficiente ou precisaria ter outra coisa?

Gestor 1: Eu normalmente acho que o que está na base é suficiente, então, nunca tive problema assim, todas as vezes que eu fui olhando a base, respeitando direitinho, eu consegui fazer o processo e não deu problema nenhum.

Pergunta: Em relação à verificação das informações, essa questão de auditoria e tudo, como que isso funciona? Na UFF, no geral, se você souber responder, mas pelo menos na PROGEPE, existe essa, o SEI facilita essa auditoria? Ou o SEI, ele tem possibilidades que ajudem essa transparência, essa divulgação melhor das informações, ou você acha que ainda tem alguma deficiência nisso?

Gestor 1: Então, eu não sei exatamente se não sei como que é para o pessoal da auditoria para acessar o SEI por dentro, porque, por exemplo, no SIAPE, eles têm uma senha especial de auditor que eles conseguem verificar coisas no SIAPE, eles não alteram, mas eles conseguem verificar. Então, eu não sei se eles têm essa senha, mas independente de ter essa senha, pensando na gente, enquanto pessoas que passam pelo processo de auditoria, eu acho que é

mais fácil a gente localizar coisas quando a gente está passando no processo de auditoria. Ah, eu quero saber todos os processos, a gente incentiva a qualificação que a gente fez do período de tal a tal, que é o período que está sendo auditado, eu coloco lá no SEI, levanto, ele vai me dar a relação de processos, aí eu vou entrar nos processos que eu achar necessários. Então, tem como a gente procurar informação com mais facilidade, e também não sobrecarregando o pessoal lá da SDC, porque, por exemplo, quando é processo físico, a gente tem que mandar para eles uma listagem de processos, eles têm que procurar o processo, aí, às vezes, está na unidade, a gente manda documento para a unidade, aí, na verdade, não está naquela unidade, alguém não atualizou o sistema, e no SEI não tem isso. Se você colocar A, ele vai estar lá, então, não tem isso.

Pergunta: Aquela parte de estatísticas, você acha que ela ajuda, que ela é confusa, como é que você vê ela?

Gestor 1: Eu acho que ajuda, eu acho que talvez pudessem ter mais coisas lá para ajudar mais na parte de gestão, mas eu acho que já ajuda, a gente já conseguiu fazer alguns levantamentos, até que a gente precisava lá do DAP, nessa questão que eu falei até, das melhorias de processo, a gente já conseguiu verificar algumas coisas que melhoraram, que melhoraram o processo lá que a gente estava passando de pesquisa. O que eu acho que tem que melhorar, eu não sei nem se você usa o SEI Pro, que é uma extensão do Google, que você consegue, por exemplo, procurar processo por data de autuação, data de envio, então, a gente normalmente usa isso para ver os processos que estão mais antigos no DAP, para fazer melhorias lá, e ela às vezes não funciona, ela diz que o processo está lá um ano, quando você vê o processo chegou semana passada, então essa ferramenta, a ferramenta é boa, ela só não está funcionando bem, não é confiável, e aí é ruim, porque às vezes você vai, não dá para ir nela de olhos fechados, ah, falou que está aqui há mais de um ano, é esse processo que eu vou analisar, você tem que olhar, porque lá a gente analisa por processos enviados, não autuados, então, ah, se enviou há mais de um ano, é um processo que eu preciso analisar, se ela estiver com data de semana passada, estou prejudicando alguém que enviou o processo antes, então como ela não está funcionando, não está confiável, acaba que a gente tem que fazer uma conferência quando usa ela, então essa ferramenta está ruim, e a parte de estatística eu acho que pode melhorar para a gente ter mais dados, mas eu acho que já funciona e já ajuda em bastante coisa.

Pergunta: E aí eu já estou já caminhando para o final, a gente já falou um pouquinho disso, mas como é que você vê a disponibilização das informações sobre a política institucional, se isso está no SEI, se tem processos abertos específicos para isso, prestações de contas, você tem alguma ideia se isso funciona, se isso existe, porque por exemplo, o edital do PQUFF, e é isso falando da minha área, a gente abre o edital, abre o processo para o edital, e aí no final a gente coloca a prestação, tipo um relatório, falando quem recebeu, o valor e tudo. Então você acha que isso é uma prática que tem, ou pelo menos na PROGEPE, enfim, você acha que isso funciona, ou ainda é deficiente, como é que funciona?

Gestor 1: Eu acho que tem duas coisas, eu acho que tem a nossa enquanto o que para os órgãos de controle, então a gente tem um processo dentro do SEI, que a CGU queria saber como que estava o andamento da implantação do SEI na universidade. Então eu sei que existe esse processo, confesso para você que eu nunca olhei ele por dentro, mas eu sei que tem um processo no SEI que diz quais os processos que faltavam ser inseridos, qual seria a ordem de inserção até para atender aquilo que a CGU estava colocando como prioritário. Então, da gente para os órgãos de controle, eu sei que tem esse acompanhamento, e da gente internamente eu acho que tem, assim, lógico que tem tipos de processos diferentes, né, então um processo de remoção, ele não tem um relatório no final, o final seria publicou, deu ciência para todo mundo e

concluiu. Um processo que tem edital eu acho que precisa ter um relatório no final, normalmente nós da para a PROGEPE, a gente procura fazer isso que é meio que o fim do processo, né, a gente vai dizer lá no final o que aconteceu com aquele edital. Mas acho que de uma forma geral a gente acaba concluindo os processos do SEI, e aí tem uma coisa, aquela transparência que você falou lá atrás, que assim, aqueles servidores que estão mais preocupados de dar uma auditada na universidade como um todo, mesmo não sendo partícipes, eles acabam verificando, oh, aí abre lá uma ouvidoria, vi que o processo, vamos falar, eu sei que não é o caso, vi que o processo PQUFF passou o prazo de colocar o relatório e está sem relatório, aí a gente vai mandar para a área ouvidoria, a ouvidoria vai colocar o relatório e aí a gente vai concluir aquela ouvidoria, então acho que de certa forma também para que a sociedade possa auditar, a gente tem feito os processos mais certinhos, acontecem erros? Acontecem erros, por exemplo, a gente um tempo atrás teve uma ouvidoria de um processo que foi concluído, e que estava no começo da análise, eu acho que alguém sem querer apertou lá o botão de concluir, e não soube o que que acontecia, então acho que acontecem erros humanos, mas eu acho que em termos institucionais a gente está mais preocupado de fazer o processo redondinho, e a sociedade tem mais como fiscalizar a gente para saber, oh, está redondinho mesmo ou está faltando alguma coisa, precisa ser corrigido, então acho que nesse sentido também acaba melhorando, porque quando era em papel, se você colocou o relatório, quando colocou o relatório no final do PQUFF, ninguém vai ficar sabendo, ninguém vai chegar lá no setor, ah, eu vim aqui para fiscalizar o processo PQUFF para saber se ele está direitinho, não vai fazer, agora não sei, eu estou lá, meu trabalho, abro aqui a pesquisa pública, e o processo PQUFF não está direitinho, vou lá, vou abrir uma ouvidoria para reclamar, porque acho que está faltando documentação, então acho que isso também facilitou essa fiscalização da sociedade como um todo, mesmo que não tenha uma auditoria específica sobre aquilo, e aí eu acho que a gente está mais preocupado de fazer os processos mais redondinhos, até porque a PROGEPE é uma das áreas mais ajustadas que existem, então, pelo menos na PROGEPE, eu acho que a gente está cada vez fazendo mais redondinho para não ter problema dentro dos processos.

Pergunta: Aqueles relatórios de gestão que a gente faz, eles compõem um processo, não sei, ou ainda não?

Gestor 1: Eu não sei se compõem o processo, não sei, porque o que eu sei é que a gente recebe a demanda da Proplan, que é responsável de consolidar os dados, e aí leva o relatório até o conselho de curadores, que aprova, e depois encaminha para a CGU para ser aprovado pelo órgão de controle. Então, aí eu não sei se isso, como passa por órgão externo, como passa pelo conselho, se eles já colocaram, não sei, mas como é a ideia, colocar tudo no sei, acho que mesmo que não tenha sido feito ainda, imagino que em algum momento eles devam fazer, mas eu acredito que se fizer também vai ser essa parte final. E também, como o relatório, ele obrigatoriamente é publicado, de certa forma, a gente só vai ter um lugar que tenha essa historinha dentro da universidade, porque ele tem que ser publicado mesmo, então as pessoas já têm acesso a ele no site, né?

Pergunta: E aí, minha penúltima pergunta, em relação mais à questão das chefias e dos servidores do setor, você acha que o Sei, ele contribui para esse compartilhamento de informação? Então, por exemplo, eu consigo ver uma decisão da minha chefia, e a minha chefia consegue ver como que está o andamento do meu trabalho, né? Isso, mais ou menos, como você estava falando, de fazer o processo redondinho, como que você vê, você acha que as ferramentas do SEI, elas facilitam isso? Como que você vê isso em relação ao SEI?

Gestor 1: Então, foi até aquilo que eu falei, acho que um pouquinho atrás, assim, eu enquanto gestora da PROGEPE, como o gestor, ele consegue ver todos os processos da sua cadeia, eu

consigo ver todos os processos da PROGEPE, passou por algum setor da PROGEPE, eu não consigo ver direto da PROGEPE, eu tenho que entrar no setor, né? A gente tem lá a mudança de setor que é possível, e eu consigo ver todos os processos que tramitaram por ali. Então, eu acho que pro gestor facilitou muito, porque ele consegue ver tudo que acontece, o que aconteceu dentro da PROGEPE. Então, se tem algum processo que está em dúvida, ou que o servidor está em dúvida, sei lá, me manda o WhatsApp ali, eu estou em dúvida de como tramitar com esse processo. Eu posso entrar lá e olhar pro processo, não preciso sentar do seu lado na mesa pra ver o processo em papel. Então, pro gestor, eu sei que facilita. Pro servidor, vai depender se o gestor está lotado na mesma lotação, ou se o processo já passou pelo setor do servidor. Se já tiver passado pelo setor do servidor, aí o servidor consegue ver tudo também, e aí eu acho que facilita também. Ah, tem um processo parecido, que já passou por aqui, passando aquele processo, a gente pode localizar o processo, ver como é que foi a orientação dele no processo, e repetir nisso sem precisar mandar pra ele novamente, o que agiliza. Agora, se ele estiver em outro setor, e o processo não tiver passado no setor, aí complica. E aí, o que que eu faço, eu alinhe, como diria a [servidora], no meu CPF próprio, quando são processos que eu acho que é importante ter conhecimento, por exemplo, esses de ajuste de lotação do Antônio Pedro. O que que eu pedi pro gabinete? Não é um processo que precisaria necessariamente passar pela PROGEPE no início, ele passaria só no final, mas eu pedi pro gabinete, olha, quando vocês receberem, passem pela PROGEPE, porque aí eu vou conseguir ver, por mais que eu consiga ver todos os processos que estão embaixo, se eu chegar no setor de lotação e ver todos aqueles processos, eu vou ter que abrir um por um, pra saber qual é o processo. Passando por mim, eu já faço um controle aqui interno, e depois distribuo pra área que precisa ver. Então, eu acho que algumas coisas é do humano também, que a gente não vai conseguir resolver no sistema. Então, se eu preciso ter acesso àquilo mais rápido, ou tem um processo agora também das FGs judiciais, que eu já pedi pro gabinete, todas tem que passar por mim, porque eu vou fazer um controle aqui do que tiver passado, e depois quando vocês precisarem de alguma coisa, eu vou conseguir acessar mais rápido do que se tiver ido direto pro setor. Então, tem coisas que eu acho que é do humano, que a gente tem que combinar no humano, o sistema facilita, mas a gente antes vai tratar do humano. Pensando no exemplo que eu dei, que se você precisar ver, e eu enquanto gestora, tiver feito só por aquilo que não tiver passado pelo seu setor e for restrito, você não vai ver, se eu sei que é um processo que pode servir de modelo pra todos os outros, eu encaminho pro setor, pra tomar ciência, porque já vai ter passado por ali, depois a gente encaminha pros outros setores, porque fica um processo de referência, quando vocês precisarem vocês vão conseguir abrir, sem ter que ficar pedindo, ah, você analisou o processo, que orientação você deu? Não, já passou ali, a gente já teve ciência, todas as vezes que a gente precisar olhar, a gente acessa o processo, porque já passou pelo setor. Então, vai ter algumas coisas que a gente tem que entender a ferramenta e organizar enquanto seres humanos, pra aquela ferramenta poder ajudar, mas eu acho que fazendo assim ajuda bastante, porque não precisa todo o processo passar do mesmo jeito, eu tenho que pedir lá pro meu gestor, porque já passou muito tempo, ele tá lá no computador dele, o despacho que ele fez naquele outro processo, não, a gente vai lá no processo que ele fez, fica aqui, a gente anota aqui no computador qual o número do processo pra acessar rápido, e aí todas as vezes que precisar vai lá naquele processo, pega a informação no setor, as vezes, então acho que facilita as duas partes assim, mas contanto que as duas partes tenham esse conhecimento do que precisa fazer pra garantir que facilite as duas partes.

Pergunta: E aí pra gente terminar, só pra fazer um resumindo do que a gente já falou, o que você acha que o SEI ainda pode ter de melhoria pra contribuir mais com essa transparência, o que você acha que ainda, ou que você saiba que já tá sendo já discutido, ou que ainda vai ser discutido, enfim, o que você acha que pode ser feito ainda?

Gestor 1: A primeira coisa que eu acho é que a gente consiga realmente colocar todos os processos no SEI, porque hoje ainda é meio confuso, tem coisa que tá no Sei, tem coisa que não tá no SEI, e aí tem servidor que pega coisa que não tá no Sei, abre no SEI, coisa que tá no SEI, abre no físico, então acho que se tiver tudo no SEI a gente não vai ter mais esses problemas. E a outra coisa eu acho que aí talvez com a SCS, não sei se a capacitação teria alguma coisa pra fazer nesse sentido, mas assim, uma campanha mesmo pra que as pessoas conheçam as ferramentas mesmo do SEI, problema que eu acho que assim, tem uma parte que é responsabilidade da instituição que é de difundir, mas outra parte que é dos servidores, de quem for usar, que é de realmente conhecer, e acho que essa parte de conhecer que talvez ainda esteja falhando também, de ter o interesse, porque volta o meio SEI que são liberadas aquelas pílulas do SEI, com algumas informações e tal, mas eu não sei se as pessoas estão muito interessadas em conhecer a ferramenta, entender se preocupa em conhecer quando vai precisar, e quando vai dar problema, mas fora isso eu acho que não estão muito preocupadas em conhecer, quanto mais as pessoas conhecerem, eu acho que mais vai ser usado nesse sentido até da transparência também, que aí vão saber procurar melhor, vão saber pesquisar melhor. Então acho que de um lado a instituição de repente continuar divulgando, mas de outro servidores entenderem, que eu acho que já estão começando a entender que é um caminho sem volta, então é preciso entender a ferramenta, é preciso usar a ferramenta da melhor forma possível, e aí vai ter mais a transparência, vai poder usar mais essas ferramentas, como a transparência e o conhecimento, mas aí eu acho que depende das pessoas se interessarem por isso também.

Entrevista com o Gestor 2

Gestor 2: Em abril de 17, você me desculpa porque eu sou um pouco prolixo, mas eu gosto de falar nos mínimos detalhes, porque aí você está fazendo um trabalho de pesquisa, isso vai ser enriquecedor para você. Em abril de 17, foi assinado o acordo de cooperação técnica junto ao Ministério do Planejamento. Veio o secretário executivo aqui na UFF, professor Antônio Cláudio fez a sua primeira assinatura no SEI, porque eles já tinham o SEI implantado lá no MP, no Ministério do Planejamento, e assinamos o acordo de cooperação técnica. O acordo de cooperação técnica, ele possibilitava ao Ministério do Planejamento ceder o código-fonte do SEI para que a UFF começasse a fazer os preparativos de ambiente de produção do sistema. Paralelamente a isso, nós fizemos um plano de desenvolvimento, o nosso plano de ação com vista à implantação do primeiro processo piloto, que foi o processo de reembolso de bilhetes de que teve previsão inicial de implantação em setembro, e essa previsão se concretizou no dia 12 de setembro de 2017, foi aberto o primeiro no SEI-UF, o processo de reembolso de bilhetes. Só que depois assim, acho que eu não sei se as artes estão disponíveis na página do SEI, mas se depois você quiser, eu te passo o link do drive. Foi assim um período longo entre fevereiro e setembro de discussões para preparar a universidade para essa mudança de cultura. Junto à implantação do primeiro processo piloto, nós pensamos em uma série de questões. Vamos ter três processos iniciais para implantar no primeiro, um de menor risco, um de médio risco, um de alto risco, e a gente descartou essa hipótese porque chegamos numa configuração de que esse processo de bilhetes de passagem, ele cumpria uma série de requisitos, porque quando esse processo era físico, o servidor do interior tinha que ir até o protocolo da sua unidade, e aí o protocolo da unidade encaminhava esse processo via malote até Niterói. Então, quebrava essa premissa, essa dificuldade, digamos assim, do tempo de tramitação da barreira geográfica. Então, quebrava uma série de paradigmas que tinham que tinha no processo físico. Então, a gente falou, nossa, é perfeito para incentivar a comunidade acadêmica a utilizar o SEI, porque toda a grande mudança institucional, ela gera uma resistência por força da mudança de cultura, e as pessoas geram desconfiança também, será que vai dar, vai ser mais um sistema de governo

que não vai dar certo? Então, a gente já quebrou um pouco essa resistência com esse chamariz, e o trabalho da superintendência de comunicação social nesse sentido foi muito importante. Eu acho que todos esses vídeos de o SEI vem aí, estão todos na nossa página lá, uff.br e assim foi criado o primeiro processo lá em 2017. A gente já está com uma estrada boa de implantação, tanto é que o nome da comissão é comissão de implantação e acompanhamento, porque ela faz esse monitoramento. E uma coisa que é importante ressaltar é que nesse *brainstorm* que nós fizemos para preparar o SEI UFF, nós vimos que muitas outras universidades fizeram o movimento de virar a chave. Nós optamos por não virar a chave, justamente porque a gente queria também detectar os detalhes existentes na implantação desses processos para fazer ações de melhoria, não só passar a bagunça institucional, entre aspas, do físico para o digital, mas entender o processo, entender por que que, qual a necessidade do processo X passar pelo setor A se ele pode ir diretamente para o setor B. Então, associado ao trabalho de implantação dos processos, a gente tem a comissão, surgiu uma comissão de mapeamento de processos, que antes era uma subcomissão dentro da comissão do SEI, e depois o professor Antônio Cláudio achou por bem fazer esse trabalho em conjunto, mas duas frentes atuando em linhas distintas, uma da gestão do sistema, de atender você, estudante que esteja com interesse de pesquisa no sistema, e uma outra linha, que é a linha capitaneada pela Pró-reitoria de alguns membros da comissão do SEI, óbvio, mas que tem o foco voltado para o mapeamento de processos, né, porque são atividades que andam em paralelo, mas elas têm as suas características específicas. Eu acho que eu respondi a sua pergunta, e eu tô na comissão desde o 2017, eu tô desde o início.

Pergunta: Essa integração do SEI com esses outros sistemas, como que ela funciona assim na prática, né, porque acaba que, pra você tramitar, como é que você faz? Você por exemplo, a gente não tem o cadastro na Unirio, então tem que fazer usuário externo também, como é que funciona?

Gestor 2: Então, mês passado, nós, porque assim, o processo eletrônico nacional, ele é dividido em, acho que, três soluções, né, um é a implantação de uma solução de sistema eletrônico, que no nosso caso é o SEI, outra é o módulo de peticionamento, que permite pessoas que não têm acesso diretamente ao sistema, façam seus peticionamentos por esse módulo. Vamos supor um advogado quer representar contra a UFF, porque o seu cliente, que é um servidor da casa, se sentiu prejudicado com relação a alguma rubrica, né, que ele não tenha recebido. E aí, esse advogado, ele vai fazer a petição pelo módulo de peticionamento. E, por último, tem a solução do barramento. O barramento de processos, ele integra o SEI e é a solução que a instituição tenha com outras soluções de outros órgãos da administração pública, que também estejam aptos a receber ou enviar processos. Esse último módulo, ele foi implantado agora, em setembro de 22, e atende a algumas unidades que tenham essa relação, né, exemplo PROGEPE, evidentemente, porque se relaciona com muitos órgãos externos, gabinete, a PROGEPE, né, a gente muito essa questão do barramento, porque o doutor Antonio Claudio é um entusiasta dessa questão do módulo de barramento, porque otimiza o tempo dos executores do sistema e dá celeridade aos processos, né, porque integra o SEI com o sistema SAPIENS, que é da AGU, e você não perde tempo em ter que baixar a peça processual, né, eventualmente transformar em PDF para depois subir em outra. Então, a gente tem que ter esse módulo que já faz a integração dentro da página do próprio seu, você aperta acho que três botões e o processo já tá lá em Brasília. Depois que acabou o Ministério do Planejamento, aliás, o Ministério, é, acabou o Ministério do Planejamento e criou, e foi criado o Ministério da Economia, o SEI que antigamente tinha sua base de operação e sessão de uso, acesso a código fonte, todo pautado no Ministério do Planejamento, ele passou para o TRF4, que o TRF4, ele é o pai do SEI, digamos assim, né, ele criou, foi um servidor da casa lá que apresentou essa proposta de solução e o TRF4 foi o primeiro órgão a implantar o SEI e ofereceu, viu assim, a possibilidade, o potencial

do SEI de uso em outros municípios da administração pública e ofereceu para o Planejamento, mas com essa, com essa extinção do Ministério do Planejamento e criação do Ministério da Economia, o TRF4 falou, olha, quero que meu filho volte para casa, aí mando, trouxe de volta o SEI. Então, por exemplo, para a gente renovar a cessão, ou então pegar uma nova versão do código, né, ah, tá no 3.0, saiu 4.0, eu preciso do 4.0 para poder colocar em produção aqui na eu tenho que me reportar o porquê para o Ministério da Economia, coisas da administração pública brasileira, né, é, dessa, dessa loucura que é extinção, fusão de, de ministérios, né, ao longo da nossa é, o Ministério da Economia está apresentando uma nova versão, que é o SuperBR, que é uma, a versão 4.0 do SEI, então tá, tá uma, tá meio, tá uma loucura, outro dia a [servidora] da Proplan me ligou desesperado, falando [servidor], a gente vai ter que implantar o SuperBR, eu falei, calma, porque é, se o decreto 8539 for alterado, com essa questão do Super, é, a gente vai ter que trabalhar em cima disso, mas, é, vai ser uma ação menos penosa, porque a gente tem o SEI então vai ser uma ação mais voltada para, para área de TI, do que o impacto na comunidade.

Pergunta: Aproveitando isso que você falou, é, deixa eu te perguntar, é, você acha, então, é, que o SEI, ele trouxe maior qualidade, maior alcance das informações, em comparação aos processos físicos, mais ou menos por que você acha isso, né, já que a gente tá falando dessa questão de maior alcance?

Gestor 2: Sim, eu acho porque, é, até por conta da nossa Universidade ser muito espalhada, é, o, o SEI ele trouxe esse ganho, né, de produtividade, né, de eficiência, nos, é, nos processos em relação aos processos, é, de maneira física, né, houve também uma quebra, né, de paradigma, de confiabilidade as pessoas desconfiam muito mais dos processos digitais, é, do que dos processos físicos, e não há por que ter essa desconfiança, porque existe até um controle maior, né, com vistas a trilhas, auditorias futuras, nos processos digitais, no é, é muito mais fácil você, você fazer certos, certas alterações nos processos físicos, do que no processo digital, porque o processo digital, ele segue uma sequência lógica ali, numérica, que a gente não tá mas o documento, a partir de quando a gente clica em iniciar processo, ele já tá gerando um código que a gente chama de código *hash*, é, que vai acompanhar ele até o final, e aí ele vai tá trabalhando ali, rodando aquele código que não, nunca vai ser igual ao código de um outro processo. Então, esse alcance, eu acredito que, apesar de nós termos, uma boa carta de serviços ao usuário, ficou mais transparente a questão de saber qual é o tipo do processo que eu devo abrir, como eu devo abrir. Antes você tinha que ir ao balcão do protocolo, às vezes, perguntar, ah, esse processo aqui, vou falar da área de pessoal, né, porque 80% dos processos que são abertos no, no SEI são de, da área de gestão de pessoas, eu preciso, tem que abrir, é, é uma pergunta muito, muito, era muito comum no protocolo, né, eu, esse processo, esse, esse de atividade, ele vira processo, né, porque antes não tinha uma, o padrão era o que vinha na cabeça do gestor, chegava uma demanda e falava, hum, eu acho que isso daqui tem que abrir processo, até por conta de gerar um número e você, é, aconteceu o cúmulo da pessoa ter que abrir um, um processo para poder não virar um documento avulso e se perder. Então assim, em termos de alcance, eu acredito que o ponto principal, é, então além do alcance, é a agilidade, transparência, né, evidentemente, mas por conta de nós sermos muito né, então a relação da sede com as outras unidades se aproximou, né, administrativamente falando.

Pergunta: Ah, é, e outra coisa, a gente estava falando sobre, você até comentou isso, que o processo, a pessoa tinha que chegar no balcão para saber como que abriu o processo, é, então na sua opinião, é, você acha que o SEI ele simplificou, ele facilitou a compreensão das informações, o que que você acha que possibilitou isso dentro do sistema, é, por exemplo, a gente tem a base de conhecimento, os manuais, o que você acha que foi, assim, relevante nisso?

Gestor 2: Eu acho que, ao contrário de você chegar lá no balcão e receber uma folha dizendo,

ah, o que que você precisa fazer para abrir o processo, né, que mal comparando seria um passo a passo, é, a base de conhecimento, ela, é, traz um viés mais formal, porque está atrelado ao tipo do processo, né, e tem uma, uma base legal como arcabouço de todas aquelas informações que estão sendo, é, descritas ali na o protocolo ou nas unidades, simplesmente uma forma de orientação básica do que que você deveria fazer, não necessariamente você tinha conhecimento do porquê daquele processo ser processo, né, dentro do dos requisitos previstos lá pela lei de processo, a 9784 de 99, então, é, eu acho que simplificou por conta do usuário já saber quais, é, são os desdobramentos daquele processo, do que que vai facilitou muito mais a compreensão das informações, por eu já saber que um processo, é, de vale transporte, é, eu posso abrir ele, mas eu tenho que cumprir uma série de requisitos previstos na forma da lei, ou com base em normativas internas, evita certos questionamentos, né. Porque como facilitou a compreensão das informações nos processos por parte dos usuários, tô falando daquele usuário ideal, não tô falando do usuário que não lê as suas bases de conhecimento, né, sai abrindo o não de qualquer maneira, é, facilitou porque ele já vai compreender que a decisão que vai ser colocada ali no processo, ela tem um embasamento muito embora, sempre nos despachos, o agente administrativo que tá analisando o processo, tá fazendo um despacho sempre com base em normativas, em leis e é, mas eu acho que no processo físico isso ficava muito subjetivo, ficava, essa gestão do conhecimento ficava muito, pautada somente na área, com a base de conhecimento não, é, você no final lá tá dizendo, olha, tá pedindo a cópia da identidade, não pode ser CNH por conta do, da lei XYZ, entendeu? acho que nesse sentido o SEI ou qualquer outra solução de processo eletrônico que chegasse aqui na UFF trouxe esse ganho, né.

Pergunta: E uma coisa que você tinha falado antes em relação a essa questão da verificação, então, por exemplo, na auditoria, é, você, você acha que o SEI ele consegue assegurar essa, essa informação, essa verificação de informação, é, o que você acha que no SEI ele, é, traz essa informação de uma forma mais confiável, vamos dizer assim, então uma auditoria quando ela, é, vem verificar as é, o que no SEI você, é, atribui assim a essa coisa de, de falar, realmente esse processo não foi, enfim, mexido, violado de alguma forma assim?

Gestor 2: Como, como eu disse, tem a questão das trilhas, né, e todos os processos que são abertos ou documentos que são inseridos no SEI, eles são depositados num servidor e tem um banco de dados ele não pode ser regulado. Então, tanto é que a gente sempre chama quando vai fazer pesquisa, né, quando chega, por exemplo, auditoria técnica e precisa de dar lista do tipo de processo x, e aí manda um ofício, né, a gente reporta para a central de atendimento e eles vão fazer uma consulta no banco de dados, né, só uma consulta, eles não vão editar informações. Então, acho que a integridade, é, desses processos, ela está preservada nesse sentido, né, por termos um servidor e um banco de dados específico para guardar essas informações, né, é, só que assim, nem tudo são flores, né, evidentemente. Então, com relação à restrição de acesso, a gente ainda está num passo um pouquinho abaixo, porque essa restrição de acesso, ela, é, vai muito de encontro à questão ética de quem está atuando ali naquele processo, porque você opera o SEI diariamente, você sabe que a caixa, o modelo de negócio que foi construído o sistema, ele não atribui processos a pessoas, né, e a unidades, então, quando você abre um processo na sua unidade, seja ele de qualquer natureza, todo mundo que tem acesso à sua unidade vai terminar né, por isso que eu falo que é um trabalho mais voltado para a parte eu tenho aqui processos de pessoal no meu setor, no meu setor, óbvio que eu não vou clicar para abrir, porque não me tanto é que tem aquele. Quando diz respeito ao gestor ou alguém que você queira saber, você faz aquela atribuição, né, você atribui o processo àquela pessoa, então, ele só atribui o processo à pessoa quando a pessoa tem algum interesse em terminar o processo, mas não significa dizer que outras pessoas que não tiveram essa atribuição concedida, que elas vão deixar de ver, né, porque a caixa de entrada do SEI, ela não é a sua caixa de entrada, ela é a

caixa de entrada da SANT do setor, então, por isso que existem outros, outros tipos de outras formas, né, de organização, tem os fundadores e tudo mais, mas isso também não impede do colega ver os seus dados, né, foi ao modelo que se tem do sistema e a gente também não pode mexer porque não foi um sistema feito pela casa, né, um código vindo de fora. E aí, por isso que a comissão, ela é muito reticente, enquanto essa forma de acesso não for trabalhada pelo sistema, né, ver outras maneiras de se restringir processos que sejam mais delicados, a gente optou por não implantar, por isso que a gente não fez a virada de chave, não implantar processos mais sensíveis, como o PAD, né, como processos relacionados a outras, a um rol, né, de informações sensíveis, né, que venha a ferir a honra, a intimidade das pessoas. E com relação a processos que são da área de pessoal, tem muitas informações pessoais, né, ali que você tem, você tem CPF, telefone pessoal, a gente orienta por meio de pílulas para que as pessoas tenham cuidado na hora de abrir os seus processos e fazer as devidas restrições, eventualmente algumas pessoas se descuidam, mas a gente tem tido sempre esse cuidado, né, uma questão que a gente vai até trabalhar futuramente é junto com o pessoal da LGPD, da Lei Geral de Proteção de Dade, a gente fazer uma série de eventos para conscientizar a comunidade acadêmica com relação ao uso das suas informações ou informações terceiros, né, no caso a PROGRAD, por exemplo, trabalha com informações terceiros, vocês aí na gestão de pessoas também trabalham com informações de terceiros, há que se ter essa conscientização.

Pergunta: É, acabou que você me respondeu a minha próxima pergunta que era sobre isso mesmo, né, que quais são os entraves em relação a essa questão das informações sigilosas, né, pelo que eu entendi da sua opinião, é mais uma questão de conscientização do que de um problema efetivo do sistema, é mais mesmo assim, de conscientizar as pessoas de que as informadas, informações são sigilosas e tem lá a função do sistema para resguardar essa informação, né?

Gestor 2: Exatamente, e por parte da Comissão, a gente já optou que esses processos mais sensíveis, por hora, eles não vão entrar enquanto a gente não tenha assegurado essa questão, né, porque, vamos supor, o processo do PAD, ele pode ser, ele é aberto lá e vai para a GPD, só que aí a GPD pode vir a tramitar o processo para a unidade da pessoa que está sendo investigada, e aí, quando chega na unidade, todo mundo vê, né, muito complicado.

Pergunta: Em relação essa questão da informação atualizada, né, como que você vê dentro do SEI, em relação ao processo físico, né, o que você vê dentro do SEI de possibilidade, assim, para que a pessoa esteja com a informação mais atualizada possível, informação mais completa possível, assim, o que o SEI isso ajuda ou não ajuda, qual a sua opinião?

Gestor 2: É, assim, porque isso é uma questão muito ampla, né, porque envolve uma série de valores. Vou puxar pelo que a gente é sempre discute aqui na comissão internamente, porque o SEI, ele, as informações que chegam da comunidade de usuários do ela é lida por meio do SIAPE, né, então se o servidor eventualmente faz alguma alteração no seu cadastro, aliás, tem o seu cadastro alterado e não informa isso para a universidade. Não tem como, por exemplo, me mudei e não alterei o meu endereço, né, não tem como a gente saber, então o SIAPE vai ficar com aquelas informações desatualizadas, mas informações que são registradas, são atualizadas e registradas no roda-se uma carga, é a mensal e automaticamente o seio já vai atualizar, então essas informações elas são atualizadas por meio do SIAPE. Agora, fora disso, a gente não tem como controlar essa questão, não sei se foi essa a pergunta que...

Pergunta: É, porque na verdade, a gente tem a questão de que as informações elas circulariam

de uma forma mais rápida. Então, na verdade, a minha pergunta é até em relação à sua percepção quanto a essa celeridade, se podia ser mais célere e por que que é, ou enfim, se ainda tem alguma questão que a comissão de repente está avaliando, que tem alguns entraves e enfim, é mais nesse sentido.

Gestor 2: Ah, tá. Isso depende também do tempo de tramitação e do tempo de processamento de cada área, né, porque tem áreas que tem um tempo médio mais baixo do que as outras, isso depende da complexidade do ou da possibilidade de sempre cair em exigência e essa exigência é você dar o prazo para o interessado responder a uma série de questões, né. A gente está com um tempo razoável, um tempo médio, assim, geral de processo, não sei se você já teve acesso ao painel de informações, eu vou até colar aqui para no chat. Recentemente a UFF inaugurou um controle de dados institucionais, o NID, e esse NID, ele tem como objetivo reunir e apresentar informações que são de caráter de interesse do cidadão, né, ou até para facilitar a tomada de decisão dos agentes da própria Universidade. A gente está com um tempo médio, geral, contabilizando todos os processos, de 21 dias. Eu considero razoável porque isso é um tempo médio geral, então aí entram todos os processos que já estão implantados, não sei, tem alguns processos que demoram mais, esses de licitação, né, contratos, mas eu acho que poderia cair um pouquinho mais esse tempo, mas isso depende muito da área que está, ó, coleí aí para no chat, está atuando no processo, né, porque o nosso tempo médio de tramitação, ele é, ele oscila muito, né, à medida que os mais processos vão entrando na plataforma. Você vê, não sei se você conseguiu abrir, aí, aí, conseguiu? Lá embaixo tem uma evolução da criação do primeiro processo, não sei, em 2017 tinha um prazo médio de 20 dias, e aí, na pandemia, deu um salto, assim, para 57 dias, por motivos óbvios, e agora a gente está começando a reduzir esse tempo. Eu acredito que é muito força da área que está fazendo a análise do processo, né, volume, porque o volume que tinha no físico, no SEI também, a mesma quantidade de pessoas vão continuar abrindo seus processos, só não vai ter volume visual, assim, né, você chegar na sala e tem uma pessoa trabalhando com uma pilha de processos em cima da sua mesa, mas você vai ter uma pilha de processos digitais lá na sua caixa de entrada, então, tem algumas áreas também que já tem o seu *modus operandi* bem definido, isso depende muito da organização interna também, né, de você dividir a sua equipe, falar, olha, você tem tantos processos por dia para processar, a outra pessoa vai fazer, ou então, o setor tem, atua em vários tipos de processo, então, você vai ficar responsável por um grupo de processo e você também vai ficar responsável por outro grupo de processo. Porque a celeridade, ela, o sistema, ele dá formas de você ser célere, mas não adianta o operador não ser célere, que aí o tempo de tramitação vai depender da análise do técnico que tá fazendo, né, e não do sistema, porque não é um processamento automático, no início as pessoas achavam que assim, clicava em iniciar ia parar, você ia ficar olhando assim, o robô ia fazer tudo por você, já chegou esse tipo de questionamento, assim, ai, eu abri o meu processo e enviei, mas ela só criou o processo, o número, é como se ela tivesse feito a capa do processo físico e mandou para a área, aí a área voltou com despacho dizendo que estava sem requerimento, estava sem documentação comprobatória. Então assim, já reduz o nível, o tempo de tramitação, porque retorna um processo que já poderia ter chegado no setor bem instruído, né, então assim, são duas questões. Eu tava colocando muita culpa, digamos assim, no tempo das áreas, mas é o tempo que o empreende em montar o seu processo da forma correta, porque isso reduz o tempo de tramitação, né, e para isso também existe, aí a gente já entra na parte da capacitação, quanto mais um coletivo de pessoas ser capaz de operar o sistema, ter ideia das ferramentas que ele pode usar para não instruir os seus processos de forma equivocada, isso também reduz o tempo de tramitação, porque chega na área, você já consegue, nossa, beleza, esse processo está todo direitinho aqui, já faz o despacho, já dá para os gestores. São três pilares, né, a capacitação, a conscientização do interessado e o uso, o bom uso do sistema.

Pergunta: Agora, assim, agora são duas perguntas, mas assim, da sua percepção mesmo como usuário, você percebe que tem essa, que tem uma maior disponibilização de informações sobre essa parte de política institucional, relatórios, isso existe, não sei, como que você vê isso, se isso, por exemplo, a prestação de contas, é uma coisa que está lá no SEI ou não é para isso, é, assim, o SEI não tem essa parte, como é que você vê essa parte da política institucional da UFF? Ela está presente no SEI ou o SEI não é usado para disponibilizar esse tipo de informação?

Gestor 2: Então, essa parte, ela é muito mais voltada para a questão de transparência ativa, né, e aí a transparência ativa, ela prevê que, independente de qualquer cidadão, antes de qualquer cidadão solicitar, você já toma as rédeas da situação, você já coloca lá disponibiliza num site, né, então isso acho que é muito mais função, não do SEI, sim dos portais institucionais, né, de demonstrar, de prestar contas à sociedade do que da produção administrativa e acadêmica da universidade. Eu também atuo no SIC, no Sistema de Informação Cidadão, então essa questão, ela é muito cara porque isso reduz o índice de pedidos de informação a partir do momento que os portais institucionais estejam bem acessíveis e com informações atualizadas. Então, são pilares como a carta de serviço ao usuário, o portal da transparência, os sites das pró-reitorias e superintendências, né, porque, por exemplo, você falou aí, prestação de contas, ela está prevista lá no RGI, no relatório de gestão integrado, mas também tem que estar em páginas ligadas à área de orçamento e finanças da universidade, né, ou de pró-reitorias que possuam unidades gestoras e queiram fazer prestação das suas né, no caso, a PROGEPE, ela tem uma unidade gestora, quantos AIC foram concedidos, né, quanto que se for de possivelmente está previsto no relatório de gestão da universidade, mas para simplificar o acesso, né, das pessoas, pode estar também no portal da pró-reitorias de gestão de pessoas, né, esse trabalho que o NID, né, esse núcleo institucional de dados integrados está fazendo, é importante também para desmistificar dados. Às vezes chega num site e fala assim, gente, não estou entendendo nada, é rubrica, é LO, é não sei o quê, e ali nesse link até que eu te mandei, está tudo mais claro, assim, para qualquer pessoa, então, assim, o SEI, ele tem um viés de transparência que é o portal de pesquisa pública, que os dados que são 100% públicos, né, está lá, processo, por exemplo, da PROAD né. Já recebi muitos pedidos de informação de cidadão querendo saber, ah, eu quero saber, eu quero ter acesso ao processo que gerou a licitação e a contratação da empresa para fazer a obra do prédio da faculdade X, aí eu já dou o link lá do pesquisa pública e ensino a pessoa a digitar o númerozinho do processo, pesquisar, ele vai ter todo acesso ali, ah, preciso ter acesso ao contrato da UFF com a empresa de limpeza, tem o portal para isso que é o uff.br/contratos, que todos os contratos estão digitalizados lá e também tem o portal de pesquisa pública que tem o processo na íntegra, né, o contrato é a ponta, né, e tem gente que quer saber os pormenores do contrato, então tem lá termo de referência, tem publicação diária oficial, tem toda a sequência que gerou o contrato daquele processo. Então assim, o SEI atua como intermediário nessa questão da né, cabe também às áreas a oferecer mecanismos de acesso à informação, a esse tipo de informação mediante as suas ferramentas, né, portais ou então listas de e-mail, né, informes administrativos na página da UFF, o próprio boletim de serviço também é uma fonte de informação confiável que pode ser utilizada como meio de contas, o relatório do SCDP, por exemplo, ele mensalmente, acho que é mensalmente ou bimestralmente, não tenho certeza, periodicamente ele é publicado no boletim de serviço, que é uma exigência, né, legal ter um veículo de grande informação. Então acho que é PROPLAN ou o DCF, encaminha essa lista de pessoas que utilizaram de diárias e passagens, né, que estão, foram, teve seu cadastro feito via SCDP.

Pergunta: Praticamente minha última pergunta, como você acha que as ferramentas do SEI, elas melhoram esse compartilhamento de informações entre chefias imediatas e equipe, então, por exemplo, a gente já comentou um pouco disso, mas só pra, né, assim, amarrar um pouquinho mais, o que você acha que no SEI contribui com esse compartilhamento de informação, né,

então, a gente falou a questão da lotação, que fica a caixa lá que é da lotação, né, então, nisso você acha que tem sido efetivo, que as informações elas conseguem circular melhor, né, entre as equipes, as chefias, o que você acha que pode melhorar, enfim, qual a sua opinião em relação a isso?

Gestor 2: Eu acho que nesse ponto que você colocou, é um ganho, porque todo mundo fica... tem processos que são de interesse coletivo, a questão do acesso lá no SEI, a caixa de entrada da SDC, da Sant, e todo mundo que está lotado numa dessas UORGS, evidentemente, vai ter acesso a esses processos, e tem alguns tipos de processo que são sensíveis e que não são de interesse coletivo, são de interesse individual. Vou dar um exemplo: com a queda das FGs, as bibliotecas da UFF, que são vinculadas à cada biblioteca tinha uma FG com uma chefia, né, e eram subordinadas a coordenação de bibliotecas, que é a CBI, todas com a FGs, todos os servidores dessas bibliotecas passaram a estar lotados na coordenação de bibliotecas, então são 178 pessoas vendo processos de todo mundo e abrindo todo tipo de processo, né? É uma loucura para a chefia, para gerenciar isso, é uma loucura para todo mundo lotado ali, que você fica olhando termina tendo um embaraço ali, você clicar por conta do volume de processo, você clicar num processo que não seja o seu e você terminar tendo que você não deveria ter, né, de colegas, né, enfim, eu acho que essa questão facilita muito a relação entre o servidor e a sua chefia imediata, porque celeridade, né, você às vezes tem um prazo muito curto ali para poder abrir um processo, você já sobe os documentos, já atribui para a chefia, né, ou envia, né, se a chefia estiver lotada em outra informa, manda um e-mail, atribui um processo para você, né, preciso que assine num prazo x, num prazo razoável, então a informação em si, as informações que são inseridas nos processos, se tornaram muito mais ágeis, assim, tomada de decisão, desses tipos de questões, não sei, mas em contrapartida tudo tem seus prós e contras né, tem o ganho da agilidade, da relação de servidor-chefia, você já vê o que a chefia está despachando ali a seu paralelamente a preparação do processo para envio, mas não é só essa questão da falta de restrição de acesso a informações que não deveriam ser ventiladas ali para todo mundo, né, enfim, a gente tem trabalhar com isso, assim, não no sentido de fazer alguma coisa, não que a UFF tenha que fazer alguma no sentido de cobrar, né, para gestores máximos, porque tem ações de melhoria no né, e eu acho que muito em função disso é que o Ministério da Economia está trabalhando o Super, porque o Super, ele vai sanar, assim, é um nível de maturidade, né, você vê que, ah, o SEI, acredito que não seja só uma reclamação UFF, seja reclamação de outras pessoas que utilizam o SEI em outros e esse conjunto, né, de perguntas e respostas e reclamações, ah, porque o SEI não faz isso, o SEI não tem um módulo de arquivamento, né, você conclui o processo, o processo some assim da sua caixa e você, depois, se você não souber o número do processo, você vai ter que fazer uma pesquisa mais longa, né, não tem uma caixinha assim, arquivo, né, e você é acessar a lista dos processos que já foram concluídos, todos esses aspectos estão sendo trabalhados em cima do Super BR, pelo que eu já, já tive de informações, eu assisti até uma palestra mês passado sobre isso, e acredito também que eles vão trabalhar em cima dessa questão da restrição de acessos, né, de você só saber o que você precisa saber, processos públicos, justamente, processos que são do seu interesse, né. Eu não preciso saber que Laís tá abrindo um processo de licença maternidade, aí vai lá e coloca a certidão de nascimento da criança, e todo mundo do seu setor sabe onde a criança nasceu, que horas que ela nasceu, não sei o quê, aí você piora aí, até um momento de felicidade. Auxílio funeral, você abre o processo de auxílio funeral, tem a certidão de óbito dizendo do que que ela faleceu, né, em que horas, em que circunstâncias, se era casada, se era de você, você não precisa dizer, as pessoas, os seus colegas não precisam saber da sua vida íntima, da sua vida pessoal, você só fala se você quiser, mas aí o SEI ele faz um *exposed*, né, aí dá algumas informações que são meio preocupantes, mas que abrir um digital é muito mais perigoso do que abrir um processo físico, que o processo físico você fecha o processo, vai, você coloca ele dentro de um

envelope, lacra, envia lá pro motoboy, motoboy vai e deixando pra unidade, agora o processo digital não, não, processo digital com um clique você abre o processo.

Pergunta: Agora então, só pra gente encerrar mesmo, a gente já falou isso sobre a contribuição, do SEI pra transparência pública, só pra gente realmente sintetizar, assim, o que que você acha que ainda pode ser feito, o que que vocês vem debatendo, é, na comissão que ainda pode ser melhorado em relação ao Sei, como você disse, né, já, já tem, já, um projeto aí, né, de um SEI, nível avançado, mas, né, assim, hoje, o que que vocês ainda acham que pode ser feito, ou que está sendo é, assim, de ações pra, pra esse curto prazo aí no SEI?

Gestor 2: É, de curto prazo, a gente considera que a capacitação é primordial, né, nesse aspecto, a gente sempre, é, é, orienta o usuário que está abrindo um chamado e faz um tipo de pergunta que, claramente, a gente não, porque a pessoa não fez o curso, né, nem da ENAP, nem UFF, né, é, esse é um ponto. A ação de conscientização dos gestores, também, porque eu acho que parte muito dos gestores, né, de conscientizar as suas equipes, com relação ao uso correto desse, desse tipo de ferramenta, né, é a conscientização dos gestores, que é a conscientização em cadeia, né, a partir do momento que o gestor está consciente, e ele passa esse tipo de informação pra, pra sua equipe, a equipe se sente mais segura, né, de receber uma informação de uma pessoa que está, é, circulando lá em, em questões estratégicas da autogestão, e automaticamente se conscientiza, né, deveria, pelo menos, mas essa conscientização também, ela vai muito de encontro ao perfil desse usuário é um perfil, usuário consciente, ele, ele absorve informações, ele tem conhecimento da máquina institucional, então, eu acredito que, a partir do momento também que o servidor, ele é nomeado, ele precisa entrar num programa, digamos assim, de conscientização, né, tem muita gente, a gente sabe, a galera mais nova não, mas pessoal mais antigo, assim, não tem muito essa noção, não tô dizendo nem no, no ponto, sobre o ponto de vista de tecnologia, mas de consciência institucional, né, de saber que certas atitudes que ele toma podem gerar consequências e atingir pessoas que, que não, não fazem parte diretamente de um processo, mas, é, podem vir a ser atingidas. Então, essas ações que a comissão tem pensado, vai muito de encontro nessas circunstâncias de capacitação, de conscientização do gestor, né, como a gente também tá com muitas mudanças aí de, é, teve barramento e toda hora chega officio pra gente atender e se adequar à legislação nos últimos anos tem mudado nesse aspecto com relação a acesso, né, em dez anos a gente já teve lei de acesso à informação, LGPD, transparência, adoção de processo eletrônico, transformação digital no governo, né, então a gente tem sido, assim, atropelado por muitas demandas, a gente gostaria muito de trabalhar mais com um olhar para dentro da universidade, mas a gente não tem, assim, é, tido muito pouco com relação a isso, mas é basicamente, eu acho que são esses aspectos.

Entrevista com o Gestor 3

Pergunta: De maneira geral, qual a sua percepção sobre a transparência do SEI na UFF? E o que o setor também percebe de uma forma geral?

Gestor 3: Em relação à transparência, eu acredito que o SEI, ele melhorou muito. Esse entendimento, essa visão, quando a gente compara com os processos em papel. Porque hoje a

gente consegue acessar as informações dos processos no SEI de forma muito mais célere. E infelizmente nem todos os processos da universidade estão no SEI, né? Em relação à EGGP, sim, todos estão no SEI. Então a gente tem essas informações bem mais transparentes, a gente consegue acompanhar em tempo real, o gestor consegue acompanhar os processos, analisar se a equipe está conseguindo também dar a devida atenção, incluir os despachos, enfim. Então, em relação à transparência, muda completamente a forma de atuar. Porque o gestor e a equipe estão em constante contato, e não só as equipes, mas os usuários de forma geral, né? Eles também têm acesso às informações, aos documentos que são incluídos. Então, acredito que houve uma mudança radical em relação à transparência quando a gente pensa nos processos que estão no SEI hoje.

Pergunta: E aí falando um pouco sobre essa questão do acesso, né? Na sua opinião, a UFF garante esse acesso integral à informação atualizada e autêntica dos processos públicos? Porque a gente sabe que alguns têm algumas restrições de informação, enfim. Você acha que esse acesso é efetivo, ele ocorre realmente? E como que você vê isso, assim, até você falou em relação ao acesso para os usuários, você acha que isso facilitou, isso vem sendo mais fácil, na verdade, hoje, para os usuários o acesso ao SEI do que no início, enfim. Você acha que teve alguma evolução?

Gestor 3: Sim, em relação ao acesso das informações, a gente tem aqueles casos de processos que têm documentos restritos, tem até o caso de documentos que são sigilosos, processos sigilosos. Mas, como eu mencionei na primeira questão, eu acredito que muda muito hoje, porque se o servidor consegue entender a dinâmica de como funciona o SEI, se ele sabe usar bem aquela barra de pesquisa, então ele consegue ter acesso às informações, aos processos pessoais dele, ou até mesmo às informações de outros processos, que ele precisa de dados, de informações. Então, eu acredito que o SEI facilita muito essa busca, a transparência, os dados, como eles são disponibilizados, realmente facilitou o acesso e gera a possibilidade de a gente encontrar as informações de forma muito mais rápida, célere, e também obter os dados que nós precisamos. Então, nesse sentido, acredito que houve, de fato, uma grande mudança. O que eu sinto falta é a gente entender melhor como funciona a ferramenta, as possibilidades, aquelas inúmeras abas que tem. Então, não sei se a gente conhece todas as funcionalidades, certamente não, e se todas elas estão habilitadas. Então, acho que a gente precisa entender melhor o SEI até para usá-lo de uma forma mais adequada.

Pergunta: E, assim, na sua opinião, quais são os recursos do sistema que a gente usa no dia a dia, não nada muito aprofundado, que teriam melhorado esse acesso, esse alcance das informações em relação aos processos físicos? A informação é vista por várias pessoas, o que você acha que dentro do sistema facilita esse maior

Gestor 3: Então, como usuário também, pensando como usuário, por exemplo, na barra de pesquisas, é muito fácil você encontrar as informações que você necessita. Inclusive, dentro da barra de pesquisa, você pode encontrar informações pelo número do processo, nome do servidor, assunto, temas que são relacionados. Então, a barra de pesquisas facilita muito o acesso às informações. Então, acredito que ali é um lugar que pode ser mais explorado, e por isso eu entendo que hoje a gente consegue, a gente facilita a tramitação dos dados. Além disso, uma coisa que eu pensei também é que os processos no SEI, eles têm aquela funcionalidade de você acompanhar o passo a passo do processo. Então, toda vez que é incluído um documento, retirado, o processo é assinado, fica registrado quem foi que abriu o processo, por exemplo. Então, pelo CPF e nome, você consegue ter acesso à tramitação, a todos os dados que foram incluídos. Então, acho que isso também gera uma transparência em relação aos dados. E como eu falei, em relação à busca, acredito que facilitou bastante o nosso acesso às informações.

Pergunta: E aí, então, retomando só um pouquinho do que você já falou, na sua visão no SEI, ele simplificou o entendimento dos usuários sobre as informações dos processos? Até mesmo, assim, em termos de... Alguns termos que ficavam mais confusos nos processos físicos, você acha que existe uma linguagem mais simples no SEI, ou ele poderia ser mais simples ainda para permitir a compreensão dos processos mesmo, de uma forma mais clara?

Gestor 3: Então, eu entendo que, como o SEI é um processo que fica em um sistema, então, ele facilita também. Porque, por exemplo, quando você abre um processo, você tem uma dúvida sobre um determinado assunto, dependendo do caso e do processo, você consegue até conversar com o gestor daquele processo, com a área responsável, sem necessariamente você usar o próprio processo para tramitar a informação. Então, você lê um dado, uma informação, se você tem uma dúvida, está um pouco confuso, antes de responder, você pode ligar para o gestor, você pode enviar o e-mail, você pode mencionar o processo. Isso se tornava muito mais difícil com o processo em papel. Porque você até recebeu o processo, fazia análise. Então, acredito que a forma que o processo fica disponibilizado no SEI facilita muito a leitura, facilita muito o acesso a essas informações e também a busca por dados, por dúvidas, ou até mesmo problemas que você tem em uma tramitação processual. Então, acho que, de forma geral, o SEI se torna mais claro, mais transparente e mais adequado para o modelo que a gente tem hoje de gestão.

Pergunta: E falando um pouquinho sobre aquilo que a gente tinha falado, sobre a informação sigilosa e pessoal, você acha que isso no SEI, essa necessidade de proteção, ela vem acontecendo de uma forma, está funcionando realmente, ou o que pode melhorar? Em algumas entrevistas que eu já fiz, as pessoas meio que citaram a questão de usar as ferramentas corretamente, enfim. O que você acha em relação a essa proteção da informação sigilosa?

Gestor 3: Então, eu acredito que, sobre esse ponto, o SEI, sim, permite, ele tem as funcionalidades que você consegue restringir o acesso a certos documentos, a certas informações, que de fato são sigilosas ou restritas conforme previsto em lei. Agora, eu acho que o grande problema é que o usuário do Sei, ele talvez não conheça muito bem essas funcionalidades, ou ele se esquece de acessá-las quando está criando um documento, e aí gera um problema. Então, eu acredito que hoje, inclusive eu já fiz isso, na barra de pesquisas, você consegue, por meio de dados, às vezes você precisa de uma informação, de um processo, aí quando você entra no processo, você percebe, está lá visível o telefone do servidor, o CPF dele, os dados pessoais, endereço. Então, existe uma falha aí que precisa ser de fato corrigida, e aí tem que ser feito um estudo, uma análise, para pensar como isso pode ser verificado, porque hoje, apesar de ter a funcionalidade, o usuário, muitas vezes, se esquece de acessar corretamente, e aí acaba que esse processo fica com dados que não deveriam ter ali disponíveis. Eu já citei, CPF, telefone, endereço, isso é o que precisa ser de fato corrigido. Então, é uma questão de cultura, tem que ser investido no dado, a cultura da instituição, discutido melhor sobre essa questão, porque quando o processo estava em papel, não havia essa preocupação, porque o processo acabava sendo mais individualizado. Agora, com o processo digital, facilmente as pessoas, mesmo de outros setores, podem ter acesso a dados pessoais. Então, acho que é uma questão que precisa ser trabalhada pela comissão que atua no SEI.

Pergunta: Mudando um pouquinho de assunto agora, eu queria te perguntar sobre o tipo de informação que você verifica no SEI. Então, em relação às atividades e as políticas institucionais da UFF, você acha que o SEI contribui para uma maior disponibilização dessa informação sobre as políticas institucionais? E também em relação à administração de patrimônio público e utilização dos recursos? Como você vê esses três aspectos? Se isso está presente no SEI, se existe alguma forma de consultar essas informações, ou se isso realmente está só disponível em relatórios e outros sistemas? Ou se o SEI contribui para a transparência

no sentido tanto da política institucional, do que a UFF vem fazendo, em questão de indicadores, de relatórios, e também em relação à parte administrativa mesmo, de licitações e contratos. Isso existe no SEI? Você acha que é transparente? Não é? Fala um pouquinho sobre isso.

Gestor 3: Acho que nesse sentido, como o SEI é uma ferramenta relativamente nova na instituição, acredito que a gente precisa ampliar o debate e a discussão institucional sobre o SEI, porque a gente entende que vários processos estão hoje tramitando via sistema, tem vários outros que não estão ainda. que, para que esses dados sejam melhores utilizados pela instituição, a gente precisa discutir essa política. Por exemplo, quando a gente tem um plano institucional, até mesmo um processo de compras, a gente tem que certificar que, dentro desses processos, tem os relatórios, tem todos os dados, e de fato eles são acessíveis ou não. Tem outro problema nesse sentido, é que só o usuário do SEI, no caso servidores, tem acesso a essas informações. Então, por exemplo, a comunidade externa não tem acesso, a não ser que haja uma solicitação formal. Então, acredito que pode sim ser aperfeiçoada a ferramenta, pode ser dado mais transparência, porque esses dados são públicos, a gente não tem por que não compartilhá-los com a comunidade como um todo, com pesquisadores etc. Então, entendo que a gente precisa aperfeiçoar esse mecanismo, porque hoje muitos desses relatórios, desses documentos que são produzidos, não tenho certeza se eles são inseridos no SEI a fim de dar mais transparência e publicidade aos atos da administração. Então, acredito que isso precisa ser levado para um debate, uma discussão institucional, para que a gente possa certificar que isso está ocorrendo. Um exemplo foi... A gente tem um processo novo no SEI, que é sobre os planos institucionais. Então, em tese, esse novo processo permite que todos os planos institucionais sejam incluídos no SEI. Isso faz com que outros setores, como a Proplan, por exemplo, que é a Pró-reitoria de Planejamento, tenha acesso a essas informações, avalie esses planos também, que são entrevistados na terminação do processo. E, dependendo do caso, a Procuradoria tem que se manifestar, o próprio gabinete do Reitor também. Então, isso é interessante. Então, é bom, por exemplo, acompanhar esse processo, saber se, de fato, está, é bom, por exemplo, seus planos institucionais dentro desse processo no SEI, porque isso vai gerar mais transparência, certamente vai facilitar a busca por dados e informações. Mas é isso, a gente precisa realmente discutir internamente para que essa transparência seja devidamente ofertada à comunidade.

Pergunta: Ah, legal. Eu nem sabia desse tipo de processo novo. É interessante consolidar isso num processo só.

Gestor 3: Sim, eu descobri recentemente. O nosso PDP... então, o PDP, eu descobri recentemente esse processo. Mas achei legal isso, a ideia é que todos os planos institucionais estejam sendo incluídos no SEI agora. Só que é aquele negócio, como é que você faz a pesquisa desses... Vamos supor que a gente tem um pesquisador que está interessado em saber os planos institucionais, os encaminhamentos, como os setores analisam. Se ele for da instituição, será que ele consegue, via as funcionalidades do sistema, encontrar todos esses planos? Então, acho que tem coisa para melhorar no SEI. A questão da transparência dos dados não é tão simples assim. Então, acho que o pesquisador teria dificuldade. De qualquer forma, já é um passo que está sendo dado. Só o fato da gente ter todos os planos no SEI a gente sabe que facilita o acesso à informação. Então, isso é bem interessante e também faz com que outros setores se manifestem dentro do processo. Eu acho que isso é algo importante também.

Pergunta: Ah, bem legal. Deixa eu só voltar numa perguntinha aqui que eu acabei pulando. Você tinha falado sobre facilidade, que o SEI facilitou que a chefia se comunique com as equipes e até com outras equipes. Então, só para amarrar mesmo, isso que você já tinha falado, no SEI você vê que existem ferramentas que possibilitam esse compartilhamento de informações, você acha que facilitou esse compartilhamento de informações entre chefia e

equipe? É como se fosse uma... Dá para bem monitorar a palavra, mas dá para ver se a chefia já assinou, se as equipes já analisaram, enfim. Dá para ter um controle melhor como gestor do trabalho da equipe pelo SEI?

Gestor 3: Sim, sim. A gestão dos processos e do passo a passo de cada um desses processos ficaram muito mais fáceis de acompanhar, porque quando você coloca uma assinatura, por exemplo, o próprio SEI já indica o processo que foi assinado, quando você inclui um documento. Então, o próprio processo já te dá um feedback, um retorno, aí Você não precisa nem avisar, o próprio sistema já tem particularidades que permitem que o servidor fique ciente e que alguma informação fique incluída no processo. Então, acho que isso facilita muito. E quem está dentro da mesma equipe tem acesso a aquelas informações todas, você consegue gerenciar, colocar pessoas responsáveis por cada um dos processos, atribuir a responsabilidade para cada um dos servidores. Então, enfim, facilitou muito a gestão dos processos.

Pergunta: E aí, agora duas perguntinhas sobre o tempo de disponibilização das informações no SEI. Você já falou um pouquinho lá no início, que você vê que o SEI facilitou, facilitou não, as informações são disponibilizadas de forma mais séria, então fala para mim um pouquinho, por favor, quais são as razões disso e também em relação ao setor, a EGGP no caso. Com que frequência a informação que é produzida no setor é disponibilizada? É assim que ocorre? Depois que ocorre? Tem prazo para divulgar essas informações? Como que as informações arquivadas são disponibilizadas ou não?

Gestor 3: Aí eu entendo que tem mais a ver com a dinâmica de cada setor, de cada processo, porque os processos seu prazo, os seus acordos que são feitos dentro de cada equipe em relação à análise processual, à resposta. A própria lei também, do processo administrativo, ela traz esses dados, esses prazos. Então, acredito que nesse sentido não vai mudar muita coisa. O que realmente muda é essa facilidade, essa serenidade que você tem em implementar as informações, em receber os dados, em incluir os espaços. Então, nesse sentido, acredito que o SEI contribui bastante também. E o processo, uma vez arquivado, pode ser também desarquivado de uma maneira muito mais séria, caso seja necessário você incluir alguma informação. Tem funcionalidades, não sei, elas podem ser melhor exploradas, mas que certamente facilita muito a vida do usuário e também a gestão desses processos.

Pergunta: Então, para fechar, porque algumas coisas você acabou respondendo em outras perguntas, só então você já citou diversas melhorias que podem ser feitas para ampliar a contribuição do SEI com a transparência pública. Tem mais alguma coisa que você queira acrescentar que a gente ainda não tem abordado, alguma ferramenta específica? Ou até mesmo, nesse ponto que você falou da mudança de cultura, enfim, tem mais alguma coisa que você queira acrescentar nesse sentido? Porque eu não sei se eu comentei isso com você, no final tem que fazer um produto, a ideia é fazer tipo um relatório, enfim, sobre a pesquisa para entregar para a gestão, aí eu ainda não sei exatamente se vai ser para a PROGEPE ou para o gabinete, justamente com essas ideias que surgiram, essas sugestões, enfim. Então, eu fecho a entrevista perguntando isso justamente para poder passar essa informação também para a gestão. Se você tiver mais alguma coisa para contribuir.

Gestor 3: Então, uma coisa que sinto falta, eu não sei como seria esse diálogo e articulação, a gente, dentro da administração, tem necessidade de ter diálogo com outras partes, com outros setores da administração externa UFF, por exemplo. Ministério da Economia, Ministério da Educação, muitas vezes a gente precisa de uma informação, de um parecer, e hoje eu percebo que existe muita burocracia, muita dificuldade para você ter essas informações. Então, eu sei que isso existe, eu não sei, essa funcionalidade de você enviar o processo para outras instituições e você tramitar por lá também, mas eu não sei exatamente como isso está sendo

discutido, dialogado. Então, acredito que isso ajudaria muito se a gente tivesse hoje a possibilidade, por exemplo, de enviar um processo, uma dúvida que a gente tem para o Ministério da Educação e receber deles um parecer, dentro daquele processo, um retorno. Semelhante como a gente faz hoje com a Procuradoria, que atua junto à UFF. Quando a gente tem uma dúvida jurídica, a gente encaminha hoje, já é possível encaminhar via SEI, para a Procuradoria, a Procuradoria se manifesta e devolve para a gente. Mas, pensando em outros setores da administração, eu acredito que existe essa possibilidade, até porque as outras instituições utilizam o SEI também, mas eu não sei como está, não só a questão da habilitação desse serviço, desse processo, mas o diálogo também com as instituições. Não sei se elas estão abertas a isso, porque algumas criam alguns mecanismos para você fazer consulta, mas, na minha opinião, eles são muito burocráticos, prejudicam muito o acesso à informação e, muitas vezes, a gente não consegue saber, não tem um retorno e acaba desestimulando o gestor a procurar o Ministério da Economia, o MEC, entre outros órgãos que, muitas vezes, precisam se manifestar para que a gente possa tomar decisões mais seguras e mais adequadas dentro de alguns processos de trabalho. Então, acho que isso é algo que seria interessante se avaliar. Uma última coisa que lembrei, que agora sei, ele é um processo mais estático, você coloca as informações, mas esses dados você não consegue facilmente transportar para outros sistemas da administração. um trabalho manual. Você precisa de dados, você precisa entrar nos processos, pegar aquelas informações e enviar para outros sistemas da administração ou sistemas próprios. Então, acredito que a gente poderia pensar sobre esse diálogo. Talvez alguns processos precisariam dialogar mais com alguns sistemas da instituição. Como exemplo, o nosso processo da EGGP, de Progressão por Capacitação. Ali são colocados vários dados, mas esses dados ficam apenas dentro de cada processo. O ideal é que houvesse uma interface. Assim que a gente alimenta o processo no SEI, esses dados pudessem ser migrados automaticamente para outros sistemas da universidade, porque são dados que podem ser muito úteis. Então, a gente acaba não conseguindo fazer isso de forma automática. A gente precisa alimentar o SEI, por exemplo, pensando no Progressão por Capacitação, e alimentar uma outra planilha no Google. Então, isso acaba gerando um retrabalho, mas é uma questão que também tem que ser pensada, que acho que tem a ver mais com a parte de tecnologia, mas que se a gente conseguir fazer isso no futuro seria bem interessante também. Então, são essas duas observações que eu gostaria de incluir nessa pergunta que você fez.

ANEXO IV- PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO



Sugestões para o aumento da transparência pública no SEI-UFF

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Laís Faria de Oliveira ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Julio Candido de Meirelles Junior, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública

VOLTA REDONDA

2023

Resumo

O Decreto nº 8.539 de 8 de outubro de 2015, trouxe a necessidade da tramitação eletrônica de documentos nos órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2015). No Poder Executivo, as primeiras iniciativas de sistemas eletrônicos datam de 2013, com a assinatura de acordos de cooperação técnica que levaram à criação do Processo Eletrônico Nacional (PEN) (MPOG, 2016).

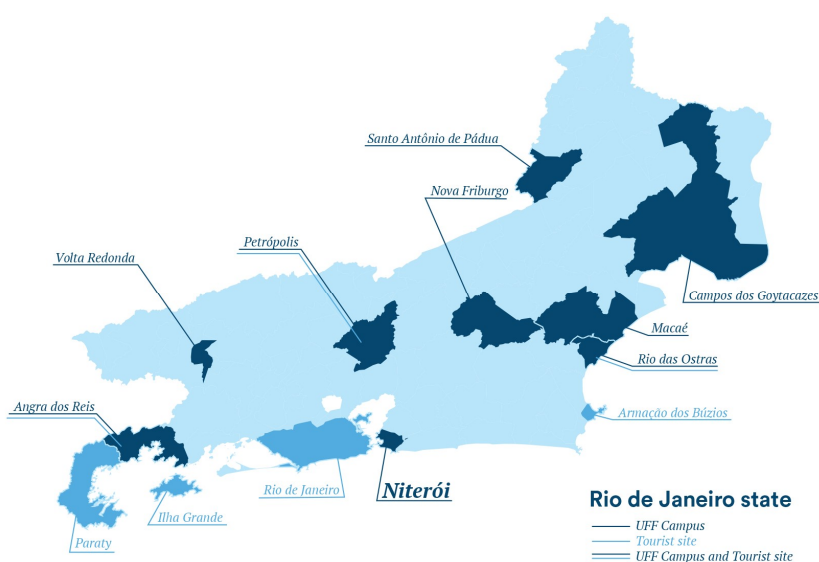
Um dos objetivos do PEN e, por conseguinte, do SEI, um de seus sistemas, é a promoção do uso de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade. Esse plano de ação apresenta, sinteticamente, o resultado da percepção dos usuários do SEI-UFF quanto à transparência pública, além de um plano de ação para a gestão da UFF de intervenções que possam auxiliar no aumento da transparência pública no sistema.

A Universidade Federal Fluminense

A Universidade Federal Fluminense (UFF) foi criada em 1960 a partir da federalização e incorporação de diversas escolas públicas e particulares que haviam se agregado desde a década de 1910, como Enfermagem e Medicina. Com unidades acadêmicas e administrativas em Niterói, a UFF também está presente em oito municípios do interior do Estado do Rio de Janeiro: Angra dos Reis, Campos dos Goytacazes, Macaé, Nova Friburgo, Petrópolis, Rio das Ostras, Santo Antônio de Pádua e Volta Redonda. Além do ensino presencial, a UFF oferece cursos EAD (Educação a Distância) (UFF, 2022)

A UFF é constituída atualmente por 42 Unidades de Ensino (25 Institutos, 10 Faculdades, 6 Escolas e 1 Colégio de Aplicação), divididos em 125 departamentos de ensino, 125 cursos de graduação presenciais e 6 cursos de graduação a distância oferecidos em 28 polos da Universidade Aberta do Brasil, em convênio com o CEDERJ-RJ. Na Pós-Graduação Stricto Sensu há 85 programas de Pós-Graduação e 126 cursos e na Pós-Graduação Lato Sensu, 150 cursos de especialização e 45 programas de residência médica (UFF, 2022)

Figura 1 – Mapa UFF



Fonte: UFF, 2023

Público-alvo da proposta

O público-alvo deste plano de ação são os servidores da UFF, docentes e técnico-administrativos. A Lei nº 12.772 de 28 de dezembro de 2012 estrutura a carreira do Magistério Superior, enquanto a Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005 rege a carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs).

A carreira docente apresenta cinco classes: a Classe A, dividida nos cargos de Professor Adjunto A, Professor Assistente A e Professor Auxiliar; a Classe B (Professor Assistente); Classe C (Professor Adjunto); Classe D (Professor Associado) e Classe E (Professor Titular). Já a carreira dos TAEs tem cinco níveis, divididos em quatro níveis de capacitação e dezesseis níveis de classificação. Em ambas, a titulação requerida para o cargo define o nível ou classe ao qual o servidor pertence.

Os dois grupos compõem, juntamente com os discentes, a comunidade acadêmica de uma IFES. Para o objetivo desta proposta, foram escolhidos como público-alvo por serem os usuários diretos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), além de comporem o grupo de participantes do estudo. O contato com as experiências dos servidores da UFF que permitiu elaborar as sugestões deste plano de ação.

O desafio da transparência pública no SEI-UFF

O Estado brasileiro historicamente enfrenta problemas relacionados à disfunção da burocracia e a ineficácia de soluções para a questão. A tecnologia surge como fator de promoção de serviços públicos mais ágeis e simples de serem acessados pela população, aliada ao princípio da publicidade.

Assim, duas leis serviram como motivação da adoção das tecnologias da informação e comunicação (TIC) na Administração Pública Federal: a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, que regula a digitalização, o armazenamento em meio eletrônico, óptico ou equivalente e a reprodução de documentos; e a Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011, a Lei de Acesso à Informação (SARAIVA, 2018)

Assim, a adoção de sistemas de informação permitiu, gradualmente, substituir a disponibilização de informações constantes em papel, em processos, para os meios digitais. Nesse contexto surge o desenho e construção do Processo Eletrônico Nacional (PEN), sendo o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) um de seus componentes.

O SEI passou a ser adotado no Serviço Público Federal e, especificamente nas IFES, em 2016. Um dos objetivos do PEN e, por conseguinte, do SEI é “promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade”, conforme prevê o Decreto nº 8.539/2015.

Assim, a motivação da pesquisa consistiu em identificar a percepção dos usuários do SEI-UFF sobre a percepção da transparência pública no sistema. Como resultado, verificou-se que o SEI atende à maioria das dimensões de transparência pública propostas, na visão de docentes e técnicos-administrativos da UFF.

Dimensão da transparência	Resultado
Confiabilidade/compreensão	Boa aderência
Clareza e alcance	Boa aderência
Visibilidade	Boa aderência
Capacidade de inferência e verificação	Boa aderência
Proteção ao sigilo	Boa aderência
Transparência vertical	Boa aderência
Transparência ativa (divulgação de informações sem a necessidade de solicitação)	Baixa aderência

Transparência ativa (divulgação de informações de interesse social e proteção ao sigilo)	Boa aderência
Celeridade	Boa aderência
Tempestividade	Boa aderência

Objetivos

- Auxiliar na promoção da transparência pública no SEI-UFF
- Aumentar o grau de percepção, pelos usuários do SEI-UFF, da transparência pública
- Contribuir com a construção de um processo de melhoria contínua do SEI-UFF

Plano de Ação

Diante do resultado da pesquisa, elaborou-se o presente plano de ação, com a finalidade de auxiliar a Gestão da UFF na promoção de mecanismos que aumentem a percepção da transparência e, assim, o grau de satisfação do usuário com o SEI-UFF.

Optou-se pelo uso da ferramenta 5H2W, porém suprimiu-se a coluna relacionada ao custo da ação (“How much?”), uma vez que não foi o foco da pesquisa.

O que?	Quem?	Por quê?	Onde?	Quando?	Como?
Ampliação das ações de capacitação	PROGEPE e EGGP	O fortalecimento das ações de capacitação mostrou-se uma demanda do público-alvo da pesquisa, além de auxiliar na disseminação de boas práticas no sistema	Ambiente virtual (sítio eletrônico da EGGP)	Curso disponível para início a qualquer tempo	O curso deve facilitar o uso do SEI, em especial os grupos que têm pouca regularidade de acesso ao sistema, como coordenadores de curso e chefes de departamento
Ampliação das ações de comunicação	Gabinete do Reitor, PROGEPE, SCS e outros setores interessados	A mudança de cultura da comunidade acadêmica e a maior disseminação dos assuntos relacionados ao SEI mostrou-se uma demanda do público pesquisado	Sítio eletrônico da UFF, Comunica UFF, Píulas do SEI e outras ferramentas a serem criadas	Mensalmente	Consolidar as principais informações em um (ou dois) informativos, reduzindo a quantidade de e-mails recebidos pelos servidores
Disponibilização de vídeos-tutoriais	PROGEPE, SCS e outros setores interessados	Os vídeos facilitam a visualização dos procedimentos e podem ser acessados sempre que houver dúvidas	Sítio eletrônico da UFF	Quinzenalmente	Vídeos curtos com as principais etapas de abertura, inclusão de documentos, disponibilização para assinatura, conclusão de processos, entre outros
Expansão e atualização do FAQ/Perguntas Frequentes	PROGEPE, setores interessados	Verificou-se que os usuários do SEI têm dúvidas específicas que	Sítio eletrônico da UFF	Mensalmente	ampliação e atualização com maior

		não estão atualmente contempladas no documento			frequência do campo
Criação e consolidação das informações institucionais em um único processo no SEI	Gabinete do Reitor, Pró-Reitorias, Superintendências e outros setores	Maior transparência das informações institucionais	SEI	Anualmente	Posterior divulgação do número do processo e dados principais no sítio eletrônico da UFF

Recomendações de intervenção

É importante ressaltar que o SEI, no formato atual, apresenta limitações do ponto de vista técnico, o que inviabilizaria algumas das sugestões apresentadas pelos entrevistados e respondentes do questionário. No entanto, algumas alternativas já estão presentes na realidade do serviço público e da própria Universidade, permitindo, assim, que possam contribuir de forma mais efetiva com o aprimoramento do sistema.

O primeiro ponto relaciona-se à própria limitação de todo sistema, que passa pela necessidade de ter pessoal preparado para utilização e de suporte aos usuários que encontrem dificuldades (OLIVEIRA; FALEIROS; DINIZ, 2015). Nesse sentido, identificou-se que a UFF já vem atuando de acordo com seu papel de disponibilizar, treinar e participar na solução de problemas do SEI, porém é premente a necessidade de ampliar as ações de capacitação, em especial para grupos que têm pouca regularidade de acesso ao sistema, como coordenadores de curso e chefes de departamento.

A segunda proposta foi pensada como uma resposta à necessidade de mudança de cultura na Universidade, indicada como um fator de sucesso para o bom uso do SEI. Nesse sentido, sugere-se a ampliação das ações de comunicação, seja pelos meios digitais já existentes (Pílulas do SEI, Comunica UFF, entre outros), seja através de eventos e reuniões com as equipes. Além disso, ampliar a divulgação e efetividade do Atendimento SEI.

Ainda no campo da facilitação do uso do SEI, outra sugestão refere-se à disponibilização de vídeos curtos com as principais etapas de abertura, inclusão de documentos, disponibilização para assinatura, conclusão de processos, entre outros. Os dados obtidos na pesquisa indicam que o manual de apoio e a base de conhecimento são ferramentas valiosas, porém para públicos com menor experiência tecnológica é necessário criar alternativas de orientação para tramitação de processos no SEI.

A quarta recomendação refere-se à ampliação e atualização com maior frequência do campo “Perguntas Frequentes”, seção que compõe o sítio eletrônico do SEI na UFF. Foram identificadas cerca de 19 perguntas respondidas, a maior parte relacionada a um processo específico no SEI (reembolso de passagem) e que podem, em alguns casos, não contemplar plenamente as dúvidas mais gerais da comunidade acadêmica. Sugere-se buscar as informações para essa atualização junto aos setores relacionados aos serviços e, na medida do possível, expandir as perguntas para processos de outros assuntos.

Por fim, sugere-se a criação e consolidação das informações institucionais em um único processo no SEI, com posterior divulgação do número do processo e dados principais no sítio eletrônico da UFF. Verificou-se que as informações que hoje constam no sistema estão em processos individuais, o que dificulta a transparência.

Nesse âmbito, mesmo que a consolidação das informações administrativas e institucionais não seja a principal tarefa do sistema, que hoje é utilizado principalmente para tramitação processual, foi possível identificar que essa divulgação das informações em um sistema amplamente utilizado na Universidade pode ser uma ferramenta útil para a promoção da transparência pública.

Responsáveis pela proposta de intervenção

Laís Faria de Oliveira

Mestranda em Administração Pública na Universidade Federal Fluminense

Universidade Federal Fluminense

lais_oliveira@id.uff.br

Júlio Candido de Meirelles Junior

Doutor em Ciência, Tecnologia e Inovação pelo Programa Binacional Brasil e Argentina

Universidade Federal Fluminense

juliomeirelles@id.uff.br

Volta Redonda, 27 de fevereiro de 2023.

Referências

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm

Acesso em 24 jan. 2023.

_____. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; ... Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm. Acesso em 24 jan. 2023.

_____. **Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.** 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. Brasília, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm. Acesso em 29 jan. 2022.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO - MPOG. **O Processo Eletrônico Nacional e a solução que revolucionou a gestão dos processos administrativos governamentais.** Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 15 p. Brasília, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2725>> Acesso em 18 fev 2022.

OLIVEIRA, L. C. P. de; FALEIROS, S. M.; DINIZ, E. H. Sistemas de informação em políticas sociais descentralizadas: uma análise sobre a coordenação federativa e práticas de gestão. **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 49(1):23-46, jan./fev. 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/3WL95p4HsnZfXRZsXPNjRSr/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 26 jan 2023

SARAIVA, A. **A Implementação do SEI - Sistema Eletrônico de Informações.** Estudo de Caso - Escola Nacional de Administração Pública (Enap). 11 p. Brasília: ENAP, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3455>>. Acesso em 09 abr 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF. **Apresentação.** Niterói, 2022. Disponível em: <<https://www.uff.br/?q=apresentacao>>. Acesso em 12 abr. 2022

_____. **Sobre a UFF.** Niterói, 2023. Disponível em: <<https://international.uff.br/language/pt/sobre-a-uff/>>. Acesso em 26 fev. 2023