

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

**Rebecca Alves Henriques da Matta**

**A implantação do Sistema Eletrônico de Informações na Universidade Federal  
de Juiz de Fora: desafios e perspectivas**

Juiz de Fora  
2021

**Rebecca Alves Henriques da Matta**

**A implantação do Sistema Eletrônico de Informações na Universidade Federal de Juiz de Fora: desafios e perspectivas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Professor Doutor Marcel de Toledo Vieira

Juiz de Fora

2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Matta, Rebecca Alves Henriques da .  
A implantação do Sistema Eletrônico de Informações na Universidade Federal de Juiz de Fora: desafios e perspectivas / Rebecca Alves Henriques da Matta. -- 2021.  
202 p. : il.

Orientador: Marcel de Toledo Vieira  
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2021.

1. Sistema Eletrônico de Informações.. 2. Princípio da Eficiência. .  
3. Processo Eletrônico. . 4. Mudança Organizacional. . 5.  
Administração Pública. . I. Vieira, Marcel de Toledo, orient. II. Título.

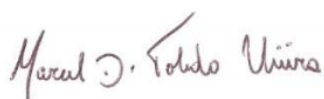
**Rebecca Alves Henriques da Matta**

**A implantação do Sistema Eletrônico de Informações na Universidade Federal de Juiz de Fora: desafios e perspectivas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 15 de julho de 2021

**BANCA EXAMINADORA**



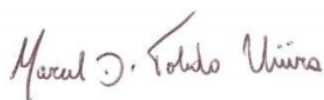
---

Prof. Dr. Marcel de Toledo Vieira - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Teresa Cristina Janes Carneiro  
Universidade Federal do Espírito Santo

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me sustenta e me fortalece todos os dias com sua graça, misericórdia e amor infinitos. Dele, por Ele, e para Ele são todas as coisas!

Ao meu esposo, Guilherme, pela paciência em ouvir minhas lamentações, pelas palavras de apoio, pelo incentivo, pelo amor, por acreditar em mim e por estar ao meu lado sempre.

À minha amada filha, Elisa, que mesmo tão pequena me transforma a cada dia em uma pessoa melhor.

À minha mãe, Dedé, pelo cuidado, pelo amor, pela doação e por ter se entregue por inteiro ao papel de vovó da Elisa quando eu mais precisei.

Ao meu pai, Cláudio, pelo amor incondicional e por sempre acreditar no meu potencial.

À minha querida irmã, Bethânia, que torce por mim mesmo do outro lado do Oceano Atlântico. Sinto seu amor daqui!

Ao meu cunhado, Miguel, pelas orações e pela ajuda com o *abstract*. *Thank you so much!*

Aos meus sogros, Vilma e Fidel, que vieram de longe para cuidar da Elisa quando precisei me ausentar para me dedicar aos estudos.

Ao meu orientador, professor Dr. Marcel de Toledo Vieira, por prontamente me aceitar como sua orientanda e por ter sido sempre gentil e atencioso.

À Priscila Campos, Agente de Suporte Acadêmico do CAEd, por trilhar comigo essa jornada e por extrair de mim o melhor.

Aos meus colegas de trabalho da GRST/PROGEPE (Renata Mapelli, Ruan D'avila e Denise Moreira) pela amizade, pela compreensão e pelo constante apoio. Agradeço também ao Rafael Lucas Santos, que me incentivou quando eu nem havia ingressado no mestrado; ao Odirley Resende, que gentilmente compartilhou seus conhecimentos sobre o assunto pesquisado; e à Stael Marques, pelas contribuições na escrita do primeiro capítulo.

Às queridas Silvana Castro e Luciene Laboissière, colegas de trabalho e de mestrado, por estarem juntas comigo neste desafio, me ajudando e me incentivando.

Por fim, agradeço à Universidade Federal de Juiz de Fora, por me proporcionar esta oportunidade de estudo e crescimento profissional.

“Os analfabetos do próximo século (XXI) não são aqueles que não sabem ler ou escrever, mas aqueles que se recusam a aprender, reaprender e voltar a aprender.”

Alvin Toffler (1970)

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado aborda a implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) na UFJF, uma plataforma de elaboração, tramitação e gestão de documentos e processos digitais. A adoção dessa tecnologia tem levado a mudanças no modo de tramitação dos processos, e a mudanças no modo de trabalhar dos servidores da universidade. Dentro desse contexto, a questão que orienta a investigação é: quais os efeitos causados pela implantação do SEI na tramitação de processos e nas rotinas de trabalho dos servidores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) da UFJF? Tal setor foi escolhido tendo em vista que foi o primeiro a ter seus processos implantados no sistema. O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar os efeitos da adoção do SEI na rotina administrativa, em especial, em relação à tramitação de processos da PROGEPE, e propor um plano de ação que otimize o uso do sistema como instrumento de aumento da eficiência administrativa. Para tanto, foram escolhidos como eixos teórico-analíticos Gestão Eletrônica de Documentos, Princípio da Eficiência Administrativa e Mudança Organizacional. Como procedimento metodológico optou-se pela pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, esta última aplicada a partir de entrevistas semiestruturadas com pessoas que desempenham papel fundamental no processo de implantação do mencionado sistema na instituição. A pesquisa diagnosticou a necessidade de mapeamento e otimização dos processos de trabalho nos setores em que isso ainda não foi realizado; revelou alguns pontos de melhoria no que se refere à sensibilização e à capacitação dos servidores no uso do sistema; e mostrou a necessidade da realização de um estudo de redimensionamento da força de trabalho na UFJF. Com base nos resultados da pesquisa, foi proposto um plano de ação voltado a otimizar o uso do SEI nas atividades administrativas da universidade e a conduzir a integral implantação do sistema de forma exitosa.

Palavras-Chave: Administração Pública. Mudança Organizacional. Princípio da Eficiência. Processo Eletrônico. Sistema Eletrônico de Informações.

## **ABSTRACT**

This present dissertation was developed under the Professional Master's Degree in Education Management and Evaluation (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation at the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The investigated management case addresses the implementation of the Electronic Information System (SEI) - a platform for the elaboration, processing and management of digital documents and processes at the UFJF. The adoption of this technology has led to methodological adjustments in procedures, and changes in the manner university servers work. Within this context, the question that guides the investigation is: What are the effects caused by the implementation of the SEI in the conduct of processes and in the work routines of the employees of the Pro-rectory of People Management (PROGEPE) at UFJF? This sector was chosen considering that it was the first to have its processes implemented into the system. The general objective of the research is to analyse the effects of adopting the SEI in the administrative routine, in particular, in relation to the conduct of PROGEPE's processes, and to propose an action plan that optimizes the use of the system as an instrument to increase administrative efficiency. For this purpose, the Electronic Document Management, and the Principle of Administrative Efficiency and Organizational Change were chosen as theoretical-analytical axes. As per methodological procedures, it was opted for a documentary research, bibliographical research, and field research; with the latter method based in semi-structured interviews with pivotal people during the implementation of the aforementioned system in the Institution. The carried out survey: diagnosed the need of mapping and optimizing work processes in sectors where this has not yet been achieved; revealed improvement gaps concerning the awareness and training of employees in the use of the system; and highlighted the demand to perform a study on the resizing of UFJF's workforce. Based on the research results, an action plan was proposed, aiming at optimizing the use of the SEI in administrative activities of the University, and leading to a successful full implementation of the system.

Keywords: Public administration. Organizational change. Principle of Efficiency. Electronic Process. Electronic Information System.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Organograma da UFJF.....	39
Figura 2	– Trajetória de evolução da PROGEPE.....	46
Figura 3	– Estrutura organizacional da PROGEPE até 24/02/2019.....	47
Figura 4	– Estrutura organizacional da PROGEPE estabelecida pela Resolução nº 07/2019.....	48
Figura 5	– Atual estrutura organizacional da PROGEPE.....	49
Figura 6	– Fluxograma do processo de incentivo à qualificação no SEI....	68
Figura 7	– Fluxograma do processo de retribuição por titulação em meio físico.....	74
Figura 8	– Fluxograma do processo de aceleração da promoção docente em meio físico.....	76
Figura 9	– Fluxograma dos processos de retribuição por titulação e aceleração da promoção docente no SEI.....	80
Quadro 1	– Características da Administração Burocrática.....	93
Quadro 2	– Mudanças quanto à natureza.....	96
Quadro 3	– Conceitos de mudança organizacional.....	99
Quadro 4	– Metodologia utilizada.....	101
Quadro 5	– Cronograma e objetivos das entrevistas.....	103
Quadro 6	– Abreviações dos entrevistados.....	104
Figura 10	– Exemplo de POP.....	122
Quadro 7	– Síntese da pesquisa.....	134
Quadro 8	– Dados da pesquisa e propostas, por eixo de análise.....	139
Quadro 9	– Método 5W2H.....	141
Quadro 10	– Elaboração de vídeo para a campanha de sensibilização e esclarecimentos sobre a implantação do SEI.....	142
Quadro 11	– Mapeamento e otimização dos processos da UFJF.....	144
Figura 11	– Passos da ação de mapeamento e otimização dos processos.....	146
Quadro 12	– Capacitação dos servidores da UFJF no uso do SEI.....	147
Quadro 13	– Conteúdo mínimo sugerido para o curso de capacitação no SEI.....	148

Quadro 14	–	Elaboração e disponibilização de vídeos tutoriais sobre as ferramentas do SEI.....	150
Figura 12	–	Etapas da ação de elaboração e disponibilização de vídeos tutoriais sobre as ferramentas do SEI.....	151
Figura 13	–	Exemplos de ferramentas do SEI.....	151
Quadro 15	–	Monitoramento e Avaliação do PAE.....	153

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Processos tramitados em meio físico iniciados no ano de 2018...	81
Tabela 2	– Processos eletrônicos tramitados e concluídos no ano de 2019.....	82

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAMP	Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas
CAP	Coordenação de Administração de Pessoal
CCDP	Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
CDs	Compact Disks (Discos Compactos)
CF/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CFAP	Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
CGU	Ministérios da Transparência e Controladoria-Geral da União
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONARQ	Conselho Nacional de Arquivos
CONSU	Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora
COSSBE	Coordenação de Saúde Segurança e Bem-Estar
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
DOU	Diário Oficial da União
e-Gov	Governo Eletrônico
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
e-Pessoal	Sistema de apreciação e registro dos atos de admissão e concessão para a Administração Pública Federal e empresas estatais
e-PROC	O Sistema de Transmissão Eletrônica de Atos Processuais da Justiça Federal da 1. <sup>a</sup> Região
GAP	Gerência de Alocação de Pessoas
GAPAC	Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação
GCAD	Gerência de Cadastro
GECAP	Gerência de Capacitação
GQL	Gerência de Qualificação
GREM	Gerência de Remuneração
GCAD	Gerência de Cadastro
GRSE	Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo

GSAT	Gerência de Saúde do Trabalhador
GSET	Gerência de Segurança do Trabalhador
HD	Hard Disk (Disco Rígido)
IAD	Instituto de Artes e Design
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
ICE	Instituto de Ciências Exatas
ICH	Instituto de Ciências Humanas
JEF	Juizado Especial Federal
LAI	Lei de Acesso à Informação
MARE	Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MOP	Mapeamento e Otimização de Processos
MP	Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão
NUDEP	Núcleo de Qualificação e Desenvolvimento de Pessoas
NUGEC	Núcleo de Apoio e Gestão de Carreiras
NUPLA	Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PEN-SEI	Parceria entre o Processo Eletrônico Nacional e Sistema Eletrônico de Informações
POP	Procedimento Operacional Padrão
PROGEPE	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-reitoria de Planejamento Orçamento e Finanças
PROPP	Pró-reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
REUNI	Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas
SIORG	Sistema de Informações Organizacionais
REUNI	Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TAEs	Técnicos-Administrativos em Educação

TCU	Tribunal de Contas da União
TRF4	Tribunal Regional da 4ª Região
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES COMO O NOVO MODO DE TRAMITAÇÃO PROCESSUAL: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA.....</b>	<b>20</b>
2.1	MODELO BUROCRÁTICO DE GESTÃO PÚBLICA E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	20
2.1.1	<b>O princípio constitucional da eficiência administrativa.....</b>	<b>25</b>
2.2	PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL.....	27
2.3	SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES.....	33
2.4	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA.....	37
2.4.1	<b>O projeto Mapeamento e Otimização de Processos (MOP) e as mudanças na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.....</b>	<b>42</b>
2.4.2	<b>A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.....</b>	<b>44</b>
2.5	A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES NA UFJF.....	50
2.5.1	<b>Diferenças entre o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica e o Sistema Eletrônico de Informações.....</b>	<b>51</b>
2.5.2	<b>As etapas da implantação do Sistema Eletrônico de Informações na UFJF.....</b>	<b>52</b>
2.5.3	<b>O mapeamento da tramitação dos processos de concessão de incentivo à qualificação, retribuição por titulação e aceleração da promoção docente no meio físico e no meio eletrônico.....</b>	<b>56</b>
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E ANÁLISE DAS MUDANÇAS DECORRENTES DA ADOÇÃO DO SEI NA PROGEPE.....</b>	<b>84</b>
3.1	REFERENCIAIS TEÓRICOS.....	84
3.1.1	<b>Gestão Eletrônica de Documentos (GED).....</b>	<b>85</b>
3.1.2	<b>Princípio da Eficiência Administrativa.....</b>	<b>88</b>
3.1.3	<b>Mudança Organizacional.....</b>	<b>94</b>
3.2	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	99
3.2.1	<b>Apresentação e análise dos resultados obtidos.....</b>	<b>105</b>
3.2.1.1	<i>Gestão eletrônica documental e a implantação do SEI na UFJF.....</i>	<i>105</i>

3.2.1.2	<i>A utilização do SEI e o princípio da eficiência administrativa.....</i>	114
3.2.1.3	<i>Mudança organizacional e SEI: os efeitos na rotina de trabalho.....</i>	118
3.2.1.4	<i>Apontamentos para o Plano de Ação Educacional (PAE).....</i>	130
<b>4</b>	<b>PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....</b>	<b>137</b>
4.1	PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO.....	140
4.1.1	<b>Sensibilização, envolvimento, esclarecimentos e conscientização dos servidores sobre o SEI.....</b>	<b>141</b>
4.1.2	<b>Mapeamento e otimização dos processos.....</b>	<b>144</b>
4.1.3	<b>Capacitação dos servidores no uso do SEI.....</b>	<b>147</b>
4.1.4	<b>Elaboração e disponibilização de vídeos tutoriais curtos explicativos e didáticos acerca do uso das ferramentas do SEI....</b>	<b>149</b>
4.2	PROPOSTA DE AÇÃO DE MONITORAMENTO DO PAE.....	152
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>155</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>158</b>
	<b>APÊNDICE A – Processos concluídos iniciados em 2018.....</b>	<b>171</b>
	<b>APÊNDICE B – Processos concluídos tramitados no SEI, iniciados em 2019.....</b>	<b>182</b>
	<b>APÊNDICE C - Roteiros de Entrevista.....</b>	<b>185</b>
	<b>APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>191</b>
	<b>ANEXO A – Formulário RH-552.....</b>	<b>192</b>
	<b>ANEXO B – Formulário PESSOAL 02: Requerimento Incentivo à Qualificação TAE.....</b>	<b>196</b>
	<b>ANEXO C – Formulário RH-551/RT.....</b>	<b>198</b>
	<b>ANEXO D – Formulário RH-551.....</b>	<b>200</b>
	<b>ANEXO E – Formulário PESSOAL 10: Requerimento Retribuição/Aceleração.....</b>	<b>202</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1930 a administração pública brasileira é marcada pela burocracia. A criação, na era Vargas, do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), teve como uma de suas finalidades a adoção, no âmbito da gestão pública brasileira, dos princípios da estrutura burocrática, destacando-se a profissionalização dos serviços administrativos.

Uma das manifestações mais emblemáticas da burocracia estatal consiste nos registros das ações administrativas em papel, prática ainda adotada pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Isso levou, ao longo dos anos, à produção de enorme quantidade de documentos impressos.

Os procedimentos administrativos em geral organizam-se na forma de processos, com ritos próprios, os quais consistem na produção de diversos documentos, em uma ordem específica, por atores específicos.

Até o ano de 2019 todos os processos da UFJF tramitavam de forma impressa, prática essa sujeita a possíveis falhas, como extravio de documentos, e à lentidão, em especial no que se refere ao *campus* Governador Valadares. Isso porque os autos processuais precisavam ser tramitados fisicamente de um *campus* para o outro, os quais distam cerca de 455,1 km.

Em 2019 iniciou-se a tramitação de processos em meio eletrônico na UFJF, por meio da adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Esse sistema consiste em uma plataforma criada por uma equipe do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e que permite elaboração, tramitação e gestão de documentos e processos totalmente digitais.

Como exemplo das funcionalidades, inovações e vantagens desse sistema, pode-se citar: acesso de qualquer lugar, possibilidade de cadastro e acesso de usuários externos, métodos avançados de pesquisa documental, tramitação de processos e documentos em mais de uma unidade de maneira concomitante, acompanhamento especial de determinado processo, inserção de modelos e textos padrão de documentos, assinatura digital em blocos, tramitação de processos em tempo real, separação de processos em blocos para fins de organização.

O SEI foi disponibilizado de modo gratuito pelo TRF4 a toda a administração pública. Por meio da Portaria nº 1.042/2015, ficou instituída a adoção do SEI como sistema oficial de gestão de documentos e processos eletrônicos no âmbito do

Ministério da Educação (MEC). Segundo esse documento, caberia às fundações, às autarquias e às empresas públicas vinculadas ao MEC a implantação de tal sistema dentro do período de 120 dias – contados a partir da publicação da portaria.

A UFJF firmou, em 2017, compromisso de implantação do sistema com a publicação da Portaria nº 690/2017-UFJF, ficando a cargo da administração da universidade a definição de como essa implantação seria concretizada.

Segundo definido no artigo 7º da referida portaria, para que um processo seja habilitado no SEI-UFJF, foram estabelecidos como pré-requisitos o mapeamento do processo e a gestão arquivística básica dos documentos que tenham sido produzidos em papel e que estejam arquivados ou que estejam ainda em trâmite nos respectivos setores.

A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) foi escolhida como setor inicial de implantação do SEI por já contar com um projeto finalizado de gestão arquivística, e projetos avançados em mapeamento de processos e reorganização do seu organograma.

A habilitação dos processos no SEI está sendo realizada gradualmente, conforme o ritmo de organização das equipes de trabalho de cada setor. Assim, não foram estipuladas datas para a conclusão da implementação completa dos processos da PROGEPE no SEI e nem dos demais setores da universidade.

O SEI teve sua implantação efetivamente iniciada em 15 de abril de 2019, e em julho de 2019, quando a presente pesquisa iniciou-se, os seguintes processos e documentos encontravam-se completamente inseridos no sistema: requerimento de férias; produção de ofícios, atas e portarias; concessão de incentivo à qualificação; retribuição por titulação; aceleração da promoção docente; transferência de documentos para o arquivo central; e requerimento de alteração de perfil de acesso ao Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP). Tais processos foram escolhidos para serem primeiramente implantados por já terem sido mapeados e modelados pelo Escritório de Processos da UFJF.

Tendo em vista a mudança na tramitação de processos e documentos do meio físico para o meio exclusivamente eletrônico, considera-se o seguinte problema de pesquisa: quais os efeitos causados pela implantação do SEI na tramitação de processos e nas rotinas de trabalho dos servidores da PROGEPE?

A investigação tem por objetivo geral analisar os efeitos da implementação do SEI na rotina administrativa, em especial, em relação à tramitação de processos da

PROGEPE, e propor um plano de ação que otimize o uso do sistema como instrumento de aumento da eficiência administrativa. Para o desenvolvimento do presente estudo, foram escolhidos como ponto de partida a análise de três tipos de processos: concessão de incentivo à qualificação, retribuição por titulação e aceleração da promoção docente. A escolha foi motivada pelo fato de tais procedimentos serem os mais complexos dentre os primeiros processos inseridos no sistema.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Descrever o SEI quanto a seu surgimento, seus objetivos, suas características, suas vantagens e suas ferramentas.
- b) Descrever como os processos de concessão de incentivo à qualificação, retribuição por titulação e aceleração da promoção docente tramitavam em meio físico e como tramitam, atualmente, em meio eletrônico;
- c) Analisar os efeitos que a mudança do meio físico para o meio eletrônico causou nas rotinas de trabalho dos servidores da PROGEPE; e
- d) Propor um plano de ação voltado à otimização da utilização do SEI como instrumento de aumento da eficiência dos procedimentos administrativos da UFJF.

A escolha do tema desta pesquisa justifica-se principalmente por três razões. A primeira relaciona-se ao fato de a autora atuar como servidora Técnico Administrativo em Educação na UFJF, na PROGEPE, setor em que a implantação do SEI foi iniciada. Em segundo lugar, tem-se a verificação da necessidade de aumento da eficiência na prestação dos serviços administrativos por meio da celeridade na tramitação processual. Por fim, para se elaborar um plano de ação pelo qual a implantação do sistema no restante da universidade seja exitoso.

Esta pesquisa mostra-se relevante, também, tendo em vista a expansão do uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como ferramentas de trabalho no mundo atual, e a tendência à implantação, nos setores públicos, de programas de trabalho remoto, como o já existente Programa de Gestão de Demandas no âmbito da Controladoria Geral da União. A adoção de tais tecnologias tem por consequência natural o aumento da celeridade na tramitação dos processos, os quais são enviados entre setores e órgãos instantaneamente. Também representa redução de custos para a instituição, pois elimina o uso de

insumos físicos para registro das atividades tais como papéis, carimbos, grampos, cliques, caixas de arquivos, capas de processos, envelopes, tintas de impressora etc.

Além disso, diante da repentina imposição de trabalho remoto (*home office*) aos servidores da UFJF durante o período de pandemia de Covid-19<sup>1</sup>, o SEI como plataforma de tramitação de processos eletrônicos, acessível em qualquer lugar por meio de dispositivo ligado à *internet*, foi a ferramenta que possibilitou a continuidade da prestação dos serviços durante a suspensão das atividades presenciais. Aliás, devido à necessidade de tramitação dos processos de trabalho remotamente, muitos setores da universidade aceleraram a implantação de seus feitos no sistema, o que corrobora a relevância da presente pesquisa.

Além da presente introdução e das considerações finais, esta dissertação divide-se em três capítulos. O primeiro apresenta o caso de gestão: traz inicialmente os modelos de gestão pública e a administração pública brasileira; explica o surgimento do SEI e como aconteceu sua adoção pela UFJF; apresenta a estrutura da universidade, com foco na PROGEPE; e, por fim, detalha os trâmites dos processos escolhidos para estudo, tanto no meio físico quanto no eletrônico, e traz os dados levantados acerca do tempo de duração dos feitos.

O segundo capítulo objetiva apresentar os referenciais teóricos escolhidos, quais sejam, gestão eletrônica de documentos, princípio da eficiência e mudança organizacional; a metodologia utilizada no estudo; os dados obtidos na pesquisa e sua análise.

Por fim, no terceiro e último capítulo há a proposta de um plano de ação educacional com o detalhamento das proposições feitas pela autora, cuja finalidade é a otimização do uso do SEI como instrumento de aumento da eficiência das atividades administrativas da UFJF.

---

<sup>1</sup> O mundo enfrentava, na época da realização da pesquisa, pandemia de Covid-19. Em acolhimento às medidas recomendadas pelo Ministério da Saúde de priorizar a saúde da comunidade com o distanciamento social (medida considerada a mais eficiente para frear a propagação do Coronavírus e a disseminação da doença), a UFJF suspendeu as atividades acadêmicas e administrativas presenciais nos *campi* de Juiz de Fora e de Governador Valadares (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020c).

## **2 O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES COMO O NOVO MODO DE TRAMITAÇÃO PROCESSUAL: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**

O presente capítulo tem por objetivo a apresentação do caso de gestão, o qual consiste na análise das mudanças ocasionadas na tramitação de três tipos de processos da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), fruto da passagem destes do meio físico para o Sistema Eletrônico de Informações (SEI): incentivo à qualificação, aceleração da promoção docente e retribuição por titulação.

Para cumprir seu propósito, o capítulo está dividido em quatro seções. A primeira aborda a administração pública brasileira e os resquícios existentes do modelo burocrático de gestão pública.

A segunda seção traça o histórico do SEI, desde sua origem no Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) até sua adoção como plataforma de criação e gestão de processos e documentos no âmbito da UFJF.

A terceira seção apresenta a UFJF, com foco na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), setor escolhido para a realização da pesquisa pelo fato de ser o local de início da implantação do processo eletrônico na instituição e local de trabalho da autora.

A quarta e última seção deste capítulo trata mais especificamente da implantação do SEI na instituição, das evidências do caso e do mapeamento da tramitação dos processos de concessão de incentivo à qualificação, retribuição por titulação e aceleração da promoção docente no meio físico e no meio eletrônico.

### **2.1 MODELO BUROCRÁTICO DE GESTÃO PÚBLICA E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

Os modelos de gestão pública podem ser caracterizados por quatro paradigmas principais: patrimonial, burocrático, gerencial e societal (OLIVEIRA, 2009).

Os dois primeiros originam-se dos estudos sociológicos de Max Weber. O modelo patrimonial era marcado pela ausência de separação entre esferas pública e privada, pelo exercício do poder de forma personalista pelo soberano e pela propensão do quadro administrativo à corrupção e ao nepotismo (WEBER, 2004).

Quando o capitalismo e a democracia passaram a ser dominantes, a sociedade civil e o mercado passaram a se distinguir do Estado. Neste novo período histórico, a administração patrimonialista passou a mostrar-se inadequada (BRASIL, 1995). Em contraposição a esse modelo, buscando maior objetividade, impessoalidade, segurança e previsibilidade na atuação do setor público, surgiu o modelo burocrático, idealizado por Max Weber (WEBER, 2004).

Conforme Weber (2004), a burocracia baseia-se em competências oficiais fixas, estabelecidas em regulamentos administrativos ou em leis, elaborados por autoridades. Tal modelo de gestão caracteriza-se por regras e procedimentos pré-estabelecidos em documentos normativos, impessoalidade no exercício das atividades governamentais, especialização do trabalho, ingresso do trabalhador no serviço público de acordo com suas qualificações técnicas, divisão de responsabilidades e estrutura hierárquica rígida.

Uma de suas principais marcas é o caráter formal das comunicações. A maior parte das ações administrativas e procedimentos são registrados por escrito, buscando promover segurança por meio da comprovação e documentação. Tendo em vista que tais comunicações são realizadas de forma constante e repetitiva, a organização burocrática lança mão de formulários e processos com fluxo previamente definido de modo a facilitar a execução e o controle das atividades administrativas.

Weber concebeu a burocracia como modelo ideal de organização eficiente: um sistema marcado pela racionalidade no qual a força de trabalho é organizada de forma rígida e estável para a consecução de objetivos previamente definidos formalmente. Para ele, “a razão decisiva do avanço da organização burocrática sempre foi sua superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma” (WEBER, 2004, p. 212).

No conceito popular, entretanto, “burocracia” está associada a filas, apego dos funcionários a regulamentos e normas, pilhas de papéis, excesso de formalidades que impedem a prestação do serviço de forma célere e eficiente. Essa definição baseia-se no que Merton (1970) denominou “disfunções da burocracia”, ou seja, os defeitos do sistema: morosidade, inflexibilidade, mau atendimento, ineficiência da organização.

A administração pública brasileira passou a adotar o modelo burocrático na década de 1930, durante o governo de Getúlio Vargas, consequência clara da

emergência de um capitalismo moderno no país. A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938 teve como uma de suas finalidades a adoção, no âmbito da gestão pública brasileira, dos princípios da estrutura burocrática, destacando-se a profissionalização dos serviços administrativos. Buscou-se adotar um padrão de racionalidade de modo que, centralizando as decisões, pudesse o governo federal intervir mais intensamente no setor produtivo de bens e serviços (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Esse modelo de administração surgiu com o objetivo de eliminar os aspectos patrimonialistas presentes até então na Administração Pública brasileira.

A reforma burocrática foi um grande avanço ao romper com o patrimonialismo e estabelecer as bases para o surgimento da administração profissional. Foi uma verdadeira reforma porque se antepôs à administração patrimonialista e criou as instituições necessárias à racionalização burocrática e, mais especificamente, ao surgimento de uma burocracia profissional (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 16).

A despeito das modificações positivas no âmbito da Administração Pública brasileira, o modelo burocrático trouxe algumas disfunções, como possíveis excessos de formalidade e de papéis, devido à necessidade de registro e de documentação de todas as comunicações.

Na década de 1980, nasce no Reino Unido um novo modelo de Gestão Pública, chamado de “Nova Gestão Pública” (*New Public Management*), fruto da reforma gerencial – a segunda grande reforma administrativa no seio do sistema capitalista.

Esse novo modelo trouxe para o âmbito da administração pública modelos de gestão do setor privado: preocupação com a transparência, responsabilização, prestação de contas (*accountability*); atenção às necessidades da população, vista como consumidora dos serviços públicos; e ênfase na produtividade e eficiência do aparato governamental (BROOKE, 2012).

O gerencialismo foi claramente adotado no Brasil por volta dos anos 1990, com Fernando Collor de Mello – primeiro Presidente brasileiro eleito por voto direto após o regime militar. Contudo, consolidou-se apenas por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), sob a denominação “Administração Pública Gerencial” (em contraposição à Administração Pública Burocrática) por Bresser-Pereira, responsável pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma

do Estado (MARE). Isso aconteceu durante o governo Fernando Henrique Cardoso, quando se explicitaram os pressupostos e mecanismos para implementação de uma reforma de cunho gerencial. Segundo o supramencionado Plano Diretor de 1995:

Em razão do modelo de desenvolvimento que Governos anteriores adotaram, o Estado desviou-se de suas funções básicas para ampliar sua presença no setor produtivo, o que acarretou, além da gradual deterioração dos serviços públicos, a que recorre, em particular, a parcela menos favorecida da população, o agravamento da crise fiscal e, por conseqüência (sic), da inflação. Nesse sentido, a reforma do Estado passou a ser instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia. Somente assim será possível promover a correção das desigualdades sociais e regionais (BRASIL, 1995, p. 6).

A Administração Pública Gerencial pressupõe uma administração democrática e plural, voltada para o atendimento dos cidadãos. Visa à “desburocratização” e à maior eficiência da estrutura administrativa, a partir de procedimentos de gestão que objetivam melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados ao “cidadão-cliente”.

São características do modelo gerencial a descentralização do ponto de vista político e administrativo, a diminuição de níveis hierárquicos, o aumento da autonomia de gestores públicos, e o foco em resultados (OLIVEIRA, 2009).

Esse modelo representa um importante avanço, mas não um total rompimento com o modelo de administração pública burocrática. Isso porque o modelo gerencial mantém, embora flexibilizados, alguns dos princípios fundamentais da burocracia, como por exemplo, a admissão de servidores segundo rígidos critérios de mérito, um sistema estruturado de remuneração e a avaliação periódica de desempenho.

A principal diferença reside na forma de controle, que, visando à eficiência, passa a concentrar-se nos resultados e não nos processos:

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas (BRASIL, 1995, p. 17).

Apesar de adotar atualmente o modelo gerencialista de gestão pública, existem resquícios do modelo burocrático na Administração Pública brasileira. Mais especificamente no âmbito da gestão das Universidades Públicas algumas características como impessoalidade, meritocracia, editais e normas se mantêm e



são necessárias pois promovem segurança jurídica. Entretanto, a supervalorização de regulamentos, a despersonalização das relações humanas, a limitação das interações organização-usuário, e principalmente a formalidade excessiva representam disfunções que merecem ser combatidas (OLIVEIRA, 2009).

No âmbito desta dissertação, é importante destacar que o mencionado conceito popular de burocracia – balcões, carimbos, filas, excesso de papéis e formalidades – aborda características ainda presentes na administração pública brasileira, em especial, no contexto da UFJF, como ver-se-á no levantamento das evidências do caso em estudo.

Recentemente, estudiosos levantaram a existência de um quarto modelo de gestão pública, o modelo societal, com destaque para Paula (2005). Apesar de o modelo gerencial ter oferecido soluções à crise de governança dos Estados, ele não fez o mesmo no que diz respeito à necessidade de maior acessibilidade aos cidadãos no sentido de participação nas decisões estatais. A proposta societal centra-se justamente na abertura das instituições políticas à participação social.

Nas palavras da autora, o projeto político da administração pública societal “ênfatisa a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão” (PAULA, 2005, p. 41). Ou seja, esse modelo propõe a ideia de “gestão social”, enfatizando a construção de experiências de gestão com foco nas demandas do público-alvo, englobando questões participativas e culturais.

Essa concepção participativa e deliberativa democrática associada à noção de gestão social é adotada em certa medida no âmbito da UFJF, sendo exemplos disso a representação das diversas classes de interesses em órgãos colegiados, com direito a voz e voto, incluindo representação discente; e a eleição direta do Reitor, dos Diretores e dos Coordenadores de Curso (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2019?d]).

Entretanto, independentemente da abertura à participação democrática, fato é que a UFJF enquanto parte da administração pública federal deve observância a regras e princípios estabelecidos em normas federais, dentre as quais, a maior é a Constituição Federal (CF/88). Na seção seguinte é apresentado o princípio constitucional da eficiência administrativa, o qual deve guiar a atuação da máquina pública em todas as suas dimensões.

### 2.1.1 O princípio constitucional da eficiência administrativa

Ao desempenhar suas atividades, a administração pública utiliza-se de uma ferramenta denominada “processo administrativo”. Carvalho Filho (2009, p. 906) conceitua tal instituto como o “instrumento que formaliza a sequência ordenada de atos e de atividades do Estado e dos particulares a fim de ser produzida uma vontade final da Administração”. É, portanto, o expediente utilizado pela Administração Pública para alcance do interesse público primário (concernente à sociedade como um todo) e do interesse público secundário, relacionado aos interesses imediatos do Estado enquanto pessoa jurídica (MELLO, 2008).

O inciso LV do artigo 5º da CF/88, garante aos litigantes de processo administrativo o contraditório e a ampla defesa, com todos os meios e recursos inerentes a ela, e o inciso LXXVIII desse mesmo artigo assegura a “razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” (BRASIL, 1988).

Os demais princípios regentes dessa modalidade processual encontram-se no artigo 2º da Lei 9.784 de 29 de janeiro de 1999.

Art. 2º A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência (BRASIL, 1999).

A eficiência é princípio regente da atividade administrativa como um todo. Prevê o artigo 37 da CF/88: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”.

Meirelles (2002, p. 94) afirma que:

o Princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros.

Para Marinela (2011, p. 43), “a eficiência se traduz na exigência que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento”. Na mesma linha, para Cunha Júnior (2011, p. 8), o princípio da eficiência

pode ser considerado como modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor resultado possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e pode também ser considerado em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados no desempenho de função ou atividade administrativa.

Assim, o princípio da eficiência é a norma que impõe à Administração Pública direta e indireta a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma neutra, imparcial, transparente, visando à qualidade, e primando pela melhor utilização possível dos recursos públicos, de modo a evitar desperdícios e garantir maior rentabilidade social. Assim, por força desse princípio, ao servidor público cabe buscar obter o melhor resultado com o gasto mínimo de recursos. Nas palavras de Torres (2004, p. 175), agir com eficiência é “fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte”.

Uma vez definido o princípio da eficiência, é importante ter em mente que os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade não se confundem, mas se complementam. Segundo Daft (1999) apud Castro (2006, p. 5):

a eficácia organizacional é o grau em que a organização realiza seus objetivos. Eficácia é um conceito abrangente. Ele implicitamente leva em consideração um leque de variáveis tanto do nível organizacional como do departamental. A eficácia avalia a extensão em que os múltiplos objetivos – oficiais ou operativos – foram alcançados.

Torres (2004) contextualiza o conceito de eficácia no âmbito do setor público. Ele destaca que

a preocupação maior que o conceito revela se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos (TORRES, 2004, p. 175).

Portanto, administração pública eficaz é aquela que, com suas atividades, consegue alcançar todos os objetivos propostos. Perceba que esse conceito não

engloba a análise de como os meios são utilizados, por isso se faz importante a conjugação da definição de eficácia com o conceito de eficiência. Nesta última está embutida a ideia da melhor utilização possível dos recursos públicos disponíveis para consecução dos objetivos.

Aliada a estes dois conceitos, está a “efetividade”, que diz respeito à produção concreta de efeitos das ações administrativas e aos benefícios gerados para a sociedade. Nas palavras de Castro:

A efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada (CASTRO, 2006, p. 5).

Segundo a moderna doutrina, pode-se afirmar que na mencionada previsão constitucional do princípio da eficiência, regente das atividades administrativas, estão subentendidos os princípios da eficácia e da efetividade. Isso porque todas as ações estatais devem acontecer no sentido de que os objetivos almejados pela administração pública sejam alcançados, com os melhores meios possíveis e de forma a atender às necessidades da população visada (CASTRO, 2006).

Tendo em vista que foram alçados ao patamar constitucional a garantia de eficiência da atividade administrativa, a razoável duração do processo administrativo e a existência de meios que promovam sua celeridade, mostra-se muito importante estudar o processo administrativo eletrônico e em que medida essa tecnologia tem contribuído para a concretização das mencionadas garantias e o aperfeiçoamento das atividades e rotinas administrativas. Nesse sentido, a próxima seção apresenta no que consiste a iniciativa “Processo Eletrônico Nacional” e seus desdobramentos.

## 2.2 PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL

Como dito na seção anterior, o gerencialismo foi consolidado como modelo da gestão pública brasileira após a reforma gerencial realizada por Bresser-Pereira durante o governo Fernando Henrique Cardoso.

O contexto da época (anos 1990) era de expansão e de popularização da rede mundial de computadores, a qual começava a ganhar destaque por conta do significativo aumento do número de seus usuários. Em 1991, o engenheiro inglês

Tim Bernes-Lee criou a *World Wide Web*, proporcionando o uso de uma *interface* gráfica e a criação de *sites* visualmente mais interessantes e dinâmicos, levando ao crescimento da *internet* em ritmo acelerado. O desenvolvimento das novas tecnologias possibilitou o surgimento de meios de comunicação mais acessíveis e interativos, livre das limitações de tempo e espaço, levando à flexibilidade das comunicações (VERMELHO et al, 2014).

Pautado em ideais de modernização e aprimoramento da máquina pública, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995) prescrevia a construção de uma moderna rede de comunicações, ágil e segura, que proporcionasse a interligação de dados e da administração pública. Almejava-se, com isso, o adequado compartilhamento das informações contidas em bancos de dados de todo o Estado.

Preconizava-se um serviço de comunicação (baseado em correios, agendas, formulários e “listas de discussão” eletrônicos) de modo a possibilitar o acesso dos próprios órgãos do governo e da sociedade a uma maior quantidade de informação, contribuindo, assim, para maior transparência e eficiência na condução das atividades do Estado.

Diante da evolução tecnológica e da crescente fiscalização da sociedade sobre as aplicações de recursos públicos no país, o Poder Público passou a empenhar-se em buscar soluções que viabilizassem de fato maior transparência e celeridade aos processos de trabalho. Passaram, assim, a fazer parte do cotidiano da administração pública sistemas tecnológicos estruturantes, os quais incorporaram novas práticas com sistemas de planejamento, administração de pessoal, orçamento, convênios e outros (AMARAL e UCHÔA, 2013).

Nessa conjuntura, nasceu o processo eletrônico, definido por Amaral e Uchôa (2013, p.5) como aquele cujos “documentos de origem podem ter sido gerados ou não em meio eletrônico, mas em que os atos processuais são processados, armazenados e disponibilizados por meio eletrônico”.

O Poder Judiciário foi pioneiro na adoção dessa modalidade de gestão processual. Corrêa (2011, p. 8) salienta que:

A Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006, conhecida como Lei de Informatização Judicial, que permite o uso do meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, na comunicação de atos e transmissão de peças processuais, permitiu a virtualização do

processo jurisdicional no âmbito do Poder Judiciário e contribuiu para que o princípio da razoável duração do processo saísse do papel.

Deste modo, no ano de 2006 tiveram origem os primeiros processos judiciais eletrônicos e a partir de então todos os processos novos abertos tem tramitado exclusivamente via digital. Os processos administrativos eletrônicos, por sua vez, foram adotados por alguns órgãos do Judiciário e do Executivo, resultando em expressivos benefícios como redução de custos, celeridade e preservação do meio ambiente (RESENDE, 2019).

Ao ser adotado por alguns órgãos do Judiciário e do Executivo, e mostrar-se muito benéfico, a disseminação do processo eletrônico no âmbito de toda a Administração Pública brasileira tornou-se desejável. Originado em 2012 no Poder Executivo Federal, fruto da integração de diversos esforços que já existiam no seio do governo federal, o projeto “Processo Eletrônico Nacional” teve por fundamento justamente “disponibilizar um conjunto de ferramentas, metodologias e instrumentos normativos que permitam a adoção do processo eletrônico por qualquer ente federativo, órgão ou entidade pública” (AMARAL E UCHÔA, 2013, p. 4).

O Processo Eletrônico Nacional (PEN) constituiu uma iniciativa de entidades e órgãos de diferentes esferas da administração pública, cujo objetivo foi a construção de uma infraestrutura pública de documentos e processos administrativos eletrônicos. Visou à melhoria das rotinas administrativas por meio do aumento da agilidade, transparência, publicidade, produtividade, redução de custos e satisfação do usuário (BRASIL, 2019).

O PEN foi coordenado pelo antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) - atual Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) conforme a Lei nº 13.341, de 29 de setembro de 2016. Criado de forma colaborativa, foi formalizado no ano seguinte ao seu nascimento com o Acordo de Cooperação Técnica nº 02 de 2013, celebrado entre o MP, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a Empresa de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), e o Governo do Distrito Federal (GDF) (MENEZES, 2015).

O projeto teve por precursor, além do Processo Judicial Eletrônico, o Processo Administrativo Digital (e-Processo), sistema informatizado de gestão interna desenvolvido de forma exitosa no âmbito da Receita Federal do Brasil (RFB) em 2006. Segundo Menezes (2015, n.p.),

A referência-chave do PEN é a iniciativa e-Processo, da Receita Federal do Brasil, que em 2011 apresentou os seguintes resultados: mais de 2 milhões de processos eletrônicos; redução em 40% do tempo de trâmite do processo fiscal; expressivo aumento na produtividade dos servidores; economias anuais de mais de R\$ 200 milhões; vencedora do 16º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal.

O e-Processo teve sua origem entre 2002 e 2003 no seio da unidade administrativa da RFB em Salvador (Bahia), e objetivou acabar com o uso de papel nos processos de tal órgão público, propiciar aperfeiçoamento da gestão do conhecimento e maior transparência dos atos públicos, de forma a promover descentralização administrativa e autonomia (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2011).

A iniciativa fortaleceu-se em 2005, quando foi escolhido pela RFB como projeto estratégico prioritário e passou a receber investimento financeiro e de pessoal, o que viabilizou seu efetivo desenvolvimento e expansão de sua implantação. No ano de 2006 tramitou o primeiro processo fiscal exclusivamente digital da história da RFB. Dois anos depois teve início a disseminação do e-Processo para as 23 unidades da autarquia e para o Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF).

Finalmente, em 2011, o e-Processo foi implementado em todas as 700 unidades administrativas da RFB - abarcando todas as áreas de negócio, inclusive pessoal e logística - e nas unidades regionais da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. Houve, outrossim, a digitalização dos processos e documentos das 17 Delegacias da Receita Federal de Julgamento (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2011).

A referida iniciativa, uma vez completamente implantada, trouxe muitos benefícios, tais como: introdução de uma nova cultura gerencial pela qualidade, facilidade de propagação das melhores práticas procedimentais (gestão do conhecimento), ambiente de trabalho limpo e agradável (sem pilhas empoeiradas de processos), valorização do servidor com a eliminação de atividades puramente manuais e automáticas, celeridade processual e facilidade no atendimento ao cidadão via internet (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2011).

Resende (2019, p. 59 e 60) ressalta que

a expansão das novas tecnologias, mais evidente a partir da década de 1990, contribuiu para que muitos órgãos desenvolvessem seus próprios sistemas informatizados de gestão, como é o caso, dentre outras iniciativas, do e-Processo da Receita Federal em 2006, do e-PROC no Poder Judiciário em 2003 e do SIGA na UFJF, também em 2003.

Entretanto, apesar das muitas vantagens produzidas por esses sistemas, a falta de comunicação entre eles poderia trazer certas dificuldades na tramitação de processos entre os diferentes órgãos, pois não era possível enviar o processo de um sistema para o outro. Nesse sentido, o PEN visou a propiciar a completa integração entre todos os órgãos públicos, independentemente da área de atuação, de modo a ser possível a tramitação totalmente eletrônica de processos entre eles (RESENDE, 2019).

Nas palavras de Amaral e Uchôa (2014, p. 5):

O objetivo principal do projeto Processo Eletrônico Nacional é a construção de uma infraestrutura pública de Processo Administrativo Eletrônico, que possa ser utilizada por qualquer ente federativo, órgão ou entidade pública, independentemente de sua área de atuação específica.

O PEN visou, dentre outras coisas, à estruturação de uma solução de processo eletrônico que pudesse ser utilizado por qualquer órgão, entidade pública ou ente federativo, independentemente da área de atuação específica. Para se obter sucesso nessa empreitada, algumas diretrizes previamente traçadas deveriam ser observadas. São elas: implantação da solução em larga escala a custos reduzidos, por meio do uso de *softwares* livres, por exemplo; posse por parte da administração pública do domínio integral da solução, tanto no viés legal quanto no tecnológico; disponibilização da solução em modo público por meio do Portal do *Software* Público Brasileiro; e garantia de liberdade para a escolha da forma de hospedagem e para a adaptação da ferramenta à realidade de cada setor (MENEZES, 2015).

Os benefícios esperados com a implantação completa dessa solução de processo eletrônico eram muitos: compartilhamento simultâneo de processos e documentos; redução do tempo de execução e tramitação dos processos administrativos; aumento da publicidade dos processos, facilitando seu acompanhamento por servidores (controle interno) e por administrados (controle popular); aumento da possibilidade de melhoria de processos e ampliação da gestão



do conhecimento em virtude da utilização de uma plataforma única que permitiria o estudo de fluxos de processos, sua comparação entre órgãos diferentes e a melhoria inspirada em experiências bem sucedidas; redução de custos operacionais ligados ao transporte e ao armazenamento de documentos e processos; redução de custos ambientais e financeiros relativos à impressão (papel, contratos de impressão, impressoras e *toner*); incremento da possibilidade de definição, coleta e utilização direta e cruzada de indicadores e dados, em razão da criação de bases de dados de mesma natureza; eliminação de extravios, perdas e destruições indevidas de processos e documentos; e ajuda aos servidores em sua rotina de trabalho pela disponibilização de modelos e de orientações acerca de como proceder em determinadas situações (AMARAL e UCHÔA, 2014; MENEZES, 2015).

Uma vez definido o que se almejava com a solução de processo eletrônico – diretrizes e benefícios desejados – passou-se a buscar qual seria essa solução. Priorizou-se a adoção de algo já existente como ponto de partida, de modo a reduzir os riscos e agilizar a concretização dos resultados. Para isso, foi publicada uma Consulta Pública (vigente de 09 de janeiro de 2013 a 05 de fevereiro de 2013) com a finalidade de reunir possuidores de soluções dispostos a cedê-las ao PEN (AMARAL e UCHÔA, 2014). Ainda, segundo os autores,

Vários órgãos públicos manifestaram interesse em colaborar com suas experiências, especialmente órgãos do poder judiciário. Dentre as soluções apresentadas, destacou-se a proveniente do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, o SEI – Sistema Eletrônico de Informações, que acabou por ser a escolhida como base para o desenvolvimento da solução de *software* do projeto Processo Eletrônico Nacional (AMARAL e UCHÔA, 2014, p. 12).

A seção seguinte apresenta os antecedentes do SEI, sua criação e o porquê de esse sistema ter sido eleito pelo projeto PEN como base para elaboração de seu *software*.

### 2.3 SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES

Como exposto, dentre as soluções apresentadas na Consulta Pública do PEN de 2013, destacou-se o SEI desenvolvido pelo TRF4.

O TRF4 já vinha se destacando no que diz respeito ao uso de tecnologias nas rotinas de trabalho, tendo desenvolvido o primeiro sistema informatizado de

processo eletrônico do país, o e-PROC, cuja versão inicial foi implantada em 2003, restrita aos Juizados Especiais Federais. Em 21 de outubro de 2009, antes mesmo de o Processo Judicial Eletrônico (PJe) ser adotado em todo país, as ações da Justiça Federal da 4ª Região já tramitavam no primeiro e segundo graus exclusivamente por meio virtual (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO, 2014a).

Além de aumento da celeridade na tramitação das ações, o e-PROC significou muita economia e sustentabilidade. Segundo o TRF4 (2014a), em cinco anos (2009 a 2014), mais de R\$ 71,3 milhões deixaram de ser gastos, pois os mais de 2,8 milhões de processos eletrônicos originados nesse período custariam ao poder pública em média R\$ 25,00 cada um em meio físico, incluindo todos os insumos, como material de escritório e gastos com impressão. E ainda, em termos de sustentabilidade e uso de espaço:

[...] o tribunal projeta uma economia de cerca de 718 toneladas de papel, o equivalente a cerca de 15.800 árvores. O uso do e-PROC também propicia a economia de dinheiro público na construção de novos prédios, já que o papel economizado nesses cinco anos liberou mais de 34 quilômetros de estantes ocupadas com processos físicos (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO, 2014a).

A consolidação do e-PROC em todas as instâncias da Justiça Federal da 4ª Região teve a participação fundamental do Desembargador Federal Vilson Darós, então presidente do TRF4. No período de seu mandato, Darós foi um gestor com visão inovadora, e já no início de sua administração, empenhou-se em estender a utilização do processo eletrônico judicial para toda a 4ª Região (MARTINS, 2011).

Segundo Martins (2011, n.p.), o mencionado desembargador “planejou, dirigiu e concluiu a implantação do processo eletrônico (e-PROC v2) em toda a área de abrangência da 4ª Região num prazo recorde — pouco mais de um ano”. E mais: “nenhum outro tribunal implantou o processo eletrônico judicial de forma tão rápida, radical e democrática — pois os usuários foram ouvidos à exaustão” (MARTINS, 2011, n.p.).

Diante dos benefícios gerados pelo e-PROC, em 2009 o desembargador Darós passou a envidar esforços para que tais vantagens fossem estendidas aos processos administrativos componentes das rotinas de gestão de tais órgãos

públicos (RESENDE, 2019). No tocante à informatização dos processos administrativos, Cristina (2015, n.p.) elucida que:

apesar do avanço do Poder Judiciário na execução de suas atividades finalísticas por meios eletrônicos, as atividades-meio, que são fundamentais para a sustentação de qualquer organização, não contavam com um sistema informatizado que as apoiasse até então.

Mostrou-se necessário, portanto, o desenvolvimento de um sistema de gestão de processos análogo ao e-PROC, mas que considerasse as peculiaridades do universo administrativo. Lançado o desafio, os servidores que faziam parte da equipe de Vilson Darós deram início a uma força tarefa com a finalidade de “desenhar” o sistema, definindo suas funcionalidades e ferramentas, com base na experiência prática daqueles funcionários.

Concluída tal tarefa, coube aos servidores de Tecnologia da Informação do TRF4 traduzirem o sistema para a linguagem da informática, dando origem à primeira versão do SEI, o qual, no mesmo ano (em dezembro de 2009), já se encontrava implantado e em funcionamento no âmbito do tribunal (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO, 2014b).

Dessa forma originou-se o SEI, “uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa” (MEDEIROS, 2015, n.p.). Resende (2019, p. 64) salienta que

trata-se de um novo sistema de confecção e gestão de processos e documentos voltado totalmente à vertente eletrônica, o que proporciona aos seus usuários uma gama de novas possibilidades de aperfeiçoamento de práticas de gestão.

O SEI constitui-se, portanto, em uma ferramenta que possibilita a criação, a edição, a assinatura e o trâmite de documentos e processos dentro do próprio sistema. Viabiliza a virtualização dos expedientes utilizados na gestão das atividades administrativas, e permite a atuação simultânea de várias unidades em um mesmo processo, mesmo que distantes fisicamente, de modo a reduzir o tempo de realização das atividades (MENEZES, 2015).

Dentre as principais características e facilidades do SEI, pode-se destacar: portabilidade e acesso remoto (o sistema é totalmente *online*, acessível por meio dos principais navegadores do mercado e por diversos tipos de equipamentos); possibilidade de trabalho remoto pelos servidores; acesso de usuários externos com

controle de nível de acesso (o sistema gerencia a criação e o trâmite de documentos e processos restritos e sigilosos, liberando o acesso a usuários específicos); tramitação em múltiplas unidades (rompe com a tramitação tradicional linear, inerente à limitação física do papel, aumentando a celeridade processual); funcionalidades específicas como controle de prazos, estatísticas da unidade, tempo do processo, acompanhamento especial, modelos de documentos, assinatura em bloco, e organização de processos em bloco; e sistema intuitivo estruturado com boa usabilidade e navegabilidade (MEDEIROS, 2015).

Importante destacar que o TRF4 tem por política a cessão sem custos dos seus sistemas (tanto o e-PROC quanto o SEI) para outros tribunais e instituições administrativas no Brasil, o que gerou a possibilidade de adesão de todo o poder público ao processo eletrônico, a economia de recursos e a promoção de interação entre os órgãos (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO, 2013). Quanto a isso, Resende (2019, p. 65) conclui que:

Dessa forma, o argumento de que determinada instituição pública não disporia de um sistema próprio para adotar o uso do processo eletrônico em suas rotinas de trabalho como justificativa para perpetuar práticas caras e onerosas ao poder público, como é o caso da confecção e gestão de documentos e processos administrativos na modalidade impressa, não mais seria válido.

Como exposto na seção anterior, dentre as soluções apresentadas na Consulta Pública do PEN de 2013, o SEI foi eleito como base para o desenvolvimento da solução de software do projeto (AMARAL e UCHÔA, 2014). Desta forma foi formada a parceria PEN-SEI, cujo objetivo era criar uma infraestrutura de processo administrativo eletrônico, com *software* gratuito que atendesse a todas as esferas do Poder Público de modo a facilitar à adesão ao sistema e promover a modernização das rotinas administrativas (RESENDE, 2019).

Sobre economia de dinheiro público, Medeiros (2015, n.p.) destaca que

Com a cessão gratuita do SEI, a economia do dinheiro público é incomensurável, uma vez que as instituições que o adotam deixam de gastar alguns milhões de dólares com a compra de soluções de mercado que, não raro, não solucionam as demandas para as quais são adquiridos. É a inovação advinda da implantação de uma cultura de socialização do conhecimento desenvolvido pela administração pública com os outros entes que a compõem.

No dia 8 de outubro de 2015, o governo federal promulgou o Decreto nº 8.539, que “dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2015a). Segundo o artigo 3º, são objetivos do referido diploma legal:

[...]

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

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

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

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

A normativa estabelece, no artigo 22, prazo de seis meses, contado a partir da data de publicação do Decreto, para que as entidades e os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional apresentem cronograma de implementação da utilização do meio eletrônico como forma de tramitação dos processos administrativos perante a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O parágrafo primeiro acrescenta, ainda, que uso de tal meio eletrônico deverá estar completamente implementado no prazo de dois anos, contados da data de publicação da norma (BRASIL, 2015a).

Essa previsão legal específica visou a evitar resistências à adesão do novo paradigma de tramitação processual por parte de eventuais setores da administração ainda apegados à cultura burocrática do papel. Desta forma, toda a administração pública federal direta, autárquica e fundacional foi obrigada à adoção do meio eletrônico de gestão e confecção de documentos e processos no prazo estabelecido.

Em 04 de novembro de 2015, o Ministério da Educação (MEC) instituiu o SEI como seu sistema informatizado oficial de informações, documentos e processos eletrônicos, com a publicação da Portaria nº 1.042/2015. Ficou estabelecido em seu artigo 2º o prazo de 120 dias, contados a partir da publicação da normativa, para que

as autarquias, fundações e empresas públicas vinculadas ao Ministério implantassem o mencionado sistema (BRASIL, 2015b).

No âmbito da UFJF, autarquia vinculada ao MEC, em dois de junho de 2017 o Reitor, prof. Dr. Marcus Vinicius David, assinou a Portaria nº 690/2017, estabelecendo as “diretrizes gerais para a implantação e funcionamento do Sistema Eletrônico de Informação – SEI – na UFJF” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017b). Era o primeiro passo para a concretização da implementação do sistema na instituição.

Ainda em 2017, foi assinado pelo Secretário Adjunto do MP, Cassiano de Souza Alves, e pelo Reitor da UFJF outro documento fundamental: o Acordo de Cooperação Técnica entre o MP e a UFJF, a fim de conceder

a cessão do direito de uso do software Sistema Eletrônico de Informação (SEI), nos termos do art. 11 da Portaria Conjunta nº 3, de 16 de dezembro de 2014, criado pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), para a realização do processo administrativo em meio eletrônico na UFJF (BRASIL e UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017).

Os mencionados documentos firmaram as bases para a adoção do SEI pela UFJF. A fase interna de implantação prática do SEI na UFJF, especificamente, é abordada na seção 2.5 do presente trabalho. Antes, para melhor compreensão do tema, a seção seguinte apresenta a universidade, com foco na PROGEPE, setor escolhido para a realização da pesquisa pelo fato de ser o local de início da implantação do processo eletrônico na instituição e local de trabalho da autora.

## 2.4 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Localizada na cidade de Juiz de Fora, estado de Minas Gerais, a UFJF foi criada por meio da Lei nº 3.858, de 23 de dezembro de 1960, durante o governo do presidente Juscelino Kubitschek. É uma instituição pública de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao MEC, detentora de autonomia administrativa, financeira, patrimonial e didática (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019d).

Atualmente, a instituição oferece cursos de ensino superior, pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*, além de possuir atividades indissociáveis de pesquisa e extensão. Conforme Relatório de Autoavaliação Institucional, a UFJF é considerada “polo científico e cultural da Zona da Mata Mineira e Região Sudeste do país,

referência na formação de profissionais qualificados nas áreas de Educação, Saúde e Tecnologia” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019d, p. 2).

Na ocasião da fundação da UFJF, o governo reconheceu e federalizou cursos de ensino superior já existentes na cidade, os quais passaram a fazer parte da universidade. Eram oferecidos, à época, os cursos de Direito, Odontologia, Engenharia, Medicina, Economia e Farmácia. Após algum tempo foram vinculados, também, os cursos de Letras, Geografia, Filosofia, Ciências Sociais, Ciências Biológicas e História. No ano de 1966 foi inaugurado o Hospital Universitário e em 1969 foi construída a Cidade Universitária, com objetivo de agregar os cursos em um mesmo local (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019d).

Na década de 1970 houve uma Reforma Universitária e a UFJF experimentou uma importante expansão. Foram criados três Institutos Básicos: Instituto de Ciências Biológicas e Geociências (ICBG), Instituto de Ciências Exatas (ICE) e Instituto de Ciências Humanas e Letras (ICHL). No ano de 1999 houve a criação do Centro de Ciências da Saúde (CCS), que concentrou os cursos de Enfermagem, Fisioterapia e Medicina; finalmente, em 2006, foram criados a Faculdade de Letras (Fale) e o Instituto de Artes e Design (IAD) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2019?a]).

No ano de 2007 a instituição aderiu ao Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o que proporcionou significativa expansão de suas atividades, inclusive com a implantação de um *Campus Avançado* na cidade de Governador Valadares (Minas Gerais). As atividades desse *campus* tiveram início em 2012, com a oferta de nove cursos de bacharelado: Administração, Ciências Contábeis, Direito, Ciências Econômicas, Fisioterapia, Farmácia, Nutrição, Medicina e Odontologia. No segundo semestre do ano de 2013 teve início o curso de Bacharelado em Educação Física, com oferta de 80 vagas anuais (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019d).

Atualmente, a UFJF possui a estrutura organizacional retratada na Figura 1.

Figura 1 - Organograma da UFJF

(continua)

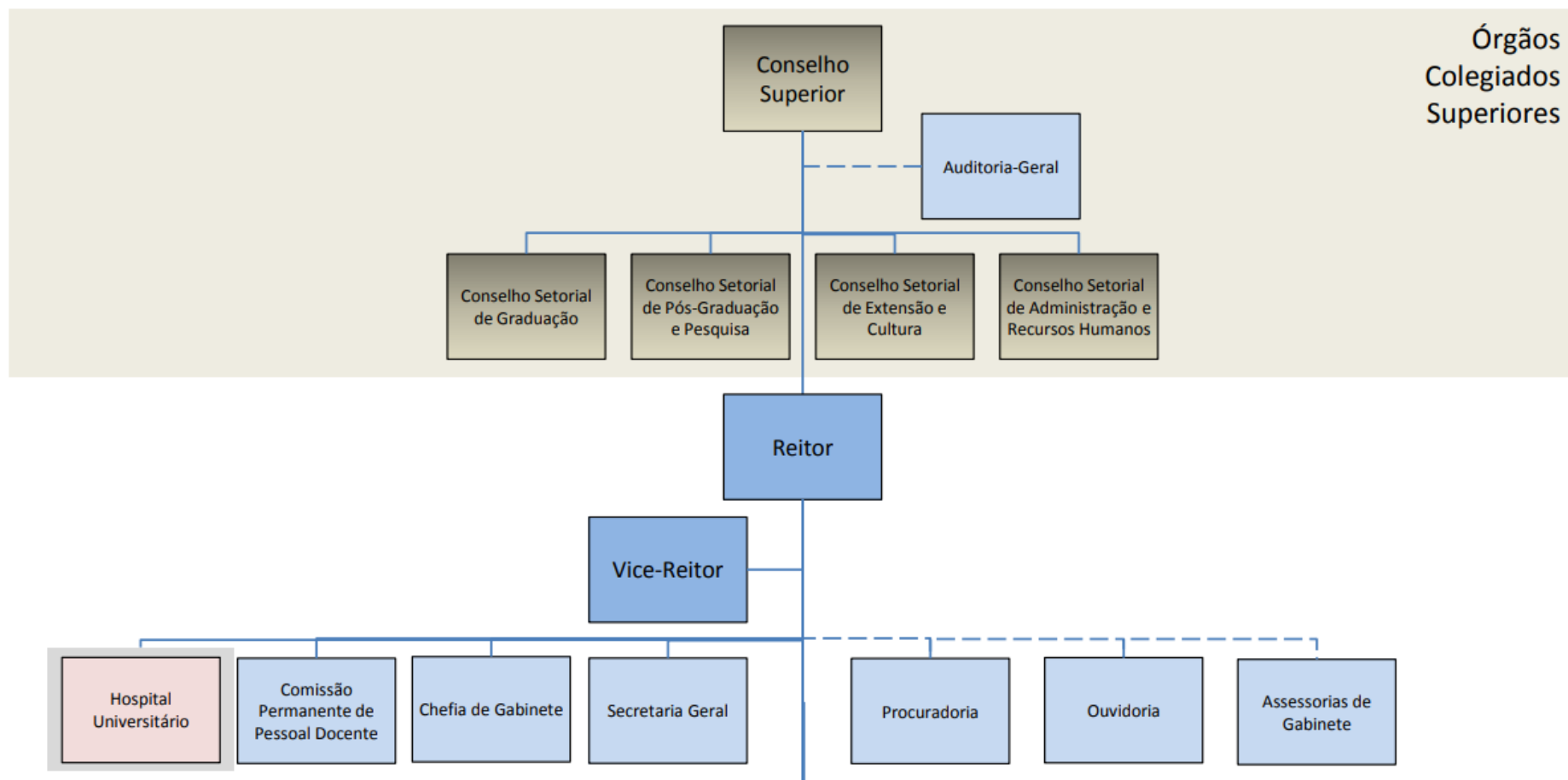




Figura 1 - Organograma da UFJF

(continuação)

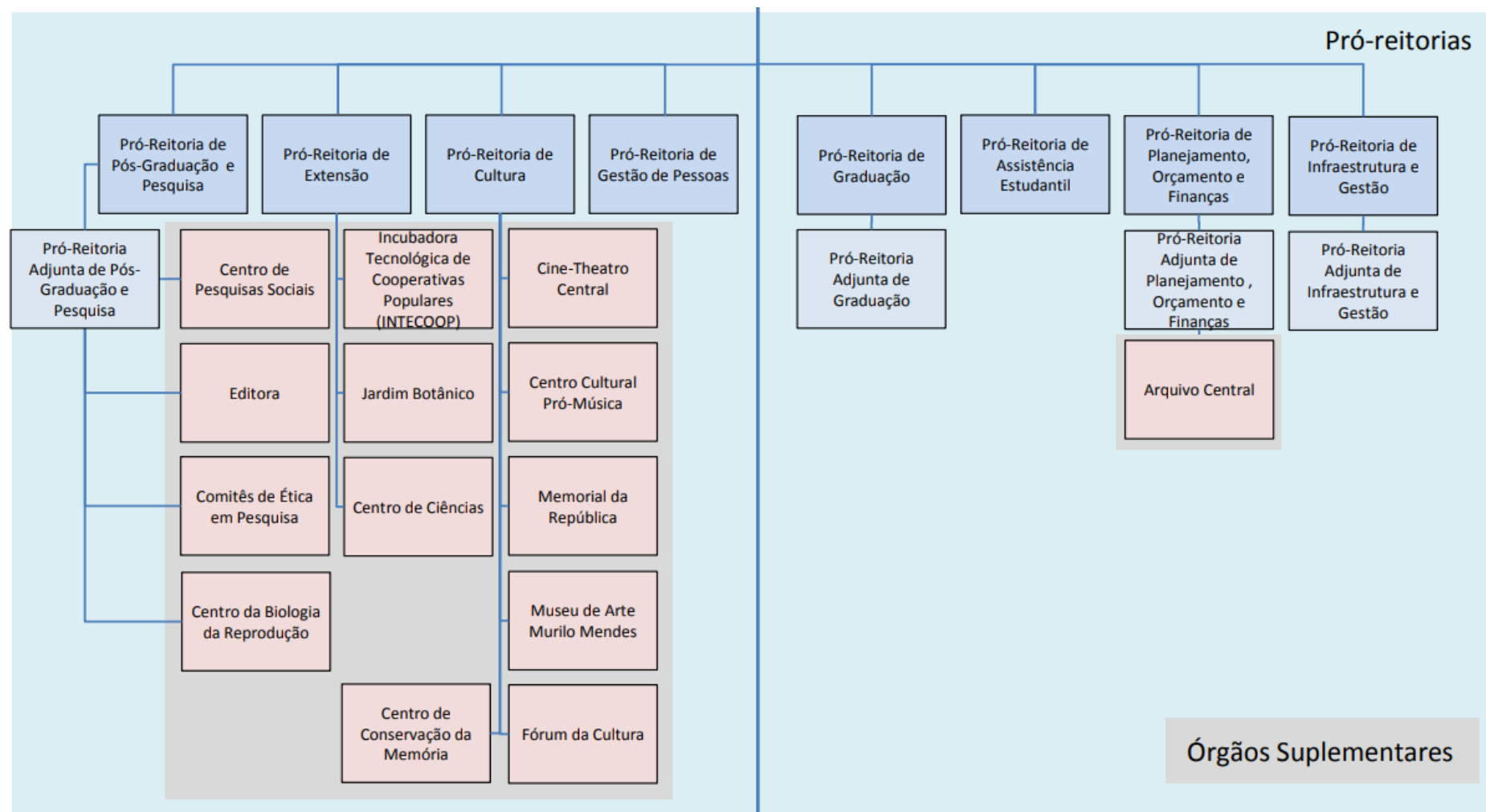
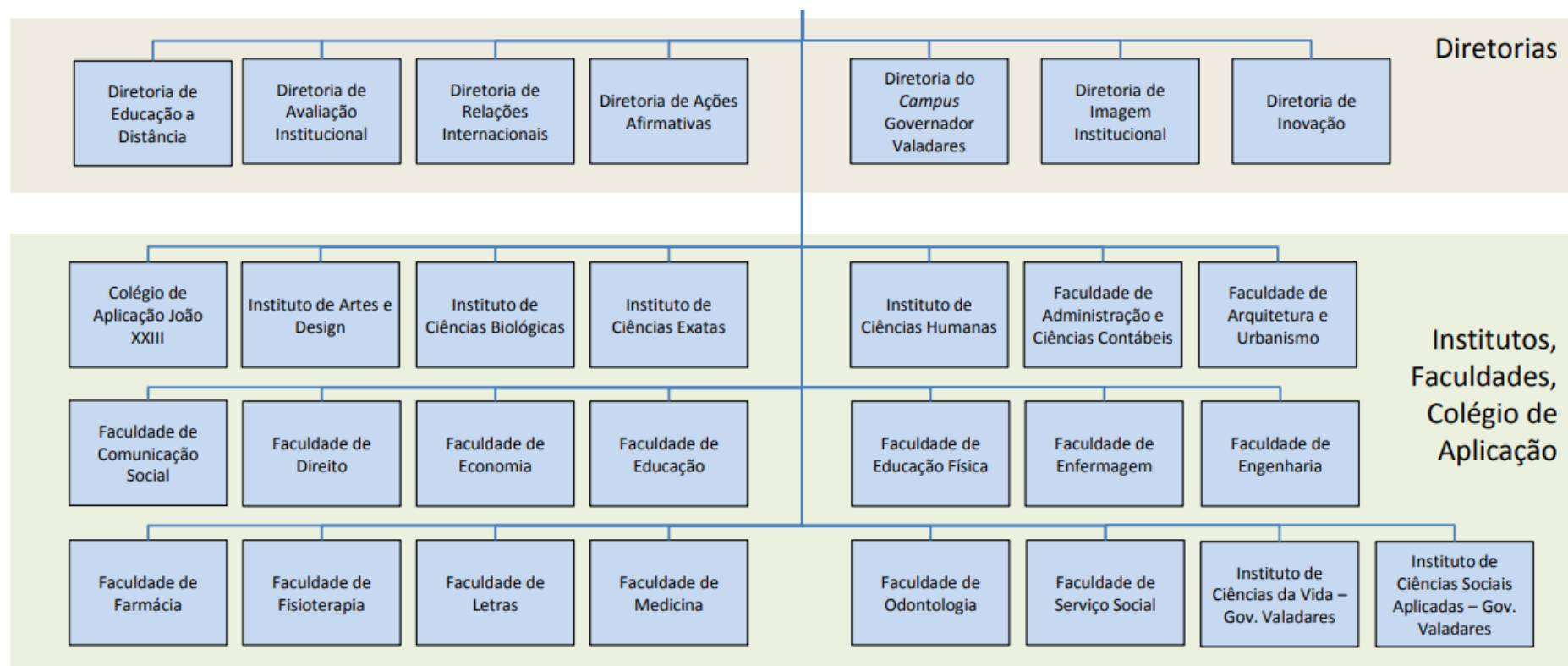


Figura 1 - Organograma da UFJF

(conclusão)



Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019f).

Como visto na Figura 1, a PROGEPE é um órgão da UFJF vinculada diretamente à Reitoria. O setor cuida dos assuntos pertinentes à vida funcional de todos os servidores, sendo, portanto, responsável pelo planejamento, execução e avaliação de todas as ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos no âmbito da instituição (MOURA, 2016).

Entre os anos de 2017 e 2018, houve no âmbito da Pró-reitoria o desenvolvimento de um projeto denominado Mapeamento e Otimização de Processos (MOP), que culminou em sua reestruturação e na remodelagem da tramitação de seus processos. O próximo tópico trata especificamente sobre essa iniciativa, e, no tópico seguinte, é abordada de maneira detalhada a antiga e a atual estrutura da PROGEPE, para que o caso de gestão seja devidamente situado e contextualizado.

#### **2.4.1 O projeto Mapeamento e Otimização de Processos (MOP) e as mudanças na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas**

A adoção de métodos inovadores tem aumentado a eficiência da gestão pública em suas ações. Nesse sentido, a opção pela chamada “visão por processos” (BPM – *Business Process Management*) tem se revelado como uma ferramenta facilitadora da gestão, uma vez que objetiva a melhoria da performance da instituição mediante a simplificação dos fluxos de trabalho, otimização de processos e eliminação de gargalos e de atividades que não agregam valor (FIGUEIREDO et al, 2018).

Nesse contexto, a principal motivação para a adoção da gestão por processos em organizações é justamente

a sua capacidade de romper com as limitações do modelo funcional tradicional de organização do trabalho, fundamentado na divisão e especialização, para um modelo mais flexível, transversal que seja capaz de responder mais rapidamente às mudanças internas e externas do ambiente organizacional contemporâneo (FIGUEIREDO et al, 2018, p. 1-2).

O Reitor da UFJF, constituiu, em 09 de fevereiro de 2017, o Comitê Gestor responsável pelo projeto MOP na PROGEPE, por meio da Portaria nº165/2017-Gabinete do Reitor. Essa comissão teve por componentes a então Pró-reitora de

Gestão de Pessoas, um representante de cada setor da PROGEPE, membros do Escritório de Processos da UFJF, e três docentes do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017a).

Oportuno esclarecer que o Escritório de Processos é um setor da UFJF, vinculado à Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, que possui como missão otimizar a produtividade em toda instituição mediante o mapeamento dos processos de trabalho - o que possibilita o diagnóstico correto da situação de cada unidade. A partir disso, o setor elabora proposta de remodelagem desses processos, em um patamar de eficiência mais elevado, visando a melhorar substancialmente a qualidade dos trabalhos executados, com redução do tempo de execução e de quantidade de atividades de retrabalho (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2016).

O projeto MOP, iniciado em fevereiro de 2017 com término previsto para julho de 2018, teve por principal justificativa a busca pela

modernização e automatização dos processos de uma estrutura de gestão que atende rotineiramente mais de três mil servidores tendo, portanto, um impacto significativo na comunidade acadêmica (FIGUEIREDO et al, 2018, p. 2).

Ou seja, visou a aumentar a eficiência no desempenho das atividades administrativas no âmbito referido setor, por meio do mapeamento de todos os processos existentes e, com base nisso, proposição de melhorias por meio da remodelagem desses processos.

O objetivo do projeto foi “reconhecer o trabalho organizacional, estabilizar o que é bem feito e aprimorar o que pode ser realizado de modo mais simples, seguro, eficiente e transparente” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017c). Tendo em vista que os processos inseridos no SEI foram implantados no sistema obedecendo à modelagem proposta pelo MOP, a presente pesquisa viabilizará, em certa medida, a verificação do cumprimento dos propósitos do mencionado projeto, pois averiguará se as melhorias propostas surtiram efeitos no sentido de aumento da eficiência das atividades administrativas.

O projeto MOP foi dividido em quatro frentes de trabalho: (a) mapeamento as *is*, (b) análise e proposições de melhorias, (c) modelagem *to be* e (d) implementação das melhorias (FIGUEIREDO et al, 2018). Os trabalhos do Comitê

iniciaram-se com a coleta de dados junto aos servidores da Pró-reitoria, o que serviu de base para o desenho do fluxo de cada processo de trabalho do setor de maneira a retratar como eram as rotinas de trabalho de fato naquele momento. Este mapeamento processual inicial foi realizado pelo Escritório de Processo da UFJF e recebeu o nome de “*as is*”.

Após detida análise, crítica e estudo de todos os processos de trabalho da PROGEPE pelos docentes da FACC e pelos servidores do Escritório, construiu-se uma nova proposta, com novos fluxos processuais, mais eficientes, denominados *to be*. Tais ideias foram levadas, gradativamente, pelos membros do Escritório de Processos aos servidores da PROGEPE, e, após a concordância desses, os documentos seguiram para homologação.

A partir desses estudos constatou-se, também, que intervenções para otimizações pontuais nos processos de trabalho não seriam suficientes, havendo a necessidade de realização de ampla reestruturação da PROGEPE, alicerçada em seus macroprocessos, a fim de que sua estrutura refletisse os seus processos organizacionais (FIGUEIREDO et al, 2018). Assim, foi também proposta pelo MOP o redesenho da estrutura organizacional da referida Pró-reitoria, visando maior eficiência em suas atividades.

Frisa-se que essa proposta de reestruturação se deu por meio da utilização de uma metodologia que compreende as estruturas organizacionais orientadas por processos. Portanto, buscou-se viabilizar não apenas a visualização global de como os processos da PROGEPE estão sendo executados, mas também a existência de sobreposições, conflitos de competências e lacunas entre alguns procedimentos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2018b).

A proposta da nova estrutura foi submetida à análise do Conselho Superior da UFJF (CONSU), que a aprovou por meio da Resolução nº 07/2019, no dia 25 de fevereiro de 2019 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019a). A seção a seguir traz mais informações acerca da PROGEPE e apresenta sua antiga e sua nova estrutura organizacional.

#### **2.4.2 A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas**

Como anteriormente mencionado, a PROGEPE é o setor da UFJF que tem por atribuição cuidar dos assuntos pertinentes à vida funcional dos servidores da

instituição, sendo, portanto, responsável pelo planejamento, execução e avaliação de todas as ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos (MOURA, 2016).

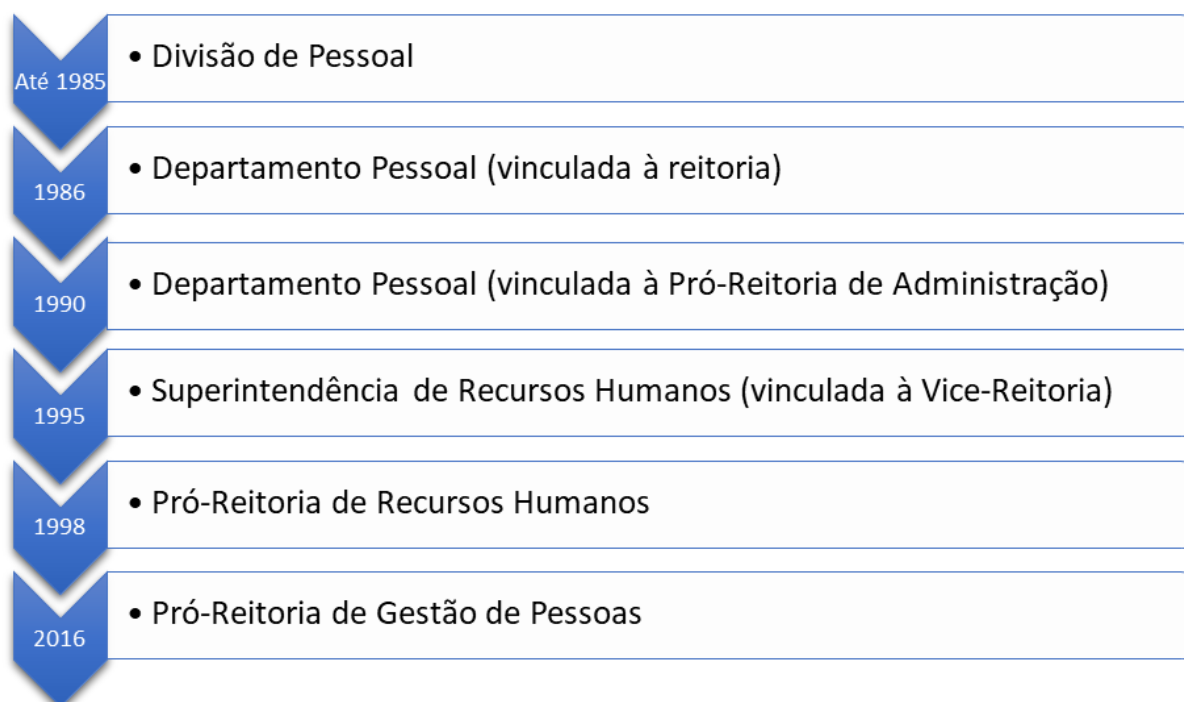
As atividades dessa Pró-reitoria abrangem a realização de concurso público, seleção de pessoal do quadro temporário, gerenciamento da remuneração dos servidores, provimentos e vacâncias, progressão profissional, afastamentos para capacitação e movimentação de pessoas. Também é responsável pelo oferecimento de oportunidades de capacitação e desenvolvimento, além da promoção de ações de proteção, prevenção e cuidados com a saúde (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2019?c]).

Moura (2016) destaca que até o ano de 1985, existia na UFJF uma Divisão de Pessoal, vinculada à Reitoria, que foi transformada, em Departamento Pessoal no ano de 1986, composta por uma secretaria, uma assessoria e três divisões. São elas: divisão de legislação e controle de cargos e empregos, divisão de seleção e aperfeiçoamento e divisão de apoio para assuntos relacionados ao controle de pagamento.

O referido Departamento esteve, de 1989 a 1990, vinculado à Vice-Reitoria, passando a vincular-se à Pró-reitoria de Administração algum tempo depois. No ano de 1995 foi criada uma Superintendência de Recursos Humanos, a qual, entretanto, foi vinculada novamente à Vice-Reitoria. Logo após, originou-se a Pró-reitoria e, em setembro de 1998, foi constituída, formalmente, a Pró-reitoria de Recursos Humanos (PRORH), tendo como principal atribuição gerir ações de pessoal do quadro temporário e permanente da UFJF. Finalmente, em 2016, a PRORH passou a se chamar Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, nomenclatura que permanece até hoje (MOURA, 2016).

A Figura 2 ilustra a trajetória de evolução da PROGEPE, desde o ano de 1985, quando era “Divisão de pessoal” até 2016, quando a nomenclatura foi alterada para Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.

Figura 2 – Trajetória de evolução da PROGEPE



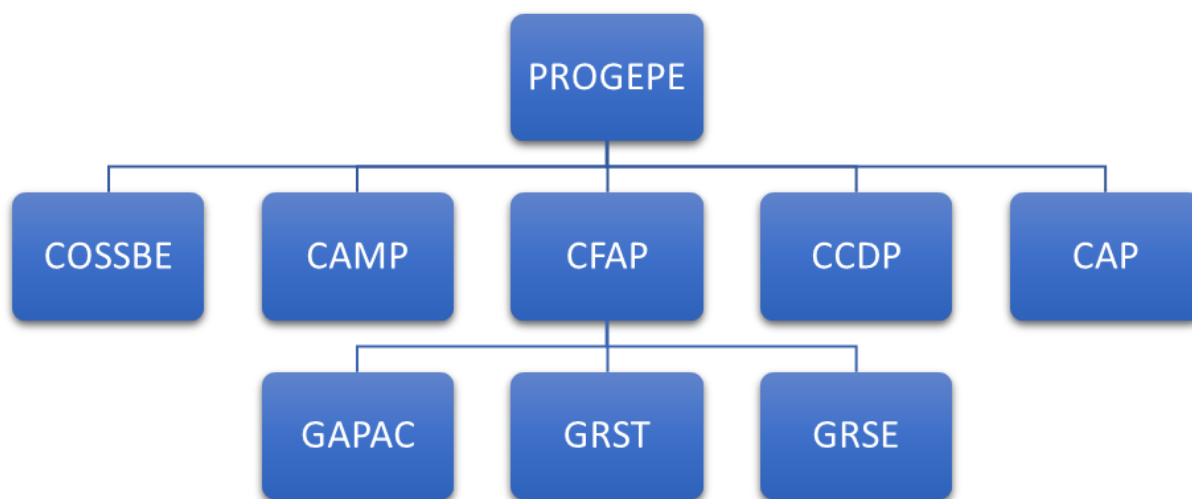
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Até o mês de fevereiro de 2019, a PROGEPE era composta pela Coordenação de Movimentação e Avaliação de Pessoas (CAMP), Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (COSSBE), Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP) Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (CFAP) e Coordenação de Administração de Pessoal (CAP).

A CFAP era a coordenação responsável pelo recrutamento e seleção de pessoal do quadro efetivo e temporário da UFJF e pelas ações relativas à análise de processos de progressão, promoção e de afastamento para capacitação dos servidores docentes e técnicos administrativos em educação (TAEs). O referido setor era composto por três gerências, quais sejam: a Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo (GRSE), a Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário e Controle de Vagas (GRST) e a Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação (GAPAC).

A Figura 3 retrata essa estrutura organizacional da PROGEPE, a qual vigorou até o dia 24 de fevereiro de 2019.

Figura 3 - Estrutura organizacional da PROGEPE até 24/02/2019



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Especificamente, a GAPAC gerenciava os afastamentos de docentes e TAEs para capacitação em Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado) no Brasil e no exterior. Além disso, também cuidava dos processos de licença para capacitação, progressão funcional, incentivo à qualificação, aceleração da promoção docente, retribuição por titulação e progressão por capacitação profissional, dentre outras atividades (RESENDE, 2019).

Como mencionado na seção anterior, estrutura da PROGEPE foi alterada em 25 de fevereiro de 2019, por força da Resolução nº 07/2019, aprovada pelo Conselho Superior da UFJF (CONSU). Segundo o art. 1º da referida Resolução, essa normativa teve por objetivo:

Art. 1º- ALTERAR a Resolução 25/2017, para modificação da atual estrutura de Coordenações da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, Coordenação de Administração de Pessoal, Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas e Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal; e rearranjo e alteração organizacional das Gerências vinculadas à Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas e Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal, previstas no Art.2º, inciso V, a itens 2, 4 e 5 da Resolução no 25/2017-CONSU. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019a, p. 01).

Na nova configuração, houve a aglutinação dos processos de trabalho da CAMP, CCDP e CFAP, em duas novas Coordenações, quais sejam: Coordenação de Carreira e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP) e Coordenação de Alocação e

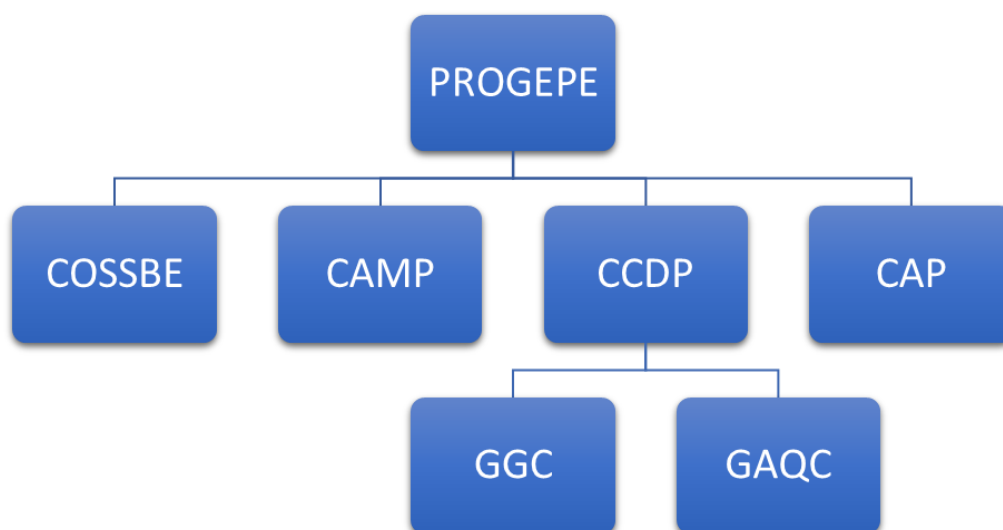


Movimentação de Pessoas (CAMP). A composição da Pró-reitoria foi regulamentada pelo artigo 2º da mencionada resolução.

Art. 2º- A Resolução 25/2017, no que tange, ao art. 2º, inciso V, passa a ter a seguinte redação: “Art. 2º - As Pró-reitorias, componentes da Administração Superior, passam a ser as seguintes: V – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). Compõem a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas: a) Coordenações e Gerências: 1 – Coordenação de Administração de Pessoal e respectivas Gerências: Gerência de Cadastro e Gerência de Remunerações; 2 - Coordenação de Alocação e Movimentação de Pessoas e respectivas Gerências: Gerência de Alocação de Pessoas, Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo e Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário. 3 - Coordenação de Saúde, Segurança Bem-estar respectivas Gerências: Gerência de Saúde do Trabalhador e Gerência de Segurança do Trabalho; 4 - Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas e respectivas Gerências: Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação e Gerência de Gestão de Carreiras. b) Secretaria da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019a, p. 03).

A Figura 4 apresenta esquematicamente a mencionada estrutura organizacional da PROGEPE.

Figura 4 - Estrutura organizacional da PROGEPE estabelecida pela Resolução nº 07/2019



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

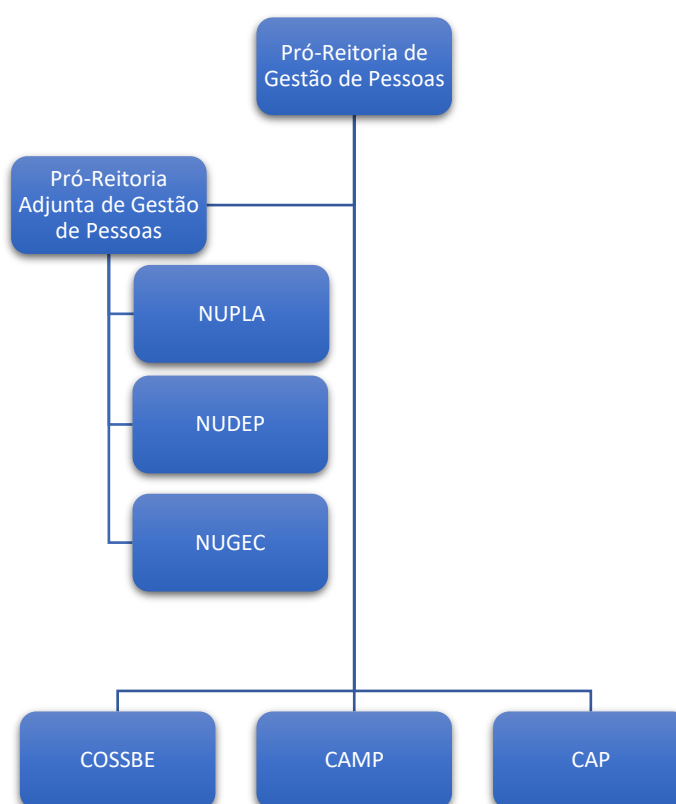
A GAPAC deixou de existir, e os processos de sua competência foram atribuídos a duas novas gerências criadas pela referida Resolução, quais sejam:

Gerência de Afastamentos, Qualificação e Capacitação (GAQC) e Gerência de Gestão de Carreiras (GGC), ambas componentes da Coordenação de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP).

Em 28 de dezembro de 2020, houve mais uma alteração na estrutura organizacional da PROGEPE, por meio da Resolução do CONSU nº 71/2020. A CCDP deixou de existir e foi criada a Pró-reitoria Adjunta de Gestão de Pessoas, à qual passaram a ser vinculadas as antigas GGC e a GAQC sob o formato de núcleos: Núcleo de Apoio e Gestão de Carreiras (NUGEC) e Núcleo de Qualificação e Desenvolvimento de Pessoas (NUDEP), respectivamente. O Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência (NUPLA), antes vinculado à COSSBE, passou a ligar-se também à mencionada Pró-reitoria Adjunta (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020a).

A Figura 5 apresenta esquematicamente a estrutura organizacional da PROGEPE atualmente.

Figura 5 – Atual estrutura organizacional da PROGEPE



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para fins deste trabalho, importante destacar que os processos pesquisados, cujos dados obtidos são apresentados na seção 2.5.3, eram de responsabilidade da GAPAC até o dia 24 de fevereiro de 2019; do dia 25 de fevereiro de 2019 ao dia 27 de dezembro de 2020 foram de responsabilidade da GGC; e, desde 28 de dezembro de 2020, são de responsabilidade do NUGEC. São eles: os processos de concessão de incentivo à qualificação, retribuição por titulação e aceleração da promoção docente. Portanto, toda a pesquisa desenvolvida com base na tramitação processual em meio físico referente ao ano de 2018 envolve a GAPAC, enquanto os dados obtidos acerca da tramitação processual em meio eletrônico referem-se ao ano de 2019 e dizem respeito à GGC.

A mencionada reorganização do organograma da PROGEPE foi um dos fatores que levaram a escolha desse setor como o local inicial de implantação do SEI no âmbito da UFJF. Os outros fatores foram: a existência de um projeto finalizado de gestão arquivística e a remodelagem dos fluxos processuais fruto do projeto MOP. A próxima seção trata especificamente acerca de como tem acontecido essa implantação.

## 2.5 A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES NA UFJF

Como relatado na seção 2.3 deste trabalho, os documentos que firmaram as bases para a implantação do SEI na UFJF foram a Portaria nº 690/2017, que estabeleceu as “diretrizes gerais para a implantação e funcionamento do Sistema Eletrônico de Informação – SEI – na UFJF” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017b) e o Acordo de Cooperação Técnica entre o MP e a UFJF (BRASIL e UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017), que formalizou a cessão do direito de uso gratuito do *software* SEI para a realização do processo administrativo em meio eletrônico na universidade.

A PROGEPE foi escolhida como unidade piloto de implantação do SEI, em virtude de três aspectos principais: é um dos setores que mais produz processos administrativos na universidade; seu arquivo físico contava com uma gestão documental razoavelmente em conformidade com as normas do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ); e quase a totalidade de seus processos de trabalho estavam mapeados, fruto do trabalho do Projeto MOP (RESENDE, 2019).

A gestão documental foi realizada inicialmente pelo Arquivo Central e posteriormente pelos próprios servidores da PROGEPE, antes da adesão da UFJF ao PEN-SEI. Já o mapeamento de processos da PROGEPE é fruto de mais de dezoito meses de trabalho realizado a partir de um projeto desenvolvido pela referida Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, em parceria com a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) e o Escritório de Processos da UFJF (RESENDE, 2019, p. 127).

Antes de abordar como tem acontecido essa implantação, é necessário fazer uma breve explanação sobre o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA), a antiga plataforma da universidade de gestão de processos administrativos.

### **2.5.1 Diferenças entre o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica e o Sistema Eletrônico de Informações**

Desenvolvido pela própria equipe técnica da UFJF no ano de 2003, o SIGA foi criado com o objetivo de promover a autonomia institucional e a melhoria nos processos de gestão da universidade. O sistema vigora ainda atualmente e, até o início da implantação do SEI em abril de 2019, ele era o principal paradigma em relação à gestão de processos e outros documentos administrativos na UFJF (RESENDE, 2019).

Acerca do SIGA, Matos e Ribeiro (2011) relatam que:

Considerando a importância da informação para uma gestão efetiva e transparente, a Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF – iniciou, em 2003, o processo de desenvolvimento e implantação do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – SIGA, que abrange as áreas acadêmica e administrativa. O sistema, desenvolvido por técnicos da própria UFJF, utiliza a filosofia do *software* livre, é acessível através da *Internet*, possui uma estrutura modular e acessa uma única base integrada de dados (MATOS e RIBEIRO, 2011, p. 2).

No módulo administrativo do SIGA existem funcionalidades que permitem a abertura de processos e o controle de seus trâmites, mas não o controle do teor dos processos. Ou seja, o mencionado sistema não foi criado para ser uma plataforma de processos eletrônicos: em seu desenvolvimento buscou-se somente a “informatização dos ‘trâmites’ dos processos administrativos, ou seja, do caminho que os autos de papel devem percorrer dentro e/ou fora da Universidade, para

atingir seu objetivo, e não a possibilidade do processo todo ser digital” (RESENDE, 2019, p. 50).

Considerando a época em que o SIGA foi criado e implementado na instituição, é compreensível que não figurasse entre suas finalidades a produção de processos administrativos e documentos totalmente eletrônicos. Isso porque no princípio dos anos 2000, a produção e a gestão de documentos em papel eram o paradigma enraizado no contexto da cultura organizacional da UFJF (RESENDE, 2019).

Importante destacar que, em dezembro de 2015, foi disponibilizada no SIGA a funcionalidade denominada “Memorando Eletrônico”, na qual era possível a elaboração e envio de memorandos por meio do sistema. Entretanto, grande parte dos setores da instituição continuou fazendo uso de memorandos impressos para comunicação interna. Em alguns casos, o memorando eletrônico, que deveria ter tramitado no âmbito do SIGA, era impresso, assinado e encaminhado fisicamente ao setor correspondente, o que demonstra a força da cultura do papel na instituição (RESENDE, 2019).

Diversamente do SIGA, o SEI constitui-se, como já visto, em uma plataforma de confecção e gestão de documentos e processos totalmente voltada à vertente eletrônica. Viabiliza a virtualização dos expedientes utilizados na gestão das atividades administrativas, e permite a atuação simultânea de várias unidades em um mesmo processo, de modo a reduzir o tempo de realização das atividades (MENEZES, 2015).

Diante do exposto, pode-se concluir que nisto consiste a principal diferença entre o SEI e o SIGA: enquanto o primeiro é um sistema de criação e tramitação exclusivamente eletrônica de processos e documentos, o segundo apenas possibilita o controle dos trâmites dos processos físicos, ou seja, dos caminhos percorridos pelos processos constituídos por folhas de papel.

### **2.5.2 As etapas da implantação do Sistema Eletrônico de Informações na UFJF**

Segundo o Decreto nº 8.539, de 08 de outubro de 2015, a UFJF teria o prazo de dois anos para instituir por completo o uso do meio eletrônico como forma de

confeção e gestão de seus processos administrativos, acarretando que o SEI estivesse totalmente implantado na instituição até outubro de 2017 (BRASIL, 2015a).

Conforme visto anteriormente, a Portaria nº 690, de 02 de junho de 2017, estabeleceu as diretrizes gerais para a implantação e funcionamento do PEN-SEI na UFJF. Essa normativa definiu a equipe que seria responsável pelo processo de implantação do *software*, composta pelos seguintes setores da universidade: Escritório de Processos, Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO) e Arquivo Central, sendo este último o gestor do SEI/UFJF. Foi, ainda, instituído o Comitê de Acompanhamento do SEI, “com objetivo de monitorar e acompanhar a implementação do SEI/UFJF” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017b).

O primeiro passo foi a ministração de curso de capacitação, por parte do Arquivo Central em parceria com a PROGEPE e o CGCO, para todos os servidores, relativo à implementação do SEI na universidade, em cumprimento ao item 15 do artigo 4º da referida Portaria. O curso, denominado “Curso SEI - Sistema Eletrônico de Informações e Noções Básicas de Gestão da Informação e Documentação”, foi primeiramente ofertado no período de 06 de novembro de 2017 a 10 de dezembro de 2017, com carga horária de 40 horas.

Segundo o artigo 7º da Portaria nº 690/2017, as condições para a implantação do SEI em determinado setor da universidade são: a ocorrência prévia da implantação da gestão documental mínima, sob orientação do Arquivo Central; e o mapeamento e a modelagem dos processos organizacionais, pelo Escritório de Processos, o que pode ser dispensado nos termos do parágrafo único do artigo em questão (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017b).

A Equipe Central do SEI-UFJF, grupo de trabalho efetivamente responsável pela implantação do SEI na universidade, composta por servidores do Arquivo Central, do Escritório de Processos e do CGCO, foi instituída pela Portaria nº 05 da Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da UFJF, em 04 de maio de 2018 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2018c).

As regras gerais para o início da produção de documentos eletrônicos no SEI, e as diretrizes referentes ao credenciamento dos setores, habilitação de processos e cadastro de usuários foram regulamentadas pela Portaria nº 001 do Arquivo Central da UFJF, datada de 19 de setembro de 2018. Conforme seu artigo 2º

Art. 2º - A utilização do SEI-UFJF tem por objetivos:

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

II – aumentar a produtividade e celeridade na tramitação dos processos e documentos;

III – aprimorar a segurança e confiabilidade dos dados e das informações;

IV – criar condições mais adequadas para a produção e a utilização de informações;

V – facilitar o acesso às informações e às instâncias administrativas;

VI – fortalecer o compromisso da UFJF com a Política de Dados Abertos;

VII – fortalecer as ações de sustentabilidade na universidade;

VIII – reduzir o uso de papel e os demais custos de produção, transporte e guarda da massa documental da instituição;

IX – buscar a inovação contínua para a melhoria da gestão organizacional (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2018a).

Verifica-se que a implantação do SEI na instituição almejou, desde o início, a utilização de meios eletrônicos para aumento da eficiência de suas atividades administrativas, mediante o incremento da segurança, transparência, economicidade, produtividade e celeridade processual. Além disso, destaca-se a busca pela redução dos insumos utilizados pelos processos físicos e a busca pela melhoria constante da gestão organizacional da universidade, a qual operacionaliza a maior parte de suas atividades via processos.

O cronograma de implantação do SEI na UFJF foi estabelecido no artigo 14 da referida Portaria nº 001, sem a fixação de datas ou prazos a serem cumpridos, apesar de ter sido estabelecido o mencionado prazo de dois anos pelo Decreto nº 8.539/2015. Os trabalhos foram divididos em duas etapas: ambiente de testes, no qual os servidores puderam treinar o uso do SEI, e ambiente de produção, que consistia no funcionamento oficial do sistema (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2018a).

No dia 1º de outubro de 2018, o ambiente de treinamento do SEI-UFJF entrou no ar, para que os servidores criassem familiaridade com o sistema por meio da exploração de suas funcionalidades. Desta forma, aos usuários foi possibilitado simular a abertura de processos, gerar e assinar documentos, tramitar processos, selecionar acompanhamento especial, fazer anotações, categorizar os procedimentos etc (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2018d). Convém observar que, apesar de hoje já ter sido iniciado o uso efetivo do SEI na

instituição, esse ambiente de treinamento ainda se encontra disponível para os servidores, que estão em fase de adaptação ao novo sistema.

No tocante ao ambiente de produção, o artigo 7º do mesmo diploma normativo dispõe o procedimento para a habilitação dos processos no SEI: “os setores deverão encaminhar através de *e-mail* solicitação para a equipe gestora do SEI, contendo minimamente a Gestão Documental implantada e o Mapeamento dos processos” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2018a). O artigo 8º o complementa, esclarecendo que para haver a habilitação, é necessário o prévio mapeamento e modelagem dos processos do setor, feito pelo Escritório de Processos em parceria com os órgãos da Universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2018a).

Como explicitado na seção 2.4.1, a PROGEPE foi o primeiro setor a ter seus processos mapeados e modelados pelo Escritório de Processos, no Projeto MOP. Ela foi escolhida como unidade piloto de implantação do SEI, por cumprir ambas as condições impostas pelas normas internas que regem a matéria: a ocorrência prévia da implantação da gestão documental mínima, sob orientação do Arquivo Central; e o mapeamento e a modelagem dos processos organizacionais, pelo Escritório de Processos (RESENDE, 2019).

Segundo o item c do artigo 8º da Portaria nº 001, “os órgãos da Universidade definirão as prioridades dos processos a serem habilitados no SEI-UFJF em ordem crescente de complexidade” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2018a). Em respeito a isso, a implantação dos processos da PROGEPE no SEI foi iniciada tendo por ponto de partida os procedimentos menos complexos. Desta forma, o sistema entrou oficialmente em funcionamento no dia 15 de abril de 2019, com a inserção do processo de Incentivo à Qualificação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019b).

Desde então, a inserção no SEI dos processos do setor tem sido realizada de forma gradual, uma vez que envolve mudança de cultura organizacional e demanda tempo para adaptação de todos os envolvidos. Segundo informação do Portal SEI-UFJF na *internet*:

A habilitação dos processos no SEI será realizada aos poucos, de forma gradual, de acordo com o ritmo de organização das equipes de trabalho de cada setor ou unidade;  
O cronograma de habilitação de processos no SEI será realizado pela Equipe SEI de acordo com a prioridade e complexidade dos



processos definidas com a Administração Superior da UFJF em parceria com todos os setores e unidades interessados (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2019?b], n.p.).

Em dezembro de 2019, os seguintes processos e documentos da PROGEPE encontravam-se homologados e completamente implementados no âmbito do sistema: justificativa para acumulação de férias, requerimento de férias, processo de incentivo à qualificação, requerimento de licença para capacitação, requerimento de promoção docente para titular, progressão/promoção docente, requerimento de pagamento de despesas de exercícios anteriores, progressão por capacitação TAE, aceleração da promoção docente, retribuição por titulação, requerimento de adicional ocupacional, e abertura de seleção simplificada para contratação de professor visitante (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2019?b]).

A esses processos da PROGEPE somam-se os seguintes, de outros setores, também já implementados no SEI: processo de transferência de documentos para o arquivo central, processo de eliminação de documentos, ofícios, atas de reunião, declarações, portarias de unidades administrativas, portarias de unidades acadêmicas, requerimento de certificado digital (*token*), requerimento de perfil de acesso ao SCDP (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, [2019?b]).

No contexto dos processos da PROGEPE que se tornaram completamente eletrônicos, a próxima seção aborda os processos de concessão de incentivo à qualificação, retribuição por titulação e aceleração da promoção docente, com enfoque nas diferenças entre sua tramitação no meio físico e no meio eletrônico.

### **2.5.3 O mapeamento da tramitação dos processos de concessão de incentivo à qualificação, retribuição por titulação e aceleração da promoção docente no meio físico e no meio eletrônico**

Como anteriormente exposto, todos os processos tramitados internamente à UFJF até o mês de abril de 2019 eram realizados em meio físico. O processo era originado no módulo administrativo do SIGA, o qual atribuía a ele um número e gerava uma capa. Esta capa era impressa pelo servidor e incluída em uma outra capa mais resistente – de cor verde no *campus* Juiz de Fora e de cor azul no

*campus* Governador Valadares – juntamente com os formulários e demais documentos necessários.

Uma vez corretamente instruído o processo e numeradas as páginas, este era tramitado no módulo administrativo do SIGA para a antiga GAPAC, e os autos físicos, enviados via malote e protocolo para a PROGEPE. Após recebido pela Secretaria da Pró-reitoria, o processo era novamente protocolado e entregue à mencionada gerência, a qual então registrava, no módulo administrativo do SIGA, a entrada do processo no setor e passava a dar andamento ao feito, segundo seu rito processual específico.

Concomitante à apresentação das tramitações dos processos abordados nesta seção, é mister que seja exposto, em linhas gerais, no que consiste o incentivo à qualificação para TAE, a retribuição por titulação e a aceleração da promoção docente.

O incentivo à qualificação é uma vantagem concedida ao servidor público que possui educação formal em nível superior ao exigido para ingresso no cargo do qual é titular, independentemente do cumprimento de interstício e do nível de classificação em que esteja posicionado. Este benefício foi instituído pelos artigos 11 e 12 da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que “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” (BRASIL, 2005); e foi regulamentado, posteriormente, pelo Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006, que “estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005” (BRASIL, 2006).

Em meio físico, após a abertura do processo no SIGA, deveria constar nos autos como primeiro documento o formulário RH-552, conforme pode ser observado no Anexo A. Nesse, o servidor preenchia seu nome, matrícula SIAPE, cargo, número do processo, *e-mail*, telefone para contato, ambiente organizacional, nível de classificação, unidade, sublotação, nome do curso apresentado e nível de escolaridade formal do curso apresentado.

Anexada ao referido formulário, deveria constar cópia autenticada da documentação comprobatória de conclusão do curso ou o original juntamente com a

cópia para ser carimbado o “Confere com o Original”, nos termos da Portaria UFJF/PRORH nº 378/2010, alterada pela Portaria UFJF nº 579/2013, juntamente com o comprovante de reconhecimento ou autorização do curso (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2010). Era aceito como documentação comprobatória de conclusão do Ensino Fundamental ou Médio, certificado ou declaração de conclusão do curso; para Graduação, diploma ou declaração de conclusão do curso; para Especialização, certificado ou declaração de conclusão do curso; e para comprovar conclusão de Mestrado ou Doutorado, diploma ou ata da defesa da dissertação/tese.

Após a instrução, o processo era tramitado no módulo administrativo do SIGA para a PROGEPE, requerendo a concessão do benefício. Ao solicitar, o requerente se comprometia a apresentar, no prazo um ano, caso não tivesse apresentado, cópia autenticada do diploma (no caso de Graduação, Mestrado e Doutorado) ou certificado (no caso de Ensino Fundamental ou Médio e Especialização), sob pena de devolução do montante recebido ao erário.

O processo era, então, protocolado na Secretaria da Unidade de lotação do servidor e os autos físicos enviados à Secretaria da PROGEPE, a qual, após recebê-lo, encaminhava à GAPAC. Depois de analisado, caso a documentação estivesse incompleta, o feito era devolvido à unidade de origem para que o servidor fizesse os ajustes necessários. Para isso, o processo passava novamente pela Secretaria da PROGEPE, a qual, via protocolo, encaminhava os autos físicos à Secretaria da Unidade, que, por sua vez, entregava o processo ao requerente.

Caso as pendências fossem sanadas ou, desde o início, o processo estivesse regularmente instruído, o requerente era incluído em uma Portaria de concessão do benefício, assinada pela Pró-reitora de Gestão de Pessoas. Se houvesse o indeferimento do pedido por ausência da comprovação dos requisitos, o requerente poderia concordar com a negativa e enviar o processo à Gerência de Cadastro (GCAD) para arquivamento ou poderia recorrer, e então o processo era novamente encaminhado via protocolo para a GAPAC, que apreciava o recurso. Percebemos que sempre que os autos físicos eram encaminhados de uma unidade para a outra, isso acontecia via protocolo, por meio das secretarias.

Na hipótese de o recurso ser provido, o benefício era concedido mediante a inclusão do servidor na Portaria assinada pela Pró-reitora. Tal portaria era elaborada no setor GAPAC e encaminhada via física pela Secretaria da PROGEPE à Pró-

reitora de Gestão de Pessoas, que após assinatura, enviava novamente à GAPAC, também por meio da secretaria. Uma cópia da Portaria assinada era anexada ao processo, e este enviado à GCAD para realizar os lançamentos no sistema. Concomitantemente, no âmbito da GAPAC, havia o registro do benefício no perfil do servidor no SIGA e envio da portaria para que a Secretaria realizasse a publicação no site da PROGEPE.

Após tais providências, o feito era encaminhado via protocolo ao servidor, para que este tomasse ciência da concessão do benefício. Em seguida, os autos retornavam à PROGEPE, para o setor GCAD, que realizava, por fim, o arquivamento. Caso o servidor não tivesse apresentado propriamente o diploma quando do requerimento, o processo era desarquivado após um ano, para a verificação da regularidade documental. Se nesse prazo o diploma ainda não tivesse sido apresentado, a GAPAC realizava a cobrança via *e-mail*, e, uma vez entregue cópia do diploma ao setor, este era anexado ao processo, o qual retornava à GCAD para novo arquivamento.

O fluxograma apresentado na Figura 5 retrata o caminho percorrido pelo processo de incentivo à qualificação antes da modelagem realizada pelo projeto MOP, que foi denominado *as is*.

Figura 5 – Fluxograma do processo de incentivo à qualificação em meio físico

(continua)

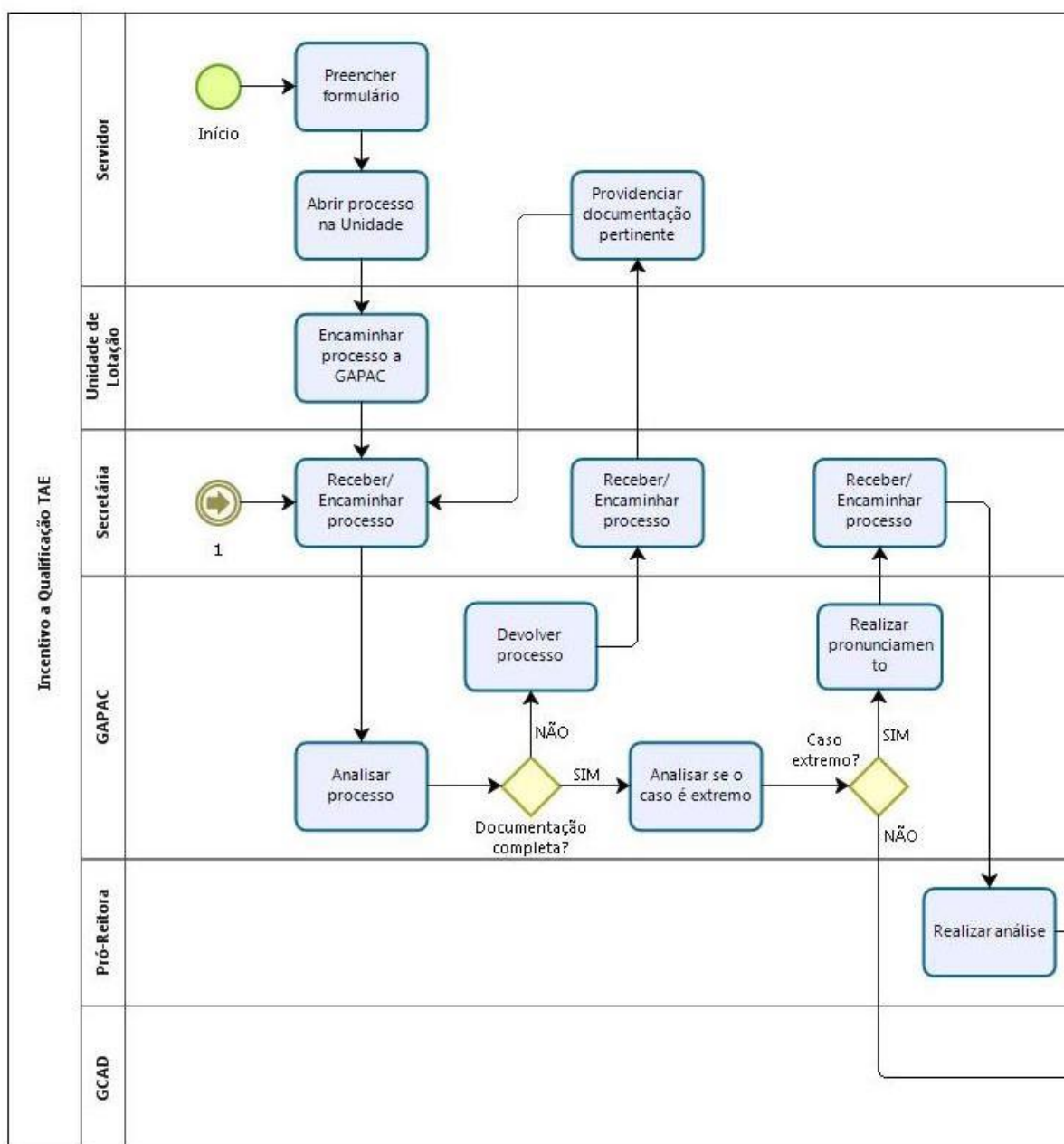


Figura 5 – Fluxograma do processo de incentivo à qualificação em meio físico  
(continuação)

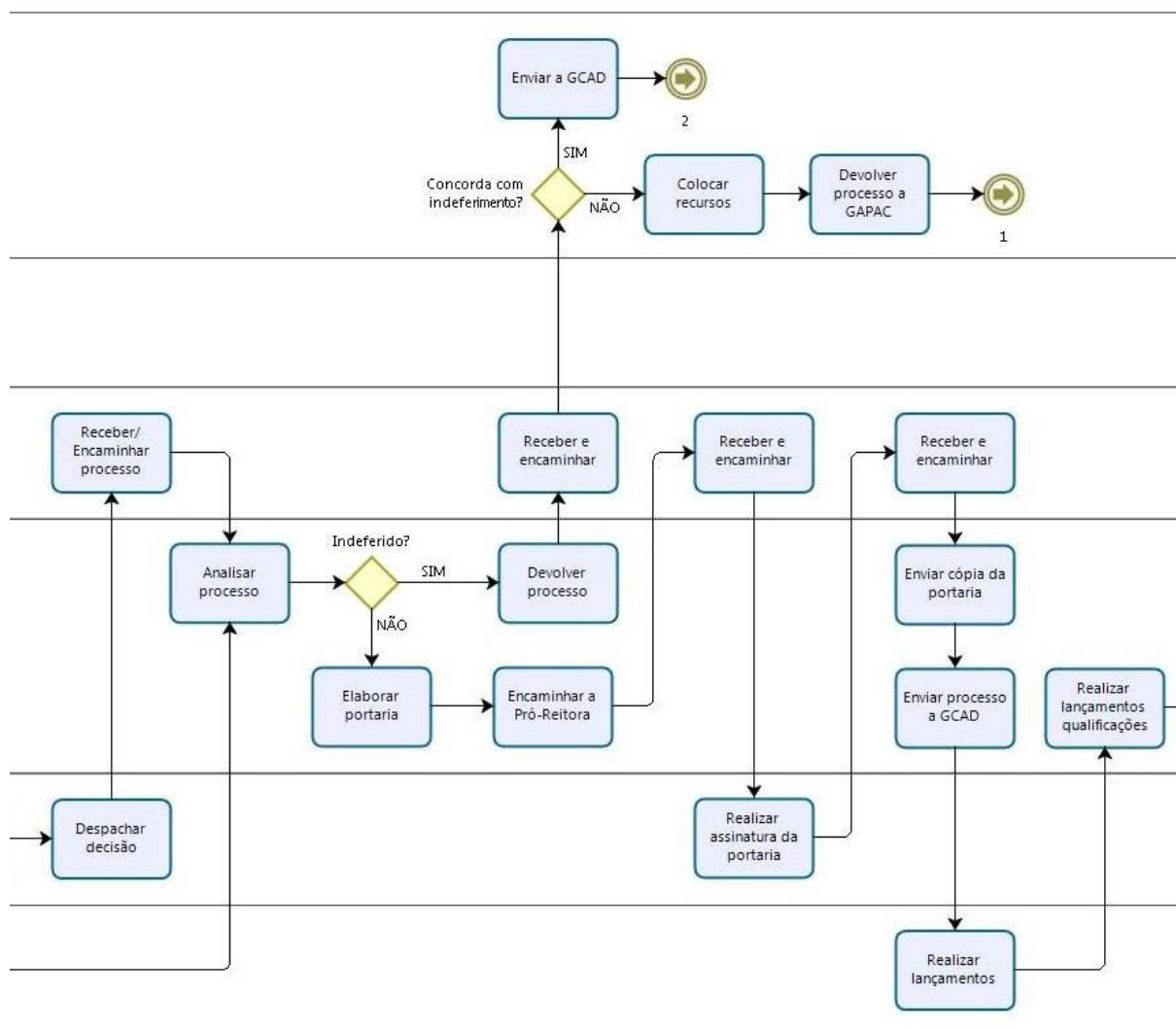


Figura 5 – Fluxograma do processo de incentivo à qualificação em meio físico  
(continuação)

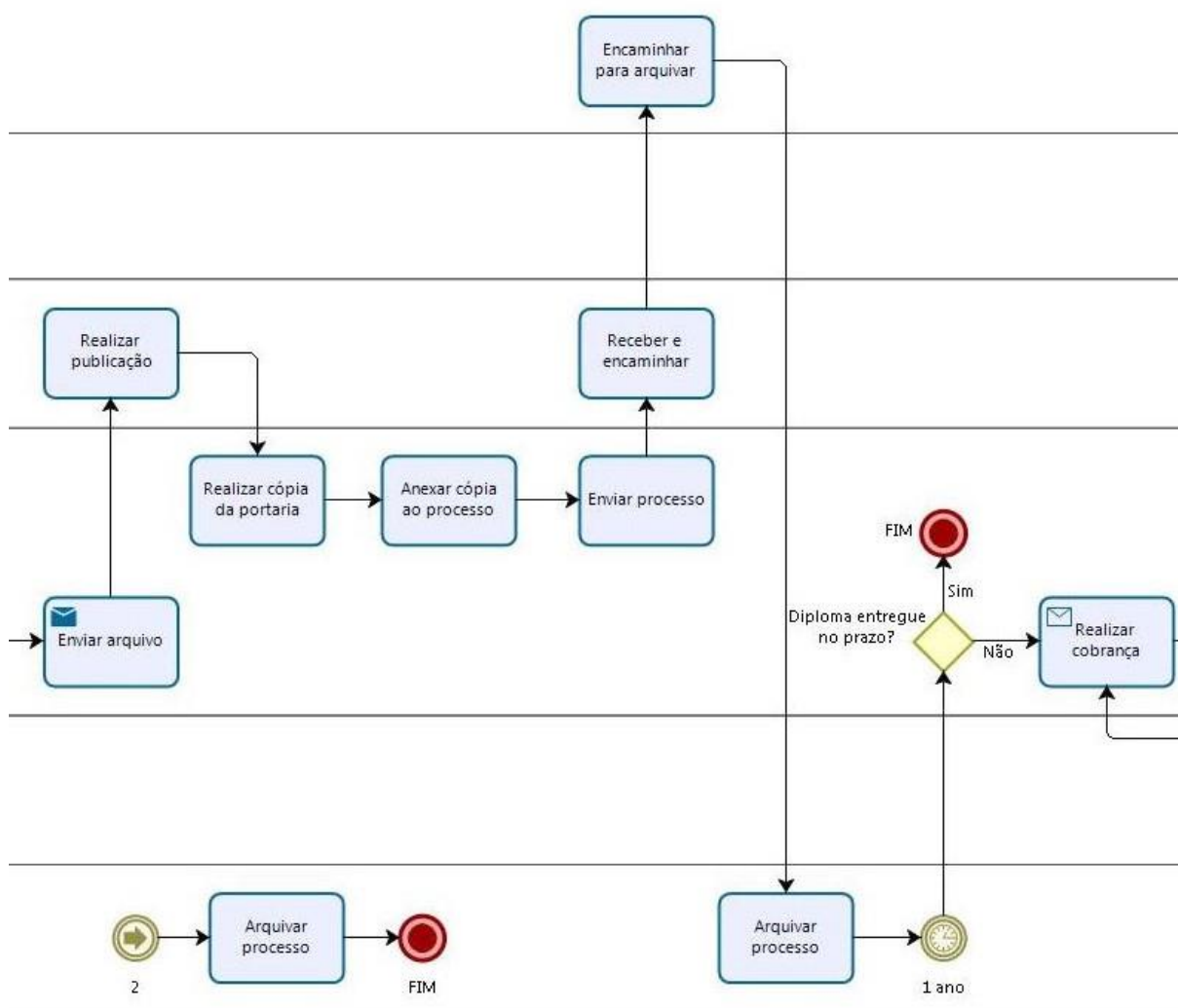
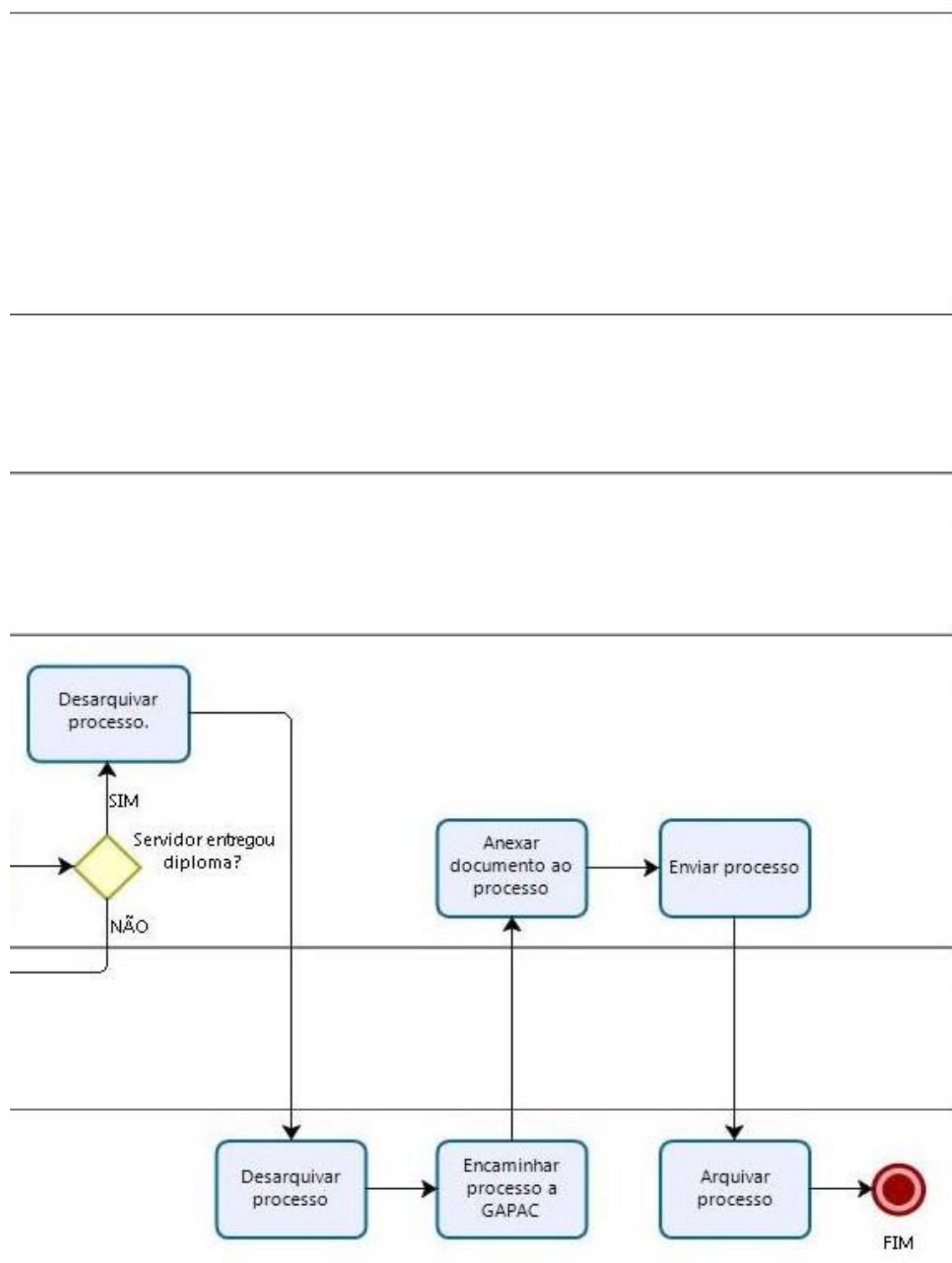


Figura 5 – Fluxograma do processo de incentivo à qualificação em meio físico  
(conclusão)





Conforme se depreende da figura 5, o caminho percorrido pelo processo de incentivo à qualificação era extenso e perpassava por muitos setores, sendo que alguns deles nada influenciavam no teor processual. Nesse sentido, observa-se que, na coluna relativa à Secretaria da PROGEPE, dos nove balões, oito são relativos à “recebimento/encaminhamento processual”, ou seja, em oito ocasiões o processo passava pela Secretaria da Pró-reitoria apenas por questões burocráticas de registros e protocolos. Da mesma forma, a Secretaria da Unidade de lotação do servidor participava do trâmite processual somente no que diz respeito ao encaminhamento dos autos processuais da Unidade para a PROGEPE e vice-versa.

Outra questão que merece destaque é o fato de a GCAD ser o único setor a arquivar e desarquivar os autos processuais. Isto porque, no âmbito do SEI não existe tecnicamente arquivamento de autos pois o processo é tão-somente “concluído” nas unidades pelos quais tramitou, podendo ser reaberto a qualquer momento por quaisquer dessas unidades caso seja necessário, o que simplifica os trâmites processuais.

Esse arquivamento de processos físicos gerava um significativo custo para a universidade, uma vez que era preciso adquirir caixas, armários, grampos, pastas, dentre outros insumos garantidores do correto armazenamento de tais documentos, os quais ocupavam grande parte do espaço das salas da PROGEPE. Seguindo essa linha de raciocínio, o simples fato de os processos tramitarem inteiramente por meio de papéis demandava gastos da instituição com folhas, tintas de impressora, manutenção de impressora, capas de processos, envelopes, carimbos, canetas, cadernos de protocolo, caixas, furadores, grampeadores, e muitos outros materiais.

Importante observar, também, que, após a emissão da portaria concedendo o benefício, o processo era inteiramente enviado ao servidor meramente para que esse tomasse ciência de tal concessão. Ou seja, o feito passava novamente pelos protocolos e secretarias apenas para que o interessado assinasse o formulário informando sua ciência, o que acrescentava ainda mais tempo à tramitação do processo. Após, o feito era inteiramente devolvido à GCAD para arquivo.

O fato de o processo tramitar sempre via protocolo passando obrigatoriamente pelas Secretarias da PROGEPE e da Unidade como espécies de mediadores do envio dos autos físicos entre os setores envolvidos, acrescentava um certo tempo na sua tramitação. Ou seja, além do tempo gasto naturalmente com as análises dos documentos, com a montagem do processo, com a elaboração da

portaria, assinatura da Pró-reitora, dentre outros, havia o tempo de registros de protocolos, registro de recebimento e saída dos processos no SIGA e o tempo gasto no deslocamento das pessoas responsáveis pela entrega dos documentos – tempo este especialmente grande em se tratando de tramitação dos autos entre os *campi* de Juiz de Fora e de Governador Valadares, distantes entre si 454,8 km.

Como exposto na seção 2.4.1 da presente dissertação, após análise pelos docentes da FACC e pelos servidores do Escritório de Processos, componentes do MOP, foi construída nova proposta de fluxo processual para o processo em questão, denominado *to be*, visando a maior eficiência. Tal sugestão foi homologada, após aprovação pela PROGEPE, e o novo desenho foi incluído no SEI, passando à configuração que será explicitada a seguir.

Atualmente, para requerer incentivo à qualificação, o servidor deve acessar a plataforma SEI-UFJF e iniciar um novo processo do tipo “PESSOAL 02: Incentivo à Qualificação para TAE”. O primeiro documento a ser incluído no feito é o formulário “PESSOAL 02: Requerimento Incentivo à Qualificação TAE” (Anexo B), no qual o servidor preenche nome, matrícula SIAPE, cargo, CPF, *e-mail*, telefone para contato, ambiente organizacional, nível de classificação, unidade, sublotação, nome do curso apresentado e nível de escolaridade formal do curso apresentado, semelhantemente ao formulário RH-552, que iniciava o processo em meio físico.

Junto ao referido formulário, o solicitante deve anexar cópia autenticada da documentação comprobatória, nos termos da portaria Portaria/SEI UFJF nº 1311/2019: em caso de curso de aperfeiçoamento ou Especialização, cópia autenticada do certificado ou declaração de conclusão do curso; se for caso de Mestrado ou Doutorado, cópia autenticada do Diploma (na impossibilidade de apresentação do diploma no ato do requerimento, pode ser apresentada cópia autenticada da ata de defesa da tese, sem qualquer tipo de ressalva). Para isso, deve utilizar a ferramenta do SEI denominada “documento externo”.

Assim como no processo *as is*, no caso de apresentação de cópia da ata de defesa da dissertação ou tese, o servidor, ao requerer o benefício, se compromete a apresentar, no prazo de um ano, cópia do diploma de Mestrado ou Doutorado, sob pena das consequências legais advindas do descumprimento.

Devidamente instruído, o processo é enviado diretamente à GGC via SEI, não sendo necessário passar pelas Secretarias da Unidade e da PROGEPE. O servidor da GGC recebe o processo no setor, o que se formaliza com a simples abertura do

processo no computador, e então, passa-se à análise da documentação. Caso a documentação esteja correta, o requerente é incluído, assim como no procedimento antigo, na Portaria mensal de concessão do benefício, a qual é agora confeccionada na plataforma e assinada eletronicamente pela Pró-reitora de Gestão de Pessoas. Na hipótese de documentação incompleta, o feito é devolvido via SEI diretamente ao servidor para a correção dos problemas identificados.

Caso as pendências sejam sanadas, o requerente é incluído na mencionada Portaria. Se houver o indeferimento do pedido por ausência da comprovação dos requisitos, o requerente pode, assim como no procedimento antigo, concordar com a negativa e enviar o processo à GCAD para arquivamento ou pode recorrer, e então o processo é novamente encaminhado via SEI para a GGC, que aprecia o recurso.

Na hipótese de o recurso ser provido, o benefício é concedido mediante a inclusão do servidor na Portaria assinada eletronicamente pela Pró-reitora. A portaria assinada é inserida, então, nos processos que tiveram a concessão do benefício formalizada por ela, e ao mesmo tempo, é disponibilizada para a Secretaria da PROGEPE realizar sua publicação no site da Pró-reitoria. O processo é então, enviado para a GCAD que efetua os lançamentos no sistema e envia o processo para a Gerência de Remuneração (GREM), a qual registra o benefício na folha de pagamento. Não é mais necessário que ao final o feito seja encaminhado ao servidor para ciência da concessão do benefício, pois a todo momento ele tem acesso ao inteiro teor do processo.

Por fim, caso o servidor não tenha apresentado propriamente o diploma quando do requerimento, nem no prazo de um ano após a abertura do feito, a GGC realiza a cobrança via *e-mail*. Uma vez entregue a cópia do diploma ao setor, o processo é reaberto para inclusão de cópia do documento e, após, é arquivado novamente.

Nota-se que, na tramitação entre as unidades, o processo não mais precisa passar pelas Secretarias e pelo protocolo, sendo enviado e recebido no âmbito da plataforma SEI-UFJF, a qual pode ser acessada por qualquer computador com acesso à rede, em qualquer lugar. Desta forma, ainda que o servidor requerente se encontre em férias e até mesmo em outro país, o processo pode ser aberto e tramitar regularmente. Afora isso, mister ressaltar a conseqüente economia de recursos materiais da UFJF, pois em processos eletrônicos não são usados papéis,

caixas de arquivo, grampos, clipes, capas de processos, carimbos, tinta de impressora etc.

O fluxograma apresentado na Figura 6 retrata o caminho percorrido pelo processo de incentivo à qualificação no âmbito do SEI, após a modelagem realizada pelo projeto MOP, o que foi denominado *to be*.

Figura 6 - Fluxograma do processo de incentivo à qualificação no SEI

(continua)

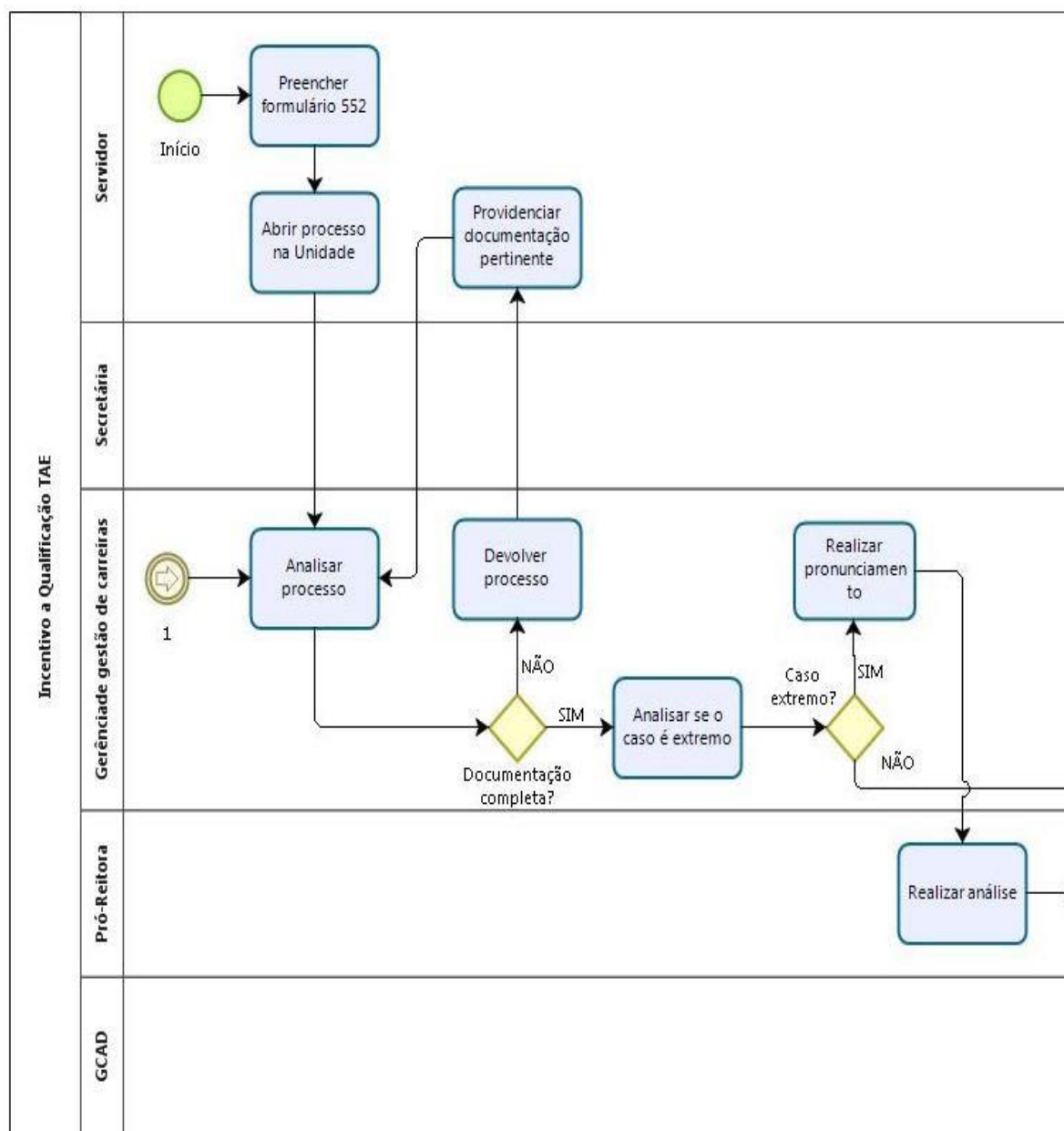


Figura 6 - Fluxograma do processo de incentivo à qualificação no SEI

(continuação)

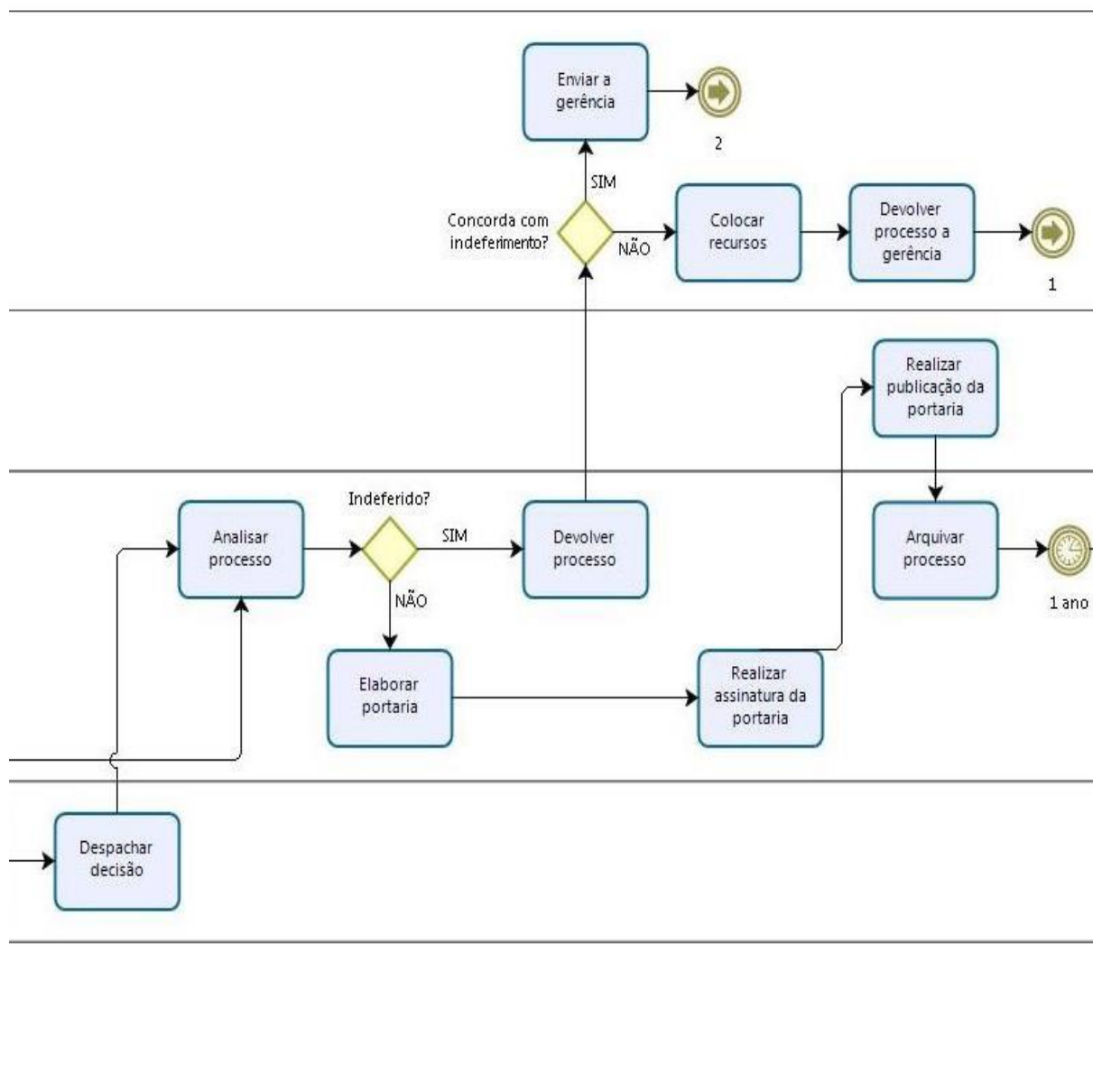
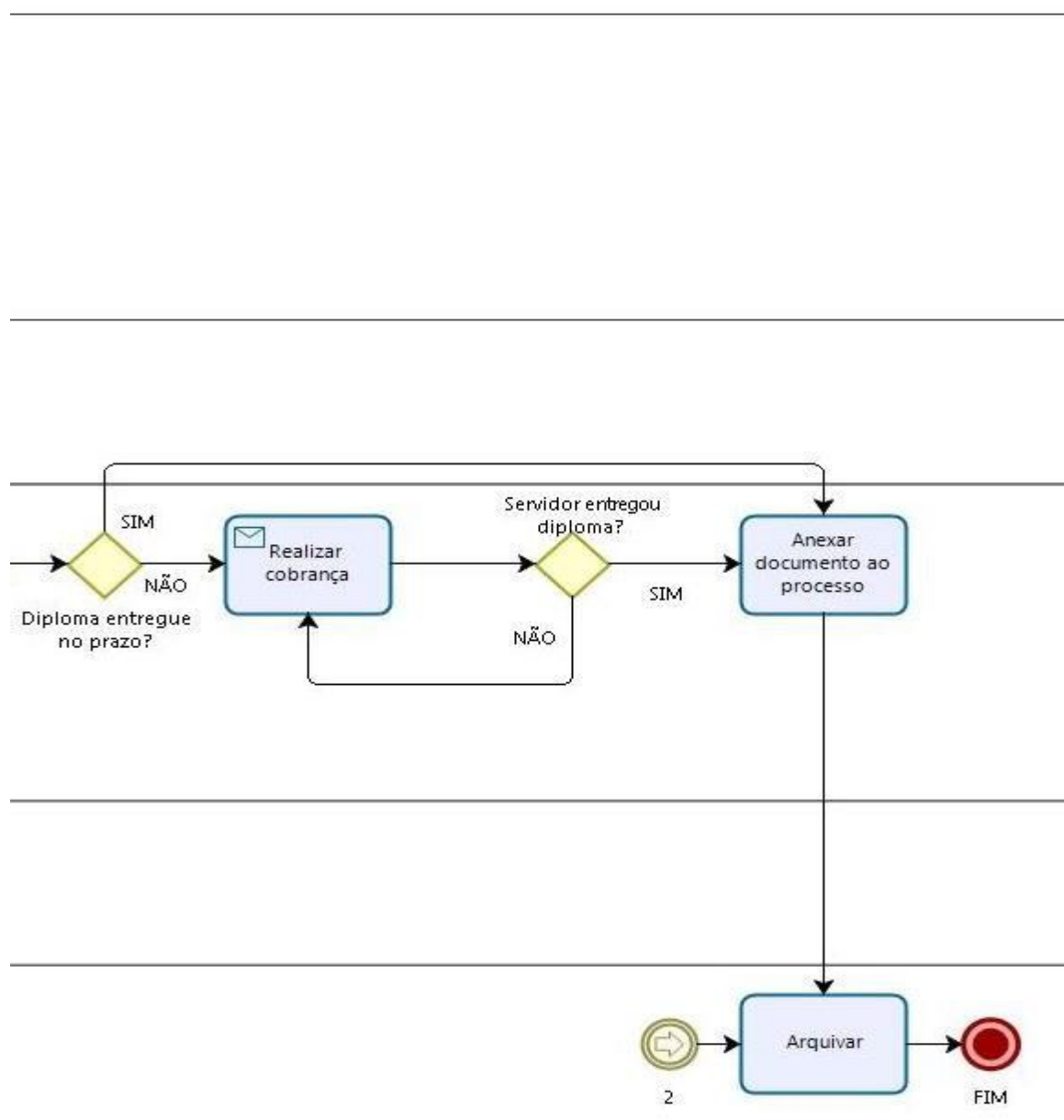


Figura 6 - Fluxograma do processo de incentivo à qualificação no SEI  
(conclusão)



Como se pode observar, a Secretaria da Unidade de lotação do servidor requerente não faz mais parte do caminho percorrido pelo processo e a atividade da Secretaria da PROGEPE limita-se à publicação no site da Portaria de concessão do benefício, não sendo mais necessário registrar no SIGA a “entrada” e saída” do processo nos setores. O processo tramita, assim, diretamente entre o Departamento do interessado, a GGC e a GCAD, esta, limitada apenas à conclusão do processo na hipótese de indeferimento inicial do pedido e concordância do servidor. Importante perceber, também, que, após a publicação da portaria o processo não é mais enviado ao servidor para ciência, pois a todo momento ele tem acesso ao inteiro teor dos autos do processo.

Os processos físicos relativos à retribuição por titulação e aceleração da promoção docente possuíam a mesma tramitação, ou seja, obedeciam aos mesmos atos procedimentais, diferenciando-se apenas em relação ao benefício pleiteado e à documentação de apresentação necessária. Devido a isso, será exposto a seguir no que consiste cada instituto e, após, será descrito o caminho que era percorrido por ambos os processos.

A retribuição por titulação consiste em uma gratificação devida aos docentes da carreira do Magistério Superior ou do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico em conformidade com a jornada de trabalho, classe, nível e titulação comprovada, independentemente de cumprimento de interstício. Fundamenta-se na Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 que dispõe, principalmente, sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal (BRASIL, 2012).

O requisito básico para se ter direito a esta retribuição é a obtenção de titulação superior à exigida para ingresso no cargo (aperfeiçoamento, especialização, mestrado ou doutorado). Os valores desse benefício estão descritos no Anexo IV da Lei nº 12.772/2012 e ele é considerado no cálculo dos proventos de aposentadoria e pensões.

Em meio físico, deveria constar nos autos como primeiro documento o formulário RH-551/RT (Anexo C), no qual o servidor preenchia seu nome, matrícula SIAPE, *e-mail*, telefone para contato, unidade, sublotação e número do processo. Anexada ao referido formulário, deveria constar cópia autenticada da documentação comprobatória do título: em caso de Aperfeiçoamento ou Especialização, cópia autenticada do certificado ou declaração de conclusão do curso; e em caso de Mestrado ou Doutorado, cópia autenticada do diploma – na impossibilidade de



apresentação do diploma no ato do requerimento, poderia ser apresentada cópia autenticada da ata de defesa da dissertação ou tese, sem qualquer tipo de ressalva.

Por sua vez, a aceleração da promoção docente, benefício previsto também na mencionada Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, consiste, na passagem do servidor para uma classe superior à qual se encontra, independentemente do cumprimento de interstício, mediante apresentação de titulação (para os docentes que ingressaram na instituição após 01/03/2013, é necessária a homologação do estágio probatório). É, portanto, a possibilidade de os titulares de cargos do Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico que integram os Quadros de Pessoal das Instituições Federais de Ensino avançarem na carreira (BRASIL, 2012).

A aceleração da promoção docente dá-se da seguinte forma: na carreira do Magistério Superior, passagem de qualquer nível da Classe A para o nível inicial da Classe B, com a apresentação do título de mestre; e de qualquer nível da Classe A ou B para o nível inicial da Classe C, mediante a apresentação de titulação de Doutor. Por sua vez, na Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, promoção de qualquer nível da Classe D I para o nível 1 da classe D II, pela apresentação de título de especialista; e promoção de qualquer nível das Classes D I ou D II para o nível 1 da classe D III, mediante apresentação de título de mestre ou doutor (BRASIL, 2012).

No âmbito da UFJF, em meio físico, a concessão de tal benefício era operacionalizada por meio do preenchimento do formulário RH-551 (Anexo D) e juntada dos seguintes documentos: para aperfeiçoamento ou pós-graduação *lato sensu*, cópia do certificado ou declaração de conclusão do curso, autenticada ou com o carimbo de “confere com o original”, datado, assinado e identificado pelo responsável pela conferência; para pós-graduação *stricto sensu*, cópia do diploma de mestre ou doutor ou ata de defesa da dissertação ou tese, autenticada ou com o carimbo de “confere com o original”, datado, assinado e identificado pelo responsável pela conferência; comprovante de reconhecimento ou autorização do curso; e portaria de homologação do estágio probatório.

Após a devida instrução dos processos, de acordo com o benefício pleiteado, passava-se ao recolhimento das assinaturas do Chefe do Departamento e do Diretor de Unidade no formulário, atestando sua ciência. Em seguida, o servidor entregava o processo na Secretaria da respectiva unidade para abertura do processo no SIGA

e envio à Secretaria da PROGEPE via protocolo, a qual, após receber os autos, os entregava à GAPAC, que registrava o recebimento no SIGA. Passava-se, então, à análise da documentação apresentada e caso o processo estivesse corretamente instruído, o pedido era deferido e o servidor incluído na minuta da portaria a ser emitida no início do mês posterior ao da análise, semelhantemente ao que ocorre com o processo de incentivo à qualificação.

Caso a documentação estivesse incompleta, o feito era devolvido à Unidade de origem para que o servidor fizesse os ajustes necessários. Para isso, o processo passava novamente pela Secretaria da PROGEPE, a qual, via protocolo, encaminhava os autos físicos à Secretaria da Unidade, que, por sua vez, entregava o processo ao requerente. Sanadas as pendências, o processo retornava pelo mesmo caminho via protocolo à GAPAC, que analisava novamente o pedido.

Se o requerimento fosse indeferido, a decisão era registrada no bojo do processo, e os autos devolvidos para ciência do servidor. O requerente poderia concordar com a negativa e enviar o processo à GCAD para arquivamento ou poderia recorrer, e então o processo era novamente encaminhado para a GAPAC, que apreciava o recurso. Assim como os processos de incentivo à qualificação, sempre que os autos físicos eram encaminhados de uma unidade para a outra, isso acontecia via protocolo, por meio das secretarias.

Se o recurso fosse procedente, o benefício era concedido mediante a inclusão do servidor na Portaria assinada pela Pró-reitora. Uma cópia deste documento era incluída no processo e outra cópia era enviada à GCAD, e à Gerência de Remunerações (GREM) da Coordenação de Administração de Pessoas (CAP) da PROGEPE para lançamentos no sistema e implantação na folha de pagamento. No âmbito da GAPAC, havia o registro do benefício no perfil do servidor no SIGA e envio da portaria para que a Secretaria realizasse a publicação no site da PROGEPE.

Após tais providências, o feito era encaminhado novamente via protocolo ao servidor, para que este tomasse ciência da concessão do benefício. Em seguida, os autos retornavam à PROGEPE, para o setor GCAD, que realizava, por fim, o arquivamento. Os fluxogramas apresentados na Figura 7 e na Figura 8 retratam o caminho que era percorrido por ambos os processos em meio físico - *as is*.

Figura 7 - Fluxograma do processo de retribuição por titulação em meio físico

(continua)

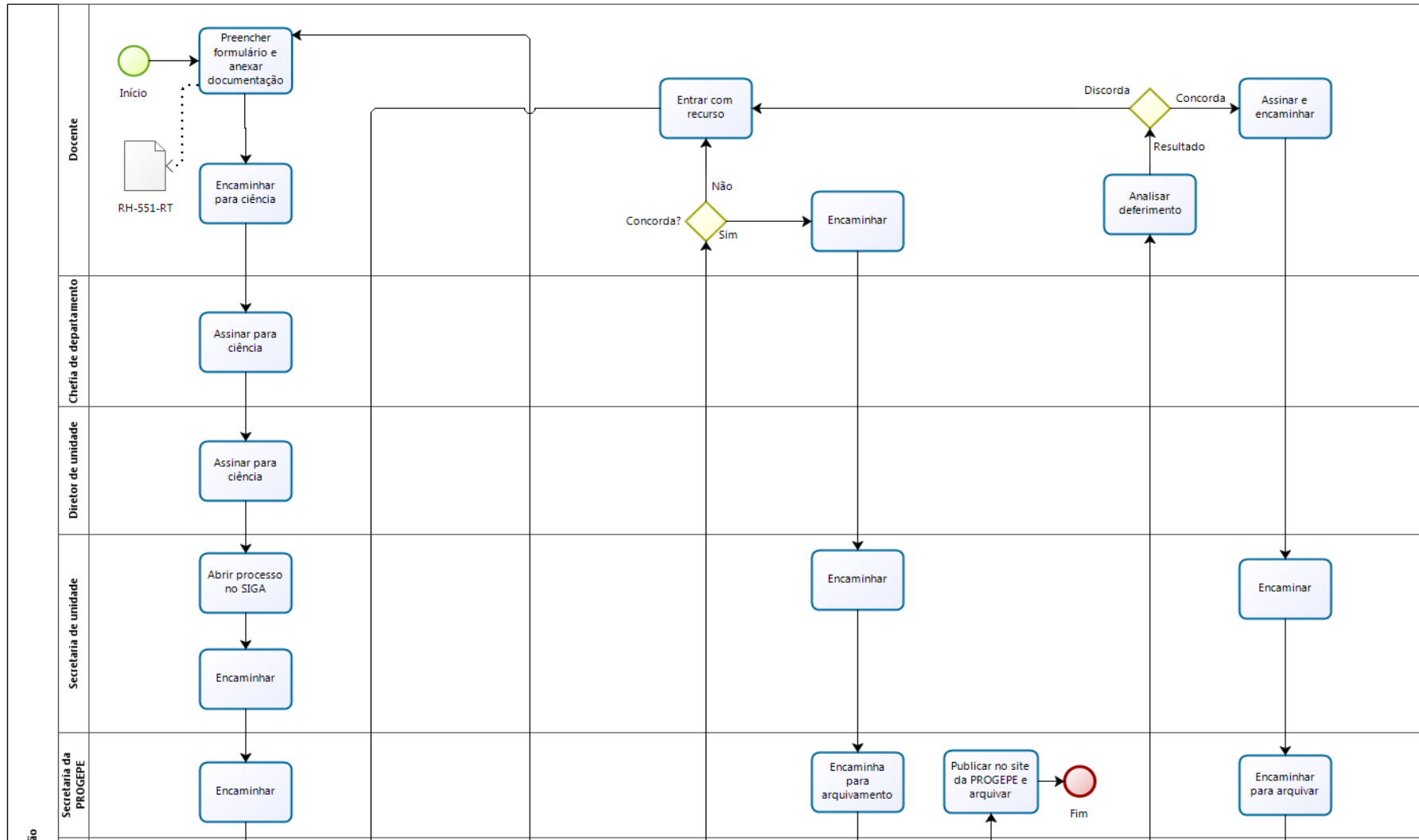


Figura 7 - Fluxograma do processo de retribuição por titulação em meio físico

(conclusão)

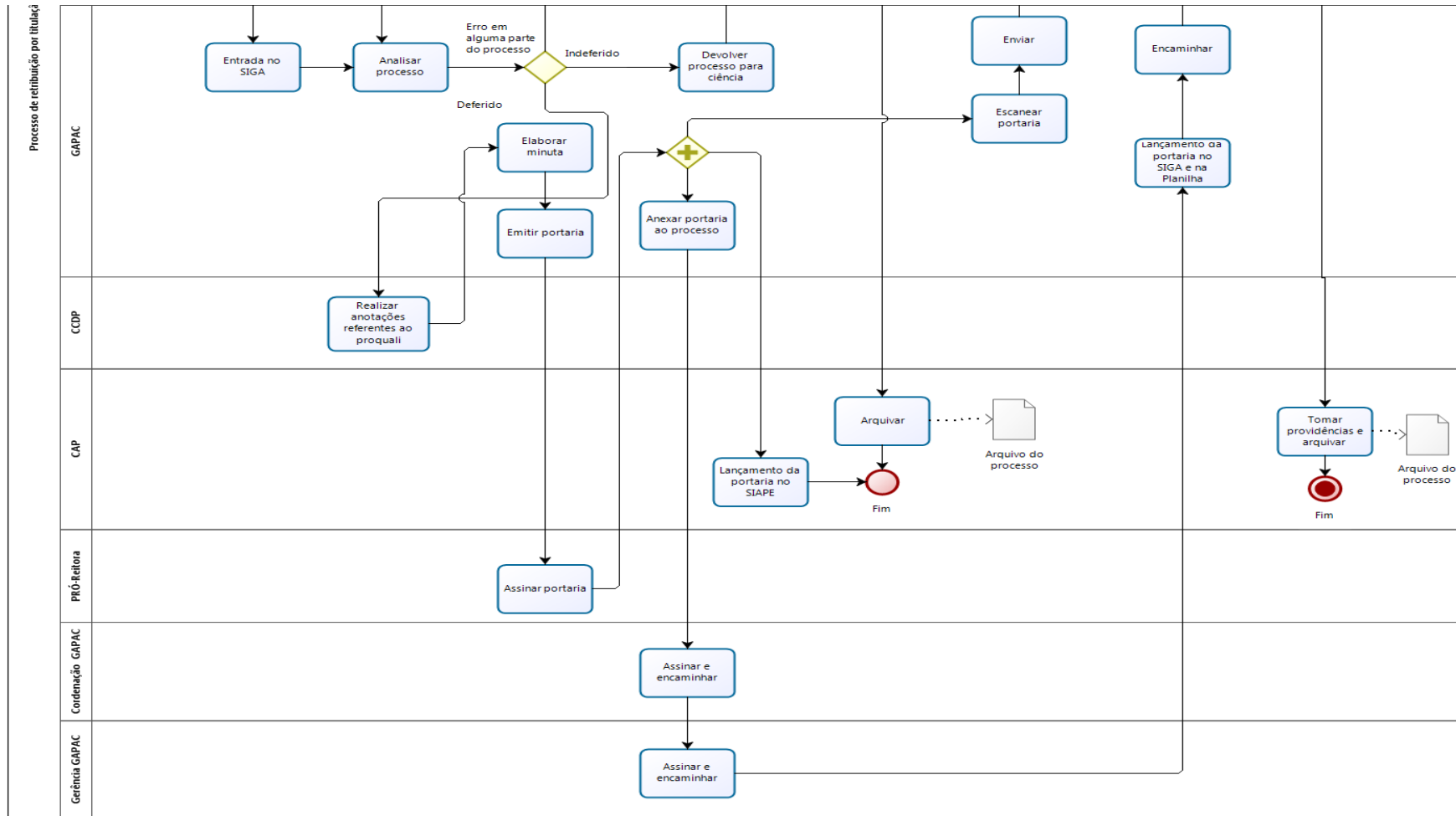


Figura 8 - Fluxograma do processo de aceleração da promoção docente em meio físico

(continua)

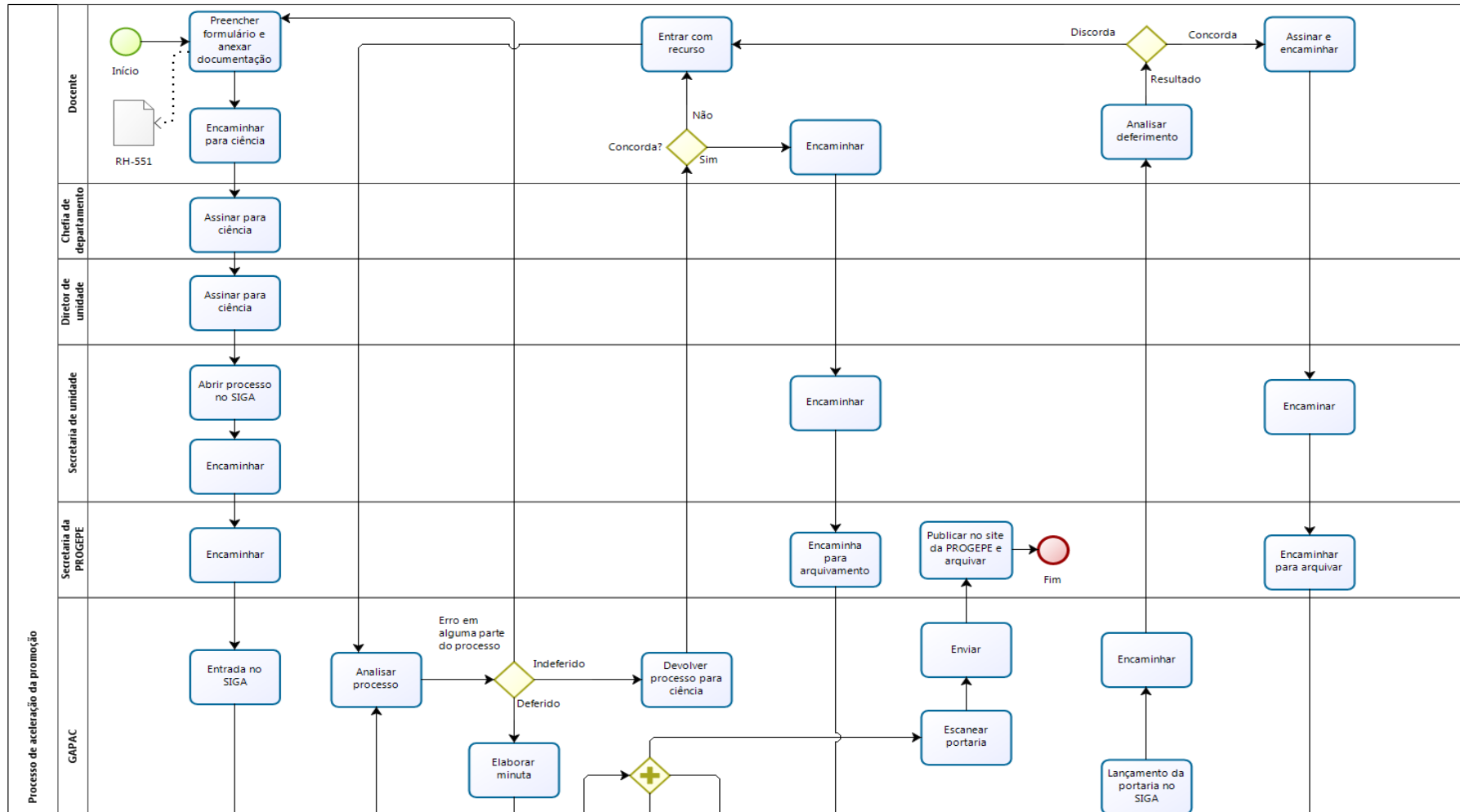
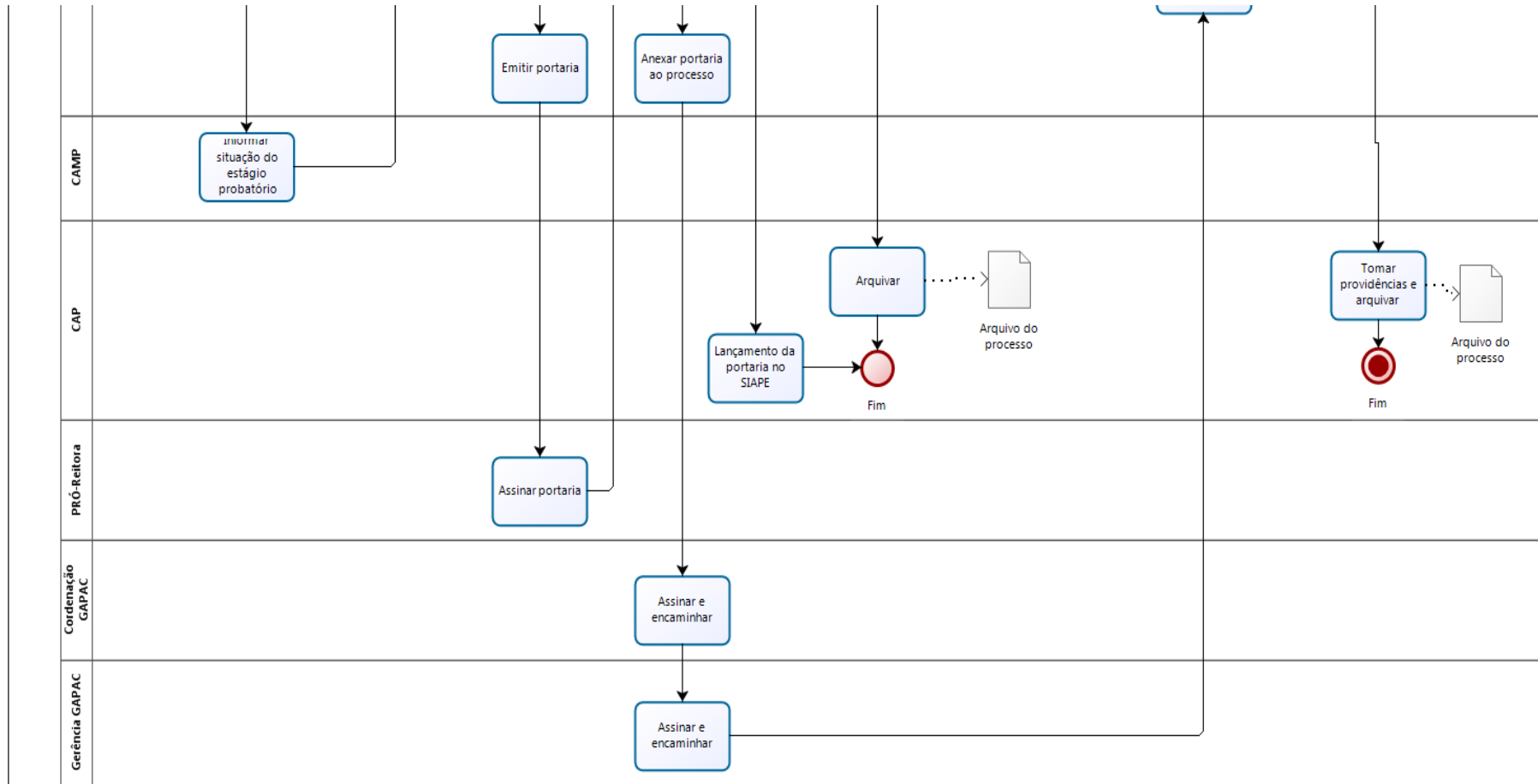


Figura 8 - Fluxograma do processo de aceleração da promoção docente em meio físico

(conclusão)



O projeto MOP também construiu nova proposta de fluxo processual para os processos em questão, visando a maior eficiência. No novo desenho, os processos de retribuição por titulação e de aceleração da promoção docente tornaram-se um só.

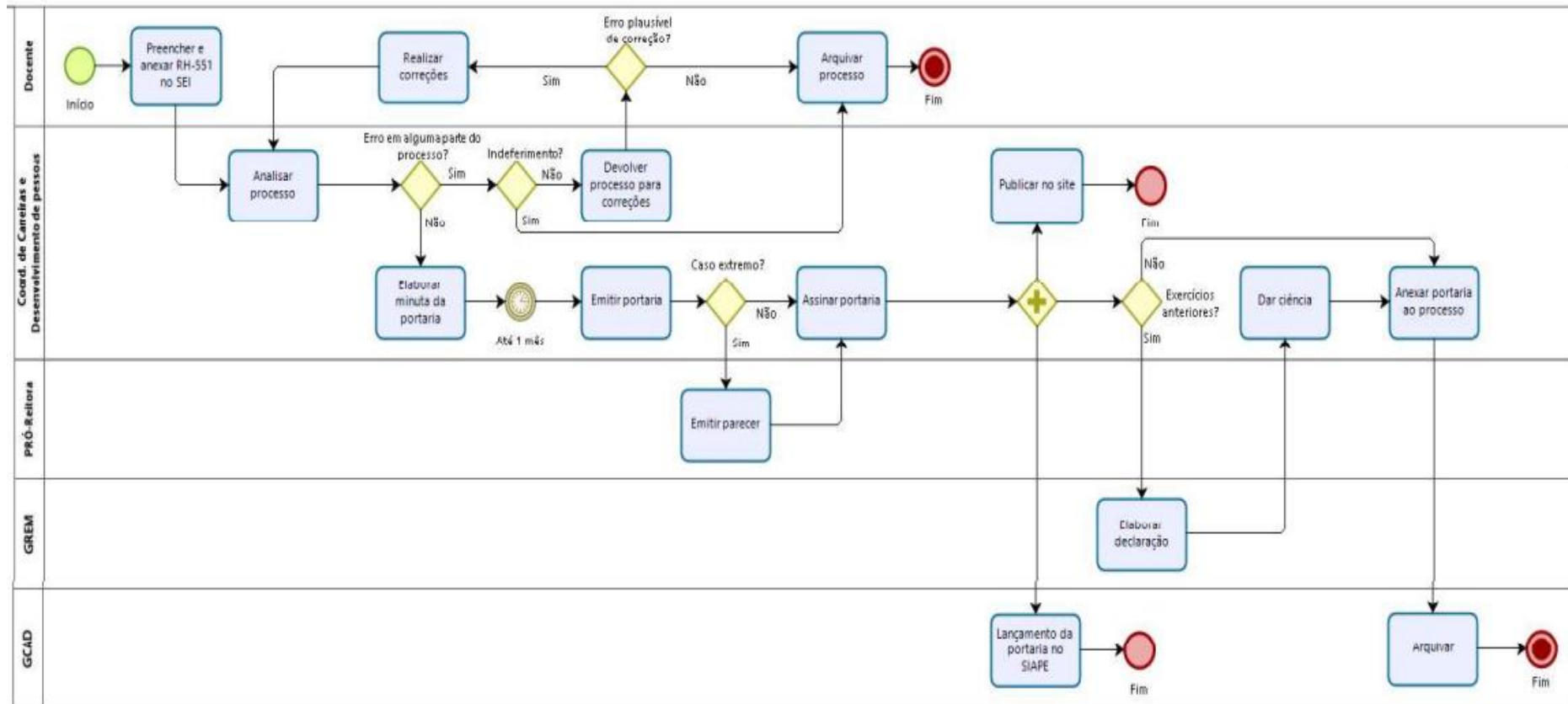
Para requerimento dos benefícios o servidor deve acessar a plataforma SEI-UFJF e iniciar um novo processo do tipo “PESSOAL 10: Retribuição Titulação e/ou Aceleração da Promoção”. Após, deve incluir o primeiro documento do processo, o formulário “PESSOAL 10: Requerimento Retribuição/Aceleração” (Anexo E), em que são preenchidos o nome, CPF, número da matrícula SIAPE, *e-mail*, telefone para contato, unidade, sublotação e número do processo. Junto a este formulário deve ser anexado como “documento externo ao SEI” as documentações comprobatórias do cumprimento dos requisitos para concessão dos benefícios, nos termos da Portaria/SEI UFJF nº 1311/2019: em caso de curso de aperfeiçoamento ou Especialização, cópia autenticada do certificado ou declaração de conclusão do curso; se for caso de Mestrado ou Doutorado, cópia autenticada do Diploma (na impossibilidade de apresentação do diploma no ato do requerimento, pode ser apresentada cópia autenticada da ata de defesa da tese, sem qualquer tipo de ressalva) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2019c). No caso de Aceleração da Promoção também precisa ser juntada portaria de homologação do estágio probatório.

Em seguida, o servidor deve encaminhar o processo diretamente à GGC via SEI requerendo, conforme documentação anexa ao processo, retribuição por titulação pela conclusão do curso ou aceleração da promoção – importante notar que não é mais necessário o recolhimento das assinaturas das chefias no formulário. O servidor da PROGEPE recebe o processo, o que se formaliza com a simples abertura do processo no computador, e então, passa-se à análise da documentação. Caso a documentação esteja correta, o requerente é incluído, assim como no procedimento antigo, na minuta da Portaria mensal de concessão do benefício, a qual é agora confeccionada na plataforma e assinada eletronicamente pela Pró-reitora de Gestão de Pessoas. Na hipótese de documentação incompleta, o feito é devolvido via SEI diretamente ao Departamento do servidor, para que o interessado realize a correção dos problemas identificados, caso seja possível tal correção – se o erro não for plausível de correção, o processo é encerrado.

Caso as pendências sejam sanadas, o requerente é incluído na minuta da mencionada Portaria, a qual, uma vez assinada, é inserida no processo e é publicada pela própria GGC no Boletim de Serviço Eletrônico do SEI e no site da UFJF. O processo é, então, enviado à GCAD para lançamentos no sistema e ao requerente para ciência. A Figura 9 retrata esse caminho percorrido pelos processos de retribuição por titulação e aceleração da promoção docente no âmbito do SEI.



Figura 9 - Fluxograma dos processos de retribuição por titulação e aceleração da promoção docente no SEI



Pela Figura 9 percebe-se que o processo atualmente envolve apenas cinco setores, e não mais onze, como acontecia no processo físico – ou seja, seu caminho tornou-se “mais curto”. Além disso, importante perceber, que, após a publicação da portaria o processo não é mais enviado ao servidor para ciência, pois, a todo o momento, ele tem acesso ao inteiro teor dos autos do processo.

Igualmente merece destaque o fato de que não é mais necessário o recolhimento das assinaturas das chefias no formulário, portanto, o processo é enviado diretamente pelo servidor à CCDP (coordenação à qual a GGC se vincula), dispensando registros de protocolos e acelerando sua tramitação.

Tendo em vista as referidas mudanças ocorridas nas tramitações dos três tipos de processos, foram levantados dados no SIGA sobre os processos tramitados no ano de 2018, quando ocorriam em meio físico (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2018e). Também foram levantados, junto ao SEI, dados dos processos tramitados entre os meses de agosto e dezembro do ano de 2019, ocasião em que os processos se encontravam já totalmente eletrônicos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020b).

A Tabela 1 apresenta os dados referentes aos processos tramitados e concluídos abertos no ano de 2018 em cada *campus* de origem, tempo médio entre o início e término do processo (em dias) e sua quantidade. Os números dos processos foram substituídos no Apêndice A por números aleatórios a fim de se preservar a privacidade dos requerentes.

Tabela 1 - Processos tramitados em meio físico iniciados no ano de 2018

<b>Campus</b>	<b>Tipo de Processo</b>	<b>Tempo médio (dias)</b>	<b>Número de processos</b>
Juiz de Fora	Incentivo à Qualificação para TAE	129	108
	Retribuição por Titulação	88	38
	Aceleração da Promoção Docente	76	62
Governador Valadares	Incentivo à Qualificação para TAE	163	46
	Retribuição por Titulação	126	11
	Aceleração da Promoção Docente	132	33

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Semelhantemente, a Tabela 2 apresenta os seguintes dados referentes aos processos tramitados totalmente em meio eletrônico no ano de 2019: *campus* de origem, média de tempo entre o início e o término do processo (em dias) e sua quantidade. Os números dos processos foram, assim como na tabela anterior, substituídos no Apêndice B por números aleatórios a fim de se preservar a privacidade dos requerentes.

Tabela 2 - Processos eletrônicos tramitados e concluídos no ano de 2019

<b>Campus</b>	<b>Tipo de Processo</b>	<b>Tempo médio (dias)</b>	<b>Número de processos</b>
Juiz de Fora	Incentivo à Qualificação para TAE	74	43
	Retribuição por Titulação	66	10
	Aceleração da Promoção Docente	39	20
Governador Valadares	Incentivo à Qualificação para TAE	78	9
	Retribuição por Titulação	77	2
	Aceleração da Promoção Docente	35	6

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Em análise dos dados apresentados, pode-se destacar na Tabela 1 que o tempo médio de tramitação dos processos oriundos do campus de Governador Valadares foi maior que dos processos originados em Juiz de Fora. Nesta mesma linha, pode-se notar na Tabela 2 que o tempo de tramitação dos processos no âmbito do SEI foi muito semelhante. Considerando que as duas cidades se distanciam 454,8 quilômetros, considera-se que a diferença encontrada na primeira tabela pode ter sido resultado, principalmente, do tempo gasto no percurso dos autos físicos entre os *campi*.

Comparando-se as duas tabelas pode-se perceber, também, que o tempo de tramitação dos processos eletrônicos foi menor do que o tempo de tramitação dos processos físicos. Isso porque além de terem sido otimizados pelo MOP, os processos passaram a ter tramitação totalmente no SEI, o qual permite a atuação simultânea de várias unidades em um mesmo processo, ainda que distantes fisicamente, de modo a reduzir o tempo de realização das atividades.

Importante destacar que os recebimentos dos processos nos setores são registrados automaticamente pelo SEI no momento em que o servidor abre o

processo em sua mesa virtual. Não é mais necessário, portanto, o registro deste recebimento no SIGA nem em livros de protocolo, o que também acarreta uma diminuição de trabalho para os servidores e aumento da rapidez da tramitação dos processos.

Ante o exposto, extrai-se que a implantação desses processos no SEI e as alterações em suas tramitações estão relacionados a um aumento da celeridade processual e trouxeram significativas transformações quanto ao trabalho dos servidores envolvidos. Propõe-se investigar quais outros aspectos foram influenciados por essa mudança de paradigma, ou seja, quais os possíveis efeitos causados pela implantação do SEI na tramitação de processos e nas rotinas de trabalho dos servidores da PROGEPE. Objetiva-se, ao final, propor um plano de ação que otimize o uso do sistema como instrumento de aumento da eficiência administrativa.

No próximo capítulo são evidenciados os referenciais teóricos que embasaram o desenvolvimento da presente dissertação, os aspectos metodológicos adotados na coleta e tratamento dos dados, e a apresentação e análise dos dados obtidos.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E ANÁLISE DAS MUDANÇAS DECORRENTES DA ADOÇÃO DO SEI NA PROGEPE**

Neste capítulo são apresentados os aspectos teóricos norteadores da pesquisa, a qual visa a analisar quais os possíveis efeitos causados pela implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na tramitação de processos e nas rotinas de trabalho dos servidores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE). Sua finalidade é a propositura de um plano de ação que otimize o uso do sistema como instrumento de aumento da eficiência administrativa.

O presente capítulo trata, assim, da fundamentação teórica, das abordagens metodológicas e da análise dos dados encontrados com a pesquisa de campo, considerando o contexto apresentado no capítulo 2. Divide-se em três seções: na primeira são apresentados os referenciais teóricos, que embasaram as discussões; a segunda seção traz a metodologia utilizada na pesquisa; e na última, por sua vez, consta a apresentação e a análise dos dados obtidos.

#### **3.1 REFERENCIAIS TEÓRICOS**

No capítulo anterior verificou-se que, com adoção do SEI na PROGEPE, houve a modificação do meio de tramitação dos processos: se antes os feitos eram operacionalizados em papel, no meio físico, com a efetiva implantação do sistema eles passaram a ser totalmente eletrônicos. Além disso, a implantação dos processos na plataforma digital obedeceu ao desenho resultante do trabalho do projeto Mapeamento e Otimização de Processos (MOP), o qual visou à otimização da tramitação processual e o aumento da eficiência das atividades administrativas afetas àquela Pró-reitoria.

Tais inovações efetivadas na forma de tramitação dos feitos causaram alterações nas rotinas de trabalho dos servidores e no modo de lidar com os processos. A presente pesquisa objetiva analisar tais modificações, ou seja, busca levantar quais os efeitos causados pela implantação do SEI na PROGEPE, tanto em relação ao modo de trabalhar dos funcionários quanto à prestação das atividades administrativas nos moldes da nova modelagem processual em meio eletrônico.

São apresentados, a seguir, os eixos teórico-analíticos escolhidos para esta pesquisa: Gestão Eletrônica de Documentos, uma vez que o SEI é um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos (MEDEIROS, 2015); Princípio da

Eficiência Administrativa, subsídio para analisar se as modificações sofridas pelos processos contribuíram para aumento da eficiência nas atividades da PROGEPE; e Mudança Organizacional, conceito que embasará a investigação acerca das modificações causadas no trabalho e da adaptação dos servidores ao uso do SEI.

### **3.1.1 Gestão Eletrônica de Documentos (GED)**

O avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) tem contribuído para revolucionar os métodos de coleta, produção e disseminação de dados. Além disso, as organizações têm buscado o aperfeiçoamento em relação à criação, ao controle e à disponibilização adequada da informação uma vez que apenas dispor da informação não basta, é mister que se saiba organizá-la e usá-la da melhor maneira possível (ELIAS, 2012).

No Brasil, a gestão de documentos foi institucionalizada por meio da Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. O artigo 3º de tal normativa conceitua gestão documental como o

conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente (BRASIL, 1991).

Na mesma linha, Bartalo e Moreno (2008, p. 85), afirmam que

As ações da gestão documental [...] objetiva, entre outros, assegurar uma documentação adequada, garantir a preservação e o acesso aos documentos, permitindo a recuperação das informações de forma ágil e eficaz, proporcionar o cuidado adequado e o armazenamento a baixo custo, reduzir ao essencial a massa documental produzida, otimizar recursos humanos, físicos e materiais.

Assim, a gestão de documentos é composta por ações e técnicas de gerenciamento cujo objetivo é tornar o uso, a avaliação, o acesso e o armazenamento de documentos e de informações de uma organização, seja pública ou privada, mais rápida, eficiente e racional.

O SEI é, por definição, um “sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos [...] tendo como principais características a libertação do paradigma do

papel como suporte físico para documentos institucionais” (MEDEIROS, 2015). Por isso, a presente subseção dedica-se a especificar o que se entende, nesta dissertação, por Gestão Eletrônica de Documentos (GED), uma das formas existentes de gestão de documentos no âmbito das organizações.

Na literatura existem vários conceitos de GED. Felix e Silva (2010, p. 38) a definem como uma “tecnologia que oferece ferramentas para o gerenciamento e acesso às informações disponíveis tanto em papel como em meio eletrônico”. Segundo Tiago e Reis (2011, p. 110), “[...] é um conjunto de procedimentos informatizados com a finalidade de otimizar e racionalizar a gestão documental”. Já o Conselho Nacional de Arquivos conceitua GED como sendo

um conjunto de tecnologias utilizadas para organização da informação não-estruturada de um órgão ou entidade, que pode ser dividido nas seguintes funcionalidades: captura, gerenciamento, armazenamento e distribuição (E-ARQ, 2011, p. 10).

Ou seja, na GED a tecnologia é usada para a organização da informação contida nos documentos de uma entidade, de forma a facilitar seu acesso, gestão e guarda. O conceito dado por Koch reitera a noção de que o GED busca tratar, armazenar e conferir acesso à informação independentemente de seu suporte físico:

A GED tem como objetivo gerenciar o ciclo de vida das informações desde sua criação até o seu arquivamento. As informações podem, originalmente, estar em mídias analógicas ou digitais em todas as fases de sua vida. Podem ser criadas em papel, revisadas no papel, processadas a partir de papel e arquivadas em papel. Estas informações são: voz – informações geradas de forma verbal; texto – informações mais formais, desde cartas a contratos, planilhas, manuais, etc e imagem – informações que não podem ser representadas nas formas anteriores (mapas, fotografias, assinaturas, etc.) (KOCH, 1998, p. 22).

Salienta-se que os documentos que contêm as informações podem estar originalmente em meio físico ou digital. Como consequência da adoção da GED em uma instituição, tem-se a agilidade no suporte à tomada de decisões, “fundamental na administração pública, pois para sua informação ter valor, precisa ser recuperada, organizada, armazenada e estar disponível sempre que necessário” (FELIX E SILVA, 2010, p. 39). Além disso, Rossés et al (2017, p. 46) assinalam que

esse sistema operacional possibilita a apresentação de respostas precisas e instantâneas, a automação dos processos, a

disponibilidade e a acessibilidade de contratos pelo usuário direto no sistema de armazenamento e a economia de papéis visto que os contratos e contas são disponibilizados via eletrônica e são armazenados em bancos de dados.

A GED pode ser descrita, portanto, como um conjunto de tecnologias que permite à organização gerenciar seus documentos e informações em meio digital. Conforme já afirmado, o SEI é uma plataforma de GED, com a seguinte especificidade: os documentos e processos que são geridos são exclusivamente eletrônicos, podendo ser nato-digitais ou digitalizados.

A GED é citada por variados autores como um recurso estratégico para as organizações e como meio eficiente de suporte à gestão do conhecimento, uma vez que objetiva atender às necessidades das organizações de melhoria do gerenciamento de suas informações e da gestão do conhecimento (SILVA e PORTUGAL, 2016).

Quanto aos seus benefícios, pode-se afirmar que as principais vantagens apresentadas pela GED são: diminuição do espaço físico necessário para arquivamento de documentos, diminuição no tempo gasto para recuperação de informações, maior rapidez quanto à atualização de dados, possibilidade de acesso concomitante por mais de um usuário, possibilidade de manutenção de cópias de segurança, resguardo dos documentos originais, eliminação da replicação de documentos, redução de custos, aperfeiçoamento em relação à gestão da informação e ao acesso às informações, maior segurança da informação e maior disponibilidade da documentação (BORSOI, 2009; FELIX e SILVA, 2010; SILVA e PORTUGAL, 2016).

Especificamente quanto ao SEI enquanto GED, os benefícios esperados com sua implantação completa são: o compartilhamento simultâneo de processos e documentos; redução do tempo de execução e tramitação dos processos administrativos; aumento da publicidade dos processos, facilitando seu acompanhamento por servidores (controle interno) e por administrados (controle popular); aumento da possibilidade de melhoria de processos e ampliação da gestão do conhecimento em virtude da utilização de uma plataforma única que permitiria o estudo de fluxos de processos, sua comparação entre órgãos diferentes e a melhoria inspirada em experiências bem sucedidas; redução de custos operacionais ligados ao transporte e ao armazenamento de documentos e processos; redução de custos



ambientais e financeiros relativos à impressão (papel, contratos de impressão, impressoras, toner); incremento da possibilidade de definição, coleta e utilização direta e cruzada de indicadores e dados, em razão da criação de bases de dados de mesma natureza; eliminação de extravios, perdas e destruições indevidas de processos e documentos; e ajuda aos servidores em sua rotina de trabalho por meio da disponibilização de modelos e de orientações acerca de como proceder em determinadas situações (AMARAL e UCHÔA, 2014; MENEZES, 2015).

No contexto de uso de tecnologia da informação para gestão eletrônica de documentos públicos, ao promulgar o Decreto nº 8.539/2015, o governo federal listou expressamente como um dos objetivos da adoção do meio eletrônico para a realização do processo administrativo, “assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados” (BRASIL, 2015a). Nessa perspectiva, a subseção seguinte apresenta o que se entende nesta dissertação por eficiência administrativa, o segundo referencial teórico da pesquisa.

### **3.1.2 Princípio da Eficiência Administrativa**

Desde sua origem, o SEI foi concebido como “uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa” (MEDEIROS, 2015).

Nessa linha, o artigo 2º da Portaria nº 001 do Arquivo Central da UFJF estabeleceu como objetivos da utilização do SEI-UFJF “promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade” e “aumentar a produtividade e celeridade na tramitação dos processos e documentos” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2018a). Desta forma, a implantação do SEI na instituição almejou, desde o início, a utilização de meios eletrônicos para aumento da eficiência de suas atividades administrativas, por meio do incremento da segurança, transparência, economicidade, produtividade e celeridade processual.

Ainda no âmbito interno, o MOP buscou elaborar a remodelagem dos processos da PROGEPE de modo a aumentar a eficiência no desempenho das atividades administrativas no âmbito referido setor, objetivando melhorar substancialmente a qualidade dos trabalhos executados, com redução do tempo de

execução e de quantidade de atividades de retrabalho (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2016).

Tendo em vista que os processos inseridos no SEI foram implantados no sistema obedecendo à modelagem proposta pelo MOP, pretende-se averiguar se a passagem dos processos para o meio eletrônico e as melhorias propostas surtiram efeitos no sentido de desburocratização e de aumento da eficiência das atividades administrativas. Para isso, necessário definir o que se entende por “eficiência”.

Conforme apresentado na subseção 2.1.1 desta dissertação, o princípio da eficiência administrativa tem previsão expressa no artigo 37 da CF/88 e no artigo 2º da lei 9.784/99 (lei que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal). O mencionado dispositivo não fazia parte do texto constitucional original, tendo sido inserido no ano de 1998 por meio de Emenda Constitucional nº 19, a qual tratou da chamada “reforma administrativa do Estado”, objetivando o aumento da qualidade do serviço prestado, segundo registrou-se no projeto da referida emenda.

A eficiência é entendida como “a obrigação [da Administração Pública] de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento” (GASPARINI, 2009, p. 22). Moreira Neto, por sua vez, retrata a eficiência como a “melhor realização possível da gestão dos interesses públicos, em termos de plena satisfação dos administrados com os menores custos para a sociedade” (MOREIRA NETO, 2001, p. 103). Para Moraes (2002, p. 108), o princípio da eficiência é aquele que

impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia, e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdícios e garantir maior rentabilidade social.

Já Silva (2000, p. 655-656) observa que

a eficiência administrativa é atingida pelo melhor emprego dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais), para melhor satisfazer às necessidades coletivas num regime de igualdade dos usuários.

Portanto, é a utilização dos meios disponíveis da melhor maneira possível para satisfazer os objetivos da Administração Pública e promover o interesse público.

Importante ressaltar que na mencionada previsão constitucional do princípio da eficiência, regente das atividades administrativas, estão subentendidos os princípios da eficácia e da efetividade. Isso porque todas as ações estatais devem acontecer no sentido de que os objetivos almejados pela administração pública sejam alcançados, com os melhores meios possíveis e de forma a atender às necessidades da população visada (CASTRO, 2006).

Nessa linha, Perez argumenta que o princípio da eficiência trazido pela Constituição abrange “todos os conceitos relativos não somente à eficiência, mas também à eficácia e efetividade, ou seja, não apenas uma estrutura interna adequada, mas sim a satisfação dos seus usuários na ponta final do serviço” (PEREZ, 2016, p. 89).

Moraes (2002, p.112), traz a desburocratização como uma das características do princípio da eficiência, o qual deve guiar a atuação dos servidores

dinamizando-se e simplificando-se o funcionamento da Administração Pública, sobrepujando os vícios advindos de uma organização com um fim em si mesma, divorciada dos interesses da população e desligada da realidade.

A burocracia foi inicialmente concebida por Weber (2004) em um sentido positivo, sinônimo de precisão, velocidade, eficiência, conhecimento dos arquivos, clareza e discrição. O sociólogo concebeu a burocracia como modelo ideal de organização eficiente: um sistema marcado pela racionalidade no qual a força de trabalho é organizada de forma rígida e estável para a consecução de objetivos previamente definidos formalmente.

A teoria de Weber centra-se em sete princípios, quais sejam: formalização de regras, competência técnica, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, separação entre propriedades e previsibilidade de cada funcionário. Ele introduziu a ideia de que pessoas ocupantes de cargos burocráticos são servidores públicos, os quais devem ser selecionados de acordo com sua competência técnica e suas qualificações. Além disso, tais servidores devem respeitar a hierarquia e guiar sua atuação pelos regulamentos e regras escritos (WEBER, 2004).

A administração pública brasileira passou a adotar o modelo burocrático na década de 1930, durante o governo de Getúlio Vargas, com a adoção, no âmbito da gestão pública brasileira, dos princípios da estrutura burocrática, destacando-se a profissionalização dos serviços administrativos. Esse modelo de administração surgiu com o objetivo de reduzir a corrupção por meio da eliminação dos aspectos patrimonialistas presentes até então na Administração Pública Brasileira (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Desta forma, o modelo burocrático de gestão fora concebido para fazer frente às arbitrariedades presentes no modelo patrimonial, por meio da promoção da impessoalidade e da eficiência. Sua adoção trouxe vantagens, dentre as quais podem-se citar: “[...] precisão, agilidade, univocidade (unidade de comando), continuidade, uniformidade, otimização de recursos e previsibilidade” (OLIVEIRA, 2013, p. 23).

A despeito das modificações positivas, o modelo burocrático foi acometido de algumas falhas, como o excesso de formalidade e de papéis, devido à exigência de controle das atividades, ou seja, à necessidade de registro e de documentação de todas as comunicações. Assim, no conceito popular, “burocracia” passou a ser associada a filas, apego dos funcionários a regulamentos e normas, pilhas de papéis, excesso de formalidades que impedem a prestação do serviço de forma célere e eficiente. Essa definição baseia-se no que Merton (1970) denominou como “disfunções da burocracia”, ou seja, os defeitos do sistema: morosidade, inflexibilidade, mau atendimento, ineficiência da organização.

Destarte, a palavra “burocracia” assumiu com o passar dos anos um significado negativo. Para Motta e Bresser-Pereira (2004) as ideias de Weber foram empobrecidas pela interpretação cultural realizada pela teoria administrativa. Os mencionados autores argumentam que a quebra da efetividade da dimensão real burocrática é fruto do comportamento humano no seio das organizações. Para eles

O comportamento dos membros das organizações escapa ao modelo preestabelecido. Verificam-se, então, as consequências não desejadas das burocracias, as ‘disfunções’. Todas elas derivam da imprevisibilidade de parte do comportamento dos funcionários. O comportamento previsto era racional, preciso, coordenado. O comportamento que realmente ocorre, e que deixou de ser previsto, pode vir a ser exatamente o oposto daquele planejado. (MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 43).

Desta forma, apesar de ter sido concebida de modo minucioso por Weber para melhoria dos serviços administrativos, a burocracia tem sido, na maioria das vezes, vista como empecilho para fluidez dos trâmites administrativos do setor público, nos seus níveis de eficiência (CORDEIRO, 2017).

Ainda sobre a burocracia, Oliveira (2013, p. 22) ressalta que,

Concebida para promover a impessoalidade e a eficiência, ela revelou, com o tempo, suas limitações. A impessoalidade converteu-se em indiferença e os interesses da elite burocrática foram colocados à frente das demandas dos cidadãos (esse desvio denomina-se fisiologismo). A eficiência foi subvertida e transformou-se em morosidade e formalismo. Justamente por isso, “burocracia” sugere, hoje, o inverso do que designava quando foi concebida.

Cordeiro (2017) cita, ainda, alguns autores que se alinham a esta visão negativa de burocracia, tais como Michels (1949), Mises (1944), Mannheim (1941), Selznick (1964) e Crozier (1963). Entretanto é importante que reste claro que o Modelo Burocrático de Gestão Pública não se confunde com as disfunções que surgiram na sua aplicação prática e que acabaram por serem tomadas como aspectos definidores da Burocracia por alguns autores, como os citados acima.

Enquanto as disfunções e distorções precisam ser combatidas (BERGUE, 2011; MERTON, 1970), as características weberianas da Burocracia e seus mencionados princípios são necessários e indispensáveis em se tratando da gestão da coisa pública como atualmente concebida – quais sejam: formalização de regras, competência técnica, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, separação entre propriedades e previsibilidade de cada funcionário (WEBER, 2004).

Dessa forma, apesar de a administração burocrática ter falhado quanto à agilidade, à qualidade e aos baixos custos (BRESSER-PEREIRA, 2000), as características deste modelo de gestão encontram-se refletidas nas ações, nos procedimentos e nas estruturas dos órgãos públicos ainda hoje, e se consolidaram como traços marcantes desse setor. Bergue (2011) lista dez características da administração burocrática, descritas no Quadro 1.

Quadro 1 - Características da Administração Burocrática

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Centralidade das normas: leis e regulamentos	As regras de procedimento administrativo são estabelecidas por leis, decretos, portarias, instruções normativas, dentre outras espécies normativas.
Natureza formal das comunicações	Há o imperativo de que comunicados e certificações sejam escritos e documentados.
Divisão racional do trabalho e definição de áreas de competências	O aparato administrativo é dividido em cargos e em áreas específicas, visando à economicidade.
Impessoalidade das relações	Os atos de gestão devem desconsiderar afinidades ou vínculos pessoais.
Hierarquia da autoridade	As decisões são tomadas pelo dirigente situado em posição superior, independentemente de suas condições técnicas.
Padronização das rotinas e procedimentos	Objetiva racionalizar esforços no intuito de aumentar a eficiência da organização, e imprimir impessoalidade às relações.
Competência técnica e poder do mérito	Tendência, sob o aspecto formal, da valorização da competência técnica e dos méritos profissionais.
Segregação entre o público e privado: o caráter profissional da gestão	Corpo profissional permanente de caráter eminentemente profissional (separação entre gestão e propriedade).
Recrutamento e remuneração	Baseados em regras previamente estabelecidas e isonômicas.
Plena previsibilidade de funcionamento	Os processos de trabalho são efetuados de forma padronizada e profissionalizada a fim de minimizar riscos.

Fonte: Adaptado de Bergue (2011, p. 119-122).

Inicialmente, quanto à centralidade das normas, as pessoas as reconhecem como legítimas e originárias de autoridades competentes, e tendem, por isso, a observá-las. Nogueira e Santana (2001, p. 7) observam que “[...] a burocracia pública é regida pelo princípio da legalidade, de acordo com o qual só deve ser feito o que a lei ou uma regulamentação administrativa expressamente permite”.

No que tange às comunicações, Bergue (2011) afirma que há a exigência, no serviço público, de que os documentos, comunicados e certificações sejam formais, e cita como exemplo ofícios e memorandos. Acerca da divisão racional do trabalho e definição de áreas de competências, na visão de Nogueira e Santana (2001) a estrutura burocrática demanda uma descrição formal dos cargos, das tarefas relacionadas e das qualificações que seus ocupantes precisam apresentar. No

mesmo sentido, Bergue (2011) observa que o próprio ordenamento jurídico traz leis específicas de organização das carreiras e dos cargos públicos.

A impessoalidade das relações, por sua vez, é um aspecto que foi erigido a princípio constitucional administrativo, previsto no caput do art. 37, da Constituição Federal de 1988, e que deve ser buscado nas organizações. Nessa empreitada, o setor público tende a padronizar rotinas e procedimentos, ato este que não se baseia apenas no controle das atividades administrativas, mas também na expectativa de aumento da regularidade dos resultados organizacionais, e que alinha-se, também, aos princípios da isonomia e legalidade dos atos administrativos (BERGUE, 2011).

Quanto à quinta característica, hierarquia como fundamento da tomada de decisões, Nogueira e Santana (2001) destacam que, no modelo burocrático, a autoridade fundamenta-se em dispositivos legais e organiza-se de forma hierárquica, de modo a permitir que cargos superiores detenham uma maior abrangência de funções bem como um maior poder de decisão comparados a cargos inferiores. Já em relação à valorização da competência técnica e méritos profissionais, tal característica se concretiza na utilização do concurso público para recrutamento e seleção, o que permite que pessoas concorram, em condições de igualdade, à ocupação de um cargo público. Bergue (2011) nomeia os agentes públicos de “agentes delegados da coletividade”, os quais devem exercer sua função de modo profissional – enfatiza-se a separação entre gestão e propriedade.

Ante o exposto, nota-se que as características burocráticas estão presentes no modelo atual de administração pública brasileira, a qual tem nos princípios da eficiência, da legalidade e da impessoalidade seus preceitos. Almejando a promoção destes valores, os desvios organizacionais verificados no mundo fenomenológico passaram a ser objeto de preocupação dos gestores e motivadores de adoção de novas tecnologias gerenciais destinadas a corrigir tais perturbações no âmbito administrativo (BERGUE 2011), o que ocasiona mudanças organizacionais – tema apresentado na subseção seguinte.

### **3.1.3 Mudança Organizacional**

Conforme visto no primeiro capítulo desta dissertação, a UFJF vive um momento de transição de paradigma: os seus processos, que nos últimos 58 anos

foram feitos com uso de papéis, canetas, carimbos e cliques, estão passando para a vertente totalmente eletrônica, por meio da adoção da plataforma SEI. Como consequência, a instituição está passando por uma mudança organizacional naturalmente causada por tal mudança de paradigma.

Como anteriormente explicitado, uma das vertentes da pesquisa é o efeito da adoção do Sistema Eletrônico de Informações no trabalho dos servidores, as alterações causadas em suas rotinas de trabalho decorrentes da alteração da tramitação processual do meio físico para o meio eletrônico e como eles estão lidando com isso. Pretende-se averiguar, precipuamente, se os trabalhadores do setor estão encontrando dificuldades no uso do SEI e em se adaptar ao novo cenário.

Para subsidiar a análise dos dados desta parte da pesquisa, foi escolhido como referencial teórico “mudança organizacional”. Até meados dos anos 70, a noção de mudança centrava-se meramente em alteração de organogramas, criação, extinção ou modificação de funções e cargos. Na década de 80 a ideia de mudança organizacional como é conhecida atualmente começou a ganhar contornos, passando a ser entendida como processos de melhoria contínua da organização. A velocidade das mudanças foi que levou o tema a ganhar importância pois acarretou um aumento da preocupação das organizações com tal processo (SELDIN, RAINHO e CAULLIRAUX, 2003).

Visando à elaboração do conceito de “mudança organizacional”, Lima e Bressan (2003) pesquisaram as variadas definições existentes na literatura. A partir deste estudo, as autoras propuseram o seguinte conceito:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e o ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. (LIMA e BRESSAN, 2003, p. 25)

De acordo com Resende (2019), a mudança organizacional é um assunto largamente discutido na literatura acerca de comportamento organizacional. Logo, não é tarefa fácil abordar a temática, considerando a variedade de concepções, perspectivas e enfoques a respeito do tema (WOOD JR., 2009). Nessa linha, afirmam Cançado e Santos (2014, p. 102) que o conceito de mudança



organizacional “é caracterizado pela heterogeneidade de definições e pela inexistência de consenso, demonstrando um universo teórico e prático multifacetado”. Já Lines (2005, p. 9), afirma que a

mudança organizacional é definida como uma mudança deliberadamente planejada na estrutura formal, sistemas, processos ou domínio de produto/mercado da organização com o propósito de aprimorar um ou mais objetivos organizacionais.

De acordo com essa visão, a mudança organizacional é pensada com vistas ao aprimoramento da estrutura da instituição para se tornar mais eficiente no alcance dos seus objetivos. Para Wood Jr (2009, p. 287) a

mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Assim, uma mudança pode acontecer relacionada à natureza da organização, à sua interação com o meio ambiente em que se insere e ao seu modo de implementação.

Especificamente no tocante à natureza, a mudança pode dizer respeito a quaisquer de suas características e pode ser dividida em cinco categorias, conforme sintetizado no Quadro 2.

Quadro 2 – Mudanças quanto à natureza

<b>Categoria de mudança</b>	<b>Característica</b>
Estruturais	Organograma; funções; tarefas
Estratégicas	Mercados alvo; foco
Culturais	Valores, estilos de mudança
Tecnológicas	Processos; métodos de produção
Recursos Humanos	Pessoas; políticas de formação e seleção

Fonte: Resende (2019).

Quanto à estrutura, tem-se que as estruturas das organizações não são fixas. Existem variáveis que podem ser verificadas em uma mudança estrutural, como reorganização do organograma, com criação ou extinção de setores – como aconteceu na PROGEPE após o Projeto MOP, segundo o exposto na subseção 2.4.2 – a descentralização ou centralização de atividades, maior flexibilidade ou

maior rigidez nas tarefas e redistribuição da força de trabalho entre os setores (OLIVEIRA et al, 2008).

Na perspectiva da mudança estratégica, a organização é percebida como um sistema aberto, inserido em um contexto econômico, social e político. A mudança diz respeito ao relacionamento desta com a sociedade, ou seja, à sua razão de ser, produtos e serviços oferecidos (CANÇADO e SANTOS, 2014). Nesse contexto, a UFJF busca estar em constante aperfeiçoamento e adequação, traçando a cada quadriênio um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no qual se contempla políticas, programas e ações estratégicas a serem desenvolvidas pela instituição para alcance de seus objetivos e metas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2017d).

No tocante à mudança cultural, esta é a de ocorrência mais difícil, uma vez que envolve a mudança da cultura organizacional, ou seja, de crenças e de valores, possuindo por característica a implementação de forma lenta e gradual (OLIVEIRA et al, 2008). No caso em estudo, a implantação do SEI, como já mencionado, vai de encontro à cultura do uso do papel que já se encontrava consolidada na UFJF, ocasionando uma mudança dessa natureza na instituição.

A mudança tecnológica, por sua vez, envolve a adoção de novas técnicas, equipamentos, ferramentas ou métodos, informatização e recursos tecnológicos na organização. A inovação tecnológica é um fator que contribui significativamente para um profundo processo de mudança organizacional, e relaciona-se diretamente à modernização de equipamentos que proporcionam maior eficácia à atividade desenvolvida (OLIVEIRA et al, 2008). O SEI, como plataforma de GED, constitui-se em um recurso tecnológico que foi adotado pela UFJF e está em fase de implantação na instituição, gerando, naturalmente, alterações na organização de cunho tecnológico.

Por fim, tem-se a mudança que afeta a recursos humanos, ou seja, relativa aos integrantes da organização: mudança em suas atitudes, condutas e comportamentos. De acordo com Oliveira et al (2008, p. 3), “ela pode ser uma mudança ocasionada pelas circunstâncias do ambiente, como pode ser provocada, por meio de cursos e treinamentos”. No tocante às reações dos integrantes da organização, Motta (2000) apud Cançado e Santos (2014) aponta, ainda, que a mudança pode ser recebida como uma ameaça ao que é conhecido e familiar, gerando, assim, resistências, mas também pode despertar perspectivas de melhoria

do trabalho e da organização, causando aceitação. Desta forma, os comportamentos dos integrantes diante de qualquer processo de mudança organizacional podem ser de aceitação, indiferença ou resistência.

Quanto ao presente estudo, a passagem dos processos do meio físico para o meio eletrônico tem ocasionado mudanças relacionadas à capacitação dos servidores para o uso do SEI e a sua adaptação ao novo modo de trabalhar. Supõe-se que essa mudança no âmbito dos recursos humanos esteja sendo significativa para o sucesso da implantação do SEI na instituição em todo o seu potencial.

Partindo dessa perspectiva, pretende-se, por meio desta pesquisa, compreender melhor as resistências, aceitações, dificuldades, facilidades, aprendizados ocorridos ou percebidos pelos servidores, o que pode contribuir para que sejam traçadas estratégias de correção de possíveis entraves de modo que a implantação do referido sistema siga seu curso de forma otimizada.

Esse estudo ganha especial relevância por se tratar de uma organização pública, na qual a presença de algumas peculiaridades identificadas de forma geral na gestão pública, tais como estabilidade ocupacional, lentidão, apego às regras, ao poder e às rotinas, colaboram para haver uma tendência significativa à manutenção do *status quo* (MACÊDO e PIRES, 2006; RESENDE, 2019).

Ainda sobre essa temática, Macêdo e Pires (2006) salientam que ainda existe uma constante disputa entre o velho e o novo no contexto das organizações públicas, em outras palavras, uma resistência às inovações e transformações intrínsecas à atualidade. Ainda afirmam que as mudanças organizacionais nas instituições públicas envolvem fatores políticos e fatores administrativos, gerando a necessidade de se conjugar aspectos técnicos e políticos, sendo essa articulação fundamental nessa área.

Como dito anteriormente, o tema é amplamente discutido na área de comportamento organizacional, e o Quadro 3 esquematiza a contribuições de outros autores sobre em que consiste “mudança organizacional”.

Quadro 3 – Conceitos de mudança organizacional

Autor(es)	Definição
Araujo (2001)	Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio e supervisão da administração superior e atinge integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.
Bruno-Faria (2003)	Qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho
Fischer (2002)	Processo de transformação contínua, de larga escala, abrangente, profundo e multidimensional.
Goshal e Tanure (2004) e Tanure e Soares (2007)	Mudanças são as alterações que ocorrem em mais ou em menos intensidade na organização em alguma dimensão da empresa, devido a exigências internas ou externas. Transformações são alterações nos diferentes componentes organizacionais estratégia, estrutura, processos e pessoas, orquestradas pelo principal líder da organização.
Hall (2004)	Alteração e transformação da forma com o intuito de melhor sobreviver no ambiente; podem ser tão úteis quanto prejudiciais para as organizações.
Porras e Robertson (1992)	Mudança é um conjunto de valores, estratégias e técnicas que foram cientificamente embasadas, objetivando alterações planejadas no ambiente de trabalho, com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.
Neiva (2004)	Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

Fonte: Resende (2019).

A exposição de tais definições demonstra a existência de diferentes enfoques acerca da temática e traz à lume as influências exercidas pelos fatores humanos e culturais das organizações nas suas mudanças, bem como destaca a importância do planejamento para o êxito desse processo.

A seguir, serão apresentados os aspectos metodológicos da presente pesquisa, a qual objetiva obter dados que subsidiem a elaboração do Plano de Ação Educacional.

### 3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo enquadra-se em uma abordagem qualitativa, uma vez que se baseia nas percepções dos sujeitos envolvidos no caso e esse tipo de abordagem “concebe o conhecimento como um processo socialmente construído

pelos sujeitos nas suas interações cotidianas, enquanto atuam na realidade, transformando-a e sendo por ela transformados” (ANDRÉ, 2013, p. 97).

Um dos objetivos da pesquisa qualitativa é averiguar a perspectiva dos seus participantes acerca de uma experiência, um evento ou uma ideia, assim, uma pesquisa de orientação qualitativa fornece dados descritivos fundamentais para o “[...] desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação” (CAMARA, 2013, p. 181-182).

Os estudos de caso representam uma investigação empírica e alberga um tipo de método abrangente, com a definição do planejamento, da coleta e da análise dos dados obtidos. Eles podem ser do tipo único ou múltiplos, assim como podem possuir abordagens quantitativas e qualitativas da pesquisa (YIN, 2001). Ainda, segundo o autor,

os estudos de caso constituem a melhor estratégia quando na pesquisa são propostas questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco domínio sobre os eventos e quando são focados fenômenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real (YIN, 2001, p.19).

Para André (2013) o estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo foco é um fenômeno particular, considerando suas dimensões e seu contexto. A autora ressalta, ainda, a presença da necessidade de uma análise mais profunda do caso. Já segundo Ventura (2007, p. 384):

O estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.

A presente dissertação constitui um estudo de caso no âmbito da PROGEPE-UFJF, cujo foco é o SEI e os possíveis efeitos relacionados à sua adoção pela instituição. Para Bassey (2003) apud André (2013) existem três grandes métodos de coleta de dados nos estudos de caso: ler documentos, realizar perguntas e ouvir atentamente as respostas, e observar eventos com atenção. O Quadro 4 apresenta a metodologia utilizada na presente pesquisa.

Quadro 4 - Metodologia utilizada

<b>Abordagem</b>	Pesquisa qualitativa - Estudo de Caso
<b>Meios adotados</b>	Pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.
<b>Universo e Amostra</b>	Servidores envolvidos no processo de implantação do SEI na PROGEPE-UFJF.
<b>Coleta de dados</b>	Análise Documental e Entrevistas Semiestruturadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quanto aos meios adotados, a metodologia aplicada foi dividida em três estágios. O primeiro refere-se à pesquisa documental, essencial para a construção do primeiro capítulo. Foram consultados bancos de dados internos da UFJF (SIGA e SEI), legislação referente aos processos administrativos, ao PEN-SEI, à implantação do sistema na UFJF, e fluxogramas dos processos mapeados e otimizados pelo Projeto MOP, obtidos junto aos arquivos do Escritório de Processos. Na segunda etapa, de pesquisa bibliográfica, foram levantadas as teorias que serviram de base para a compreensão acerca das questões estudadas, o que se concentra no presente capítulo da dissertação. Por fim, a terceira fase constitui-se de coleta de dados via pesquisa de campo, para a qual optou-se pela realização de entrevistas como instrumentos, já que essas

são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados (DUARTE, 2004, p. 215).

Elegeu-se como instrumento da pesquisa de campo a entrevista semiestruturada de modo a conceder aos entrevistados mais liberdade para se expressar. Ao escrever sobre essa modalidade de entrevista, Triviños (1987, p. 152) afirma que ela “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...] além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.”

O fato de os dados serem coletados por meio de diferentes técnicas, quais sejam: pesquisa documental, pesquisa em registros nos bancos de dados, pesquisa em arquivos do Escritório de Processos e entrevistas semiestruturadas, dá ensejo a uma análise mais ampla e abrangente dos dados, uma vez que não será usada

apenas uma fonte de pesquisa. A utilização de diferentes fontes de dados aumenta a confiabilidade da pesquisa, pois a análise não se fixa somente em uma fonte (VILAS BOAS e ALENCAR, 2011).

Conforme o disposto na Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012 e na Norma Operacional nº 001, de 30 de setembro de 2013, ambas do Conselho Nacional de Saúde (CNS), devem ser submetidos à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa Humana projetos com levantamentos estatísticos (entrevistas, questionários etc.) (BRASIL, 2012; BRASIL, 2013). Considerando suas peculiaridades, as pesquisas no campo das Ciências Humanas e Sociais devem observar, ainda, a Resolução CNS nº 510, de 07 de abril de 2016, quando a metodologia utilizada envolva “a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana” (BRASIL, 2016).

Por envolver a coleta de dados por meio de entrevistas, a presente pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa Humana da UFJF, observando os princípios éticos envolvidos em pesquisas com seres humanos, tendo sido aprovada por meio do Parecer nº 4.307.375, em 29 de setembro de 2020.

No dia seguinte à aprovação, a pesquisadora iniciou os agendamentos das entrevistas por meio do aplicativo *Whatsapp* e via *e-mail*. Tendo em vista que o mundo enfrentava, na época da realização das entrevistas (outubro e novembro do ano de 2020), pandemia decorrente da Covid-19, em acolhimento às medidas recomendadas pelo Ministério da Saúde de priorizar a saúde da comunidade com o distanciamento social (medida considerada a mais eficiente para frear a propagação do coronavírus e a disseminação da doença), as entrevistas foram realizadas por videoconferência, por meio da plataforma *Google Meet*, tendo sido gravadas (com autorização prévia dos entrevistados), e posteriormente, transcritas.

As entrevistas foram realizadas com servidores que desempenham (ou que desempenharam) papel fundamental no processo de implantação do SEI na UFJF, de modo a se colher as informações necessárias à dissertação. Para tanto, foram elaborados roteiros para as entrevistas, de modo a dialogar com os eixos norteadores da pesquisa, com a finalidade de obter elementos para elaboração do Plano de Ação (Apêndice C).

O quadro 5 apresenta esquematicamente os entrevistados, o objetivo da entrevista, data e horário de sua realização.

Quadro 5 – Cronograma e objetivos das entrevistas

<b>Ator</b>	<b>Data</b>	<b>Horário</b>	<b>Objetivo da entrevista</b>
Pró-reitora de Gestão de Pessoas	20/10/2020	10h20 às 10h53	Analisar as impressões da gestora da PROGEPE acerca da implantação do SEI no setor.
Gerente da GGC	02/10/2020	14h às 14h21	Investigar como a equipe responsável pelos processos está lidando com as mudanças na tramitação dos feitos e nas rotinas de trabalho.
Responsável pela equipe de implantação do SEI na UFJF	15/10/2020	15h às 15h19	Analisar como tem sido operacionalizada a implantação do SEI na PROGEPE e quais dificuldades (se existirem) estão sendo enfrentadas.
Servidor do Arquivo Central - SEI que está trabalhando diretamente na implantação dos processos da PROGEPE no SEI	08/10/2020	14h às 14h33	Analisar como tem sido operacionalizada a implantação do SEI na PROGEPE e quais dificuldades (se existirem) estão sendo enfrentadas.
Servidor que abriu e tramitou um processo de incentivo à qualificação no SEI	05/10/2020	21h às 21h20	Analisar quais as dificuldades (se existirem) encontradas no uso do sistema.
Servidor que abriu e tramitou um processo de retribuição por titulação no SEI	26/10/2020	10h às 10h24	Analisar quais as dificuldades (se existirem) encontradas no uso do sistema.
Servidor que abriu e tramitou um processo de aceleração da promoção docente no SEI	05/11/2020	10h às 10h28	Analisar quais as dificuldades (se existirem) encontradas no uso do sistema.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Tendo em vista que existe mais de um servidor do Arquivo Central - SEI que está trabalhando diretamente na implantação dos processos da PROGEPE no SEI, o critério utilizado para definir o entrevistado foi o fato de a pessoa estar trabalhando especificamente na implantação dos processos da GRST no sistema, gerência na qual a pesquisadora trabalha e sobre a qual tem mais conhecimento para a adequada condução da pesquisa.

Quanto à definição do servidor que abriu e tramitou um processo de incentivo à qualificação no SEI, o critério de escolha foi o fato de o entrevistado ter



disponibilidade de tempo para a concessão da entrevista e ter informações qualificadas sobre o assunto, que enriqueceriam a pesquisa.

Para selecionar tanto o servidor que abriu e tramitou um processo de retribuição por titulação no SEI quanto o servidor que abriu e tramitou um processo de aceleração da promoção docente no sistema, a pesquisadora utilizou como critério as duas últimas Portarias Administrativas da PROGEPE, publicadas até 21 de outubro de 2020, concessivas dos benefícios objetos dos processos. Os docentes foram contactados via *e-mail* e ambos se disponibilizaram para participar da pesquisa.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), constante do Apêndice D, foi lido no início de cada entrevista, sendo dada oportunidade aos entrevistados de esclarecer suas dúvidas sobre a pesquisa. Não houve nenhum questionamento e todos manifestaram expressamente a concordância quanto aos termos do documento. Além disso, todos os participantes enviaram para a pesquisadora uma via do TCLE assinada, os quais encontram-se arquivados segundo a legislação pertinente.

A fim de se resguardar o anonimato e facilitar a referência aos entrevistados, a pesquisadora adotou as abreviações apresentadas no quadro 6.

Quadro 6 – Abreviações dos entrevistados

<b>Sigla</b>	<b>A quem se refere</b>
PR	Pró-reitora de Gestão de Pessoas
GGC	Gerente da GGC
RSEI	Responsável pela equipe de implantação do SEI na UFJF
ARQ	Servidor do Arquivo Central-SEI que está trabalhando diretamente na implantação dos processos da PROGEPE no SEI
IQ	Servidor que abriu e tramitou um processo de incentivo à qualificação no SEI
RT	Servidor que abriu e tramitou um processo de retribuição por titulação no SEI
AP	Servidor que abriu e tramitou um processo de aceleração da promoção docente no SEI

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Na apresentação e análise dos resultados obtidos, na seção seguinte, serão utilizadas, portanto, tais siglas para se referir às falas dos entrevistados.

### 3.2.1 Apresentação e análise dos resultados obtidos

Esta seção tem por objetivo apresentar a análise dos dados colhidos nas entrevistas. A análise foi sistematizada, para fins de organização, em uma subdivisão com base nos seguintes eixos: gestão eletrônica documental e a implantação do SEI na UFJF, a utilização do SEI e o princípio da eficiência administrativa, e mudança organizacional e o SEI.

### *3.2.1.1 Gestão eletrônica documental e a implantação do SEI na UFJF*

Desde sua concepção, o SEI foi pensado para ser um sistema de confecção e gestão de documentos e processos voltados integralmente à vertente eletrônica (RESENDE, 2019). Sua adoção pela UFJF representou a ruptura de um forte paradigma consolidado na instituição: a gestão documental em papel.

Com a implantação do SEI na universidade, os servidores se viram em um processo de transição do trabalho em meio físico, com o uso de insumos materiais, e o trabalho em meio digital. A gradativa transferência dos processos e documentos que, antes eram palpáveis, para a vertente eletrônica, trouxe muitas modificações, tanto no jeito de trabalhar quanto na cultura organizacional.

Os entrevistados foram, inicialmente, convidados a avaliar, de forma geral, a adoção do SEI pela UFJF. As falas de todos convergiram para um ponto: o de que a adoção do SEI é algo que tem se mostrado benéfico para a UFJF, em relação à redução do tempo de tramitação dos processos, celeridade, otimização do trabalho, melhoria das condições de trabalho dos servidores, e eficiência na tramitação dos feitos. A seguir, trechos de falas de dois dos entrevistados:

Quando a gente se deparou com o processo eletrônico, isso foi muito bom porque a gente vê como um processo de otimização do trabalho, das rotinas de trabalho, da aceleração, da agilidade, da clareza, da objetividade, então eu vejo com muito bons olhos. (PR, entrevista realizada em 20 de outubro de 2020)

Eu vejo que a adoção foi muito positiva porque, além de reduzir o tempo de tramitação dos processos (antes os processos ficavam nas mesas das pessoas esperando assinatura, hoje em dia é tudo muito mais rápido e em uma ou duas semanas o processo já consegue ser concluído), ajudou a reduzir número de pastas, papéis, ou seja, contribuiu para melhoria do ambiente físico, de trabalho. (ARQ, entrevista realizada em 8 de outubro de 2020)

Dessa forma, pode-se afirmar que o sistema tem sido uma ferramenta que minimiza as distorções da burocracia weberiana, ainda muito presentes no âmbito da administração pública, e que constituem empecilhos para fluidez dos trâmites administrativos nos seus níveis de eficiência (CORDEIRO, 2017).

Considerando, também, que a implantação do SEI na instituição almejou, desde o início, a utilização do meio eletrônico para aumento da eficiência de suas atividades administrativas, por meio do incremento da segurança, transparência, economicidade, produtividade e celeridade processual (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2018a), conclui-se que, de modo geral, o sistema tem correspondido bem às expectativas existentes antes de sua efetiva utilização.

Importante destacar que PR, GGC, RSEI, ARQ e RT, mencionaram expressamente a importância da tramitação eletrônica de processos e documentos no momento atual de trabalho remoto por parte de quase a totalidade dos servidores da UFJF, por força da Pandemia Covid-19.

Os processos promoveram a permanência do servidor na casa dele, ele não precisa ir presencialmente lá na PROGEPE, principalmente nesse momento de pandemia ele pode fazê-lo virtualmente. Então, assim, só vejo com bons olhos, acho que, a partir do momento que as pessoas começam a enxergar os benefícios do processo digital, começam a aplicar, a usar o SEI de uma forma mais racional, menos emocional, desligando do processo físico. (PR, entrevista realizada em 20 de outubro de 2020)

Se a gente não tivesse trabalhando com o SEI desde o ano passado eu não sei como a gente estaria trabalhando. Se a gente ia ter que fazer o revezamento para ir lá na PROGEPE e pegar os processos, a demora que ia estar continuando a acontecer... agora não, agora a gente está assim: podendo trabalhar remotamente e facilitou demais a nossa vida.(GGC, entrevista realizada em 2 de outubro de 2020)

Então, o SEI se insere nessa nova forma de trabalhar que até protege a nossa saúde enquanto servidores, até a questão do Corona acabar. (RSEI, entrevista realizada em 15 de outubro de 2020)

E agora com a pandemia né, com trabalho remoto, as pessoas têm percebido a importância do SEI, porque se não fosse o SEI não seria possível o nosso trabalho remoto, estaria tudo parado, como é que os processos iriam tramitar dentro da Universidade? (ARQ, entrevista realizada em 8 de outubro de 2020)

O meu primeiro contato assim, foi um pouco de susto, né, como todos, mas de forma geral eu gostei muito porque eu acho muito importante. Se ele [o SEI] não tivesse já sido implantado, como que a gente tava fazendo né, trabalhando, dando prosseguimento às

coisas? Então eu acho um ponto muito positivo. (RT, entrevista realizada em 26 de outubro de 2020)

A continuidade das atividades administrativas da universidade se deve, assim, em boa parte, ao sistema, o que está contribuindo para resguardar também a saúde dos servidores com o isolamento social. Tal informação corrobora a relevância do presente estudo no cenário mundial atual.

PR e RSEI frisaram, ainda, que a adoção do SEI pela UFJF é uma consequência natural do processo de evolução tecnológica da sociedade e de incorporação das tecnologias ao trabalho, ou seja, da transformação da forma de trabalhar que tem ganhado força com o passar do tempo.

A história da informatização dos processos ela já é antiga, né, e é uma demanda da sociedade essa introdução paulatina que veio acontecendo da informática nas nossas vidas. Quando eu ingressei [na UFJF] era máquina de datilografia (eu nunca soube datilografar e nem sei até hoje, eu tenho que ficar olhando, não tenho essa habilidade). Mas o computador veio sendo introduzido, a informática veio sendo introduzida, e o processo eletrônico veio sendo introduzido. É uma demanda mesmo da sociedade como um todo. (PR, entrevista realizada em 20 de outubro de 2020)

De um modo geral eu avalio a adoção como positiva. Tivemos no início algumas circunstâncias que precisaram ser superadas, mas eu avalio como uma coisa benéfica e que aos poucos (ainda mais nesse último ano de pandemia) foi ganhando mais corpo e mais força devido à necessidade de mudar a forma como trabalhamos. (RSEI, entrevista realizada em 15 de outubro de 2020)

Para Beker e Nyaradi (2016, p.4), na atual “sociedade da informação” em que vivemos, as tecnologias

integram-se no dia a dia dos indivíduos, modificando os seus hábitos, as suas atividades, a forma de comunicar ou trabalhar no seu cotidiano; e as pessoas utilizam as tecnologias para desempenhar as mais diversas e simples tarefas, sendo que estas apresentam funcionalidades apropriadas para o trabalho e também para o lazer.

Tal sociedade caracteriza-se principalmente pelo acesso à informação a custos baixos, pelo compartilhamento de dados, com enorme facilidade e velocidade (BEKER E NYARADI, 2016). Uma das manifestações de incorporação da tecnologia ao trabalho é o uso da gestão eletrônica documental, realizada pelo SEI na UFJF, a qual é citada por variados autores como um recurso estratégico para as

organizações que objetiva atender às necessidades de melhoria do gerenciamento de suas informações e da gestão do conhecimento (SILVA e PORTUGAL, 2016).

Uma de suas vantagens é a organização das informações arquivadas e a facilitação de seu acesso. Nesse sentido, afirma Innarelli (2007, p. 25) que “com o auxílio da tecnologia da informação e comunicação, os documentos de valor permanente ou não, podem estar em qualquer lugar e a qualquer momento” e Fantini (2001, p. 35) destaca que “o documento pode ser exibido ou impresso em papel onde e quando necessário em apenas alguns segundos”.

Ainda sobre as vantagens do uso de GED em uma instituição, Back (2004, p. 45) ressalta que

além da praticidade proporcionada pelo armazenamento digital, que exige menos espaço físico, a consulta à documentação é mais rápida e flexível, pois não é necessário o acesso ao documento físico, permitindo o acesso simultâneo a um documento, garantindo segurança ao original.

Deste modo, ao mesmo tempo que a GED (no caso da UFJF, o SEI) promove o acesso ao documento eletrônico em qualquer lugar por vários usuários ao mesmo tempo, confere também segurança ao documento original.

Avedon (2002, p. 11) observa que “os sistemas de GED preservam as características visuais e espaciais e a aparência dos documentos originais em papel”. Assim, restando preservada até mesmo a aparência do papel no sistema, tem-se resguardada em certa medida a familiaridade do usuário com aqueles documentos, facilitando o uso dessa ferramenta por aquelas pessoas acostumadas a trabalhar por meio de insumos físicos.

A tecnologia tem ganhado ainda mais importância no atual cenário da Pandemia de Covid-19. Se antes, o trabalho remoto despontava como uma tendência, agora, com a recomendação do isolamento e distanciamento social como medida de prevenção contra o espalhamento da Covid-19, a modalidade ganhou um espaço ainda maior em vários segmentos e setores econômicos do Brasil e do mundo (BRIDI et al, 2020). Muitos trabalhadores precisaram se adequar a uma nova maneira de executar suas atividades laborais, incluindo os servidores da UFJF, que tiveram que trabalhar remotamente por força da Resolução nº 10/2020 do CONSU, que suspendeu as atividades acadêmicas e administrativas presenciais nos dois campi (UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA, 2020c).

No tocante à recepção dos servidores ao sistema, a resistência inicial de alguns setores foi ressaltada pelos entrevistados PR e ARQ, sendo causada pelas mudanças na forma de trabalhar, com a introdução de tecnologia. Nas palavras dos entrevistados:

Então, assim, no começo foi muito difícil porque as pessoas tinham resistência ao sistema, então elas não queriam, elas mandavam físico e queriam que a secretaria digitalizasse e colocasse no SEI. [...] Então a gente teve muita resistência de algumas pessoas e alguns setores, mas hoje, até os setores que tiveram mais dificuldade de aceitar o mapeamento de processos, de aceitar a implantação do SEI já estão vendo como foi bom ter implantado. [...] Eu fui também aprendendo, moldando todo o meu perfil para trabalhar, é uma questão cultural. Vocês que são nascidos nesse mundo virtual é diferente, mas para aqueles que não nasceram é diferente. (PR, entrevista realizada em 20 de outubro de 2020)

E eu vejo que uma das dificuldades foi a resistência de muitos setores, né, principalmente aqueles que têm funcionários mais antigos, que preferem manter a metodologia de trabalho que já estavam acostumados, né, porque não têm muita familiaridade com a tecnologia. [...] Então, até mesmo alguns setores que eram muito resistentes no início [...] já têm percebido a importância e têm solicitado para gente a inclusão de processos e POPs no SEI, então isso é bacana, eu acho que essa questão do trabalho remoto agilizou isso: a questão de implantar os processos, das pessoas aceitarem melhor, das pessoas passarem ver o SEI como algo positivo para a Universidade. (ARQ, entrevista realizada em 8 de outubro de 2020)

Nesse sentido, pode-se considerar que houve certa dificuldade inicial na implantação do SEI relativa ao comportamento das pessoas na instituição quanto às mudanças. A transformação da cultura de uma organização é um dos tipos de mudança organizacional existente e, por envolver mudança de crenças e de valores das pessoas, possui por característica a implementação de forma lenta e gradual (WOOD JR, 2009; OLIVEIRA et al, 2008).

Ainda nesse contexto, ARQ salientou que a imposição de trabalho remoto por causa da Pandemia acabou por mostrar as vantagens do SEI como instrumento dessa modalidade laboral, o que tem levado à sua gradativa aceitabilidade por parte de tais pessoas, antes, resistentes. PR disse, ainda, que há a demanda por capacitação de alguns servidores.

Hoje, com a introdução, com esse momento de pandemia, a gente sente a carência de retomar as capacitações, por mais que a CCDP esteja fomentando a capacitação via ENAP, a gente sente a necessidade porque outros tantos servidores já ingressaram na

universidade, tanto docentes quanto técnicos, e até o terceirizado (que também compõe a nossa força de trabalho) também precisa dessa capacitação. (PR, entrevista realizada em 20 de outubro de 2020)

Nessa esteira, conforme ressaltado nesta dissertação quando da descrição do SEI na seção 2.3, uma das principais características e facilidades do sistema é justamente a portabilidade e o acesso remoto, o que traz a possibilidade de *home office* pelos servidores (MEDEIROS, 2015).

Pensando na mudança da forma de trabalho dos servidores com o uso do SEI, foi perguntado a RSEI sobre os recursos materiais disponíveis na UFJF para o uso do sistema. Segundo ele, haverá a diminuição dos gastos com insumos peculiares dos processos físicos, como capa de processo, papel e tinta de impressão, mas a universidade precisa estar atenta às novas demandas de estrutura trazida pelo SEI: os gastos deverão ser direcionados para os insumos tecnológicos necessários ao novo modo de trabalhar: computadores eficientes, máquinas digitalizadoras, monitores extras etc. O entrevistado observa que:

tem gente que precisa trabalhar com dois monitores, então acho que você tem que reverter um gasto que você tinha com papel e material impresso para material tecnológico. Mas eu acho que, de uma forma geral, vai diminuir os gastos. (RSEI, entrevista realizada em 15 de outubro de 2020)

A mencionada diminuição geral dos gastos é algo esperado, tendo em vista a experiência do TRF4 (2014a), que em cinco anos de uso do SEI (2009 a 2014), deixou de gastar mais de R\$ 71,3 milhões, considerando que os 2,8 milhões de processos eletrônicos originados nesse período, se fossem físicos, custariam, em média, R\$ 25,00 cada um ao poder público.

Outro questionamento relativo à gestão documental feito aos entrevistados, especificamente, a PR, GGC, RSEI e ARQ, foi em relação à percepção de cada um sobre a facilidade ou dificuldade de acesso a documentos e processos no âmbito do SEI, a fim de se averiguar se tal sistema enquanto plataforma de GED tem alcançado o objetivo de tornar o uso, a avaliação, o acesso e o armazenamento de documentos e de informações mais rápida, eficiente e racional (BARTALO E MORENO, 2008).

As falas dos entrevistados convergiram no sentido de que o SEI facilitou muito o acesso a documentos e processos. PR destaca que existem, porém, restrições de

acesso, estabelecidas pela legislação de acesso à informação, o que pode inviabilizar a visualização do inteiro teor do documento ou processo, caso a pessoa não tenha acesso liberado (casos de documentos restritos e sigilosos). Diz ainda que o acompanhamento dos processos ficou facilitado pois a pessoa que gerou o processo pode deixá-lo aberto em sua mesa e acompanhar em tempo real seu andamento.

ARQ destaca ainda que, a ferramenta de pesquisa do SEI é muito eficiente, e inclui vários campos com itens diversos que o usuário pode digitar para pesquisar o processo ou o documento (nome da pessoa, tipo de processo, tipo de documento, número do processo, assunto, unidade geradora etc.), o que facilita muito encontrar um certo documento ou processo. Corroborando a eficiência da ferramenta de busca do sistema, RSEI afirma que

todos os documentos que são produzidos pelo SEI tem reconhecimento de caracteres, então você não precisa procurar o documento pelo número do processo, você pode procurar só uma palavra que você sabe que tá dentro do processo e você encontra o que procura (RSEI, entrevista realizada em 15 de outubro de 2020).

Segundo ele, ainda, há a facilidade do acesso também sob o viés de o usuário não depender de acionar outros setores e servidores para ter acesso ao documento/processo, o que necessariamente acontecia quando os documentos eram arquivados em meio físico.

ARQ menciona também que existem ferramentas que facilitam a organização dos processos na mesa do usuário (processos abertos no setor), e que as pessoas às vezes não sabem usar as funcionalidades/facilidades do sistema. Registra-se, assim, a necessidade de divulgação do melhor uso das ferramentas disponíveis no SEI no sentido de facilitar a rotina de trabalho dos servidores. Nas palavras da entrevistada:

No SEI nós temos diversas funcionalidades que ajudam a gente a organizar nossa mesa [de trabalho] e muitas pessoas não conhecem. A gente tem os marcadores, os blocos internos, né, porque tem alguns setores que a mesa virtual (quando você entra lá nos processos recebidos e processos enviados) é muita coisa, você não consegue achar, você tem que ficar olhando processinho por processinho para poder tentar encontrar aquilo que você quer ou então você vai ter que ir lá naquela barra de pesquisa e colocar o nome, o número, alguma coisa. (ARQ, entrevista realizada em 8 de outubro de 2020)



Sobre a implantação do SEI na PROGEPE, PR e ARQ afirmaram que houve o aproveitamento do trabalho desenvolvido pelo MOP, que mapeou e otimizou os processos da PROGEPE. Assim, os processos existentes foram remodelados visando sua nova tramitação, em meio digital. PR destacou mais uma vez a imprescindibilidade do SEI para o trabalho remoto durante a Pandemia, inclusive, ela narra que pediu que sua equipe engendrasse esforços para a implantação no SEI de um número maior de processos nesse período. Segundo ela, “o sistema facilitou e agilizou o processo de trabalho na universidade, que já se encontra generalizado na instituição” (PR, entrevista realizada em 20 de outubro de 2020). Destacou ainda que há a necessidade de se capacitar pontualmente um ou outro servidor, que tem dificuldades de usar o sistema.

Para a entrevistada ARQ, a maior dificuldade na tarefa de implantação do sistema na PROGEPE

foi a resistência de muitos setores, principalmente aqueles que têm funcionários mais antigos, que preferem manter a metodologia de trabalho que já estavam acostumados, porque não têm muita familiaridade com a tecnologia. (ARQ, entrevista realizada em 8 de outubro de 2020)

Segundo ela, com a pandemia, esses setores começaram a se abrir mais, o que demonstra mais uma vez, a importância do sistema para o trabalho remoto:

Alguns setores tiveram mais resistência, foi muito difícil conseguir entrar e conseguir transformar os processos físicos em digitais. [...] Agora, com a pandemia, que a gente viu que esses setores começaram a se abrir mais. (ARQ, entrevista realizada em 8 de outubro de 2020)

A parceria entre o Escritório de Processos e a Equipe-SEI para o mapeamento dos processos é apontada como positiva por ARQ, na tarefa de implantação do sistema na universidade.

Então, uma facilidade que te falei anteriormente é a nossa parceria com o pessoal do Escritório de Processos. Eles mapeiam previamente o processo e isso está agilizando muito na hora de a gente passar tudo para o SEI. A gente tem um contato direto muito eficiente com o pessoal de lá, então está gerando um bom fluxo de trabalho. A gente decidiu que todos os processos para serem implantados no SEI primeiramente precisam ser mapeados pelo Escritório. Eu até tenho feito o mapeamento de alguns processos para alguns setores porque o Escritório tá ficando cheio de coisa

para fazer, cheio de processos para mapear, então estou fazendo essa parceria com eles. (ARQ, entrevista realizada em 8 de outubro de 2020)

Segundo ela, portanto, foi decidido que todos os processos para serem implantados no SEI precisam ser mapeados pelo Escritório de Processos, o que está deixando o setor sobrecarregado. Nesse sentido, vê-se a necessidade de aumento da força de trabalho no Escritório de Processos, o que pode ser feito por meio da seleção de bolsistas.

Pelas informações coletadas dos entrevistados, portanto, nota-se que o mapeamento, a remodelagem e a otimização prévia dos processos é uma etapa essencial da implantação do SEI em todos os setores da universidade. Cabe também observar que nem todos os processos da PROGEPE estão implantados no sistema.

Hoje a gente tem um pouquinho menos de cinquenta por cento dos processos da PROGEPE implantados no SEI. Então a gente vê que ainda tem muita coisa pela frente para ser feito né, mas que está em curso. (ARQ, entrevista realizada em 8 de outubro de 2020)

Ainda nesse contexto, a fim de se ter uma visão mais geral de como aconteceu a implantação do SEI na UFJF, perguntou-se a RSEI quais foram os passos desse processo. Nas palavras do entrevistado:

Depois que a gente assinou o termo de cooperação com o Ministério do Planejamento em 2017, a gente veio fazendo uma capacitação dos nossos servidores do Arquivo Central e a gente começou por, depois, fornecer essa capacitação em turmas de ensino à distância através da plataforma disponibilizada pela PROGEPE e aonde a gente pediu que uma pessoa em cada setor fizesse a capacitação, que eles seriam multiplicadores do conhecimento do SEI. Então foi uma etapa de capacitação interna, uma segunda etapa de capacitação externa, e em um outro momento a gente formou um grupo que envolve três setores: Arquivo Central, junto com suporte de TI [Tecnologia da Informação] que vem do CGCO, junto com suporte de análise de fluxos de processo que vem do Escritório de Processos. Então a gente junto esses três setores [...] passou a ter um contato de grupo para tomar decisões onde a gente pôde distribuir as demandas nesse grupo. Depois que a gente formou essa coalizão (a gente pode falar assim) aí a gente começou. A próxima etapa foi a escolha dos principais processos para a gente começar a ter familiaridade com o uso dos SEI. A gente escolheu cinco processos, eu lembro que o primeiro foi de Estágio Probatório e alguns documentos avulsos como ofícios e requerimentos de férias. Então a gente escolheu esses, fizemos um passo-a-passo, divulgamos exaustivamente através de e-mail e do nosso site, e aí foi definido que gradativamente, a cada semana, a cada 15 dias, a

gente conseguiria ir colocando mais processos até chegar no ponto que a gente está hoje. Então essas foram as etapas, a gente vai agora continuar colocando mais processos e a gente vai reavaliando já algumas rotinas de trabalho nosso. (RSEI, entrevista realizada em 15 de outubro de 2020)

A resposta confirmou, portanto, o relatado na seção 2.3 desta dissertação. Ainda, segundo o entrevistado, na medida que as coisas passaram a ser feitas pelo SEI, surgiram outras demandas, que não tinham sido consideradas num primeiro momento, como atualização de cadastro de usuário, atualização de nome de setores dentro do SEI e criação de comissões dentro do SEI. Ou seja, hoje há uma série de manutenções de sistemas que foram incorporadas ao trabalho da Equipe-SEI, o qual tem sido, precipuamente, dar andamento à implantação nos processos até que se tenha o todo dentro do sistema.

Assim, também é importante se considerar a necessidade de um estudo de redimensionamento da força de trabalho na universidade como um todo, pois a nova forma de trabalhar terá por consequência o esvaziamento de funções de alguns setores, como o Setor de Protocolo, o qual se ocupava do transporte de processos e documentos físicos; e o aumento de trabalho em outros setores, como o Arquivo Central-SEI, que faz a gestão do sistema, e o Escritório de Processos, que faz o mapeamento dos processos previamente à sua inserção na plataforma. Tal estudo teria como resultado uma sugestão da alocação da força de trabalho na UFJF, dividido por setor, o que serviria de guia para a PROGEPE no momento de determinar a lotação dos servidores.

### *3.2.1.2 A utilização do SEI e o princípio da eficiência administrativa*

No tocante mais especificamente à utilização do SEI e o princípio da eficiência administrativa, foi coletada a impressão de todos os entrevistados sobre a utilização do SEI como instrumento de aumento da eficiência dos procedimentos administrativos da UFJF. Todas as respostas foram no sentido de afirmar que o mencionado sistema tem contribuído muito para a promoção da eficiência administrativa no âmbito da universidade, especialmente, por meio do aumento da celeridade na tramitação dos processos.

Isso é muito importante, uma vez que a eficiência é princípio regente da atividade administrativa como um todo, conforme disposto no artigo 37 da CF/88

(BRASIL, 1988), e “exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional” (MEIRELLES, 2002, p. 94).

PR disse que no âmbito da PROGEPE houve, sem dúvida, um grande aumento da eficiência dos procedimentos. Mais uma vez ela destacou que houve setores que foram muito reticentes com a implantação do SEI, e, em sua visão, isso aconteceu porque a universidade está arraigada no processo físico, na cultura do papel:

A gente está acostumado a ver as nossas mesas cheias [...] mas hoje, até os setores que tiveram mais dificuldade de aceitar o mapeamento de processos, de aceitar a implantação do SEI já estão vendo como foi bom ter implantado. Eu tinha processos, por exemplo, de pagamento de exercício anterior e minha mesa ficava assim: tinha pilhas e pilhas que eu tinha que assinar. Então, para mim, que tive LER (Lesão por Esforço Repetitivo), era ruim [...]. Além de isso ter sido otimizado, pois eu faço de uma forma mais célere, a repercussão disso em outros setores foi ótima, porque por exemplo, depois que sai da PROGEPE, e que vai para contabilidade na PROPLAN, o processo já vai digitalizado. (PR, entrevista realizada em 20 de outubro de 2020)

Além disso, foi ressaltado mais uma vez pela entrevistada que os processos eletrônicos estão promovendo a permanência do servidor em casa, e, conseqüentemente, a preservação de sua saúde, nesse momento de pandemia. Cabe destacar a resposta de GGC:

O SEI é super eficiente. Antes, se um erro ou incompletude fosse detectado no processo físico, ele era devolvido para a Unidade (enviava-o para o protocolo, que tinha dias específicos, chegava na Unidade, depois retornava para a GGC), se tinha outro erro tinha que voltar de novo para a Unidade. Um processo poderia demorar semanas e já aconteceu de demorar meses para retornar para a gente e a gente emitir a portaria. Atualmente não, o processo chega eu posso analisar na hora. Já aconteceu de eu analisar, precisar de uma ciência de um Chefe, eu devolver e três minutos depois o chefe me mandar resolvido! Então assim, os processos tramitam em uma velocidade muito mais rápida. Então assim, foi muito melhor em questão de eficiência (GGC, entrevista realizada em 02 de outubro de 2020).

Ou seja, segundo GGC, o fato de o SEI ter eliminado a passagem do processo por alguns setores, especialmente, o de Protocolo, trouxe muita agilidade para o feito, e conseqüentemente, para as atividades e análises desenvolvidas na

gerência, o que corrobora a análise dos dados apresentados nas Tabelas 1 e 2, realizada no capítulo 2 desta dissertação.

Ainda ratificando a mencionada análise feita no capítulo 2, IQ disse que o SEI facilitou o acesso e a tramitação dos processos entre os *campi* de Juiz de Fora e Governador Valadares, eliminando o uso dos malotes e conferindo celeridade aos feitos. Ele ainda observa a importância da promoção da transparência e a necessidade de promoção de capacitação do servidor público também nessa matéria, afeta ao uso do SEI, uma vez que ao criar um processo e um documento dentro do sistema é necessária a classificação como público, restrito ou sigiloso, o que gera muitas dúvidas.

Eu acho que a capacitação que a gente deveria ter não deveria pegar só aspectos operacionais do SEI, eu acho que ela tinha que passar em umas outras áreas conexas tipo a Lei de Acesso à Informação. Porque eu vejo assim, toda vez que a gente vai incluir o processo [no SEI], a gente precisa classificar ele como restrito ou como o público e nem todo mundo sabe o que vai ser restrito, o que vai ser público... e é uma coisa assim: tem um grande responsabilidade, porque no momento que você coloca ali que [o processo] é restrito, você está impedindo o cidadão de ver aquele processo, né, e exercer seu direito, então eu acho que esse tipo de capacitação também tinha que ser oferecida. (IQ, entrevista realizada em 05 de outubro de 2020)

O entrevistado trouxe à lume, portanto, uma questão que até o momento não tinha sido considerada pela pesquisadora, e que merece a devida atenção, uma vez que o acesso à informação perante órgãos públicos é um direito do cidadão, estabelecido pela CF/88 no inciso XXXIII do artigo 5º, no inciso II do § 3º do artigo 37 e no § 2º do art. 216 (BRASIL, 1988).

Tendo em vista que os processos inseridos no SEI foram implantados no sistema obedecendo à modelagem proposta pelo MOP, pretendeu-se averiguar com a pesquisa se a passagem dos processos para o meio eletrônico e as melhorias propostas surtiram efeitos no sentido de desburocratização e de aumento da eficiência das atividades administrativas, tendo sido obtida resposta positiva por parte de todos os entrevistados, nesta e em outras perguntas:

Quando a gente se deparou com o processo eletrônico, isso foi muito bom porque a gente vê como um processo de otimização do trabalho, das rotinas de trabalho, da aceleração, da agilidade, da clareza, da objetividade, então eu vejo com muito bons olhos. (PR, entrevista realizada em 20 de outubro de 2020)

Conversando com as pessoas e também vendo como os processos têm acontecido, eu vejo que adoção foi muito positiva porque, além de reduzir o tempo de tramitação dos processos (antes os processos ficavam nas mesas das pessoas esperando assinatura, hoje em dia já é tudo muito mais rápido e em um ou duas semanas o processo já consegue ser concluído) também ajudou a reduzir número de pastas, papéis, né, contribuiu para melhoria do ambiente físico, de trabalho, reduziu esse tanto de coisa. E essa questão de redução de tempo da tramitação de processos, eu pude ver no meu próprio processo de incentivo à qualificação. Em menos de um mês que eu entrei com esse meu processo ele já tinha sido concluído. Aí eu lembro que quando foi concluído, o pessoal do meu setor tinha até comentado que o deles na época, quando eles entraram, demorou quase que o triplo do tempo para poder finalizar, porque não existia o SEI, então isso foi muito positivo para universidade, isso agilizou muito o trabalho. (ARQ, entrevista realizada em 8 de outubro de 2020)

De qualquer maneira, com as experiências que eu tive eu percebi que a velocidade é muito grande, fica todo muito mais transparente, tudo muito mais claro, e eu tenho uma frase de um outro professor, que foi quem ficou na coordenação do curso quando eu saí (isso antes de pandemia, isso antes de ensino remoto, dessa vida remota), ele comentou comigo o seguinte: “Luciano, tá tudo muito rápido com agora o SEI”. Então, assim, os procedimentos que envolvem a possibilidade de abertura e desenvolvimento do processo via SEI, pela experiência que eu tive, basicamente o que eu já relatei para você que é pedido de férias e com essa fala do outro professor que ficou na coordenação do curso, acredito eu que é um suficiente para poder dizer que realmente a segurança, ela tá bastante importante, e a transparência sem dúvida alguma também, e especialmente a velocidade, a rapidez com que os processos têm andado. (AP, entrevista realizada em 5 de novembro de 2020)

A minha primeira impressão foi superpositiva porque eu abri o processo num dia e no outro dia eu já tinha resposta aí do RH. [...] Você trabalha na universidade, você sabe como que é tudo, tem que ter e tem que ter mesmo, assinatura, tem que ter carimbo... e no SEI as várias pessoas podem acessar esse documento ao mesmo tempo e fazer isso de forma mais ágil né. Então assim, para mim foi super ágil. [...] Apesar de o sistema não ser perfeito né, a gente sempre quer o que é melhor, mas eu tenho bons olhos, e comigo foi super eficiente. (RT, entrevista realizada em 26 de outubro de 2020)

Existem órgãos que já estão com o SEI há bastante tempo né. Assim, nosso caso eu acho que veio com um pouco de atraso mas eu acho que a gente está se adequando bem. Estamos enfrentando algumas dificuldades por estar fazendo isso no meio de uma pandemia mas eu acho que no geral a gente tá conseguindo se adaptar bem e melhorar a eficiência do processo administrativo. (IQ, entrevista realizada em 05 de outubro de 2020)

Nessa mesma linha se manifestou GGC quando questionada sobre o que ela espera para o futuro, com a implantação completa do SEI na UFJF.

Rapidez e tranquilidade. Acho assim: economia, muita economia. Fora assim, a papelada, que era muito papel. O arquivo lá no Cadastro não tem mais espaço, não suporta mais a quantidade, as demandas, não cabe mais processos lá. A eficiência [...] é tanto eficiente quanto eficaz. É muito mais rápido. Eu imagino uma Universidade trabalhando com muito mais eficiência, isso é o que eu vejo. (GGC, entrevista realizada em 2 de outubro de 2020)

Moraes (2002, p.112), apresenta a desburocratização como uma das características do princípio da eficiência, o qual deve guiar a atuação dos servidores “dinamizando-se e simplificando-se o funcionamento da Administração Pública”. Para Gasparini, (2009, p. 22), a eficiência é “a obrigação [da Administração Pública] de realizar suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento”. Moreira Neto, por sua vez, retrata a eficiência como a “melhor realização possível da gestão dos interesses públicos, em termos de plena satisfação dos administrados com os menores custos para a sociedade” (MOREIRA NETO, 2001, p. 103).

Portanto, considerando a noção de “atuação eficaz da administração pública” trazida pelos referenciais teóricos, o relatado pelos entrevistados corrobora as conclusões apresentadas no capítulo 2 desta dissertação, no sentido de que a implantação do SEI tem levado à UFJF gradativamente a aumentar a eficiência de suas atividades administrativas, sendo, portanto, imperioso buscar a maximização dos benefícios que o uso de tal ferramenta na instituição pode trazer a curto, médio e longo prazo.

### *3.2.1.3 Mudança organizacional e SEI: os efeitos na rotina de trabalho*

Buscando entender a visão dos servidores sobre o SEI, foi perguntado à PR, GGC, RSEI, e ARQ sobre a reação daquelas à implantação do sistema, e sobre como tem sido a receptividade. ARQ mais uma vez abordou em sua fala que em alguns setores da PROGEPE houve boa receptividade em relação ao sistema, já em outros, houve resistência principalmente aqueles que têm funcionários mais antigos, que preferem manter a metodologia de trabalho que já estava acostumados, por não terem muita familiaridade com a tecnologia, e que esses setores já estão mais receptivos ao SEI por causa do trabalho remoto.

Nesse mesmo sentido, PR se manifestou da seguinte forma:

De uma forma genérica, está fluindo bem, tanto é que, a PROGEPE, tem recebido os processos pelo SEI direitinho. No começo foi muito difícil porque as pessoas tinham resistência ao sistema, [...] mas hoje em dia eu tenho visto que as pessoas estão mais preparadas sim para acompanhar esse processo, estão aceitando bem. (PR, em entrevista realizada em 20 de outubro de 2020)

RSEI destaca que no início da implantação o telefone da Equipe-SEI ficou à disposição dos usuários, e que, alguns servidores tinham mais dificuldade, mas “conforme eles foram vendo que podiam contar com a gente, eu acho que foi diminuindo a resistência, a meu ver.” (RSEI, entrevista realizada em 15 de outubro de 2020)

Desta forma, o receio das pessoas diante do novo parece ter sido minimizado com a prestação de apoio quando ao uso do sistema. Segundo Salvador et al (2008, p. 1), a resistência organizacional à introdução de novas tecnologias não é algo incomum, pois

As mudanças no cenário mundial, principalmente nas áreas de automação e tecnologia, trazem para as empresas um problema que tem chamado a atenção dos estudiosos, a questão da resistência nos processos de mudanças nas organizações.

Ou seja, trata-se de um problema que tem se destacado no âmbito das organizações e que tem sido objeto de pesquisas e estudos. Hernandez e Caldas (2001) ressaltam que a popularização da resistência à mudança tem sido uma das barreiras principais na implantação de mudanças e inovações nas organizações. Para Silva e Vergara (2003) o maior desafio está no alinhamento dos integrantes no que tange à compreensão, comunicação, assimilação e execução dos objetivos da organização, e acrescentam ainda, que, caso o gestor não consiga equilibrar tais fatores, dificilmente terá êxito.

Considerando que foram enfrentadas resistências à implantação do SEI por parte de alguns servidores, e, visando a minimizar o surgimento de tal problema nos setores em que o sistema ainda será implantado, emerge a necessidade do desenvolvimento de um trabalho de sensibilização, comunicação, esclarecimentos e conscientização sobre o SEI, o que será abordado em um dos Planos de Ação desta dissertação, no próximo capítulo.

Para a mesma pergunta, GGC disse que o SEI teve um acolhimento muito bom, especialmente quando os servidores perceberam a rapidez da tramitação dos



processos, o que reforça a promoção da eficiência administrativa pelo sistema. Diz ainda que, no início houve algumas dificuldades, mas hoje em dia, em relação aos processos com que a entrevistada trabalha, ela acredita que todos se adaptaram bem.

Interessante notar que essa dificuldade à qual GGC se refere não foi relacionada à cultura organizacional, mas sim, ao uso do sistema em si, que era novo para todos os servidores, e que perpassa a indispensabilidade de promoção da capacitação no uso do SEI.

No contexto ainda das dificuldades encontradas propriamente no uso do sistema, foi perguntado à ARQ, GGC, IQ, RT, AP sobre a prestação de suporte e ajuda aos usuários. ARQ relatou que durante o trabalho presencial, o suporte acontecia por telefone e por *e-mail*. Hoje é basicamente via *e-mail*, devido ao trabalho remoto, e por meio de *posts* no site do SEI-UFJF. Segundo ela, a Base de Conhecimento dentro do sistema também é uma fonte de informações, a qual precisa ser mais bem divulgada.

E outra coisa interessante também que tem um sistema, que eu acho que eu não mencionei, é a base de conhecimento. É aquele “bêzinho” que fica ao lado do número do processo quando você abre o processo. Nessa base de conhecimento as pessoas inserem o POP [Procedimento Operacional Padrão] e o mapa, porque quando alguém tem alguma dúvida ela só clica lá na base de conhecimento que já vai ter acesso a esses documentos. (ARQ, entrevista realizada em 8 de outubro de 2020)

Cabe explicar no que consiste o mencionado Procedimento Operacional Padrão (POP). Segundo ARQ, é uma ferramenta muito utilizada nas empresas privadas, que traz basicamente uma descrição do processo: todos os passos que devem ser seguidos, de maneira ordenada, com a especificação de quem faz e como fazê-lo. Para a entrevistada, a adoção dos POPs trouxe maior segurança para o usuário.


Pela experiência da pesquisadora em relação às rotinas de trabalho e ao uso dos POPs, esses têm se mostrado de grande importância nas rotinas de trabalho, para instrução dos processos no SEI, trazendo maior agilidade e eficiência. Eles têm sido disponibilizados como verdadeiros manuais de instrução no site da PROGEPE, e quando alguém solicita ajuda sobre como abrir, instruir e tramitar um processo,

essas pessoas são orientadas a consultarem os POPs, os quais são muito detalhados sobre o que fazer, por quem deve ser feito e em que ordem.

Ainda assim, *e-mails* com dúvidas referentes ao procedimento descrito no POP são frequentes na gerência de lotação da pesquisadora, ou seja, as pessoas apresentam, por vezes, dificuldades em compreender até mesmo o POP, talvez por ter uma aparência técnica. Cabe registrar especialmente uma ocorrência, relativa a um edital de seleção de professores substitutos aberto pela GRST/PROGEPE em dezembro de 2020, cujos resultados foram homologados em janeiro e fevereiro de 2021. Após a publicação da primeira portaria de homologação, a pesquisadora enviou *e-mail* para todos os Chefes de Departamento, Diretores de Unidade e Secretarias de Unidade das seleções homologadas, informando tal fato e indicando que as orientações sobre abertura, tramitação e instrução de processos de contratação de professor substituto encontravam-se no POP disponível no site da PROGEPE. No dia seguinte pela manhã o Coordenador da CAMP solicitou à pesquisadora que disponibilizasse um passo a passo mais didático sobre tal procedimento, para ser enviado aos mesmos destinatários daquele *e-mail*, em virtude de dúvidas surgidas, algumas das quais foram enviadas para o *e-mail* da GRST.

A figura 10 retrata uma parte do POP de Prorrogação de Contrato de Trabalho de Professor Visitante, para se ter a visualização do que foi falado.

Figura 10 – Exemplo de POP

		<b>Procedimento Operacional Padrão</b>			
<b>CÓDIGO</b>	POP PGP – 14	Página 1 de 6	<b>TÍTULO</b>	<b>PRORROGAÇÃO DE CONTRATO DE TRABALHO DE PROFESSOR (VISITANTE)</b>	
<b>VERSÃO</b>	1	<b>DATA</b>	20/04/2020	<b>RESPONSÁVEL</b>	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)

Item	Passos	Descrição	Responsável
1	Abrir um novo processo no SEI	<p>Na tela inicial do SEI, clicar na aba <b>“Iniciar Processo”</b> (localizada no menu à esquerda) e escolher o <b>Tipo do Processo: “PESSOAL 37: Prorrogação Contrato de Professor Visitante”</b>. Caso não apareçam todas opções, clicar no sinal de “+” para listar todos os processos disponíveis.</p> <p>Preencher os campos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo do processo: <i>já é preenchido automaticamente</i></li> <li>• Especificação: <i>(pode deixar em branco)</i></li> <li>• Classificação por assuntos: <i>já é preenchido automaticamente</i></li> <li>• Observações desta Unidade: <i>(pode deixar em branco)</i></li> <li>• Interessados: <i>inserir nome completo do professor substituto</i></li> <li>• Nível de acesso: <i>restrito (hipótese legal: informação pessoal)</i></li> </ul> <p>Clicar em <b>“salvar”</b> e o processo será criado.</p>	<b>Chefia do Departamento</b>
2	Incluir documento	<p>Na barra de ferramentas, clicar no botão <b>“Incluir Documento”</b> e escolher o <b>Tipo de Documento: “PESSOAL 37.01: Prorrogação de Contrato - Prof_Visitante”</b>.</p> <p>Preencher os campos e clicar em <b>“Confirmar os Dados”</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Texto inicial: <i>nenhum</i></li> <li>• Descrição: <i>(pode deixar em branco)</i></li> <li>• Classificação por assuntos: <i>já é preenchido automaticamente</i></li> <li>• Observações desta Unidade: <i>(deixar em branco)</i></li> <li>• Nível de acesso: <i>restrito (hipótese legal: informação pessoal)</i></li> </ul>	<b>Chefia do Departamento</b>
3	Preencher, salvar e assinar	<p>Preencher o formulário que abrirá automaticamente. Caso não seja possível editar o conteúdo, clicar em <b>“Editar Conteúdo”</b> (no menu de ferramentas).</p> <p>Depois de preenchido todos os campos, clicar em <b>“salvar”</b> e após clicar em <b>“assinar”</b> (a assinatura é feita com a senha utilizada para entrar no SEI).</p>	<b>Chefia do Departamento</b>
4	Atribuir processo para o professor contratado	<p>Ir no menu de ferramentas do processo, clicar no ícone <b>“Atribuir Processo”</b> e selecionar o nome do Professor Contratado, para que ele possa visualizar e assinar o documento.</p>	<b>Chefia do Departamento</b>
5	Necessita prorrogação de visto?	<p>Se sim, ir para o <b>Passo 6</b>. Se não, ir direto para o <b>Passo 8</b>.</p>	<b>Professor Contratado</b>

O acompanhamento minucioso do passo a passo descrito no POP gera para as pessoas mais segurança sobre o que se está fazendo no SEI, consistindo em uma forma de suporte ao usuário. Ainda assim, diante do que foi narrado, urge a necessidade da disponibilização de outros instrumentos de instrução aos usuários no uso do SEI, pois nem todos conseguem acompanhar de forma adequada o POP.

Ainda sobre o suporte, GGC disse que tem conhecimento sobre o suporte que a Equipe SEI oferece por *e-mail*, e que acha que no site do SEI tem perguntas mais frequentes, mas não tem certeza sobre isso. Segundo o IQ o suporte, a ajuda aos servidores quanto ao uso do SEI, à instrução do processo, tem sido prestado de forma intensa pelos servidores da PROGEPE (no caso, o setor ao qual o processo pertence), tanto por telefone quanto por *e-mail*. Para ele, isso é fruto da ausência de uma “central de ajuda ao usuário”, sobre a qual poderiam se concentrar demandas dessa natureza. O servidor quando precisa de ajuda recorre a colegas de setor, e sente falta de uma central de ajuda sobre o uso do SEI, e isso mostra certa ausência da divulgação do serviço de suporte que ARQ afirma existir e a necessidade de fortalecimento desse setor de suporte.

Essa falta de divulgação sobre onde encontrar ajuda, foi destacada na fala de RT, que afirmou:

Eu não fiquei nem sabendo [...] e eu tô sempre recebendo e-mails, eu leio os e-mails, eu não saio apagando assim coisas aleatórias. [...] Em mim não chegou, como eu disse a você, o meu suporte foi pesquisar no YouTube. (RT, entrevista realizada em 26 de outubro de 2020)

Já RT disse que sabe que existe algum tipo de suporte, mas nunca fez uso, e que dúvidas que surgiam foram sanadas observando o portal da Universidade naquele ponto específico e pela ajuda de colegas de setor. Para ele, o SEI ele é bem autoexplicativo.

Ainda buscando informações sobre como tem sido o uso do sistema, foi perguntado a IQ, RT e AP sobre as facilidades e dificuldades encontradas na tramitação dos processos de incentivo à qualificação, retribuição por titulação e aceleração da promoção docente, respectivamente.

IQ disse que não teve dificuldade, pois o processo foi de simples instrução, composta de um requerimento, a anexação do comprovante de titulação e o envio para o setor. Mas ressaltou que coletou antes instruções sobre o que deveria fazer

com as pessoas que analisam esse tipo de processo, pois trabalha próximo a elas. Ou seja, mais uma vez tem-se que o servidor preferiu recorrer a colegas de trabalho para se informar do que aos manuais, sites ou POP.

RT por sua vez, contou que teve grande dificuldade:

Eu fui fazendo meio que na sorte, qual que era o meu pensamento: eu vi o tutorial no YouTube e eu pensei assim, se alguma coisa tiver errada (e eu tinha várias dúvidas), vai voltar esse processo. Então meu pensamento foi esse, mas eu tinha várias dúvidas, realmente, quando você não tem treinamento é muito difícil, mesmo você tendo autonomia, mesmo você gostando. [...] eu tive uma dificuldade grande e muitas dúvidas e não sabia aonde eu ia [...] mas eu fiz imaginando assim: se tiver errado, vai voltar. (RT, entrevista realizada em 26 de outubro de 2020)

Nota-se da fala de RT que ele não fez qualquer capacitação no uso do SEI, e isso acarretou muita dificuldade no momento de instruir o processo. Além disso, ele disse que não sabia sequer onde procurar ajuda, o que corrobora a necessidade de se aprimorar a capacitação ofertada, e a comunicação entre os gestores do SEI e os demais servidores, para divulgar o serviço de suporte ao usuário que ARQ afirmou existir e o passo-a-passo do processo descrito nos POPs.

AP também se manifestou no sentido de ter ficado inseguro no uso do sistema, e que uma colega disse que se ele instrísse o processo errado, este seria devolvido pela PROGEPE, com a indicação do problema. Foi perguntado em seguida a ele, se era de seu conhecimento a existência de um ambiente de testes do SEI, no qual o usuário pode explorar as funcionalidades, criar processos, assinar documentos, ou seja, fazer uma simulação antes de usar o sistema oficial para ganhar segurança e ele disse que nunca tinha ouvido falar sobre isso. Além de ratificar a necessidade de se aprimorar e divulgar melhor a capacitação ofertada, o serviço de suporte e os POPs, nota-se também a necessidade de melhor divulgar a mencionada ferramenta, que está à disposição do usuário.

Ainda sobre facilidades e dificuldades encontradas pelos servidores ao usarem o SEI, para PR, de uma forma geral, o uso do sistema pelos servidores está fluindo bem atualmente. Novamente, ela ressaltou que em alguns setores da PROGEPE houve boa receptividade em relação ao sistema, já em outros, houve resistência, mas esta tem sido vencida pela necessidade de uso do sistema no trabalho remoto imposto pela Pandemia Covid-19.

GGC disse que hoje em dia os usuários em geral estão encontrando facilidades quanto à tramitação dos processos, os quais pelos *feedbacks* que a entrevistada recebe, estão muito céleres. Quanto às dificuldades, apesar de hoje em dia ela perceber uma boa adaptação dos usuários e que o trabalho está fluindo bem, no início os processos chegavam incompletos, erroneamente instruídos, apesar de existir um passo a passo feito pela GGC e disponibilizado aos servidores, o qual, não era consultado pelos usuários. Nota-se a necessidade de melhor divulgação, assim, de tais instruções sobre como abrir, instruir e tramitar os processos. Em relação à própria GGC, no início houve certa dificuldade em organizar a rotina de trabalho, os processos na mesa virtual, mas todos foram “pegando o jeito” e o trabalho foi fluindo muito bem.

Pela fala das entrevistadas, percebe-se que as dificuldades no uso do sistema e, as situações descritas de instrução incompleta de processos, foram mais frequentes no início da implantação, possivelmente pela falta de costume dos servidores com o SEI. Com o passar do tempo foi sendo construída, pelos usuários, familiaridade com a tecnologia, ocorreu o aprendizado quanto ao uso da plataforma, e isso talvez tenha gerado a percepção atual de que os usuários estão bem adaptados e têm encontrado, hoje, maior facilidade para trabalharem com o sistema.

Entretanto, tal dificuldade pode voltar a aparecer em se tratando dos novos processos, uma vez que cada feito tem uma instrução e tramitação que lhe é peculiar, de acordo com a sua natureza e seu objeto. Desta forma, ainda que haja certa familiaridade com o sistema, aparecerão dúvidas novas, referentes a cada processo que for implantado no SEI, o que demanda constante apoio ao usuário, o que pode se dar em forma de manuais, vídeos, POPs etc.

A UFJF estará assim, em constante mudança organizacional até o que o SEI tenha sido completamente implantado. Para Motta (1999), a mudança organizacional envolve tanto inovação quanto transformação. O autor explica que inovar é incorporar uma mudança de modo que se mostre evidente que determinada prática organizacional, habilidade ou tecnologia tornou-se obsoleta, isto é, levar os membros da organização a perceber que sua condição atual e a forma como executam seu trabalho ou a tecnologia envolvida nisso está ultrapassada. Por outro lado, transformar, segundo o mesmo autor, quer dizer mudar as próprias premissas sobre a realidade e trazer a compreensão de que a mudança é essencial para que a organização seja exitosa.

Entretanto, Motta (1999) defende, ainda, que a mudança não é simples e tampouco fácil, uma vez que as pessoas possuem uma tendência natural à estabilidade e ao uso de maneiras já consolidadas de se adaptar ao trabalho. Considerando que a mudança organizacional envolve três fases, segundo Lewin (1964) apud Cançado e Santos (2014), quais sejam, descongelamento, mudança e recongelamento, há de se considerar que naturalmente leva-se um certo tempo até que tal processo esteja concluído na organização e as novidades incorporadas.

Para ARQ, “tem várias coisas assim do sistema mesmo que as pessoas ainda têm um pouco de dificuldade de entender”, ou seja, as maiores dificuldades encontradas no sistema pelas pessoas, perpassam pelas próprias funcionalidades do sistema. Isso significa que a capacitação realizada para uso do sistema não foi exitosa, pois ele não tem sido utilizado em todo o seu potencial e os servidores ainda têm encontrado dificuldade em relação ao básico sobre o uso do SEI, que são as funcionalidades inerentes a ele, as quais existem antes da implantação de processos. Ou seja, o ambiente de testes do sistema, o qual ainda está disponível para uso, não foi explorado suficientemente pelos usuários. Desta forma, tem-se a necessidade de divulgação do mencionado ambiente de treinamento para que as pessoas possam explorar e aprender sobre todas as ferramentas do sistema sem medo de fazerem algo irreversível.

Para Vergara e Silva (2002) uma mudança organizacional, ainda que intencional, não se resume a modificação de processos, estratégias ou tecnologia, representando igualmente uma mudança de relações: do indivíduo com os seus pares, do indivíduo consigo mesmo, do indivíduo com a organização, da organização com a sociedade e do indivíduo com a sociedade. Assim, é mister criar estratégias que minimizem a insegurança e as dificuldades dos usuários quanto à utilização da tecnologia adotada na organização, para que ela seja exitosamente integrada ao contexto de atividades e possa atingir seu objetivo.

Uma das estratégias pode ser a disponibilidade de materiais de consulta rápida e imediata para os usuários sanarem suas dúvidas pontuais sobre as ferramentas do sistema, como curtos vídeos tutoriais, por exemplo.

Alinhado a isso, tem-se a importância da sensibilização, comunicação e conscientização dos servidores para melhor receptividade ao SEI. Kotter (1997) reforça que a resistência à mudança é muito menor quando a organização compartilha os objetivos da mudança com seus funcionários, ou seja, quando eles

percebem a importância da nova visão. De outro modo, as pessoas não estarão dispostas a fazerem sacrifícios, mesmo que estejam insatisfeitas com a atual situação. Assim, quando elas consideram que os potenciais benefícios da mudança são atraentes, elas se empenham mais para se adaptarem às mudanças.

Quanto às oportunidades de capacitação oferecidas pela Universidade aos servidores em relação ao uso do sistema, os entrevistados afirmaram que

O processo começou com uma capacitação mais direcionada, por um colega [...] que dominava, que estudou, que tinha uma afinidade grande com assunto. [...] Muitos cursos de capacitações foram feitos, além das capacitações que a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) oferece. Então, em um primeiro momento começou com os gestores, depois todo tipo de servidor da Universidade pôde ter acesso a essas capacitações paulatinas que aconteceram. Hoje, com esse momento de pandemia, a gente sente a carência de retomar as capacitações, por mais que a CCDP esteja fomentando a capacitação via ENAP, a gente sente a necessidade, porque outros tantos servidores já ingressaram na universidade, tanto docentes quanto técnicos, e até o terceirizado (que também compõe a nossa força de trabalho) também precisa dessa capacitação. (PR, em entrevista realizada em 20 de outubro de 2020).

Corroborando o que já foi constatado acima, a capacitação constante dos servidores é mencionada por PR, não direcionada aos que já fizeram tal curso, mas aos servidores novos da Universidade e aos terceirizados, os quais também usam o sistema em sua rotina de trabalho. Assim, é mister que se tenha disponibilizado permanentemente na página da PROGEPE tal curso, para que a qualquer momento o usuário possa fazê-lo.

Olha, antes mesmo da implantação do SEI, a PROGEPE já divulgava um curso que era dado pelo ENAP. Antes a gente nem tinha SEI, mas quem quisesse fazer o curso do ENAP poderia fazer com vistas à implantação do SEI. Foi até o que eu fiz também, muitos servidores fizeram sem chance de saber quando viria o SEI para a universidade. E aí passou muito tempo, a gente esqueceu e aí chegou o SEI, mas aí a PROGEPE ofereceu (a própria equipe do SEI ofereceu) a capacitação e nós fizemos novamente esse curso e foi, eu acho que foi assim, muito melhor porque nós podemos ver na prática. A equipe do SEI disponibilizou um portal de teste né, um sistema teste e foi ótimo a gente pode, assim, fazer processos fictícios, tramitar e tudo, então eu acho que nessa questão foi a universidade fez bem. Eu acho que ainda pode oferecer mais, mas quando houve a implantação teve essa capacitação. (GGC, entrevista realizada em 02 de outubro de 2020).



Em sua fala, acima, GGC concordou que a universidade pode oferecer ainda mais no que toca à capacitação de seus servidores e mencionou a importância de uma ferramenta, pouco divulgada, qual seja, o “ambiente de testes”. Ainda sobre oportunidades de capacitação promovidas pela UFJF, IQ, RT e AP se manifestaram da seguinte forma:

Eu acho que teve uma certa promoção da capacitação sim mas foi em um momento muito incipiente. Eu acredito que não foi em um momento adequado. A gente fez uma capacitação, pelo menos lá no âmbito da PROGEPE (eu não sei se os outros setores da universidade tiveram esse incentivo). Na PROGEPE a gente teve assim tipo uma convocação (não lembro exatamente como foi), eu sei que todos fizemos essa capacitação, só que ela foi muito antes do SEI de fato ser implantado. Então eu acho que isso atrapalhou a gente, no ponto de que a gente teve que acessar o SEI assim: em determinado momento avisaram “agora as portarias só são feitas no SEI”. Aí a gente caiu lá assim e já tinha esquecido tudo que tinha aprendido no curso sobre o SEI. Foi uma capacitação boa, eu gostei, só que eu acho que ela não foi feita no momento adequado. Eu acho que eu tinha que ter sido feita um pouco depois, né, às vésperas da implantação de fato do SEI. E eu acho que poderiam ocorrer outras capacitações ou incentivos à capacitação agora também, porque a gente vê assim: na Reitoria eu acho que todo mundo já está mais adaptado ao SEI, apesar de a gente não sabe usar todas as ferramentas, mas a gente consegue conversar com os colegas e descobrir. Mas eu acho que nas unidades assim, nos setores mais velhos, eles devem ter mais dificuldade. Então eu acho que sempre precisa ter um curso de capacitação oferecido, para que a gente possa estar inteirado nisso. (IQ, entrevista realizada em 05 de outubro de 2020)

Sendo bem sincero, eu não fiquei sabendo de nada. Foi assim de repente, como eu te disse, um belo dia de Março, meu chefe de departamento falou “Oi, tudo bem, suas férias vão ter que ser mudadas, porque o calendário mudou a última parte, só que aí você vai ter que fazer pelo SEI”. E aí que começou aquele processo que veio desencadear outras coisas depois, né, e eu não sabia, aí a minha ideia inicial foi: eu vou logar primeiro, para ver se eu consigo entrar no sistema, né, porque era a mesma senha do Siga, não é isso? Aí, beleza, conseguir logar. Mas aí quando você tem aquela visão inicial, eu fiquei um pouco assustado porque eu não sabia nada. O que eu vou fazer? Onde que eu vou clicar? Ainda mais que tem aquelas duas barras e ainda aparece um monte de um processo para você que não é seu, que são os processos públicos né. Depois que eu fui descobrir isso. (RT, entrevista realizada em 26 de outubro de 2020)

Eu me lembro de algumas chamativas no sentido de espaço para treinamento no que ocorre com SEI, mas eu não participei. Sempre quando há alguma demanda, alguma situação assim diferente no que se refere ao SEI, como foi com o processo de progressão de carreira, que eu fiz acho que ano passado (não lembro, não esse

último agora), as informações elas existem, é só procurar, mas sempre a gente recorre a um par que já passou por aquele momento. E a situação vem um pouco mais mastigada para gente aí sim desenvolver o que a gente precisa. (AP, entrevista realizada em 05 de novembro de 2020)

Nota-se que, apesar de a universidade ter feito certa divulgação de cursos externos e oferecido um curso de capacitação interno sobre o uso do SEI, a promoção da capacitação não foi eficiente e não atingiu seus objetivos, principalmente por ter sido ofertado muito tempo antes de o sistema entrar oficialmente em funcionamento. Assim, quando começou a ser efetivamente utilizado, quem fez os cursos já não se lembrava do que tinha aprendido. Além disso, alguns servidores simplesmente não fizeram o curso, como AP, e outros, sequer ficaram sabendo dessa oferta de capacitação, como RT.

Das falas dos entrevistados extrai-se, portanto, a necessidade de retomada de capacitação no que tange ao uso do sistema. Merece destaque a fala de IQ, no sentido de que é preciso ter um curso de capacitação constantemente oferecido, “para que a gente possa estar inteirado nisso” (IQ, entrevista realizada em 05 de outubro de 2020)

Neste sentido, Le Boterf (2003) ressalta a importância da renovação de competências e de conhecimentos, por meio de um processo contínuo de aprendizagem, de modo a possibilitar que as pessoas sempre estejam aptas para enfrentar o novo e preparadas para as mudanças oriundas do complexo ambiente em que as organizações se encontram estruturadas.

Outro ponto levantado nas entrevistas foi a percepção de GGC, IQ, RT e AP sobre as mudanças ocorridas após a implantação do SEI e sobre as possíveis mudanças que ainda acontecerão na universidade. Foram obtidas as seguintes respostas:

As mudanças foram ótimas. Antes, a gente tinha que pegar um processo, imprimir várias e várias folhas e carimbar e paginar folha por folha, era muito complicado, era muito trabalhoso. Agora não, agora a gente vai clicando nos botões e é tudo muito mais rápido. Então, foi assim, foi ótimo. Quando o sistema estiver implantado na universidade inteira, acho que isso significará rapidez, tranquilidade, muita economia, melhor organização (pois não tem mais espaço no Setor de Cadastro), muita eficiência, celeridade processual, eficácia. Eu imagino uma Universidade trabalhando com muito mais eficiência, isso é o que eu vejo. (GGC, entrevista realizada em 2 de outubro de 2020)

Ah, eu acho assim que no princípio deu medinho em todo mundo, assim, certo medo (tá dando ainda) mas eu acho que está mudando para melhor. A gente está podendo tramitar as coisas com mais velocidade no SEI e eu acho que isso está gerando uma cultura de mais cuidado com o processo também. Eu acho que esse tipo de coisa melhorou bastante. (IQ, entrevista realizada em 05 de outubro de 2020)

Eu acho que é tornar as coisas mais eficientes, claro né depois de implantado, depois de as pessoas aprenderem a usar, que é todo um processo né. Não adianta assim, chegar um com *software*, jogar ele dentro da Universidade que ele vai começar a funcionar, porque não vai. [...] mas eu só vejo sistemas com bons olhos, apesar de eu não ter conhecido, não ter ficado sabendo, não ter recebido informações, mas eu tramitei dois processos: um de férias, de mudança de data, e esse de progressão, e os dois foram super rápidos, [...] eu tenho bons olhos, e comigo foi super eficiente. (RT, entrevista realizada em 26 de outubro de 2020)

Com as experiências que eu tive eu percebi que a velocidade é muito grande, fica todo muito mais transparente, tudo muito mais claro, e eu tenho uma frase de um outro professor, que foi quem ficou na coordenação do curso quando eu sai (isso antes de pandemia, isso antes de ensino remoto, dessa vida remota), ele comentou comigo o seguinte: “Luciano, tá tudo muito rápido com agora o SEI”. Então, assim, os procedimentos que envolvem a possibilidade de abertura e desenvolvimento do processo via SEI, pela experiência que eu tive, basicamente o que eu já relatei para você que é pedido de férias e com essa fala do outro professor que ficou na coordenação do curso, acredito eu que é suficiente para poder dizer que realmente a segurança, ela tá bastante importante, e a transparência sem dúvida alguma também, e especialmente a velocidade, a rapidez com que os processos têm andado. (AP, entrevista realizada em 05 de novembro de 2020)

Vê-se que, mais uma vez, as respostas corroboraram que o SEI trouxe eficiência e rapidez na tramitação dos processos, economia, organização e transparência. Cabe destacar a fala de RT, no sentido de que um *software* não funciona bem por si só, mas somente depois da adaptação dos usuários da organização no qual ele foi inserido.

#### 3.2.1.4 Apontamentos para o Plano de Ação Educacional (PAE)

As últimas perguntas das entrevistas objetivaram coletar informações especificamente direcionadas para a elaboração das ações que compõem o PAE apresentado no próximo capítulo desta dissertação.

Questionados sobre quais ações são importantes para que a implantação do SEI seja bem-sucedida nos demais setores da UFJF, PR manifestou-se no seguinte sentido:

Sem sombra de dúvida, o planejamento, o mapeamento dos processos, porque não adianta você colocar um processo no SEI se ele está desconfigurado, se ele está desatualizado, se os trâmites dele não foram mapeados e corrigidos. É necessário também fazer os fluxogramas e os POPs para qualquer usuário poder seguir aquele procedimento. Se isso não tiver pronto, se não tiver correto, o processo que não vai ficar redondo. (PR, entrevista realizada em 20 de outubro de 2020)

A fala de GGC fez eco com a de PR. Para ela, além da capacitação dos servidores para eles saberem operacionalizar o SEI, o primeiro passo é fazer um mapeamento dos processos: definir o que cada setor trabalha, quais são os processos existentes e, dentro desses processos, quais são os fluxos. É preciso definir como será a tramitação do processo eletrônico, fazer um passo-a-passo bem explicado para só então ocorrer a passagem do feito para o meio eletrônico.

Considerando isso, um dos planos de ação propostos abordará o mapeamento e a otimização dos processos dos setores, incluindo a gestão arquivística, como um passo prévio e essencial à implantação dos feitos no SEI de forma eficiente. Corroborando a importância de se estudar previamente cada processo, mapear, organizar formulários, RSEI frisou que

É importante o setor rever seus formulários, identificar se eles estão claros, se eles precisam de alguma revisão, e eles também precisam rever os seus métodos de trabalho, quantas etapas tem o seu trabalho e se no ambiente virtual essas etapas são iguais. Os setores precisam pensar em todos os aspectos que envolvem a mudança de um processo do meio físico para o meio eletrônico. Também tem a questão arquivística: dar o nome certo aos documentos, porque o nome certo vai facilitar a busca dentro do sistema. Então não adianta colocar uma coisa que não tá muito clara, tem que ter nome, tem que ter começo, meio e fim. Então é necessário estudar o processo. (RSEI, entrevista realizada em 15 de outubro de 2020)

ARQ ressaltou a importância do envolvimento de todos nesse processo, para que seja bem-sucedido, e IQ falou mais uma vez sobre a necessidade de capacitação dos servidores, além da organização dos setores no trabalho de migração dos processos para o SEI:

A primeira coisa, que é muito importante, é o amplo apoio dos diretores e pró-reitores, das chefias dos setores. A segunda coisa é a criação dos POPs, que são os Procedimentos Operacionais Padrão, que são muito utilizados nas empresas privadas, para guiar as pessoas no que fazer em cada processo. Ele traz basicamente uma descrição do processo: todos os passos que devem ser seguidos, de maneira ordenada, como eles devem ser executados, especificando direitinho, para as pessoas entenderem, e especificando quem que vai executar cada parte. Isso facilitou muito a utilização do sistema e gerou mais confiança nas pessoas, para poder abrir os processos, para poder mexer no SEI. (ARQ, entrevista realizada em 8 de outubro de 2020)

Para os setores que ainda não têm processos implantados no SEI, seria importante o estabelecimento de um cronograma interno para a própria equipe saber quanto tempo ela tem para trabalhar em cada processo, para que eles possam se programar, se organizar, para poder oferecer um trabalho de qualidade num tempo razoável. Importante também a própria capacitação né, que a gente tem sempre que martelar nisso daí: eu acho que todo mundo tem que estar capacitado para poder fazer um bom trabalho no SEI. (IQ, entrevista realizada em 05 de outubro de 2020)

Portanto, um dos passos para o sucesso da implantação do SEI é o apoio das chefias, em especial nos setores que apresentam mais resistência. Será proposta, portanto, a realização de um trabalho de sensibilização e conscientização dos servidores, principalmente das chefias dos setores, sobre as vantagens do uso do sistema e a obrigatoriedade da inclusão de todos os processos no SEI. Ainda sobre a primordialidade da colaboração de todos no processo de implantação do sistema, para que esse seja exitoso, tem-se a seguinte sugestão de RSEI:

Uma sugestão que eu tenho é de que todas as Pró-reitorias entrem junto na adesão ao SEI. De alguma forma elas se organizem, porque a gente sabe que tem Pró-reitorias estão muito à frente e tem umas que ainda não se prontificaram para fazer isso e a gente ainda não sabe muito bem por que eles ainda não se prontificaram. Não sei se ainda estão desconfiados dessa implantação ou se estão simplesmente esperando terminar realmente na PROGEPE e na PROPLAN. Eu desconfio um pouco desse “sumiço” de algumas Pró-reitorias, mas a sugestão é que todas se manifestassem. (RSEI)

A maioria dos entrevistados destacou a importância do mapeamento e da otimização dos processos, do estudo das rotinas de trabalho, dos documentos e dos formulários, o que perpassa, também, pela gestão documental.

Igualmente imprescindível, a capacitação adequada dos servidores, incluindo a divulgação do ambiente de testes do SEI, como uma das formas de conferir às pessoas segurança para mexer no sistema, o que também será abordado em uma

das propostas do capítulo seguinte. Também faz parte do PAE a criação de tutoriais em vídeos curtos sobre o uso de cada ferramenta do sistema, para consultas rápidas, o que foi uma ideia levantada pela pesquisadora e apontada por ARQ:

A ideia agora é criar posts de ajuda no site do SEI-UFJF, de dicas para utilizar o SEI, para as pessoas ficarem mais confiante em utilizar o sistema. A gente já conversou lá no setor também sobre criar alguns vídeos tutoriais para auxiliar, a questão, por exemplo, de bloco de assinatura, usuários externos... que são coisas que as pessoas têm muitas dúvidas. (ARQ, entrevista realizada em 8 de outubro de 2020)

Feita a análise dos dados coletados nas entrevistas, o quadro 7 apresenta uma síntese do que foi levantado nesta dissertação e ressalta as principais conclusões da pesquisa.

## Quadro 7 – Síntese da pesquisa

(continua)

Principais evidências do caso	Principais resultados da pesquisa	Apontamentos para o PAE
<p>1. O tempo médio de tramitação dos processos implantados no SEI, oriundos do <i>campus</i> Juiz de Fora e do <i>campus</i> Governador Valadares, foi muito semelhante, possivelmente pelo fato de dispensar a locomoção física dos autos de uma cidade para outra.</p> <p>2. O tempo médio de tramitação dos processos eletrônicos é menor do que o tempo médio de tramitação dos processos físicos, o que aponta para o aumento da eficiência das atividades administrativas da UFJF, a qual baseia-se em processos.</p> <p>3. A implantação dos processos no SEI, a partir de modelos de tramitação mapeados e otimizados, está relacionada a um aumento da celeridade processual e a significativas transformações nas rotinas de trabalho dos servidores envolvidos, ou seja, a mudanças organizacionais.</p>	<p>1. A adoção do SEI é algo que tem se mostrado benéfico para a UFJF, em relação à redução do tempo de tramitação dos processos, celeridade, otimização do trabalho, melhoria das condições de trabalho dos servidores, e eficiência na tramitação dos feitos e execução das atividades administrativas em geral.</p> <p>2. A continuidade das atividades administrativas da universidade durante a suspensão das atividades presenciais em razão da pandemia Covid-19 se deve, em boa parte, ao SEI, o qual possibilita o trabalho remoto e contribui para resguardar a saúde dos servidores com o isolamento social.</p> <p>3. A adoção do SEI pela UFJF é uma consequência natural do processo de evolução tecnológica da sociedade e de incorporação das tecnologias ao trabalho.</p> <p>4. Houve certa resistência inicial, por parte de alguns setores, na implantação do SEI, relacionada ao comportamento das pessoas na instituição quanto às mudanças.</p> <p>5. Existe a necessidade de retomada da capacitação dos servidores quanto ao uso do SEI.</p>	<p>1. Mapeamento, modelagem e otimização dos processos de trabalho nos setores da universidade em que isso ainda não foi realizado, como um passo prévio e essencial para a implantação dos feitos no SEI de forma eficiente.</p> <p>2. Sensibilização, comunicação, esclarecimentos e conscientização dos servidores, principalmente das chefias dos setores, sobre as vantagens do uso do sistema e a obrigatoriedade da inclusão de todos os processos no SEI.</p> <p>3. Promoção de capacitação adequada para os servidores, incluindo a divulgação do ambiente de testes do SEI e do suporte ao usuário ofertado pelo Arquivo Central-SEI.</p> <p>4. Elaboração e disponibilização de vídeos tutoriais curtos explicativos e didáticos acerca do uso das ferramentas do SEI.</p> <p>5. Redimensionamento da força de trabalho na universidade, objetivando como resultado uma sugestão da alocação da força de trabalho na UFJF, o que serviria de guia para a PROGEPE.</p>

(conclusão)

	<p>6. Haverá a diminuição dos gastos com insumos peculiares dos processos físicos, mas a universidade precisará redirecionar tais recursos para aquisição dos insumos tecnológicos necessários ao novo modo de trabalhar.</p> <p>7. O SEI facilitou muito o acesso a documentos e processos.</p> <p>8. É preciso divulgar melhor o uso das ferramentas disponíveis no SEI no sentido de facilitar a rotina de trabalho dos servidores.</p> <p>9. Todos os processos para serem implantados no SEI precisam ser mapeados e otimizados previamente pelo Escritório de Processos em parceria com a Equipe-SEI e os setores.</p> <p>10. Há a necessidade de um estudo de redimensionamento da força de trabalho na universidade como um todo, pois a nova forma de trabalhar terá por consequência o esvaziamento de funções de alguns setores e o aumento de trabalho em outros setores.</p> <p>11. Existe um tipo de suporte ao usuário ofertado pelo setor do Arquivo Central-SEI, que precisa ser mais bem divulgado.</p> <p>12. Há a necessidade da colaboração de todos no processo de implantação do sistema, para que este seja exitoso.</p>	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2021).



Partindo da análise dos dados realizada neste capítulo, e das conclusões sobre os pontos de melhoria no processo de implantação do SEI na UFJF, no próximo capítulo será apresentado o Plano de Ação Educacional cuja finalidade é a otimização do uso do mencionado sistema como instrumento de aumento da eficiência das atividades administrativas da instituição.

#### 4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Esta dissertação objetivou analisar os efeitos da implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na rotina administrativa da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em especial, em relação à tramitação de processos da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), de forma a propor um plano de ação que otimize o uso do sistema como instrumento de aumento da eficiência administrativa das atividades da instituição.

Para tanto, no capítulo 2 foram descritos os modelos de gestão pública e sua relação com a administração pública brasileira; foi explicado como surgiu o SEI e como aconteceu sua adoção pela UFJF; foi apresentada a estrutura da universidade, com foco na PROGEPE; foram detalhados e analisados os trâmites de três processos escolhidos para estudo, tanto no meio físico quanto no eletrônico; e, por fim, foram apresentados os dados levantados acerca do tempo de duração dos feitos em ambos os meios. Chegou-se à conclusão de que a implantação desses processos no SEI e as alterações em suas tramitações relacionam-se a um aumento da celeridade processual e a significativas transformações quanto ao trabalho dos servidores envolvidos.

Já o capítulo 3 abordou, primeiramente, os referenciais teóricos da pesquisa, organizados nos seguintes eixos: gestão eletrônica de documentos, princípio da eficiência e mudança organizacional. Também foi detalhada a metodologia da pesquisa, que possuiu abordagem qualitativa e utilizou como meio a pesquisa documental, a bibliográfica e a de campo. Esta última consistiu em entrevistas semiestruturadas com sete servidores da universidade que desempenham (ou que desempenharam) papel fundamental no processo de implantação do SEI na instituição. A parte final do capítulo foi dedicada à apresentação e análise dos dados obtidos.

Desta forma, até este ponto da dissertação, três dos quatro objetivos específicos deste estudo foram alcançados, quais sejam:

- a) Descrever o SEI quanto a seu surgimento, seus objetivos, suas características, suas vantagens e suas ferramentas (itens 2.2 e 2.3);
- b) Descrever como os processos de concessão de incentivo à qualificação, retribuição por titulação e aceleração da promoção docente tramitavam em meio físico e como tramitam, atualmente, em meio eletrônico (item 2.5.3);

c) Analisar os efeitos que a mudança do meio físico para o meio eletrônico causou nas rotinas de trabalho dos servidores da PROGEPE (item 3.2.1).

Este capítulo é dedicado ao quarto e último objetivo específico: propor um plano de ação voltado à otimização da utilização do SEI como instrumento de aumento da eficiência dos procedimentos administrativos da UFJF, a partir das análises das entrevistas realizadas, bem como do aporte teórico usado para sustentar esta dissertação.

Os principais problemas diagnosticados neste estudo, por eixo de análise, e a proposta de algumas ações para solucioná-los, são observados no Quadro 8.

Quadro 8 - Dados da pesquisa e propostas, por eixo de análise

Eixo de análise	Dados da pesquisa	Propostas
Gestão eletrônica documental e a implantação do SEI na UFJF.	Todos os processos, para serem implantados no SEI, devem ser mapeados e otimizados previamente pelo Escritório de Processos.	1. Ação de mapeamento, modelagem e otimização dos processos de trabalho nos setores da universidade em que isso ainda não foi realizado, como um passo prévio e essencial para a implantação dos feitos no SEI de forma eficiente.
A utilização do SEI e o princípio da eficiência administrativa.	Existe a necessidade de retomada da capacitação dos servidores quanto ao uso do SEI.	2. Promoção de capacitação adequada para os servidores, incluindo a divulgação do ambiente de testes do SEI e do suporte ao usuário ofertado pelo Arquivo Central-SEI. 3. Elaboração e disponibilização de vídeos tutoriais curtos explicativos e didáticos acerca do uso das ferramentas do SEI.
	É preciso divulgar melhor o uso das ferramentas disponíveis no SEI no sentido de facilitar a rotina de trabalho dos servidores.	
	Existe um tipo de suporte ao usuário ofertado pelo setor do Arquivo Central-SEI, que precisa ser mais bem divulgado.	
Mudança organizacional e SEI: os efeitos na rotina de trabalho.	Houve certa resistência inicial, por parte de alguns setores, na implantação do SEI, relacionada ao comportamento das pessoas na instituição quanto às mudanças.	4. Ação para sensibilização, comunicação, esclarecimentos e conscientização dos servidores sobre o uso do sistema, especialmente suas vantagens e a obrigatoriedade da inclusão de todos os processos no SEI. 5. Criação de uma comissão para realizar um estudo de redimensionamento da força de trabalho na universidade, objetivando como resultado uma sugestão da alocação da força de trabalho na UFJF, o que serviria de guia para a PROGEPE.
	Há a necessidade da colaboração de todos no processo de implantação do sistema, para que este seja exitoso.	
	Há a necessidade de um estudo de redimensionamento da força de trabalho na universidade como um todo, pois a nova forma de trabalhar terá por consequência o esvaziamento de funções de alguns setores e o aumento de trabalho em outros setores.	

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A partir das informações do Quadro 8, percebe-se que os dados coletados na pesquisa apontam para a necessidade de algumas ações no âmbito da instituição com a finalidade de se trazer mais fluidez à transição de paradigmas pela qual a universidade tem passado com a implantação do SEI. Busca-se facilitar seu uso pelos servidores, adequar a força de trabalho de cada setor ao novo modo de trabalhar e promover a implantação dos demais processos no sistema de uma forma mais eficiente.

Na seção seguinte serão pormenorizadas as quatro primeiras ações listadas no Quadro 8, não naquela ordem, mas organizadas de acordo com o cronograma proposto para sua realização. A quinta ação sugerida, qual seja, o estudo para elaboração de proposta de redimensionamento da força de trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) na UFJF, já se encontra em andamento por parte do Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência (NUPLA) - PROGEPE, por outras razões já há muito tempo existentes que não a implantação do SEI. Assim, a presente pesquisa vem endossar a necessidade de se realizar um trabalho como esse no âmbito da instituição.

Outro motivo pelo qual optou-se por não adentrar nos detalhes de tal ação nesta dissertação foi sua grande complexidade: de acordo com o planejamento do NUPLA-PROGEPE, tal ação começará com um estudo sobre implantação da Gestão por Competências na UFJF, está prevista para ser executada integralmente em um período de três anos e está-se considerando, devido à complexidade da ação, a possibilidade de contratação de empresa externa de consultoria para auxílio nessa tarefa. Desta forma, estabelecer os pormenores de tal ação extrapolaria os objetivos deste estudo e exigiria a realização de uma pesquisa específica aprofundada sobre o tema, o que escaparia à nossa proposta.

#### 4.1 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Inicialmente, cumpre esclarecer que foi escolhido o método 5W2H como base para a construção e o detalhamento das ações que serão propostas. Daychoum (2018) elucida que essa ferramenta se baseia na realização de perguntas essenciais que servem de apoio ao planejamento em geral, uma vez que permite identificar os dados mais importantes de uma atividade ou projeto.

Ainda, segundo Nakagawa (2014, p. 1), tal método é “indicado para qualquer pessoa que precise colocar um plano em ação” e “serve para a tomada de decisão sobre os principais elementos que orientarão a implementação do plano”. Ele ainda acrescenta que tal ferramenta serve tanto para as decisões simples quanto para as ações mais complexas.

Os 5W do nome correspondem às seguintes palavras em inglês: What, When, Why, Where e Who; e o 2H, à palavra How e à expressão How Much. Traduzindo para o português: O quê, Quando, Por quê, Onde, Como, Quem e Quanto. (BEHR, MORO e ESTABEL, 2008).

O Quadro 9 retrata de forma esquematizada como funciona a ferramenta 5W2H, ou seja, quais perguntas precisam ser respondidas.

Quadro 9 – Método 5W2H

<b>5W</b>	<b>What? – O quê?</b>	Ação ou atividade que deve ser executada.
	<b>Why – Por quê?</b>	Justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado.
	<b>Who – Quem?</b>	Definição de quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado.
	<b>Where – Onde?</b>	Onde o procedimento será executado.
	<b>When – Quando?</b>	Período em que ocorrerá a ação.
<b>2H</b>	<b>How – Como?</b>	Explicação sobre como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos.
	<b>How much? – Quanto?</b>	Quanto custará a ação.

Fonte: Adaptado de Nakagawa (2014).

Após o registro da resposta a cada uma das perguntas acima colocadas, a execução do projeto ou ação se torna muito mais clara e efetiva. Por esse motivo, e pelos demais benefícios explanados de se utilizar a ferramenta 5W2H, é que esse método foi escolhido, especialmente por ser simples e eficaz.

Nas seções seguintes, as quatro primeiras ações propostas no Quadro 8 serão descritas detalhadamente, aplicando a mencionada metodologia.

#### **4.1.1 Sensibilização, envolvimento, esclarecimentos e conscientização dos servidores sobre o SEI**

Na pesquisa realizada constatou-se que houve certa resistência inicial, por parte de alguns setores, na implantação do SEI, relacionada ao comportamento das

peças na instituição frente às mudanças organizacionais naturalmente provocadas pela adoção de novas tecnologias de trabalho. Foi destacada também a necessidade do envolvimento de todos no processo de implantação do sistema, para que este seja exitoso.

Como forma de superação de tais questões e buscando colaboração de todos nos procedimentos de introdução do sistema na instituição, propõe-se nesta seção o desenvolvimento de uma ação de sensibilização, esclarecimentos e conscientização dos servidores sobre o uso do sistema, especialmente suas vantagens e a obrigatoriedade da inclusão de todos os processos no SEI.

Quadro 10 - Elaboração de vídeo para a campanha de sensibilização e esclarecimentos sobre a implantação do SEI

<b>What? O quê?</b>	Elaboração de vídeo para a campanha de sensibilização e esclarecimentos sobre a implantação do SEI na UFJF.
<b>Why? Por quê?</b>	A mudança organizacional oriunda da adoção de uma nova tecnologia na rotina de trabalho fez surgir certa resistência à novidade em alguns servidores. Desconhecimento sobre o sistema, falta de familiaridade e medo de não saber lidar com o SEI são algumas das possíveis causas. Esta ação visa mitigar essa resistência (a que já existe e a que porventura possa vir a existir), e envolver todos os servidores da instituição na implantação do sistema, para que isso aconteça da forma mais fluida e exitosa possível.
<b>Who? Quem?</b>	O vídeo será criado pelo Arquivo Central-SEI em parceria com o NUPLA e a Diretoria de Imagem Institucional.
<b>Where? Onde?</b>	<i>Site</i> do SEI-UFJF.
<b>When? Quando?</b>	Agosto e setembro de 2021.
<b>How? Como?</b>	Um representante do Arquivo Central-SEI, setor que atualmente gere o sistema, se reunirá com o setor da Diretoria de Imagem Institucional responsável pela criação e edição de vídeos institucionais da UFJF e com uma servidora Psicóloga do NUPLA, a fim de se traçar a melhor estratégia de abordagem do tema. O vídeo deverá explicar didaticamente: a) o que é o SEI e como ele chegou à UFJF; b) as etapas de implantação do SEI na universidade; c) os próximos passos que serão dados e qual o papel de cada integrante da universidade nisso; d) as vantagens que o uso do sistema apresenta e quais mudanças ocorrerão com sua implantação; e) a importância da colaboração de todos no processo; f) divulgação do <i>e-mail</i> para envio de dúvidas sobre a implantação do SEI na UFJF ( <a href="mailto:sei@ufjf.edu.br">sei@ufjf.edu.br</a> ). Uma vez pronto, o vídeo ficará disponível no <i>site</i> do SEI-UFJF e será divulgado por <i>e-mail</i> para todos os servidores da universidade.
<b>How Much? Quanto?</b>	Sem custos adicionais

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Ao pensar a presente ação, a pesquisadora precisou considerar o momento peculiar de pandemia Covid-19, o cenário de isolamento social vigente na ocasião da elaboração desta proposta e a perspectiva para o ano de 2021, a qual apontava para a prorrogação da suspensão das atividades presenciais da UFJF<sup>2</sup>. O meio que se mostrou mais adequado para a realização da ação foi o audiovisual, que possibilita seu desenvolvimento e divulgação de maneira totalmente remota.

Como exposto no Quadro 10, sugere-se que, para esta ação, seja feita uma parceria entre o Arquivo Central-SEI, o NUPLA e a Diretoria de Imagem Institucional. Isso porque o primeiro detém o conhecimento técnico acerca do SEI e sobre como está acontecendo a implantação do sistema na instituição; o segundo possui em seu quadro psicólogos que poderão contribuir com uma visão de sua área sobre como abordar o assunto da maneira mais eficaz visando à sensibilização e ao envolvimento das pessoas; já o terceiro possui um setor que detém o saber técnico sobre edição de vídeos. Desta forma, o trabalho conjunto das mencionadas repartições muito provavelmente resultará em um vídeo de qualidade, eficiente e adequado para solucionar os problemas apontados pela pesquisa.

Assim, a maneira como o vídeo abordará os temas será desenvolvida por meio de reuniões entre os setores mencionados. Quanto ao conteúdo, o vídeo deverá explicar didaticamente, com desenhos, legendas e outros recursos: a) o que é o SEI e como ele chegou à UFJF; b) as etapas de implantação do SEI na universidade; c) os próximos passos que serão dados e qual o papel de cada integrante da universidade nisso; d) as vantagens que o uso do sistema apresenta e quais mudanças ocorrerão com sua implantação; e) a importância da colaboração de todos no processo; f) divulgação do *e-mail* para envio de dúvidas sobre a implantação do SEI na UFJF ([sei@ufjf.edu.br](mailto:sei@ufjf.edu.br)).

Uma vez pronto, o vídeo será publicado no site do SEI-UFJF e será divulgado por *e-mail* para todos os servidores da universidade. Na correspondência eletrônica deverá ser salientada a importância de todos assistirem ao vídeo.

Executada a ação voltada a envolver a todos na implantação do sistema, sugere-se que se passe à ação de mapeamento e otimização de processos, a qual

---

<sup>2</sup> No momento da escrita do Plano de Ação Educacional, o Brasil passava pela pior fase da pandemia Covid-19, contabilizando 12.983.560 casos e 331.530 óbitos em 04/04/2021 (BRASIL, 2021). As atividades da UFJF encontravam-se suspensas desde o dia 17 de março de 2020.



precisará ser realizada com a colaboração dos servidores dos setores que ainda não tiveram seus feitos implantados no SEI.

#### 4.1.2 Mapeamento e otimização dos processos

Foi constatado na pesquisa que, para que os processos administrativos da UFJF sejam implantados no SEI de forma a se aumentar a eficiência das rotinas de trabalho, é necessário que haja o prévio mapeamento de todas as suas etapas e a sua otimização, com as devidas adaptações ao sistema. Sobre isso, propõe-se a segunda ação, a qual é detalhada no Quadro 11:

Quadro 11 – Mapeamento e otimização dos processos da UFJF

<b>What? O quê?</b>	Mapear e otimizar os processos que ainda não foram inseridos no SEI.
<b>Why? Por quê?</b>	Foi estabelecido pela Equipe SEI que todos os processos precisam ser mapeados e otimizados antes de sua inserção no SEI, uma vez que a mudança do meio de tramitação dos processos demanda adaptações.
<b>Who? Quem?</b>	Escritório de Processos e cinco bolsistas de Treinamento Profissional.
<b>Where? Onde?</b>	Unidades da UFJF que ainda não implantaram seus processos no SEI.
<b>When? Quando?</b>	A partir de agosto de 2021.
<b>How? Como?</b>	No início dos trabalhos será realizada uma reunião entre os responsáveis pela ação e a chefia do setor para que sejam levantados quais processos serão objeto do mapeamento, e para que sejam passadas orientações sobre como o trabalho será desenvolvido. De posse de tais informações, a equipe fechará um cronograma de trabalho e passarão a ser feitas reuniões com os servidores daquele setor para determinar como é a atual tramitação dos processos. Em seguida, a equipe se reunirá para estudos e reflexões sobre como otimizar a tramitação processual, considerando que os feitos passarão para o meio eletrônico. Por fim, será apresentada a nova modelagem processual aos servidores do setor para aprovação e homologação, sendo o resultado dos trabalhos encaminhado, por fim, ao Arquivo Central-SEI para efetiva implantação no sistema.
<b>How Much? Quanto?</b>	R\$ 1.500,00 mensais (R\$ 300,00 mensais por bolsa de Treinamento Profissional).

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O trabalho de mapeamento e otimização de processos é realizado pelo Escritório de Processos, o qual, segundo as entrevistas realizadas, tem ficado

sobrecarregado, uma vez que está sendo demandado para mapear e otimizar cada vez mais processos, em especial, no período de trabalho remoto – cabe destacar que todos os processos da instituição precisarão passar por esse setor, pois todos serão inseridos no SEI.

A medida mais adequada para solucionar essa questão de insuficiência de pessoal seria a alocação de mais servidores no mencionado setor, o que poderia ser resultado do estudo de redimensionamento da força de trabalho da UFJF, ação que será proposta nesta dissertação. Entretanto, considerando que se propõe que ambas as ações caminhem concomitantemente, esta solução mostra-se inviável.

O cenário ideal envolveria aumentar o número de servidores na equipe por meio da nomeação de novos TAEs para a universidade, porém atualmente isso não tem se mostrado viável pela situação econômica ruim do país, pouco investimento em educação e ausência de previsão de aumento da força de trabalho nas universidades. Sugere-se como alternativa, portanto, a disponibilização de cinco bolsas de treinamento profissional, as quais seriam concedidas a alunos de graduação das áreas de Informática e Administração aprovados em seleção realizada pelo próprio Escritório de Processos, para fortalecerem a equipe.

A ideia aqui proposta é que a ação se inicie nas pró-reitorias, depois, passe para as outras Unidades da Administração Superior, e gradativamente seja expandida para os outros setores, de acordo com o avanço dos trabalhos. O levantamento de quais processos ainda não foram inseridos no SEI, e necessitam ser mapeados, deverá ser feito juntamente à chefia de cada setor, na etapa inicial dos trabalhos. Em outras palavras, na primeira reunião dos servidores e/ou bolsistas do Escritório de Processos com a chefia do setor, deverão ser listados os processos que serão mapeados, e com base nos dados obtidos, deverá ser elaborado um cronograma de trabalho. Nessa primeira reunião, também, serão passadas orientações para que os setores comecem se organizar para mapear os seus processos.

Tendo em vista o êxito do projeto Mapeamento e Otimização de Processos (MOP) desenvolvido junto à PROGEPE, sugere-se que a ação aqui proposta seja baseada nos mesmos passos, abordados na seção 2.4.1 desta dissertação. Após a reunião inicial, a próxima etapa é a reunião da equipe com os servidores, a fim de se coletar informações detalhadas sobre cada processo que tramita naquele setor específico. De posse de tais dados, será montado um fluxograma de cada processo,

retratando como a tramitação é atualmente, em meio físico (chamado processo *as is*). Em seguida, passa-se aos estudos sobre como otimizar aquele feito, e sobre qual a melhor maneira de adaptá-lo ao meio eletrônico, com vistas à sua implantação no SEI – o fruto desta etapa é o desenho do processo *to be*, ou seja, em sua forma otimizada. Tal proposta do novo desenho é apresentado aos servidores do setor, para ajustes, aprovação e, por fim, homologação, e esse resultado dos trabalhos será repassado ao Arquivo Central-SEI, que implantará o processo no sistema. A Figura 11 apresenta de forma resumida os passos da ação.

Figura 11 – Passos da ação de mapeamento e otimização dos processos



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Salienta-se que, enquanto durar a pandemia Covid-19, as reuniões deverão ser feitas remotamente, assim como todas as etapas do trabalho.

O objetivo da presente ação é criar um bom fluxo de trabalho para que a implantação dos processos da instituição no sistema ganhe em eficiência e organização.

#### 4.1.3 Capacitação dos servidores no uso do SEI

Os dados coletados na pesquisa demonstraram que alguns servidores ainda possuem dificuldades em usar o SEI. Foi apontado que a PROGEPE chegou a ofertar um curso de capacitação no uso do sistema, entretanto isso aconteceu muito tempo antes do início de sua implantação, o que comprometeu a efetividade dessa ação de capacitação.

Além disso, entre a oferta de tal curso e os dias atuais, muitos servidores efetivos e terceirizados foram integrados ao quadro da instituição, os quais precisam ter acesso à capacitação adequada no uso do sistema, uma vez que, inevitavelmente, todos usam o SEI em suas rotinas de trabalho.

Tendo isso em vista, foi pensada a ação pormenorizada no Quadro 12:

Quadro 12 – Capacitação dos servidores da UFJF no uso do SEI

<b>What? O quê?</b>	Oferta de curso de capacitação para o uso do SEI, focado nas especificidades da UFJF.
<b>Why? Por quê?</b>	Há servidores que apresentam dificuldades relacionadas ao uso do sistema; há novos servidores que precisam de capacitação.
<b>Who? Quem?</b>	PROGEPE (NUDEP) e Arquivo Central-SEI.
<b>Where? Onde?</b>	Curso na modalidade online, ministrado na plataforma Moodle da UFJF.
<b>When? Quando?</b>	De setembro de 2021 a março de 2022.
<b>How? Como?</b>	O curso será ofertado na modalidade à distância e terá duração de 40h, com expedição de certificado. Após a sua disponibilização na plataforma Moodle da UFJF, todos os servidores receberão um <i>e-mail</i> , inclusive os terceirizados, convidando-os a participarem do curso e demonstrando a importância de fazê-lo. A participação será facultativa. Ao final, será oportunizado ao aluno realizar o <i>download</i> do material escrito do curso para que consulte em seu dia a dia de trabalho.
<b>How Much? Quanto?</b>	O curso será custeado pelo orçamento disponível para encargos de curso e concurso.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A proposta é que o curso seja elaborado pelo setor da PROGEPE responsável pela oferta de cursos de capacitação aos servidores, qual seja, o Núcleo de Qualificação e Desenvolvimento de Pessoas (NUDEP), em parceria com o Arquivo Central-SEI, setor hoje responsável por gerir o sistema na universidade.

Sugere-se que o curso aborde, no mínimo, os tópicos constantes do Quadro 13.

Quadro 13 – Conteúdo mínimo sugerido para o curso de capacitação no SEI

<b>Tópico</b>	<b>Detalhamento</b>
1. Introdução	1.1. O que é o SEI 1.2. Como acessar o Sistema 1.3. A tela inicial e seus elementos 1.4. Recebimento e atribuição de processos 1.5. Inclusão de anotações e uso de marcadores como forma de organização da mesa de trabalho
2. Processos	2.1. Criação, abertura, exclusão e conclusão 2.2. Relacionamento e anexação 2.3. Acompanhamento Especial 2.4. Envio de <i>e-mails</i> 2.5. Procedimento Operacional Padrão (POP)
3. Documentos	3.1. Criação, edição e assinatura 3.2. Barra de ferramentas 3.3. Documentos padrão e modelos favoritos 3.4. Documentos externos 3.5. Cancelamento e Exclusão 3.6. Manifestação de Ciência
4. Lei de Acesso à Informação (LAI)	4.1. O que é a LAI 4.2. O direito de acesso à informação 4.3. Documentos públicos, restritos e sigilosos: como classificar
5. Pesquisa no SEI	5.1. Como utilizar a ferramenta de busca do SEI para encontrar um processo ou documento
6. Blocos	6.1. Blocos de Assinatura 6.2. Blocos de Reunião 6.3. Blocos Internos
7. Usuário Externo	7.1. Como solicitar cadastramento na UFJF 7.2. Como liberar um documento para assinatura do usuário externo
8. Suporte ao usuário da UFJF	8.1 Como utilizar o suporte ao usuário oferecido pela UFJF

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Importante ressaltar que deverá haver um módulo sobre a Lei de Acesso à Informação (demanda levantada pelo entrevistado IQ), de modo que os

participantes, ao final, sejam capazes de classificar um documento segundo seu nível de acesso corretamente; e deverá haver um tópico sobre os POPs, explicando o que são, como lê-los, como segui-los e interpretá-los, pois a dificuldade de lidar com tais documentos foi algo também levantado na pesquisa.

Importante destacar também que no bojo do curso deve ser feita a divulgação do ambiente de testes do SEI e do suporte ao usuário ofertado pelo Arquivo Central-SEI, os quais estão à disposição dos servidores, mas a maioria os desconhece, como apontado na pesquisa realizada. Para tanto, sugere-se que os responsáveis pelo curso consultem previamente o mencionado setor para coleta de informações sobre como acontece o suporte ao usuário da UFJF, e qual a melhor forma de instruir os cursistas sobre tal serviço.

O curso terá duração total de 40h, com expedição de certificado, e será realizado inteiramente à distância, por meio da Plataforma *Moodle* da UFJF. Assim que o curso estiver disponível, deverá ser enviado um *e-mail* a todos os servidores da UFJF, inclusive aos terceirizados, convidando-os a participarem do curso. A participação será facultativa, mas na referida comunicação serão dados os detalhes do curso e será demonstrada a importância de fazê-lo.

Sugere-se que o curso fique disponível entre setembro de 2021 e março de 2022 (seis meses) visando a alcançar um maior número de pessoas. Uma vez que o aluno conclua a capacitação, a ele será oportunizado o *download* do material escrito do curso para que consulte em seu dia a dia de trabalho, em caso de dúvidas quanto ao uso do sistema.

A seção seguinte apresenta uma ação que pode vir a complementar a capacitação em serviço sobre o SEI.

#### **4.1.4 Elaboração e disponibilização de vídeos tutoriais curtos explicativos e didáticos acerca do uso das ferramentas do SEI**

Ainda sobre as dificuldades apresentadas pelos servidores da universidade quanto ao uso do SEI, na pesquisa foi constatado que muitos dos entraves não se relacionam aos processos em si, nem à sua tramitação ou ao seu conteúdo, mas sim às próprias ferramentas do sistema, as quais podem ser aliadas do usuário na gestão de seus processos de trabalho diários se usadas em todo o seu potencial.

Como solução, propõe-se a elaboração e disponibilização de vídeos tutoriais curtos explicativos e didáticos acerca do uso das ferramentas do SEI, e o resumo da ação é exposto no quadro 14.

Quadro 14 – Elaboração e disponibilização de vídeos tutoriais sobre as ferramentas do SEI

<b>What? O quê?</b>	Elaboração e disponibilização de vídeos tutoriais sobre o uso das ferramentas do SEI.
<b>Why? Por quê?</b>	O SEI dispõe de funcionalidades que são desconhecidas por alguns servidores, as quais, se bem aproveitadas, facilitam muito o uso do sistema e otimizam a rotina de trabalho.
<b>Who? Quem?</b>	Arquivo Central-SEI e 2 bolsistas de treinamento profissional.
<b>Where? Onde?</b>	<i>Site</i> do SEI-UFJF.
<b>When? Quando?</b>	A partir de agosto de 2021.
<b>How? Como?</b>	Os servidores do Arquivo Central, com auxílio dos bolsistas, elaborarão vídeos curtos demonstrando como usar cada ferramenta do SEI. Deverá ser elaborado um vídeo para cada funcionalidade, de tal forma que sejam vídeos curtos e diretos, para motivar o acesso pelos usuários. Uma vez prontos, os vídeos ficarão disponíveis no <i>site</i> do SEI-UFJF e serão divulgados por <i>e-mail</i> para todos os servidores da universidade.
<b>How Much? Quanto?</b>	R\$ 600,00 mensais (R\$ 300,00 mensais por bolsa de Treinamento Profissional).

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A ação proposta envolve primeiramente a seleção de dois bolsistas de treinamento profissional, dentre alunos da área de informática, para confecção dos vídeos explicativos. Caberá aos servidores do Arquivo Central-SEI a orientação de tais bolsistas sobre o que cada vídeo deverá abordar.

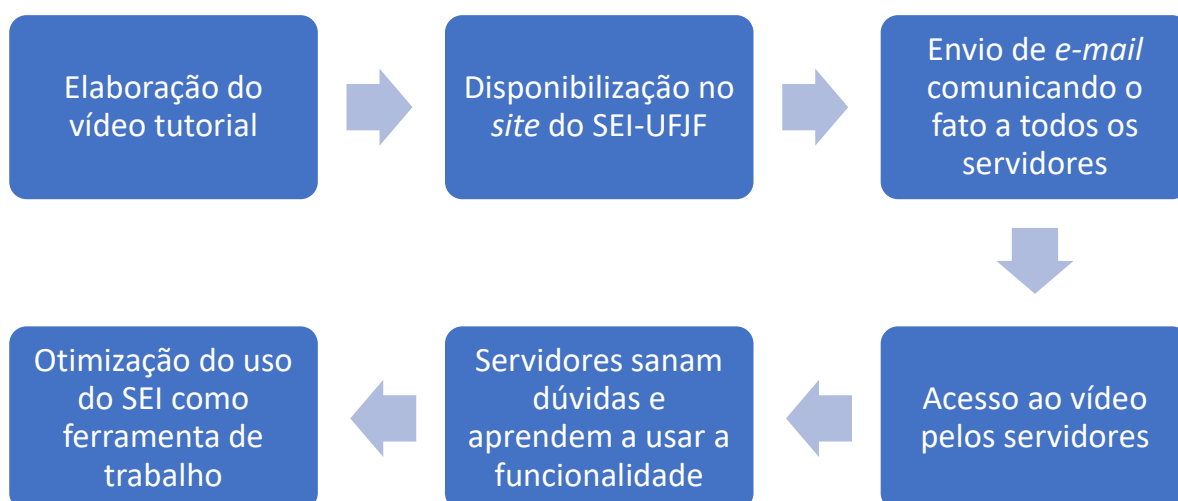
Pensando na agilidade de acesso pelos usuários, os quais, muitas vezes precisam solucionar rapidamente uma dúvida pontual durante sua rotina de trabalho, sugere-se que os vídeos sejam diretos e curtos, um para cada ferramenta do sistema. Eles consistirão basicamente em uma captura da tela do computador, no qual o espectador verá exatamente onde precisa clicar e o que tem que fazer para usar aquela determinada funcionalidade.

Importante salientar que no início de cada vídeo deverá ser feita uma breve explicação sobre o que será tratado, para que serve aquela ferramenta específica e

como ela pode ser usada no dia a dia de forma a se otimizar o trabalho dos servidores.

Os vídeos ficarão disponíveis no sítio eletrônico do SEI-UFJF (<https://www2.ufjf.br/sei/>), e, cada vez que houver a inserção de um vídeo, todos os servidores da universidade serão comunicados via *e-mail*. A figura 12 demonstra o fluxo de atividades na presente ação.

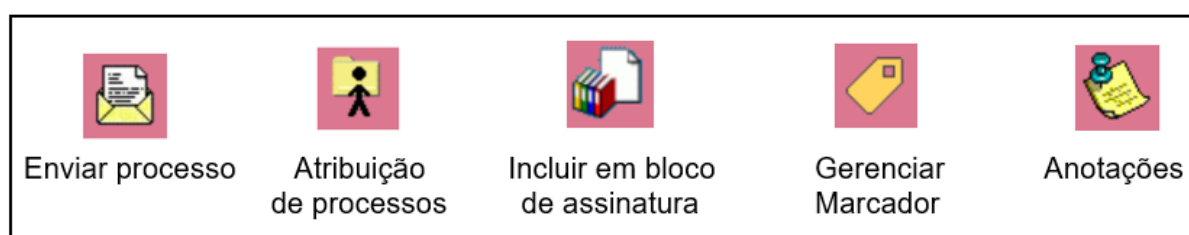
Figura 12 – Etapas da ação de elaboração e disponibilização de vídeos tutoriais sobre as ferramentas do SEI



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A figura 13 ilustra no que consistem as mencionadas funcionalidades do SEI que seriam objeto dos vídeos tutoriais.

Figura 13 – Exemplos de ferramentas do SEI



Fonte: Elaborado pela autora (2021).



Dessa forma, o objetivo maior da presente ação é a otimização do uso do SEI como ferramenta de trabalho, o qual está sendo implantado em todos os setores da universidade.

#### 4.2 PROPOSTA DE AÇÃO DE MONITORAMENTO DO PAE

A concretização de uma política pública ou de um plano de ação educacional abrange variados sujeitos e fatores internos à instituição, o que traz à tona a necessidade de realizar seu monitoramento e sua avaliação de forma periódica, com o intento de saber como está caminhando a implantação das ações propostas e se os resultados atingidos se coadunam com o que se pretendia quando da elaboração do plano.

Especificamente sobre políticas públicas, Aranda, Rodrigues e Militão (2020, p. 3) ressaltam a importância da sua avaliação e monitoramento:

Avaliar uma política, tanto em seu processo de implementação, que pode ser compreendido como monitoramento da vida útil de uma política, bem como verificar seus desdobramentos e impactos ao término do ciclo correspondem a ações imprescindíveis para o sucesso de uma política. O contrário também é verdadeiro, ou seja, a ausência de mecanismos de avaliação periódica e a inexistência ou a parca existência de práticas avaliativas contribuem negativamente para o êxito de uma política pública.

Ainda, para Condé (2012), a principal razão de se realizar o monitoramento e a avaliação da implementação de uma política pública diz respeito a verificar suas metodologias e corrigir possíveis erros.

Assim, tem-se a importância de se avaliar e monitorar as ações propostas nesta dissertação, verificando sua eficácia, eficiência, e, também, as falhas porventura existentes em sua implementação, a fim de que sejam adotadas a tempo medidas corretivas, para que logre êxito. O quadro 15 sintetiza uma ação de monitoramento e avaliação do PAE proposto nesta dissertação, sendo as ações nomeadas como Ação 1, Ação 2, Ação 3 e Ação 4 considerando a ordem em que foram apresentadas nas seções anteriores.

Quadro 15 – Monitoramento e Avaliação do PAE

	<b>Ação 1</b>	<b>Ação 2</b>	<b>Ação 3</b>	<b>Ação 4</b>
<b>O que avaliar?</b>	Se os servidores estão colaborativos no processo de implantação do SEI.	Se os processos estão sendo mapeados e otimizados adequadamente.	Se o curso oferecido está cumprindo seu objetivo de capacitar os servidores no uso do SEI.	Se os vídeos estão auxiliando de fato os usuários.
<b>Quem vai avaliar?</b>	A Equipe-SEI	Coordenador do Escritório de Processos.	O NUDEP (PROGEPE).	Arquivo Central-SEI
<b>Como vai avaliar?</b>	Por meio de observação do comportamento dos servidores nos setores em que os processos estão sendo implantados no sistema.	Por meio de reuniões periódicas com os servidores do setor que estão envolvidos com a ação.	Por meio de pesquisa de opinião preenchida pelo cursista, ao final do curso.	Por meio de pesquisa de opinião enviada para o <i>e-mail</i> institucional dos servidores.
<b>Quando avaliar?</b>	A cada término dos trabalhos em um setor.	A cada 2 meses.	Semestralmente, ao final do período de oferecimento do curso.	Mensalmente.
<b>Resultados esperados</b>	Maior envolvimento dos servidores na implantação do SEI e maior receptividade ao sistema.	A realização do mapeamento e otimização dos processos antes de sua implantação no SEI.	Que após a capacitação, o usuário seja capaz de usar o sistema sem dificuldades.	Que os vídeos estejam suficientemente didáticos e explicativos.
<b>Medidas corretivas</b>	Criação de outros meios para sensibilização, envolvimento, e conscientização dos servidores sobre o SEI, como por exemplo, elaboração de uma cartilha explicativa ilustrada.	Reuniões de alinhamento estratégico dentro do próprio Escritório de Processos. Seleção de mais bolsistas de treinamento profissionais, caso a demanda esteja maior que a capacidade da equipe.	Oferecimento de um curso complementar, subsequente. Criação de outros meios de capacitação que sanem as falhas levantadas.	Confecção de novos vídeos, aprimorados de acordo com os dados coletados na pesquisa de opinião.

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

O objetivo de se monitorar e avaliar as ações, é, portanto, acompanhar sua implantação, identificando falhas e pontos de melhoria, além de possibilitar intervenção em seu desenvolvimento com medidas corretivas. Assim, pretendeu-se apresentar um plano de ação completo, porém, é necessário o acompanhamento de sua concretização para que seja, em todos os aspectos, exitoso.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente adoção de tecnologias de informação e comunicação nas diversas áreas da vida é uma tendência da sociedade da informação na qual vivemos. Esse movimento tem contribuído para revolucionar os métodos de coleta, produção e disseminação de dados. As organizações têm buscado se aperfeiçoarem no tocante à criação, ao controle e à disponibilização adequada da informação.

Esse movimento ganhou impulso com as restrições de isolamento social que precisaram ser adotadas para frear a disseminação da Covid-19. Aos servidores da UFJF foi imposto trabalho remoto com a suspensão das atividades acadêmicas e administrativas presenciais. Assim, a tecnologia ganhou ainda mais importância, pois possibilitou às pessoas permanecerem em isolamento social, trabalhando de suas casas.

Uma das manifestações de incorporação da tecnologia ao trabalho é o uso da gestão eletrônica documental. Nesse sentido, foi adotado pela UFJF o SEI, o qual consiste em uma plataforma de confecção e gestão de documentos e processos totalmente digitais. Cabe ressaltar que, mesmo ainda estando em fase de implantação na instituição, tal sistema foi a ferramenta que possibilitou a continuidade da prestação dos serviços durante a mencionada suspensão das atividades presenciais.

Antes da adoção do SEI as ações administrativas da UFJF eram documentadas e registradas em papel, resquício do modelo burocrático de administração pública, adotado no Brasil a partir de 1930. Até o ano de 2019 todos os processos da UFJF tramitavam de forma impressa, prática sujeita a possíveis falhas, como extravio de documentos. Além disso, os processos demandavam espaço físico para arquivamento e geravam gastos significativos com insumos físicos, como capas, caixas de arquivo, clipes, canetas e carimbos.

A implantação do SEI e a passagem dos documentos e processos administrativos do meio físico para o meio eletrônico representou mudança de paradigma numa organização marcada pela cultura do papel. A PROGEPE, atual lotação de trabalho da autora, foi escolhida como primeiro setor a ter seus processos inseridos no sistema.

Devido à importância do tema, esta dissertação buscou analisar os efeitos da implantação do SEI na rotina administrativa da universidade, em especial, em

relação à tramitação de processos da PROGEPE, e propor um plano de ação que otimize o uso do sistema como instrumento de aumento da eficiência administrativa.

Para tanto, o segundo capítulo apresentou o caso de gestão. Inicialmente foram abordados os modelos de gestão pública e a administração pública brasileira, de modo a se demonstrar a existência, ainda, de resquícios do modelo burocrático. Em seguida, foi explicado o surgimento do SEI e como esse sistema acabou por ser adotado pela UFJF. A fim de se contextualizar a pesquisa, o capítulo apresentou, ainda, a estrutura da universidade, com foco na PROGEPE. Por fim, detalhou-se os trâmites de três tipos de processos escolhidos para análise, tanto no meio físico quanto no eletrônico, e foram apresentados e comparados os dados levantados acerca do tempo de duração dos feitos.

No terceiro capítulo foram apresentados o arcabouço teórico da pesquisa, sua metodologia e a análise dos dados obtidos. Foram escolhidos como eixos teórico-analíticos: Gestão Eletrônica de Documentos, uma vez que o SEI é um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos; Princípio da Eficiência Administrativa, subsídio para analisar se as modificações sofridas pelos processos contribuíram para aumento da eficiência nas atividades da Pró-reitoria; e Mudança Organizacional, conceito que embasa a investigação acerca das modificações causadas no trabalho e da adaptação dos servidores ao uso do sistema.

Como procedimento metodológico optou-se pela pesquisa documental, consistente no levantamento de dados dos processos no SIGA e no SEI; pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, esta última aplicada a partir de entrevistas semiestruturadas com sete pessoas que desempenham papel fundamental no processo de implantação do mencionado sistema na instituição.

Na pesquisa realizada constatou-se a necessidade de mapeamento e otimização dos processos de trabalho nos setores da universidade em que isso ainda não foi realizado, como um passo prévio e essencial para a implantação dos feitos no SEI de forma eficiente. Também foram diagnosticados alguns pontos de melhoria no que se refere à sensibilização e à capacitação dos servidores no uso do sistema. Isso porque as entrevistas expuseram que existem usuários que ainda possuem dificuldades em lidar com o SEI e que houve certa resistência inicial à implantação do sistema em alguns setores, relacionada ao comportamento das pessoas da instituição quanto às mudanças.

A partir dos dados coletados, de igual modo notou-se a necessidade da realização de um estudo de redimensionamento da força de trabalho TAE na universidade como um todo, em virtude das mudanças originadas pela nova forma de trabalhar. Foi mencionado que tal projeto se encontra já em andamento no âmbito do NUPLA-PROGEPE, por outras razões que não a implantação do SEI, e que pormenorizar essa ação nesta dissertação escaparia dos limites do que foi proposto. Além disso, devido à sua complexidade, exigiria a realização de uma pesquisa específica aprofundada sobre o tema, o que escaparia à nossa proposta. Assim, a presente pesquisa vem endossar a necessidade de se realizar um trabalho como esse pela instituição.

Com base nos resultados da pesquisa de campo, foram propostas, no capítulo 4, quatro ações voltadas a otimizar o uso do SEI nas atividades administrativas da universidade e a conduzir a integral implantação do sistema de forma exitosa.

Cabe salientar que não se teve a pretensão de esgotar o tema, o qual envolve outras possibilidades de pontos de vista. Esperamos ter contribuído para que a inserção da tecnologia representada pelo SEI na UFJF seja vivenciada de forma positiva pelos integrantes da instituição, e que o processo eletrônico represente melhorias tanto na prestação dos serviços públicos educacionais quanto na qualidade de vida do servidor em sua rotina de trabalho.

Por fim, sugerimos que sejam realizadas novas pesquisas sobre o assunto, em especial, após a completa implantação do sistema estudado, para verificação de possíveis lacunas, falhas e pontos de melhoria, com vistas ao constante aperfeiçoamento da atividade administrativa da universidade.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Vinícius Leopoldino do; UCHÔA, Carlos Eduardo. Processo Eletrônico Nacional: uma solução universal de processo eletrônico. **VI Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-12/processo-eletronico-nacional.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2021.

AMARAL, Vinícius Leopoldino do; UCHÔA, Carlos Eduardo. Processo Eletrônico Nacional: sua construção colaborativa e suas perspectivas. **VII Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília, 2014. Disponível em: <https://docplayer.com.br/8478508-Processo-eletronico-nacional.html>. Acesso em: 17 jun. 2021.

ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013.

ARANDA, Maria Alice de Miranda; RODRIGUES, Evely Solaine de Souza; MILITAO, Sílvio Cesar Nunes. **Monitoramento e Avaliação dos Planos Decenais de Educação**: a produção do conhecimento no Brasil. *Educ. rev.*, Curitiba, v. 36, e69767, 2020. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40602020000100203&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602020000100203&lng=en&nrm=iso). Acesso em 24 abr 2021.

AVENDON, Don M. **GED de A a Z**: tudo sobre gerenciamento eletrônico de documentos. Tradução Roberta da Silva Aquino. São Paulo: CENADEM, 2002. 200p.

BACK, Leonardo de Carlos. **Metodologia de implantação do gerenciamento eletrônico de documentos em empresa de base tecnológica**. 2004. 97 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87847>. Acesso em 14 jan 2021.

BARTALO, Linete; MORENO, Nadia Aparecida. **Gestão em arquivologia**: abordagens múltiplas. Londrina: EDUEL, 2008.

BEKER, José; NYARADI, Neide. Aprendizagem Organizacional a As Novas Tecnologias: Um Novo Desafio. In: **XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 13., 2016, Resende. Anais... Resende: Faculdades Dom Bosco, 2016. p.1-14. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/21124246.pdf>. Acesso em: 21 dez 2020.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca.** Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, maio/ago. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a03v37n2.pdf> . Acesso em: 13 mar. 2021.

BORSOI, Claudete. Automação e gestão de acervos através da digitalização e do software winisis: relato de experiência automation and management holdings through digitization and software winisis: reporting experience. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 14, n. 1, p. 238-252, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/72494>. Acesso em: 07 abr. 2020.

BRASIL chega a 331,5 mil mortes por Covid e se aproxima de 13 milhões de casos. **G1**, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/04/04/brasil-chega-a-3315-mortes-por-covid-e-se-aproxima-de-13-milhoes-de-casos.ghtml>. Acesso em 04 abr. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Norma Operacional nº 001, de 30 de setembro de 2013.** Dispõe sobre a organização e funcionamento do Sistema CEP/CONEP, e sobre os procedimentos para submissão, avaliação e acompanhamento da pesquisa e de desenvolvimento envolvendo seres humanos no Brasil. Brasília, DF, 30 set. 2013. Disponível em: [http://www.hgb.rj.saude.gov.br/ceap/Norma\\_Operacional\\_001-2013.pdf](http://www.hgb.rj.saude.gov.br/ceap/Norma_Operacional_001-2013.pdf). Acesso em: 08 abr. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012.** Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, DF, 12 dez. 2012. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html). Acesso em: 08 abr. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016.** Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. Brasília, DF, 07 abr. 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF, 5 out.1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 19 set. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.824 de 29 de junho de 2006.** Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF, 29 jun. 2006. Disponível em:



[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm). Acesso em: 07 dez. 2019.

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, DF, 8 out. 2015. 2015a. Disponível em: [Http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm](Http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm). Acesso em: 21 out. 2019.

BRASIL. **Lei Federal nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Brasília, DF, 08 jan. 1991. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8159.htm). Acesso em: 28 mar. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.784 de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF, 29 jan. 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm). Acesso em: 19 set. 2019.

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. Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 07 dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.772 de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; [...] e dá outras providências. Brasília, DF, 28 dez. 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm). Acesso em: 03 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Câmara da Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 03 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. **Processo Eletrônico Nacional (PEN)**. 2019. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/pensei>. Acesso em: 03 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 1.042 de 4 de novembro de 2015**. Dispõe sobre a implantação e o funcionamento do processo eletrônico no âmbito do Ministério da Educação. Brasília, DF, 04 nov. 2015. 2015b. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/33304161/do1-2015-11-05-portaria-n-1-042-de-4-de-novembro-de-2015-33304143](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/33304161/do1-2015-11-05-portaria-n-1-042-de-4-de-novembro-de-2015-33304143). Acesso em: 01 ago. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Acordo de Cooperação Técnica**. 2017. Acordo de

Cooperação Técnica que entre si celebram a União, por intermédio do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, e a Universidade Federal de Juiz de Fora, com a finalidade de disponibilizar o sistema eletrônico de informações (SEI) para a realização do processo administrativo em meio eletrônico (Processo Administrativo nº 05110.000307/2017-33).

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. Revista de Administração Pública. In: **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro: n.34, p.7-26, jul./ago. 2000. Disponível em: [http://bresserpereira.sitepessoal.com/papers/2000/608-RefGerencial\\_1995-RAP.pdf](http://bresserpereira.sitepessoal.com/papers/2000/608-RefGerencial_1995-RAP.pdf). Acesso em: 28 ago. 2019.

BRIDI, Maria Aparecida et al. **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. Campinas: 2020. Disponível em [https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos\\_2020/ARTIGO\\_REMIR.pdf](https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf). Acesso em 14 jan 2021.

BROOKE, Nigel (Org.). **Marcos históricos na reforma da educação**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2012.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, p. 179-191, 2013.

CANÇADO, Vera L.; SANTOS, Teresa Mônica Costa. Reação à Mudança Organizacional: A Implantação do Lean Thinking na Empresa Beta. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 100-125, abr. 2014. ISSN 2177-6652. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/592>. Acesso em 06 fev. 2021.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 21. ed. Lumen Juris: Rio de Janeiro, 2009.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: **Encontro da ANPAD**, 30, 2006. Salvador: ANPAD.

CONDÉ, E. S. Abrindo a caixa: dimensões e desafios na análise de política públicas. **Revista do PPGP Gestão e avaliação**, v.2, n.2. 2012. Disponível em: <http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/24>. Acesso em: 24 abr 2021.

CORDEIRO, Wagner Marques. Burocracia na Construção da Administração Pública do Século XXI: uma reflexão teórica. In: **Encontro Brasileiro de Administração Pública**, 4, 2017, João Pessoa.

CORRÊA, Davi Beltrão de Rossiter. **Processo administrativo eletrônico**. Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 2850, 21 abr. 2011. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/18959/processo-administrativo-eletronico>. Acesso em: 16 set. 2019.

CRISTINA, Michele. **Manual de Metodologia de Implantação do Sistema Eletrônico de Informações**. 2015. Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/manuais/metodologia-de-implantacao/introducao>. Acesso em 07 out. 2019.

CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Administrativo**. 10ª ed. Salvador: Juspodivm, 2011.

DAYCHOUM, Merhi. **40+20 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. 273 p.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

E-ARQ Brasil. **Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos**. Conselho Nacional de Arquivos - CONARQ. Rio de Janeiro: Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos (CTDE), 2011. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.siga.arquivonacional.gov.br/media/earqbrasil2011.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2020.

ELIAS, Ezmir Dippe. Gerenciamento Eletrônico de Documento (GED): aplicação na Universidade Federal de Santa Catarina. **Ágora**, Florianópolis, v. 22, n. 45, p. 15-30, 2012.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. e-Processo – Processo Administrativo Digital. In: **Ações premiadas no 16º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal – 2011**. – Brasília: ENAP, 2011, p. 165-177. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/393>. Acesso em: 16 set. 2019.

FANTINI, Sérgio Rubens. **Aplicação do gerenciamento eletrônico de documentos: estudo de caso de escolha de soluções**. 2001. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/79392>. Acesso em 14 jan 2021.

FELIX, Aliny; SILVA, Edson Rosa Gomes da. A gestão documental como suporte ao governo eletrônico: caso da Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina (SES/SC). **Democracia Digital e Governo Eletrônico**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 36-50, fev. 2010. Disponível em: <http://buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/observatoriodoegov/article/view/>. Acesso em: 07 abr. 2020.

FIGUEIREDO, Fábio Silva et al. Criando Estruturas Organizacionais Orientadas por Processos: o estudo de caso da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF. In: **XII Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior**, mai. 2018, Foz do Iguaçu, PR, 2018.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 31-45, abril/junho 2001.

INNARELLI, Humberto Celeste. Preservação digital e seus Dez Mandamentos. In: SANTOS, Vanderlei Batista dos; INNARELLI, Humberto Celeste; SOUZA, Renato Tarciso Barbosa de. **Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação, gestão do conhecimento**. Brasília: Ed. SENAC, 2007. p. 20-75.

KOCH, Walter Wysk. **Gerenciamento eletrônico de documentos: conceitos, tecnologias e considerações gerais**. São Paulo: Cenadem, 1998.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003. 278 p.

LIMA, Suzana Maria Valle; BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança organizacional: uma introdução**. In: LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LINES, Rune. The structure and function of attitudes toward organizational change. **Human resource development review**, v. 4, n. 1, p. 8-32, 2005.

MACÊDO, Kátia Barbosa; PIRES, José Calixto de Souza. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-106, 2006.

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. 5ª ed. Niterói: Impetus, 2011.

MARTINS, Jomar. **Mais bytes e menos burocracia melhoram as decisões**. 2011. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2011-ago-19/entrevista-vilson-daros-desembargador-trf-regiao>. Acesso em: 02 out. 2019.

MATOS, Ely Edison da Silva; RIBEIRO, Carlos Alberto. **Sistema Integrado de Gestão Acadêmica: a experiência da UFJF**. Juiz de Fora. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2011. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/148809>. Acesso em: 04 dez. 2019.

MEDEIROS, Helder. **Sobre o SEI**. 2015. Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/sobre-o-sei>. Acesso em: 10 out. 2019.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 25 ed. Malheiros: São Paulo, 2008.

MENEZES, Marcos. **PEN - Projeto Eletrônico Nacional**. 2015. Disponível em:

<https://softwarepublico.gov.br/social/sei/pen-projeto-eletronico-nacional>. Acesso em: 16 set. 2019.

MERTON, Robert K. **Sociologia: Teoria e Estrutura**. Tradução de Miguel Maillat. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MOURA, Edilma Soares Ferenzini. **Análise do procedimento de estágio probatório dos professores do magistério superior: o caso do Instituto de Ciências Humanas da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2016. 104 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <http://www.mestrado.caeduffj.net/wp-content/uploads/2017/06/EDILMA-SOARES-FERENZINI-MOURA.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2019.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Curso de Direito Administrativo**. 12. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: 5w2h: Plano De Ação Para Empreendedores**. 2014. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em: 13 de mar. 2021.

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem**. Organização Pan-americana de Saúde, 2001.

OLIVEIRA, Samir Adamoglu et al. Mudança Organizacional e Inovação Tecnológica em Processos: Estudo de Caso em uma Empresa Prestadora de Serviços do Estado do Paraná. In: **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 25., 2008, Brasília. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/Simposio419.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2020.

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e. Modelos de Administração Pública. In: DAVID, Marcos Vinicius; SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos. **Administração Pública Contemporânea: Política, Democracia e Gestão**. Juiz de Fora: UFJF, 2013. Cap. 1, p. 9 – 34.

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e. Paradigmas de Administração Pública. In: **Sociedade, Estado e Administração Pública: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras**. 2009. 301 p. Tese

(Doutorado em Administração) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras. Cap. 4, p. 55-71.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 37-49, 2005. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902005000100005&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000100005&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 23 out. 2019.

PEREZ, Caio Frederico Fonseca Martinez. **Burocracia estável e o princípio da eficiência na administração pública brasileira**. 2016. Tese (Doutorado em Direito do Estado) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. doi:10.11606/T.2.2016.tde-03112016-223544. Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-03112016-223544/publico/TESE\\_CAIO.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-03112016-223544/publico/TESE_CAIO.pdf). Acesso em: 22 out. 2020.

RESENDE, Odirley Hayalla de. **Processo Eletrônico Nacional: um estudo sobre transição de paradigmas na Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2019. 196 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli et al. A gestão eletrônica de documentos (GED) em uma cooperativa de prestação assistencial à saúde: um estudo de caso. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S.l.], v. 3, n. 6, p. 43-58, mar. 2017. ISSN 2359-0432. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/23964>. Acesso em: 08 abr. 2020.

SALVADOR, Andressa et al. A contextualização da resistência à mudança na cultura, nas relações de poder e no clima organizacional. In **V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2008, Resende. Anais... Resende, 2008.

SELDIN, Renata; RAINHO, Maria Alice Ferruccio; CAULLIRAUX, Heitor Mansur. O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão: uma abordagem sobre resistência a mudanças. In: **Simpósio da Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 6., 2003, São Paulo.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. ed. 18. São Paulo: Malheiros, 2000.

SILVA, José Roberto G. da; VERGARA, Sylvia C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v.43, n.3, p. 10-21, jul./set. 2003.

SILVA, Sidney Verginio da; PORTUGAL, Nilton dos Santos. O gerenciamento eletrônico de documentos aplicado à gestão documental docente de uma Instituição de Ensino Superior no Sul de Minas Gerais. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 16, n. 1, p. 254-271, jan./abr. 2016. e-ISSN: 2177-6652. Disponível em: <https://revistagt.fpl.edu.br/get>. Acesso em: 08 abr. 2020.

TIAGO, João; REIS, Leonardo. **Arquivologia facilitada: teoria e questões comentadas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224 p.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. **E-PROC**: processo eletrônico da Justiça Federal da 4ª Região completa cinco anos. 2014a. Disponível em: [https://www2.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia\\_visualizar&id\\_noticia=10500](https://www2.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=10500). Acesso em 07 out. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. **Representantes do TJES conhecem Sistema Eletrônico de Informações do TRF4**. 2013. Disponível em: [https://www2.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia\\_visualizar&id\\_noticia=9370](https://www2.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=9370). Acesso em 10 out. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. **SEI - Sistema Eletrônico de Informações**. Vídeo institucional produzido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, publicado em 9 de dez. de 2014. 2014b. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=8c1RdDzpeTw>. Acesso em 10 out. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Arquivo Central. **Portaria nº 001, de 19 de setembro de 2018**. Dispõe sobre o credenciamento dos setores, a habilitação dos seus respectivos processos, o cadastro de usuários e fixa regras gerais para o início da produção de documentos no Sistema Eletrônico de Informações SEI-UFJF. Juiz de Fora: Arquivo Central, 2018a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/sei/files/2018/02/Portaria-001-2018-SEI1.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Bem-Vindo(a) ao Site do Escritório de Processos da UFJF**. Juiz de fora: Escritório de Processos, 2016. Disponível em: <https://www.ufjf.br/escritoriodeprocessos/2016/07/04/bem-vindoa-ao-site-do-escritorio-de-processos-da-ufjf/>. Acesso em: 18 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Comissão Própria de Avaliação. **Relatório Anual Autoavaliação Institucional 2018 da UFJF**. Juiz de Fora: Diretoria de Avaliação Institucional, 2019d. Disponível em: <http://www.ufjf.br/cpa/files/2019/03/RAAI-2018-CPA-UFJF.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 07, de 25 de fevereiro de 2019**. Altera a Resolução 25/2017, que altera e consolida a estrutura organizacional da Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: Conselho Superior, 2019a. Disponível em: [http://www.ufjf.br/consu/files/2019/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o-07.2019\\_Consu\\_UFJF-Valida%C3%A7%C3%A3o-Nova-Estrutura-PROGEPE.pdf](http://www.ufjf.br/consu/files/2019/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o-07.2019_Consu_UFJF-Valida%C3%A7%C3%A3o-Nova-Estrutura-PROGEPE.pdf). Acesso em: 05 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 10, de 18 de março de 2020**. Suspende as atividades acadêmicas e administrativas no âmbito da UFJF, em decorrência da pandemia COVID-19, e dá outras providências. Juiz de Fora: Conselho Superior, 2020c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/resolucoes/consulta-as-resolucoes/2020-2/>. Acesso em 17 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 71, de 24 de dezembro de 2020**. Aprova alteração na estrutura organizacional da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Juiz de Fora: Conselho Superior, 2020a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/resolucoes/consulta-as-resolucoes/2020-2/>. Acesso em 13 jan. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Estrutura Organizacional da UFJF**. Juiz de Fora: UFJF, 2019f. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/transparencia/wp-content/uploads/sites/91/2019/01/EstruturaOrganizacional-da-UFJF-A4-v1.12-1.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Equipe SEI-UFJF. **Implantação do SEI** [mensagem institucional]. Mensagem recebida por <rebeccadamatta@gmail.com> em 12 abr. 2019. 2019b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Escritório de Processos. **Fluxogramas de processos da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas mapeados**. Juiz de Fora: Escritório de Processos, 2019e.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **História**. Juiz de Fora: UFJF, [2019? a]. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/historia/>. Acesso em: 04 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Portal do SEI-UFJF**. Juiz de Fora: Arquivo Central, [2019? b]. Disponível em: <http://www.ufjf.br/sei/>. Acesso em: 04 dez. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Portaria/SEI nº 1311, de 19 de agosto de 2019**. Define os documentos obrigatórios a serem apresentados no ato dos requerimentos de Incentivo à Qualificação, Aceleração da Promoção e/ou Retribuição por Titulação; altera o termo inicial de pagamento das gratificações por titulação; revoga as Portarias nº 378/2010-PRORH, nº 579/2013-Gabinete do Reitor e nº 327/2016-PRORH e dá outras providências. Juiz de Fora: UFJF, 2019c. Disponível em: [http://www.ufjf.br/progepe/files/2016/11/SEI\\_UFJF-0011999-LEGISLA%C3%87%C3%83O-Portarias-Administrativas.pdf](http://www.ufjf.br/progepe/files/2016/11/SEI_UFJF-0011999-LEGISLA%C3%87%C3%83O-Portarias-Administrativas.pdf). Acesso em: 28 jan. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Portaria nº 165, de 09 de fevereiro de 2017**. Constitui a Comissão de Mapeamento e Otimização de Processos (MOP) da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. Juiz de Fora: UFJF,



2017a. Disponível em: <http://www.ufjf.br/progepe/files/2016/11/Portaria-165-de-09.02.2017-comiss%C3%A3o-do-MOP.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Portaria nº 690, de 02 junho de 2017**. Estabelece diretrizes gerais para a implantação e funcionamento do Sistema Eletrônico de Informação – SEI – na UFJF. Juiz de Fora: UFJF, 2017b. Disponível em:

<http://www.ufjf.br/progepe/files/2016/12/Portaria-n%C2%BA-690-Implanta%C3%A7%C3%A3o-do-Sistema-Eletr%C3%B4nico-de-Informa%C3%A7%C3%A3o-SEI.pdf>. Acesso em: 21 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Formulários para instrução de processos físicos**. Juiz de Fora: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2019g.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. **Processo nº 23017.022727/2018-47**. Juiz de Fora: Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, 2018b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **PROGEPE**. Juiz de Fora: Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, [2019?c]. Disponível em: <https://www.ufjf.br/progepe/>. Acesso em: 05 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. **Portaria nº 378, de 04 de maio de 2010 alterada pela Portaria nº. 579, de 20 de maio de 2013**. Regulamenta as regras de apresentação dos documentos comprobatórios visando a concessão do Incentivo à Qualificação para os TAEs e Progressão e/ou Retribuição por Titulação aos docentes decorrente de conclusão de cursos de graduação, pós-graduação lato sensu e pós-graduação stricto sensu. Juiz de Fora: Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, 2010. Disponível em: <http://www.ufjf.br/cppd/files/2017/02/PORTARIA-378.2010.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. **Procedimento Operacional Padrão – Prorrogação de Contrato de Trabalho de Professor Visitante**. Juiz de Fora: UFJF, 2020e. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/wp-content/uploads/sites/28/2020/08/POP-PGP-14-Prorroga%C3%A7%C3%A3o-contrato-professor-visitante-21.07.2020-2.pdf>. Acesso em 17 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **PROGEPE realiza mapeamento e otimização de todos os seus processos**. Juiz de Fora: Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, 2017c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2017/10/27/progepe-realiza-mapeamento-e-otimizacao-de-todos-os-seus-processos/>. Acesso em: 18 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças. **Portaria nº 05, de 04 de maio de 2018**. Constitui a Equipe Central do SEI-UFJF, como Grupo de Trabalho responsável pela implantação do processo eletrônico no âmbito da UFJF. Juiz de Fora: Pró-reitoria de Planejamento,

Orçamento e Finanças, 2018c. Disponível em: <http://www.ufjf.br/sei/files/2018/02/Portaria-05-2018-PROPLAN.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Regimento Interno**. Juiz de Fora: UFJF, [2019?d]. Disponível em: [https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2015/01/regimento\\_geral12.pdf](https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2015/01/regimento_geral12.pdf). Acesso em: 23 out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Reitoria. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2016-2020**. Juiz de Fora: UFJF, 2017d. Disponível em: [http://www.ufjf.br/transparencia/files/2018/01/pdi\\_corrigido.pdf](http://www.ufjf.br/transparencia/files/2018/01/pdi_corrigido.pdf). Acesso em 04 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Sistema Eletrônico de Informações. **Formulário PESSOAL 02: Requerimento Incentivo à Qualificação TAE**. Juiz de Fora: Sistema Eletrônico de Informações, 2020c.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Sistema Eletrônico de Informações. **Formulário PESSOAL 10: Requerimento Retribuição/Aceleração**. Juiz de Fora: Sistema Eletrônico de Informações, 2020d.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Sistema Eletrônico de Informações. **Processos tramitados em 2019**. Juiz de Fora: Sistema Eletrônico de Informações, 2020b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. **Processos tramitados em 2018**. Juiz de Fora: Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, 2018e.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **UFJF implanta sistema para tramitação online de processos**. Juiz de Fora: UFJF, 2018d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2018/09/28/ufjf-implanta-sistema-para-tramitacao-online-de-processos/>. Acesso em 04 dez. 2019.

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. In: **Rev SOCERJ**, [S.l.], p. 383-386, 2007.

VERGARA, S.; SILVA, J. R. G. A Mudança Organizacional Pela Ótica dos Indivíduos: Resistência ou uma Questão de Sentimentos, Significado e Constituição do Sujeito? In: **Encontro de Estudos Organizacionais**, 2., 2002, Recife. Anais. Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

VERMELHO, Sônia Cristina et al. **Refletindo sobre as redes sociais digitais**. Educ. Soc., Campinas, v. 35, n. 126, p. 179-196, Mar. 2014. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302014000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302014000100011&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 03 set. 2019.

VILAS BOAS; A. A.; ALENCAR, E. **Apostila da disciplina de Metodologia de**

**Pesquisa em Administração I da Universidade Federal de Lavras.** Lavras: UFLA, 2011.

WEBER, M. **Economia e sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva. São Paulo: UnB, 2004. 2 v.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A - Processos concluídos iniciados em 2018

### A.1 Incentivo à Qualificação para TAE

Processo nº	Setor de origem	Início	Término	Tempo (Dias)
1	DEPTO DE NUTRIÇÃO - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	03/01/2018	16/07/2018	194
2	PRÓ-REITORIA DE INFRA-ESTRUTURA	08/01/2018	26/04/2018	108
3	COORDENAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – GV	09/01/2018	22/05/2018	133
4	SECRETARIA DO ICE	10/01/2018	03/05/2018	113
5	GERÊNCIA DE CONTROLE DE REMUNERAÇÕES (PROGEPE)	12/01/2018	05/04/2018	83
6	DEPTO DE FÍSICA – ICE	12/01/2018	22/05/2018	130
7	SECRETARIA DA DIREÇÃO GERAL DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO	19/01/2018	04/12/2018	319
8	COORDENAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – GV	22/01/2018	26/04/2018	94
9	GERÊNCIA DE COMPRAS - PROPLAG	22/01/2018	05/10/2018	256
10	CENTRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	23/01/2018	03/05/2018	100
11	PRÓ-REITORIA ADJUNTA DE PESQUISA	25/01/2018	05/10/2018	253
12	CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES	26/01/2018	16/07/2018	171
13	SECRETARIA DA FACULDADE DE FARMACIA	29/01/2018	26/04/2018	87
14	SECRETARIA CDC	29/01/2018	02/08/2018	185
15	SECRETARIA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	29/01/2018	02/08/2018	185
16	SECRETARIA DA DIREÇÃO GERAL DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO	30/01/2018	05/04/2018	65
17	PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO	31/01/2018	22/05/2018	111
18	CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES	01/02/2018	25/04/2018	83
19	PRÓ-REITORIA DE INFRA-ESTRUTURA	01/02/2018	16/05/2018	104
20	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS – GV	02/02/2018	16/05/2018	103
21	CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES	05/02/2018	17/05/2018	101
22	COORDENAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – GV	06/02/2018	24/05/2018	107
23	COORDENAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – GV	07/02/2018	13/07/2018	156
24	SECRETARIA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	08/02/2018	06/06/2018	118
25	GERÊNCIA DE CONTROLE DE REMUNERAÇÕES	20/02/2018	17/05/2018	86

26	SECRETARIA DA FACULDADE DE LETRAS	20/02/2018	24/05/2018	93
27	SECRETARIA - CENTRO DE BIOLOGIA DA REPRODUÇÃO	23/02/2018	04/10/2018	223
28	FACULDADE DE DIREITO	26/02/2018	02/08/2018	157
29	COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO	01/03/2018	17/05/2018	77
30	DEP DE CIENCIAS BASICAS DA VIDA GV -ICB	02/03/2018	31/10/2018	243
31	NUTRIÇÃO - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	02/03/2018	22/10/2018	234
32	GERÊNCIA DE CONTROLE DE REMUNERAÇÕES	03/03/2018	17/05/2018	75
33	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS - GV	07/03/2018	31/10/2018	238
34	PRÓ-REITORIA DE APOIO ESTUDANTIL E EDUCAÇÃO INCLUSIVA	07/03/2018	03/01/2019	302
35	SECRETARIA DA FACULDADE DE LETRAS	08/03/2018	24/05/2018	77
36	COORDENAÇÃO DE ASSUNTOS E REGISTROS ACADÊMICOS	09/03/2018	26/03/2019	382
37	PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO	10/03/2018	27/09/2018	201
38	DEP FARMACÊUTICO - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	16/03/2018	22/10/2018	220
39	FACULDADE DE ENGENHARIA	16/03/2018	22/05/2018	67
40	OUVIDORIA	21/03/2018	02/08/2018	134
41	DEP DE CIENCIAS BASICAS DA VIDA GV -ICB	27/03/2018	31/10/2018	218
42	SECRETARIA CDC	02/04/2018	02/08/2018	122
43	COORDENAÇÃO DE ASSUNTOS E REGISTROS ACADÊMICOS	03/04/2018	02/08/2018	121
44	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS - GV	04/04/2018	02/08/2018	120
45	FACULDADE DE ECONOMIA	09/04/2018	02/08/2018	115
46	DEPARTAMENTO CIÊNCIAS BÁSICAS DA VIDA	09/04/2018	31/10/2018	205
47	SUPERVISÃO DE SEGURANÇA	09/04/2018	02/08/2018	115
48	GERÊNCIA DE CADASTRO	12/04/2018	02/08/2018	112
49	CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES	12/04/2018	31/10/2018	202
50	DEP DE CIENCIAS BASICAS DA VIDA GV -ICB	13/04/2018	04/12/2018	235
51	SEC DA FACULDADE DE EDUCACAO	13/04/2018	02/08/2018	111
52	SECRETARIA DA FACULDADE DE ODONTOLOGIA	17/04/2018	02/08/2018	107
53	SEC DA FACULDADE DE EDUCACAO	18/04/2018	02/08/2018	106
54	DEPARTAMENTO DE MEDICINA VETERINÁRIA	19/04/2018	22/10/2018	186
55	SECRETARIA FACULDADE DE FARMACIA	26/04/2018	29/04/2019	368
56	SECRETARIA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	27/04/2018	05/10/2018	161

57	DEP DE CIENCIAS BASICAS DA VIDA GV -ICB	09/05/2018	31/10/2018	175
58	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	10/05/2018	31/10/2018	174
59	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	14/05/2018	22/10/2018	161
60	INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	15/05/2018	22/01/2019	252
61	DEPARTAMENTO DE MEDICINA VETERINÁRIA	15/05/2018	22/10/2018	160
62	GERÊNCIA DE SAÚDE DO TRABALHADOR	23/05/2018	05/10/2018	135
63	SECRETARIA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	24/05/2018	05/10/2018	134
64	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	25/05/2018	22/01/2019	242
65	SECRETARIA DIRECAO GERAL /HOSP UNIV	28/05/2018	25/01/2019	242
66	COORDENAÇÃO DE CONTRATOS	04/06/2018	05/10/2018	123
67	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	04/06/2018	31/10/2018	149
68	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	04/06/2018	04/01/2019	214
69	GERÊNCIA DE COMPRAS - PROPLAG	05/06/2018	04/10/2018	121
70	DEPTO DE MATEMATICA /ICE	13/06/2018	05/10/2018	114
71	SEC DA FACULDADE DE EDUCACAO	18/06/2018	04/10/2018	108
72	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	20/06/2018	21/12/2018	184
73	INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	20/06/2018	13/12/2018	176
74	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	27/06/2018	31/10/2018	126
75	SECRETARIA FACULDADE DE FARMACIA	28/06/2018	05/10/2018	99
76	SECRETARIA DO ICH	29/06/2018	22/10/2018	115
77	SECRETARIA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	04/07/2018	04/01/2019	184
78	GERÊNCIA DE CADASTRO	05/07/2018	05/10/2018	92
79	PRÓ-REITORIA DE INFRA- ESTRUTURA	06/07/2018	05/10/2018	91
80	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	10/07/2018	24/01/2019	198
81	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	16/07/2018	24/10/2018	100
82	PRÓ-REITORIA DE INFRA- ESTRUTURA	24/07/2018	05/10/2018	73
83	CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES	27/07/2018	24/01/2019	181
84	PRÓ-REITORIA DE APOIO ESTUDANTIL E EDUCAÇÃO INCLUSIVA	30/07/2018	03/01/2019	157
85	PRÓ-REITORIA DE APOIO ESTUDANTIL E EDUCAÇÃO	30/07/2018	03/01/2019	157

	INCLUSIVA			
86	GERÊNCIA DE ANÁLISE DE PROG E AFAST CAPACITAÇÃO	31/07/2018	21/12/2018	143
87	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	02/08/2018	01/04/2019	242
88	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	03/08/2018	22/01/2019	172
89	PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO	03/08/2018	03/01/2019	153
90	ODONTOLOGIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	03/08/2018	21/12/2018	140
91	SUPERVISÃO DO PRÓ-MUSICA	03/08/2018	05/10/2018	63
92	FACULDADE DE ENGENHARIA	06/08/2018	05/10/2018	60
93	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	06/08/2018	22/01/2019	169
94	COORDENAÇÃO DE FORM ANÁLISE E PLANEJ DE PESSOAL	06/08/2018	05/10/2018	60
95	SECRETARIA DA FACULDADE DE ENGENHARIA	08/08/2018	05/10/2019	423
96	COMISSÃO PERMANENTE DE SELEÇÃO	08/08/2018	21/12/2018	135
97	SEC DO COLEGIO DE APLICACAO JOAO XXIII	09/08/2018	24/01/2019	168
98	CENTRO DE CIÊNCIA	09/08/2018	04/10/2018	56
99	PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO	09/08/2018	05/10/2018	57
100	FACULDADE DE ENGENHARIA	13/08/2018	05/10/2018	53
101	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	14/08/2018	22/10/2018	69
102	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	14/08/2018	22/10/2018	69
103	PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO	15/08/2018	04/10/2018	50
104	DEPTO DE FISICA /ICE	20/08/2018	24/01/2019	157
105	DEPTO DE QUIMICA /ICE	23/08/2018	05/10/2018	43
106	SUPERVISÃO DE SEGURANÇA	30/08/2018	22/01/2019	145
107	CRITT	31/08/2018	22/01/2019	144
108	SECRETARIA DA FACULDADE DE LETRAS	04/09/2018	24/01/2019	142
109	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	04/09/2018	22/01/2019	140
110	SECRETARIA DO ICH	06/09/2018	02/04/2019	208
111	DEPTO DE QUIMICA /ICE	10/09/2018	04/01/2019	116
112	DEPTO DE QUIMICA /ICE	10/09/2018	04/01/2019	116
113	INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	11/09/2018	01/04/2019	202
114	DEP DE EDUCACAO FISICA	13/09/2018	22/01/2019	131
115	ODONTOLOGIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	20/09/2018	04/02/2019	137
116	GERÊNCIA DE ANÁLISE DE PROG E AFAST CAPACITAÇÃO	24/09/2018	31/01/2019	129
117	FAC DE EDUCACAO FISICA E DESPORTOS	26/09/2018	24/01/2019	120
118	CENTRO DE CIÊNCIA	04/10/2018	21/01/2019	109

119	GERÊNCIA DE ANÁLISE DE PROG E AFAST CAPACITAÇÃO	04/10/2018	04/01/2019	92
120	PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	08/10/2018	21/12/2018	74
121	CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES	08/10/2018	22/01/2019	106
122	COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO E SUPORTE FINANCEIRO	10/10/2018	24/01/2019	106
123	SECRETARIA CENTRO DE DIFUSÃO DO CONHECIMENTO	15/10/2018	24/01/2019	101
124	PRÓ-REITORIA DE APOIO ESTUDANTIL E EDUCAÇÃO INCLUSIVA	16/10/2018	03/01/2019	79
125	COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA/CEAD	19/10/2018	15/04/2019	178
126	SECRETARIA DIRECAO GERAL /HOSP UNIV	22/10/2018	01/04/2019	161
127	PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO	24/10/2018	24/01/2019	92
128	CRITT	25/10/2018	22/01/2019	89
129	GER DE CONTROLE DE REMUNERACOES – PRORH	29/10/2018	21/12/2018	53
130	SECRETARIA DA FACULDADE DE LETRAS	31/10/2018	24/01/2019	85
131	PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	04/11/2018	21/12/2018	47
132	INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA VIDA	07/11/2018	22/01/2019	76
133	SUPERVISÃO DE SEGURANÇA	09/11/2018	22/01/2019	74
134	SECRETARIA DIRECAO GERAL /HOSP UNIV	09/11/2018	04/02/2019	87
135	SECRETARIA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	14/11/2018	04/01/2019	51
136	SECRETARIA DO CENTRO DE DIFUSÃO DO CONHECIMENTO	14/11/2018	24/01/2019	71
137	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS - GV	14/11/2018	17/06/2019	215
138	SECRETARIA DO INSTITUTO DE ARTES E DESIGN	19/11/2018	25/03/2019	126
139	PRÓ-REITORIA DE INFRA-ESTRUTURA	26/11/2018	15/04/2019	140
140	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS - GV	27/11/2018	15/04/2019	139
141	COORDENAÇÃO DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLV DE PESSOAS	27/11/2018	25/03/2019	118
142	SECRETARIA DA FACULDADE DE ENGENHARIA	04/12/2018	02/04/2019	119
143	ODONTOLOGIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	06/12/2018	17/05/2019	162
144	PRÓ-REITORIA DE APOIO ESTUDANTIL E EDUCAÇÃO INCLUSIVA	11/12/2018	24/04/2019	134
145	GER DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO QUADRO EFETIVO	11/12/2018	25/03/2019	104
146	SEC DA FAC DE ENFERMAGEM	11/12/2018	17/06/2019	188



147	SECRETARIA DIRECAO GERAL /HOSP UNIV	11/12/2018	01/04/2019	111
148	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	13/12/2018	25/03/2019	102
149	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	18/12/2018	25/03/2019	97
150	PRÓ-REITORIA DE INFRA-ESTRUTURA	19/12/2018	04/02/2019	47
151	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	19/12/2018	25/03/2019	96
152	DEPTO DE FISICA /ICE	19/12/2018	20/05/2019	152
153	FAC DE EDUCACAO FISICA E DESPORTOS	20/12/2018	17/05/2019	148
154	SETOR DE AMBULATORIO /HOSP UNIV	20/12/2018	04/02/2019	46

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

## A.2 Retribuição por Titulação

Processo nº	Setor de origem	Início	Término	Tempo (Dias)
155	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	08/01/2018	26/04/2018	108
156	SEC DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO	18/01/2018	21/03/2018	62
157	SEC DA FACULDADE DE DIREITO	19/01/2018	03/05/2018	104
158	FACULDADE DE MEDICINA	23/01/2018	21/03/2018	57
159	MEDICINA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	26/01/2018	22/08/2018	208
160	SEC DO COLEGIO DE APLICACAO JOAO XXIII	02/02/2018	16/04/2018	73
161	SEC DO COLEGIO DE APLICACAO JOAO XXIII	02/02/2018	16/04/2018	73
162	FAC DE EDUCACAO	27/02/2018	13/07/2018	136
163	FACULDADE DE ENGENHARIA	01/03/2018	22/10/2018	235
164	SECRETARIA DA FACULDADE DE ENGENHARIA	06/03/2018	26/04/2018	51
165	INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	03/03/2018	13/07/2018	132
166	SECRETARIA DA FACULDADE DE LETRAS	14/03/2018	23/05/2018	70
167	FACULDADE DE MEDICINA	15/03/2018	25/06/2018	102
168	SEC DA FAC DE ENFERMAGEM	05/04/2018	13/07/2018	99
169	FACULDADE DE MEDICINA	09/04/2018	31/07/2018	113
170	ODONTOLOGIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	09/04/2018	13/07/2018	95
171	SEC DO COLEGIO DE APLICACAO JOAO XXIII	16/04/2018	08/06/2018	53
172	MEDICINA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	17/04/2018	26/09/2018	162
173	FAC DE DIREITO	17/04/2018	08/06/2018	52
174	SEC DO COLEGIO DE APLICACAO	27/04/2018	13/07/2018	77

	JOAO XXIII			
175	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS - GV	15/05/2018	29/08/2018	106
176	FACULDADE DE MEDICINA	23/05/2018	09/08/2018	78
177	DEPARTAMENTO DE PROJETO, REPRESENTAÇÃO E TECNOLOGIA DA ARQUITETURA E DO URBANISMO	11/06/2018	22/08/2018	72
178	DEPTO DE CIRURGIA /MED	26/06/2018	02/08/2018	37
179	SEC DO COLEGIO DE APLICACAO JOAO XXIII	03/07/2018	27/09/2018	86
180	DEPTO MATERNO INFANTIL /MED	03/07/2018	26/09/2018	85
181	SECRETARIA DA FACULDADE DE FISIOTERAPIA	05/07/2018	29/08/2018	55
182	SEC DO COLEGIO DE APLICACAO JOAO XXIII	13/07/2018	26/09/2018	75
183	SEC DO COLEGIO DE APLICACAO JOAO XXIII	13/07/2018	26/09/2018	75
184	MEDICINA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	16/07/2018	22/10/2018	98
185	FAC DE DIREITO	17/07/2018	27/09/2018	72
186	INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	17/07/2018	27/09/2018	72
187	MEDICINA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	18/07/2018	05/10/2018	79
188	SEC DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO	20/07/2018	24/10/2018	96
189	SEC DO COLEGIO DE APLICACAO JOAO XXIII	31/07/2018	27/09/2018	58
190	MEDICINA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	03/08/2018	31/10/2018	89
191	SEC DO COLEGIO DE APLICACAO JOAO XXIII	14/08/2018	14/11/2018	92
192	COORDENACAO CURSO MEDICINA	15/08/2018	24/10/2018	70
193	INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	24/08/2018	15/04/2019	234
194	FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO	27/08/2018	24/10/2018	58
195	FAC DE DIREITO	05/09/2018	22/10/2018	47
196	SEC DO COLEGIO DE APLICACAO JOAO XXIII	11/09/2018	31/10/2018	50
197	DEPTO DE CIRURGIA /MED	26/09/2018	13/12/2018	78
198	FACULDADE DE MEDICINA	23/04/2018	13/12/2018	234
199	SEC DO COLEGIO DE APLICACAO JOAO XXIII	31/10/2018	24/01/2019	85
200	SEC DO COLEGIO DE APLICACAO JOAO XXIII	31/10/2018	02/04/2019	153
201	SEC DA FAC DE ENFERMAGEM	12/08/2018	22/01/2019	163
202	FAC DE DIREITO	11/12/2018	26/03/2019	105
203	SEC DA FACULDADE DE COMUNICACAO SOCIAL	18/12/2018	04/02/2019	48

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

### A.3 Aceleração da Promoção Docente

Processo nº	Setor de origem	Início	Término	Tempo (Dias)
204	NUTRIÇÃO - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	10/01/2018	26/04/2018	106
205	FAC DE EDUCACAO FISICA E DESPORTOS	24/01/2018	21/03/2018	56
206	MEDICINA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	26/01/2018	05/10/2018	252
207	DEPARTAMENTO DE MEDICINA VETERINÁRIA	23/02/2018	22/08/2018	180
208	SEC DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO	01/03/2018	22/08/2018	174
209	DEPTO DE CIENCIA DA COMPUTACAO /ICE	02/03/2018	22/05/2018	81
210	DEPTO DE CIENCIA DA COMPUTACAO /ICE	02/03/2018	22/05/2018	81
211	ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	02/03/2018	23/05/2018	82
212	SEC DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO	05/03/2018	02/08/2018	150
213	SECRETARIA DO INSTITUTO DE ARTES E DESIGN	05/03/2018	25/04/2018	51
214	SEC DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO	05/03/2018	17/05/2018	73
215	INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	08/03/2018	13/07/2018	127
216	SECRETARIA DA FACULDADE DE ENGENHARIA	26/03/2018	23/05/2018	58
217	SECRETARIA DA FACULDADE DE ENGENHARIA	03/04/2018	23/05/2018	50
218	SECRETARIA DA FACULDADE DE FISIOTERAPIA	05/04/2018	23/05/2018	48
219	FACULDADE DE MEDICINA	06/04/2018	13/07/2018	98
220	DEPTO DE CIENCIA DA COMPUTACAO /ICE	06/04/2018	13/07/2018	98
221	FACULDADE DE MEDICINA	09/04/2018	13/07/2018	95
222	FACULDADE DE MEDICINA	09/04/2018	13/07/2018	95
223	ODONTOLOGIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	09/04/2018	13/07/2018	95
224	SEC DA FACULDADE DE EDUCACAO	10/04/2018	18/06/2018	69
225	DEPTO DE MATEMATICA /ICE	12/04/2018	25/06/2018	74
226	FISIOTERAPIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	14/04/2018	22/10/2018	191
227	SECRETARIA DA FACULDADE DE ENGENHARIA	16/04/2018	23/05/2018	37
228	INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	17/04/2018	11/07/2019	450
229	INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	24/04/2018	13/07/2018	80

230	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	25/04/2018	13/07/2018	79
231	DEP FARMACÊUTICO - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	02/05/2018	25/03/2019	327
232	SECRETARIA DO ICH	03/05/2018	03/07/2018	61
233	SECRETARIA DO ICH	03/05/2018	03/07/2018	61
234	ODONTOLOGIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	03/05/2018	09/08/2018	98
235	FACULDADE DE MEDICINA	04/05/2018	22/08/2018	110
236	ECONOMIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	04/05/2018	21/12/2018	231
237	ODONTOLOGIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	04/05/2018	26/09/2018	145
238	DEPTO DE QUIMICA /ICE	08/05/2018	13/07/2018	66
239	SECRETARIA DO ICH	09/05/2018	13/07/2018	65
240	SECRETARIA FAC SERVICO SOCIAL	09/05/2018	13/07/2018	65
241	SECRETARIA FAC SERVICO SOCIAL	09/05/2018	14/06/2018	36
242	DEP FARMACÊUTICO - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	10/05/2018	05/10/2018	148
243	CIÊNCIAS CONTÁBEIS - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	11/05/2018	09/08/2018	90
244	COORDENACAO DE RECURSOS HUMANOS_ - GV	15/05/2018	29/08/2018	106
245	DEPARTAMENTO CIÊNCIAS BÁSICAS DA VIDA	15/05/2018	22/08/2018	99
246	SECRETARIA DA FACULDADE DE ENGENHARIA	15/05/2018	13/07/2018	59
247	SECRETARIA DO ICH	16/05/2018	13/07/2018	58
248	FACULDADE DE MEDICINA	21/05/2018	13/07/2018	53
249	FACULDADE DE MEDICINA	21/05/2018	13/07/2018	53
250	SEC DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO	21/05/2018	29/08/2018	100
251	DEP DE CIENCIAS BASICAS DA VIDA GV -ICB	22/05/2018	27/09/2018	128
252	INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	23/05/2018	22/10/2018	152
253	FACULDADE DE MEDICINA	23/05/2018	09/08/2018	78
254	SECRETARIA DA FACULDADE DE ENGENHARIA	05/06/2018	27/09/2018	114
255	SECRETARIA DO ICH	08/06/2018	05/10/2018	119
256	MEDICINA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	12/06/2018	27/09/2018	107
257	SECRETARIA DO ICH	12/06/2018	27/09/2018	107
258	SECRETARIA DO ICH	15/06/2018	22/08/2018	68
259	SECRETARIA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	18/06/2018	09/08/2018	52
260	DEP DE EDUCACAO FISICA	21/06/2018	08/04/2019	291
261	FACULDADE DE MEDICINA	28/06/2018	05/10/2018	99
262	DEP DE CIENCIAS BASICAS DA VIDA GV -ICB	28/06/2018	23/10/2018	117
263	FACULDADE DE FISIOTERAPIA	29/06/2018	02/08/2018	34
264	DEP DE CIENCIAS BASICAS DA VIDA GV -ICB	04/07/2018	22/10/2018	110

265	SECRETARIA DA FACULDADE DE FISIOTERAPIA	05/07/2018	29/08/2018	55
266	INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	11/07/2018	27/09/2018	78
267	FACULDADE DE SERVIÇO SOCIAL	03/08/2018	24/10/2018	82
268	SECRETARIA DA FACULDADE DE LETRAS	06/08/2018	31/10/2018	86
269	MEDICINA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	08/08/2018	05/10/2018	58
270	MEDICINA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	21/08/2018	06/09/2018	16
271	INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	24/08/2018	04/01/2019	133
272	INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	24/08/2018	15/04/2019	234
273	FAC DE DIREITO	05/09/2018	31/10/2018	56
274	ODONTOLOGIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	18/09/2018	21/12/2018	94
275	FISIOTERAPIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	18/09/2018	21/12/2018	94
276	SEC DA FACULDADE DE EDUCACAO	18/09/2018	22/10/2018	34
277	ODONTOLOGIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	19/09/2018	21/12/2018	93
278	FAC DE EDUCACAO FISICA E DESPORTOS	20/09/2018	24/10/2018	34
279	FAC DE EDUCACAO FISICA E DESPORTOS	20/09/2018	31/10/2018	41
280	FAC DE EDUCACAO FISICA E DESPORTOS	20/09/2018	24/10/2018	34
281	FAC DE EDUCACAO	20/09/2018	22/10/2018	32
282	DEP DE CIENCIAS BASICAS DA VIDA GV -ICB	21/09/2018	21/12/2018	91
283	DEPTO DE ESTATISTICA /ICE	21/09/2018	24/10/2018	33
284	FACULDADE DE ENGENHARIA	26/09/2018	22/10/2018	26
285	CIÊNCIAS CONTÁBEIS - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	08/10/2018	21/12/2018	74
286	DEPARTAMENTO DE MEDICINA VETERINÁRIA	09/10/2018	21/12/2018	73
287	SECRETARIA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	19/10/2018	03/01/2019	76
288	SECRETARIA DA FACULDADE DE ENGENHARIA	29/10/2018	21/12/2018	53
289	SECRETARIA DA FACULDADE DE LETRAS	30/10/2018	21/12/2018	52
290	SECRETARIA DA FACULDADE DE LETRAS	30/10/2018	21/12/2018	52
291	SECRETARIA DA FACULDADE DE LETRAS	31/10/2018	01/04/2019	152
292	SEC DA FACULDADE DE EDUCACAO	01/11/2018	21/12/2018	50
293	FISIOTERAPIA - CAMPUS GOVERNADOR VALADARES	27/11/2018	04/02/2019	69
294	SECRETARIA DO ICH	30/11/2018	02/04/2019	123
295	FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO	05/12/2018	24/01/2019	50
296	FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO	07/12/2018	26/03/2019	109

297	FACULDADE DE ENGENHARIA	24/12/2018	24/01/2019	31
298	FAC DE EDUCACAO FISICA E DESPORTOS	20/09/2018	24/10/2018	34

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

## APÊNDICE B - Processos concluídos tramitados no SEI, iniciados em 2019

### B.1 Incentivo à Qualificação para TAE

Processo SEI nº	Setor de origem	Início	Término	Tempo (dias)
299	CAMPUSGV-COORD-ADMINISTRATIVA	22/04/2019	13/09/2019	144
300	PROGEPE-CAMP	16/04/2019	13/09/2019	150
301	DIR-AÇÕES-AFIRMATIVAS	21/05/2019	13/09/2019	115
302	HU	31/05/2019	13/09/2019	105
303	CPPD	22/05/2019	16/09/2019	117
304	SEC-IAD	16/04/2019	16/09/2019	153
305	CAMPUSGV-COORD-PESSOAS	17/05/2019	16/09/2019	122
306	CAMPUSGV-COORD-ADMINISTRATIVA	18/04/2019	13/09/2019	148
307	DIR-AÇÕES-AFIRMATIVAS	21/08/2019	17/10/2019	57
308	SEC-PROGRAD	23/05/2019	13/09/2019	113
309	CAMPUSGV-COORD-ADMINISTRATIVA	17/06/2019	13/09/2019	88
310	HU	24/05/2019	13/09/2019	112
311	CAMPUSGV-DEP-FARMACIA	08/05/2019	13/09/2019	128
312	HU – SERVIDORES	23/07/2019	25/09/2019	64
313	SEC-ENFERMAGEM	04/07/2019	19/09/2019	77
314	COORD-SCDP	28/06/2019	25/09/2019	89
315	HU – SERVIDORES	23/07/2019	25/09/2019	64
316	SEC-ADMINISTRAÇÃO-CONTABEIS	02/07/2019	25/09/2019	85
317	HU – SERVIDORES	25/07/2019	25/09/2019	62
318	PROGEPE-CCDP	18/07/2019	19/09/2019	63
319	SEC-PROGRAD	27/05/2019	19/09/2019	115
320	SEC-EDUCAÇÃO	28/06/2019	19/09/2019	83
321	DEP-ENG-SANITÁRIA-AMBIENTAL	27/06/2019	19/09/2019	84
322	SEC-ICH	26/06/2019	25/09/2019	91
323	HU – SERVIDORES	24/07/2019	25/09/2019	63
324	SEC-PROPLAN	07/06/2019	01/10/2019	116
325	COORD-MANUTENÇÃO-CIVIL-OBRAS	03/07/2019	19/09/2019	78
326	SEC-LETRAS	07/08/2019	19/09/2019	43
327	DEP-ENG-PRODUÇÃO-MECÂNICA	19/06/2019	19/09/2019	92
328	CAMPUSGV-SEC-ICV	16/08/2019	25/09/2019	40
329	CENTRO DE CIÊNCIAS	12/07/2019	19/09/2019	69
330	COORD-SEGURANÇA	17/07/2019	19/09/2019	64
331	CAMPUSGV-DEP-EDUCAÇÃO-FISICA	19/08/2019	25/09/2019	37
332	CAMPUSGV-DEP-ODONTO	30/08/2019	25/09/2019	26
333	COESF	26/08/2019	20/09/2019	25
334	COORD-AÇÕES-EXTENSÃO	01/08/2019	19/09/2019	49
335	SEC-ICB	02/08/2019	25/09/2019	54
336	COORD-PROJETOS-OBRAS	31/07/2019	25/09/2019	56
337	COESF	16/05/2019	19/09/2019	126
338	PROGEPE-NUPLA	15/10/2019	06/11/2019	22
339	SEC-DIREITO	21/10/2019	06/11/2019	16

340	HU – SERVIDORES	03/10/2019	06/11/2019	34
341	CRITT	15/10/2019	06/11/2019	22
342	CGCO	15/10/2019	09/12/2019	55
343	CAMPUSGV-COORD-ACADÊMICA	25/11/2019	09/12/2019	14
344	GRSE	05/11/2019	09/12/2019	34
345	SEC-ICH	30/05/2019	09/12/2019	193
346	HU – SERVIDORES	16/11/2019	09/12/2019	23
347	SEC-PROCULT	18/11/2019	09/12/2019	21
348	SEC-ICE	21/11/2019	09/12/2019	18
349	CDARA	23/10/2019	09/12/2019	47
350	CDC	11/11/2019	09/12/2019	28

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

## B.2 Retribuição por Titulação

Processo SEI nº	Setor de origem	Início	Término	Tempo (dias)
351	DEP-ENERGIA-ELETRICA	06/06/2019	25/09/2019	111
352	DEP-CLINICA-MEDICA	28/06/2019	16/09/2019	80
353	DEP-INTERNATO	21/05/2019	25/09/2019	127
354	CAMPUSGV-DEP-DIREITO	19/06/2019	25/09/2019	98
355	DEP-EDUCAÇÃO	09/07/2019	25/09/2019	78
356	DEP-ARTES-DESIGN	09/09/2019	07/10/2019	28
357	DEP-ENFERMAGEM-BASICA	01/08/2019	03/12/2019	124
358	CAMPUSGV-DEP-FISIOTERAPIA	27/08/2019	22/10/2019	56
359	DEP-METODOS-PRATICAS-LAB	05/11/2019	04/12/2019	29
360	DEP-CIÊNCIA-COMPUTAÇÃO	22/11/2019	04/12/2019	12
361	DEP-TECNICAS-CONTEUDOS	04/11/2019	06/12/2019	32
362	DEP-PSICOLOGIA	12/11/2019	04/12/2019	22

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

## B.3 Aceleração da Promoção Docente

Processo SEI nº	Setor de origem	Início	Término	Tempo (dias)
363	DEP-VETERINÁRIA	06/09/2019	07/10/2019	31
364	DEP-CIÊNCIAS-FARMACÊUTICAS	09/09/2019	07/10/2019	28
365	DEP-ARTES-DESIGN	12/08/2019	14/10/2019	63
366	DEP-CIÊNCIA-COMPUTAÇÃO	25/08/2019	14/10/2019	50
367	CAMPUSGV-DEP-DIREITO	20/09/2019	14/10/2019	24
368	CAMPUSGV-DEP-FISIOTERAPIA	09/09/2019	14/10/2019	35
369	DEP-FISICA	28/08/2019	14/10/2019	47
370	DEP-BIOQUIMICA	28/08/2019	14/10/2019	47
371	DEP-ENG-SANITÁRIA-AMBIENTAL	04/09/2019	14/10/2019	40
372	JOÃOXXIII-DEP-CIÊNCIASNATURAIS	05/09/2019	14/10/2019	39
373	DEP-ANATOMIA	18/09/2019	07/10/2019	19
374	DEP-CIÊNCIA-RELIGIÃO	04/09/2019	14/10/2019	40
375	DEP-ARTES-DESIGN	06/08/2019	14/10/2019	69
376	CAMPUSGV-DEP-FISIOTERAPIA	25/09/2019	07/10/2019	12



377	JOÃOXXIII-DEP-LETRAS-ARTES	02/09/2019	22/10/2019	50
378	COORD-CURSO-INTER-IAD	06/09/2019	14/10/2019	38
379	DEP-EDUCAÇÃO	26/08/2019	14/10/2019	49
380	DEP-ENG-SANITÁRIA-AMBIENTAL	04/09/2019	01/11/2019	58
381	DEP-CIRCUITOS-ELETRICOS	17/09/2019	14/10/2019	27
382	DEP-ARTES-DESIGN	09/09/2019	07/10/2019	28
383	CAMPUSGV-DEP-FISIOTERAPIA	27/08/2019	22/10/2019	56
384	CAMPUSGV-DEP-DIREITO	25/11/2019	04/12/2019	9
385	JOÃOXXIII-DEP-CIENCIAS-HUMANAS	19/11/2019	04/12/2019	15
386	DEP-FISIOLOGIA	25/11/2019	04/12/2019	9
387	CAMPUSGV-DEP-ODONTO	17/11/2019	04/12/2019	17
388	DEP-ENFERMAGEM-BASICA	01/08/2019	03/12/2019	124

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

## **APÊNDICE C - Roteiros de Entrevista**

### **ENTREVISTADA: PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS**

- 1) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando sua formação, ano de ingresso como servidor da UFJF, função que ocupa atualmente e há quanto tempo.
- 2) De modo geral, como você avalia a adoção do SEI pela UFJF?
- 3) Quais oportunidades de capacitação são/foram oferecidas pela Universidade aos servidores em relação ao uso do sistema?
- 4) Como aconteceu a implantação do SEI na PROGEPE?
- 5) Na sua percepção, como os servidores da universidade estão reagindo à implantação do SEI?
- 6) Quais facilidades e dificuldades você identifica em relação ao uso do SEI?
- 7) Qual a sua percepção sobre adoção do SEI em relação à facilidade ou dificuldade de acesso a documentos e processos?
- 8) Qual a sua impressão sobre a utilização do SEI como instrumento de aumento da eficiência dos procedimentos administrativos da UFJF?
- 9) Quais ações você considera importantes para que a implantação do SEI seja bem sucedida nos demais setores da UFJF?
- 10) O que mais você gostaria de falar sobre a implantação do SEI na UFJF?

### **ENTREVISTADA: GERENTE DA GERÊNCIA DE GESTÃO DE CARREIRAS**

- 1) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando sua formação, ano de ingresso como servidor da UFJF, função que ocupa atualmente e há quanto tempo.
- 2) De modo geral, como você avalia a adoção do SEI pela UFJF?
- 3) O que você pode dizer sobre as providências tomadas pela PROGEPE no sentido de capacitação dos servidores para o uso do SEI?
- 4) Na sua opinião, como os servidores da universidade estão reagindo à implantação do SEI?

- 5) Quais facilidades e dificuldades você identifica em relação ao uso do SEI por si própria, pelos servidores da gerência e pelos usuários externos à PROGEPE?
- 6) Quais ações você considera importantes para que a implantação do SEI seja bem sucedida nos demais setores da UFJF?
- 7) Qual a sua percepção sobre adoção do SEI em relação à facilidade ou dificuldade de acesso a documentos e processos?
- 8) Qual a sua percepção sobre as mudanças no trabalho dos servidores ocorridas com a implantação do SEI?
- 9) Qual a sua impressão sobre a utilização do SEI como instrumento de aumento da eficiência dos procedimentos administrativos da UFJF?
- 10) Quais são as suas sugestões de melhoria para aperfeiçoar o uso do SEI?
- 11) Na sua opinião, se fossem elaborados manuais didáticos sobre o uso do sistema e vídeos tutoriais explicativos, como eles deveriam ser e o que precisariam abordar?
- 12) O que mais você gostaria de falar sobre a implantação do SEI na UFJF?

**ENTREVISTADO: RESPONSÁVEL PELA EQUIPE DE IMPLANTAÇÃO DO SEI NA UFJF**

- 1) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando sua formação, ano de ingresso como servidor da UFJF, função que ocupa atualmente e há quanto tempo.
- 2) De modo geral, como você avalia a adoção do SEI pela UFJF?
- 3) Quais foram os passos da implantação do SEI?
- 4) Como os servidores da universidade estão reagindo à implantação do SEI?
- 5) Quais as dificuldades encontradas no uso do sistema por parte dos servidores?
- 6) Quais ações você considera importantes para que a implantação do SEI seja bem sucedida nos demais setores da UFJF?
- 7) Qual a sua percepção sobre adoção do SEI em relação à facilidade ou dificuldade de acesso a documentos e processos?
- 8) Como você avalia os recursos materiais disponíveis na UFJF para o uso do SEI?

- 9) Qual a sua impressão sobre a utilização do SEI como instrumento de aumento da eficiência dos procedimentos administrativos da UFJF?
- 10) Tendo em vista que o SEI é um programa externo, feito inicialmente para uso do TRF4, qual o grau de liberdade que os servidores da Equipe SEI-UFJF possuem em relação a modificações de funcionalidades do sistema para adaptação à realidade da UFJF?
- 11) Qual a sua percepção sobre as mudanças na UFJF ocorridas após a implantação do SEI e sobre as possíveis mudanças que ainda acontecerão?
- 12) Quais são as suas sugestões de melhoria para aperfeiçoar o uso do SEI?
- 13) Na sua opinião, se fossem elaborados manuais didáticos sobre o uso do sistema e vídeos tutoriais explicativos, como eles deveriam ser e o que precisariam abordar?
- 14) O que mais você gostaria de falar sobre a implantação do SEI na UFJF?

**ENTREVISTADO: SERVIDOR DO ARQUIVO CENTRAL-SEI QUE ESTÁ TRABALHANDO DIRETAMENTE NA IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS DA PROGEPE NO SEI**

- 1) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando sua formação, ano de ingresso como servidor da UFJF, função que ocupa atualmente e há quanto tempo.
- 2) De modo geral, como você avalia a adoção do SEI pela UFJF?
- 3) Como aconteceu a implantação dos processos da PROGEPE no SEI?
- 4) Quais as dificuldades e facilidades encontradas pela equipe de implantação do SEI nesta tarefa?
- 5) Qual a sua impressão sobre a recepção dos servidores da PROGEPE em relação ao sistema?
- 6) Quais ações você considera importantes para que a implantação do SEI seja bem sucedida nos demais setores da UFJF?
- 7) Quais as dificuldades encontradas no uso do sistema por parte dos servidores?
- 8) Como tem acontecido a prestação de suporte/ajuda aos servidores quanto ao uso do sistema?

- 9) Na sua opinião, se fossem elaborados manuais didáticos sobre o uso do sistema e vídeos tutoriais explicativos, como eles deveriam ser e o que precisariam abordar?
- 10) Qual a sua percepção sobre adoção do SEI em relação à facilidade ou dificuldade de acesso a documentos e processos?
- 11) Qual a sua percepção sobre as mudanças na UFJF ocorridas após a implantação do SEI e sobre as possíveis mudanças que ainda acontecerão?
- 12) Quais são as suas sugestões de melhoria para aperfeiçoar o uso do SEI?
- 13) O que mais você gostaria de falar sobre a implantação do SEI na UFJF?

### **ENTREVISTADO: SERVIDOR QUE ABRIU E TRAMITOU UM PROCESSO DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO NO SEI**

- 1) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando sua formação, ano de ingresso como servidor da UFJF, função que ocupa atualmente e há quanto tempo.
- 2) De modo geral, como você avalia a adoção do SEI pela UFJF?
- 3) Qual a sua impressão sobre oportunidades de capacitação oferecidas aos servidores em relação ao uso do sistema?
- 4) Ao abrir e tramitar um processo de incentivo à qualificação no SEI, quais facilidades e dificuldades você identificou?
- 5) Qual sua opinião sobre suporte/ajuda oferecidos aos servidores quanto ao uso do sistema?
- 6) Na sua opinião, se fossem elaborados manuais didáticos sobre o uso do sistema e vídeos tutoriais explicativos, como eles deveriam ser e o que precisariam abordar?
- 7) Tendo por base sua experiência com o sistema, qual a sua impressão sobre a utilização do SEI como instrumento de aumento da eficiência dos procedimentos administrativos da UFJF?
- 8) Qual a sua percepção sobre as mudanças na UFJF ocorridas após a implantação do SEI e sobre as possíveis mudanças que ainda acontecerão?
- 9) Quais são as suas sugestões de melhoria para aperfeiçoar o uso do SEI?

10) O que mais você gostaria de falar sobre a implantação do SEI na UFJF?

**ENTREVISTADO: SERVIDOR QUE ABRIU E TRAMITOU UM PROCESSO DE RETRIBUIÇÃO POR TITULAÇÃO NO SEI**

1) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando sua formação, ano de ingresso como servidor da UFJF, função que ocupa atualmente e há quanto tempo.

2) De modo geral, como você avalia a adoção do SEI pela UFJF?

3) Qual a sua impressão sobre oportunidades de capacitação oferecidas aos servidores em relação ao uso do sistema?

4) Ao abrir e tramitar um processo de retribuição por titulação no SEI, quais facilidades e dificuldades você identificou?

5) Qual sua opinião sobre suporte/ajuda oferecidos aos servidores quanto ao uso do sistema?

6) Na sua opinião, se fossem elaborados manuais didáticos sobre o uso do sistema e vídeos tutoriais explicativos, como eles deveriam ser e o que precisariam abordar?

7) Tendo por base sua experiência com o sistema, qual a sua impressão sobre a utilização do SEI como instrumento de aumento da eficiência dos procedimentos administrativos da UFJF?

8) Qual a sua percepção sobre as mudanças na UFJF ocorridas após a implantação do SEI e sobre as possíveis mudanças que ainda acontecerão?

9) O que mais você gostaria de falar sobre a implantação do SEI na UFJF?

**ENTREVISTADO: SERVIDOR QUE ABRIU E TRAMITOU UM PROCESSO DE ACELERAÇÃO DA PROMOÇÃO DOCENTE NO SEI**

1) Por gentileza, faça uma breve apresentação, informando sua formação, ano de ingresso como servidor da UFJF, função que ocupa atualmente e há quanto tempo.

2) De modo geral, como você avalia a adoção do SEI pela UFJF?

- 3) Qual a sua impressão sobre oportunidades de capacitação oferecidas aos servidores em relação ao uso do sistema?
- 4) Ao abrir e tramitar um processo de aceleração da promoção docente no SEI, quais facilidades e dificuldades você identificou?
- 5) Qual sua opinião sobre suporte/ajuda oferecidos aos servidores quanto ao uso do sistema?
- 6) Na sua opinião, se fossem elaborados manuais didáticos sobre o uso do sistema e vídeos tutoriais explicativos, como eles deveriam ser e o que precisariam abordar?
- 7) Tendo por base sua experiência com o sistema, qual a sua impressão sobre a utilização do SEI como instrumento de aumento da eficiência dos procedimentos administrativos da UFJF?
- 8) Qual a sua percepção sobre as mudanças na UFJF ocorridas após a implantação do SEI e sobre as possíveis mudanças que ainda acontecerão?
- 9) O que mais você gostaria de falar sobre a implantação do SEI na UFJF?

## APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “A Implantação do Sistema Eletrônico de Informações na Universidade Federal de Juiz de Fora: desafios e perspectivas”. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é o fato de estar acontecendo a implantação de um sistema de criação e gestão de documentos e processos totalmente voltado à vertente eletrônica em uma instituição na qual a cultura do uso do papel para formalização de suas atividades era consolidada. Nesta pesquisa pretendemos discutir quais os efeitos causados pela implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na tramitação de processos e nas rotinas de trabalho dos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

Caso você concorde em participar, vamos solicitar que você responda a uma entrevista semiestruturada a respeito do mencionado sistema e sua adoção pela UFJF. Em acolhimento às medidas recomendadas pelo Ministério da Saúde de priorizar a saúde da comunidade com o distanciamento social (medida considerada a mais eficiente para frear a propagação do coronavírus e a disseminação da pandemia de Covid-19), as entrevistas serão realizadas por videoconferência. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: possibilidade de não se garantir o anonimato dos entrevistados, de gerar para os sujeitos de pesquisa certo constrangimento em responder às perguntas das entrevistas, e risco de exposição da imagem tendo em vista o meio em que a entrevista será realizada. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, os pesquisadores adotarão todas as providências necessárias, incluindo o máximo cuidado possível para que os dados dos participantes sejam confidenciais, para que sua imagem e voz não sejam divulgadas e para que a pesquisa não traga nenhum tipo de transtorno ou constrangimento para os entrevistados. A pesquisa pode ajudar a compreender melhor como tem acontecido o processo de implantação do SEI na UFJF a fim de que sejam propostas ações para otimização do uso do mencionado sistema na instituição.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido(a). Os pesquisadores não divulgarão seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pela pesquisadora responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com a pesquisadora responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido esse tempo, os pesquisadores avaliarão os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

Assinatura do Participante

Assinatura da Pesquisadora

Nome do Pesquisador Responsável: **Rebecca Alves Henriques da Matta**  
 Campus Universitário da UFJF  
 Faculdade/Departamento/Instituto: **Faculdade de Educação/Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação** - CEP: 36036-900  
 Fone: (32) 2102-3669 / (32) 98815-4474  
 E-mail: [rebeccamatta.mestrado@caed.ufjf.br](mailto:rebeccamatta.mestrado@caed.ufjf.br)

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - UFJF  
 Campus Universitário da UFJF

Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa  
 CEP: 36036-900

Fone: (32) 2102- 3788 / E-mail: [cep.propesq@ufjf.edu.br](mailto:cep.propesq@ufjf.edu.br)



## ANEXO A – Formulário RH-552

(continua)



PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS  
 INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO PARA  
 TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO

RH – 552

**ATENÇÃO:**

- Abrir processo na secretaria da Unidade de lotação, anexando cópia autenticada da documentação comprobatória abaixo especificada ou o original juntamente com a cópia para ser dado o "Confere com o Original", nos termos da Portaria UFJF/PRORH nº 378/2010, alterada pela Portaria UFJF nº 579/2013.
- Anexar comprovante de reconhecimento ou autorização do curso.

- 1- Ensino Fundamental ou Médio: Certificado ou Declaração de conclusão do curso.
- 2- Graduação: Diploma ou Declaração de conclusão do curso.
- 3- Pós-Graduação *Lato Sensu* (Especialização): Certificado ou Declaração de conclusão do curso.
- 4- Pós-Graduação *Stricto Sensu* (Mestrado ou Doutorado): Diploma ou Ata da Defesa da Dissertação/Tese.

REQUERENTE	MATRICULA SIAPE
CARGO / /	PROCESSO N. °
E-MAIL	TELEFONE CONTATO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	NIVEL DE CLASSIFICAÇÃO <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E
UNIDADE	SUBLOTAÇÃO
NOME DO CURSO APRESENTADO	
NIVEL DE ESCOLARIDADE FORMAL DO CURSO APRESENTADO	
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Médio Profissionalizante <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Ensino Médio + Técnico Completo <input type="checkbox"/> Especialização <i>Lato Sensu</i>	

**01** A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas /PROGEPE

Requer Incentivo à Qualificação pela conclusão de curso de educação formal indicado acima e declara:

- estar ciente que a concessão ocorrerá a partir da data de conclusão do curso constante na declaração, nos casos de graduação e pós-graduação *lato sensu*, e da data de defesa, nos casos de pós-graduação *stricto sensu*. Nos casos de conclusão/defesa anterior à entrada em exercício, a concessão será com vigência a partir dessa data.
- que se compromete a apresentar, no prazo de 1 (um) ano, cópia autenticada do diploma (no caso de Graduação, Mestrado e Doutorado) ou certificado (no caso de Ensino Fundamental ou Médio e Especialização), sob pena de devolução do montante recebido ao erário, caso tenha utilizado, no presente requerimento, o documento exigido em substituição ao mesmo, nos termos da Portaria UFJF/PRORH nº 378/2010, alterada pela Portaria UFJF nº 579/2013.

Atenção: O servidor deverá dar ciência na Tabela de Percentuais de Incentivo à Qualificação, constante às fls. 04 deste formulário.

Em / /

Servidor

**02** À Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação - GAPAC/CFAP/PROGEPE

- Não recebe bolsa PROQUALI.
- Anotações efetuadas em relação ao PROQUALI. Realizadas cópias dos documentos comprobatórios de finalização do curso.

Em / /

Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas - CCDP

(continuação)

<b>03</b>	<b>À Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal - CFAP/PROGEPE</b>
Requisitos para Ingresso no Cargo: _____	
Sugerimos a <b>CONCESSÃO</b> de percentual de Incentivo à Qualificação, conforme abaixo:	
Status anterior _____%	Concessão de _____%
Status alterado para _____%	
Vigência _____ / _____ / _____	
Incentivo de _____%, pois a área de conhecimento do curso tem <b>relação direta</b> com o ambiente organizacional do servidor (Anexo I, do Decreto nº 5824/06), conforme fls. _____.	
Incentivo de _____%, pois a área de conhecimento do curso tem <b>relação indireta</b> com o ambiente organizacional do servidor (Anexo I, do Decreto 5824/06), conforme fls. _____.	
Em     /     /	
Responsável pela Análise - GAPAC/CFAP/PROGEPE	
Sugerimos o <b>INDEFERIMENTO</b> do pedido, nos termos da Lei nº 11.091/05, alterada pela Lei nº 12.772/12, pois:	
<input type="checkbox"/> o curso apresentado é exigência para ingresso no cargo (Anexo II). <input type="checkbox"/> o curso apresentado não é superior ao exigido para ingresso no cargo (Anexo II). <input type="checkbox"/> o servidor já obteve o percentual de incentivo pelo curso apresentado, conforme Proc. nº _____. <input type="checkbox"/> o servidor já apresentou curso de mesmo nível, conforme Proc. nº _____. <input type="checkbox"/> outros: _____	
Em     /     /	
Responsável pela Análise - GAPAC/CFAP/PROGEPE	
<b>04</b>	<b>À Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação - GAPAC/CFAP/PROGEPE</b>
De acordo com o sugerido, solicitamos:	
<input type="checkbox"/> Elaborar Portaria, concedendo o percentual de Incentivo à Qualificação. <input type="checkbox"/> Elaborar Portaria, alterando o percentual de Incentivo à Qualificação. <input type="checkbox"/> Cientificar o interessado do indeferimento.	
Em     /     /	
Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal – CFAP/PROGEPE	
<b>05</b>	<b>À Secretaria da Unidade de lotação do Servidor</b>
Para ciência do servidor:	
<input type="checkbox"/> da concessão, conforme Portaria em anexo e publicada no site da PROGEPE. <input type="checkbox"/> do indeferimento.	
Em     /     /	
Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação - GAPAC/CFAP/PROGEPE	
<b>06</b>	<b>Marcar a opção abaixo, correspondente à ciência e após efetuar o encaminhamento do processo conforme indicado:</b>
<input type="checkbox"/> Ciente, de acordo com o DEFERIMENTO (Gerência de Cadastro/CAP/PROGEPE para efetuar os registros) <input type="checkbox"/> Discorda da decisão, anexar pedido de recurso (GAPAC/CFAP/PROGEPE para providências) <input type="checkbox"/> Ciente, de acordo com o INDEFERIMENTO (Gerência de Cadastro/CAP/PROGEPE para arquivar)	
Em     /     /	
Servidor	

(continuação)

07	<p>À Gerência de Cadastro – GCAD/CAP/PROGEPE</p> <p>Lançamento efetuado no SIAPE.</p> <p>Portaria encaminhada à Gerência de Cadastro, para os devidos registros.</p> <p>Em     /     /</p> <p style="text-align: right;">Gerência de Controle de Remunerações – GREM/CAP/PROGEPE</p>
08	<p>Para Arquivo/PROGEPE</p> <p>Lançamento efetuado na Ficha Funcional do Servidor.</p> <p>Arquivar na pasta do servidor.</p> <p>Em     /     /</p> <p style="text-align: right;">Gerência de Cadastro – GCAD/CAP/PROGEPE</p>

(conclusão)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

LEI N° 11.091, DE 12 DE JANEIRO DE 2005.

ANEXO IV  
(Incluído pela Lei n° 12.772 de 2012)

TABELA DE PERCENTUAIS DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

NOME DO REQUERENTE: \_\_\_\_\_

Ciente em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Assinatura do Servidor

## ANEXO B – Formulário PESSOAL 02: Requerimento Incentivo à Qualificação TAE

(continua)

22/04/2020

SEI/UFJF - 0089209 - PESSOAL 02: Requerimento Incentivo Qualificaç TAE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

INCENTIVO A QUALIFICAÇÃO PARA TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO

**ATENÇÃO:** Para darmos continuidade à análise do processo, solicitamos que ao encaminhá-lo **não o mantenha aberto** em sua Unidade.

- Abrir processo no SEI, anexando o formulário de requerimento e cópia da documentação comprobatória abaixo especificada, nos termos da portaria 1311/2019. Para isso, utilize a ferramenta de documento externo do SEI.

1- Ensino Fundamental ou Médio: Certificado ou Declaração de conclusão do curso.

2- Graduação: Diploma ou Declaração de conclusão do curso.

3- Pós-Graduação *Lato Sensu* (Especialização): Certificado ou Declaração de conclusão do curso

4- Pós-Graduação *Stricto Sensu* (Mestrado ou Doutorado): Diploma ou Ata da Defesa da Dissertação/Tese, sem qualquer tipo de ressiva, acompanhada da certidão/declaração da coordenação do respectivo programa de pós-graduação, atestando que não há mais pendências e que o diploma está em processo de expedição.

OBS.:

- No caso de apresentação de cópia da ata de defesa da dissertação/tese, o servidor se compromete a apresentar, no prazo de 1 (um) ano, cópia do diploma de Mestrado/Doutorado, nos termos da Portaria SEI UFJF nº 1311/2019, sob pena das consequências legais advindas do descumprimento.

Requerente:	Matrícula SIAPE:
Cargo:	CPF:
E-Mail:	Telefone:
Ambiente Organizacional:	Nível de Classificação: ( ) A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E
Unidade:	Sublotação:
Telefone de Contato:	
Nome do Curso apresentado:	
Nível de escolaridade formal do curso apresentado:	
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Médio Profissionalizante <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Ensino Médio + Técnico Completo <input type="checkbox"/> Especialização <i>Lato Sensu</i>	
<p>À Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas / PROGEPE</p> <p>Requer Incentivo à Qualificação pela conclusão de curso de educação formal indicado acima e declara:</p> <p>- estar ciente que a concessão ocorrerá a partir do requerimento. Nos casos de conclusão/defesa anterior à entrada em exercício, a concessão será com vigência a partir dessa data.</p> <p>- que se compromete a apresentar, no prazo de 1 (um) ano, cópia do certificado (em se tratando de Ensino Fundamental ou Médio e Especialização) ou do diploma (se Graduação, Mestrado e Doutorado), caso seja utilizado, no presente requerimento, declaração de conclusão do curso ou cópia autenticada da ata de defesa da dissertação ou tese, nos termos da Portaria SEI nº1311/2019, sob pena das consequências legais advindas do descumprimento.</p> <p>Em 22/04/2020</p> <p>Assinatura digital SEI do Servidor</p>	

### TABELA DE PERCENTUAIS DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO

(conclusão)

22/04/2020

SEI/UFJF - 0089209 - PESSOAL 02: Requerimento Incentivo Qualificaç TAE

<b>Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)</b>	<b>Área de conhecimento com relação direta</b>	<b>Área de conhecimento com relação indireta</b>
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Em 22/04/2020

Referência: Processo nº 23071.905856/2020-76

SEI nº 0089209

## ANEXO C - Formulário RH-551/RT

(continua)



PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS  
 RETRIBUIÇÃO POR TITULAÇÃO NAS CARREIRAS DO MAGISTÉRIO  
 SUPERIOR E DO ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO

RH-  
551/RT

**ANEXAR:**

- 1- **Aperfeiçoamento:** cópia autenticada do Certificado ou Declaração de conclusão do curso.  
 2- **Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização):** cópia autenticada do Certificado ou Declaração de conclusão do curso  
 3- **Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado ou Doutorado):** cópia autenticada do Diploma. Na impossibilidade de apresentação do diploma no ato do requerimento, poderá ser apresentada cópia autenticada da ata de defesa da tese, sem qualquer tipo de ressalva.  
**OBS.:** as autenticações poderão ser realizadas por servidor da própria UFJF, datadas, assinadas e identificadas pelo responsável pela conferência.

REQUERENTE	MATRICULA SIAPE
E-MAIL	TELEFONE
UNIDADE/SUBLOTAÇÃO	PROCESSO N.º

01 À Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE

Requer *Retribuição por Titulação* pela conclusão do curso, conforme documentação anexa ao processo e declara:

- estar ciente de que a concessão ocorrerá, mediante requerimento, a partir da data de conclusão do curso constante na declaração, no caso de pós-graduação lato sensu, ou da data de defesa, nos casos de pós-graduação stricto sensu. Quando a conclusão/defesa for anterior à entrada em exercício, a concessão se dará mediante requerimento, com vigência a partir da data do exercício, em conformidade com o art. 4º da Portaria UFJF nº 579/2013.
- que se compromete a apresentar, no prazo de 1 (um) ano, cópia autenticada do certificado (no caso de Especialização) ou do diploma (no caso de Mestrado e Doutorado), caso seja utilizado, no presente requerimento, declaração de conclusão do curso ou cópia autenticada da ata de defesa da dissertação ou tese, nos termos da Portaria UFJF/PRORH nº 378/2010, alterada pela Portaria UFJF nº 579/13, sob pena das consequências legais advindas do descumprimento.

Em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Docente

02 À Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação - GAPAC/CFAP/PROGEPE

Anotações efetuadas em relação ao PROQUALI.

Realizadas cópias dos documentos comprobatórios de finalização do curso.

Em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas – CCDP/PROGEPE

03 À Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal - CFAP/PROGEPE

Documentação e situação funcional do servidor devidamente analisadas, informamos:

- O requerente faz jus à *Retribuição por Titulação*, com vigência a partir de \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, nos termos da legislação vigente.
- O requerente não faz jus à *Retribuição por Titulação* solicitada, nos termos da legislação vigente

Em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Responsável pela Análise - GAPAC/CFAP/PROGEPE

(conclusão)

<b>04</b>	<p><b>À Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação - GAPAC/CFAP/PROGEPE</b></p> <p>De acordo com a proposição acima.</p> <p><input type="checkbox"/> Elaborar Portaria de concessão de <b>Retribuição por Titulação</b>.</p> <p><input type="checkbox"/> Cientificar o interessado da decisão.</p> <p>Em ____ / ____ / ____</p> <p style="text-align: right;">Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal - CFAP/PROGEPE</p>
<b>05</b>	<p><b>À Secretaria da Unidade de lotação do servidor</b></p> <p>Para ciência do servidor:</p> <p><input type="checkbox"/> do deferimento, conforme Portaria às fis. ____ publicada no site da PROGEPE.</p> <p><input type="checkbox"/> do indeferimento.</p> <p>Em ____ / ____ / ____</p> <p style="text-align: right;">Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação - GAPAC/CFAP/PROGEPE</p>
<b>06</b>	<p>a opção abaixo, correspondente à ciência e após efetuar o encaminhamento do processo conforme indicado:</p> <p><input type="checkbox"/> Ciente, de acordo com o DEFERIMENTO (GCAP/CAP/PROGEPE para providências)</p> <p><input type="checkbox"/> Discorda da decisão, anexar pedido de recurso (GAPAC/CFAP/PROGEPE para providências)</p> <p><input type="checkbox"/> Ciente, de acordo com o INDEFERIMENTO (GCAD/CAP/PROGEPE para arquivar)</p> <p>Em ____ / ____ / ____</p> <p style="text-align: right;">Servidor</p>
<b>07</b>	<p><b>Gerência de Cadastro – GCAD/CAP/PROGEPE</b></p> <p>Lançamentos efetuados no SIAPE. Portaria encaminhada à GREM, para os devidos registros.</p> <p>Arquivar na pasta funcional do servidor.</p> <p>Em ____ / ____ / ____</p> <p style="text-align: right;">Gerência de Cadastro - GCAD/CAP/PROGEPE</p>

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019g).



## ANEXO D – Formulário RH-551

(continua)



PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS  
ACELERAÇÃO DA PROMOÇÃO NAS CARREIRAS DO MAGISTÉRIO  
SUPERIOR E DO ENSINO, BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO

RH – 551

**ANEXAR A PORTARIA DE HOMOLOGAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO E OS COMPROVANTES DE TITULAÇÃO, CONFORME CADA CASO:**

- 1- Pós-Graduação *Lato Sensu* (Especialização): cópia autenticada do Certificado ou Declaração de conclusão do curso
- 2- Pós-Graduação *Stricto Sensu* (Mestrado ou Doutorado): cópia autenticada do Diploma. Na impossibilidade de apresentação do diploma no ato do requerimento, poderá ser apresentada cópia autenticada da ata de defesa da dissertação ou tese, sem qualquer tipo de ressalva.

OBS.: as autenticações poderão ser realizadas por servidor da própria UFJF, datadas, assinadas e identificadas pelo responsável pela conferência.

REQUERENTE	MATRÍCULA SIAPE
E-MAIL	TELEFONE
UNIDADE/SUBLOTAÇÃO	PROCESSO N.º

<b>01</b>	<p>À Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE</p> <p>Requer <i>Aceleração da Promoção</i> da Classe/ Denominação/Nível _____ para _____, conforme documentação anexa ao processo e declara:</p> <p>- estar ciente que a concessão ocorrerá mediante requerimento, com vigência a partir da data de cumprimento do estágio probatório, desde que atendidos os requisitos da respectiva titulação. Caso contrário, ocorrerá a partir da data de conclusão do curso constante na declaração, no caso de pós-graduação <i>lato sensu</i>, ou a partir da data de defesa, nos casos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>.</p> <p>- que se compromete a apresentar, no prazo de 1 (um) ano, cópia autenticada do certificado (no caso de Especialização) ou do diploma (no caso de Mestrado e Doutorado), caso seja utilizado, no presente requerimento, declaração de conclusão do curso ou cópia autenticada da ata de defesa da dissertação ou tese, nos termos da Portaria UFJF/PRORH n.º 378/2010, alterada pela Portaria UFJF n.º 579/13, sob pena das conseqüências legais advindas do descumprimento.</p> <p>Em ____ / ____ / ____ Docente</p>
-----------	--

<b>02</b>	<p>À Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal - CFAP/PROGEPE,</p> <p>Documentação e situação funcional do servidor devidamente analisadas, informamos:</p> <p><input type="checkbox"/> O requerente faz jus à <i>Aceleração da Promoção</i>, com vigência a partir de ____ / ____ / ____, nos termos da legislação vigente.</p> <p><input type="checkbox"/> O requerente não faz jus à <i>Aceleração da Promoção</i> solicitada, nos termos da legislação vigente.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Em ____ / ____ / ____ Responsável pela Análise - GAPAC/CFAP/PROGEPE</p>
-----------	---

(conclusão)

<b>03</b>	<p><b>À Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação - GAPAC/CFAP/PROGEPE</b></p> <p>De acordo com a proposição acima.</p> <p><input type="checkbox"/> Elaborar Portaria de concessão de <b>Aceleração da Promoção</b>.</p> <p><input type="checkbox"/> Cientificar o interessado da decisão.</p> <p>Em ____ / ____ / ____</p> <p style="text-align: right;">Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal - CFAP/PROGEPE</p>
-----------	---

<b>04</b>	<p><b>À Secretaria da Unidade de lotação do servidor</b></p> <p>Para ciência do servidor:</p> <p><input type="checkbox"/> da concessão, conforme Portaria às fls. ____ publicada no site da PROGEPE.</p> <p><input type="checkbox"/> do indeferimento.</p> <p>____ / ____ / ____</p> <p style="text-align: right;">Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação - GAPAC/CFAP/PROGEPE</p>
-----------	---

<b>05</b>	<p>a opção abaixo, correspondente à ciência e após efetuar o encaminhamento do processo conforme indicado:</p> <p><input type="checkbox"/> Ciente, de acordo com o DEFERIMENTO (Gerência de Cadastro/CAP/PROGEPE para providências)</p> <p><input type="checkbox"/> Discorda da decisão, anexar pedido de recurso (GAPAC/CFAP/PROGEPE para providências)</p> <p><input type="checkbox"/> Ciente, de acordo com o INDEFERIMENTO (Gerência de Cadastro/CAP/PROGEPE para arquivar)</p> <p>Em ____ / ____ / ____</p> <p style="text-align: right;">Servidor</p>
-----------	---


<b>06</b>	<p><b>Arquivo – GCAD/CAP/PROGEPE,</b></p> <p>Lançamentos efetuados no SIAPE. Portaria encaminhada à GREM para os devidos registros.</p> <p>Arquivar na Pasta Funcional do servidor.</p> <p>Em ____ / ____ / ____</p> <p style="text-align: right;">Gerência de Cadastro - GCAD/CAP/PROGEPE</p>
-----------	--

Fonte: Universidade Federal de Juiz de Fora (2019g).

## ANEXO E – Formulário PESSOAL 10: Requerimento Retribuição/Aceleração

23/04/2020

SEI/UFJF - 0089370 - PESSOAL 10: Requerimento Retribuição / Aceleração

	<b>PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS</b> <b>ACELERAÇÃO DA PROMOÇÃO E/OU RETRIBUIÇÃO POR TITULAÇÃO NAS CARREIRAS DO MAGISTÉRIO SUPERIOR E DO ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO</b>
---	---

**ATENÇÃO:** Para darmos continuidade à análise do processo, solicitamos que ao encaminhá-lo **não o mantenha aberto** em sua Unidade.

**ATENÇÃO:**

- Abrir processo no SEI e anexar o formulário de requerimento e cópia da documentação comprobatória abaixo especificada, nos termos da Portaria SEI nº1311/2019 UFJF. Para isso, utilize a ferramenta de documento externo do SEI.

1- Aperfeiçoamento: cópia autenticada do Certificado ou Declaração de conclusão do curso.

2- Pós-Graduação *Lato Sensu* (Especialização): cópia autenticada do Certificado ou Declaração de conclusão do curso

3- Pós-Graduação *Stricto Sensu* (Mestrado ou Doutorado): cópia autenticada do Diploma. Na impossibilidade de apresentação do diploma no ato do requerimento, poderá ser apresentada cópia autenticada da ata de defesa da tese, sem qualquer tipo de ressalva, acompanhada de certificado/declaração da coordenação do respectivo programa de pós-graduação, atestando que não há mais pendências e que o diploma está em processo de expedição.

4- Portaria de homologação do estágio probatório (no caso de Aceleração da Promoção)

**OBS.:**

- No caso de apresentação de cópia da ata de defesa da dissertação/tese, o servidor se compromete a apresentar, no prazo de 1 (um) ano, cópia do diploma de Mestrado/Doutorado, nos termos da Portaria SEI nº1311/2019 UFJF, sob pena das consequências legais advindas do descumprimento.

**REQUERENTE:**

CPF:	MATRÍCULA / SIAPE:
E-MAIL:	TELEFONE:
UNIDADE / SUBLOTAÇÃO:	PROCESSO: @PROCESSO@

**À Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEPE**

Requer, conforme documentação anexa ao processo:

( ) *Retribuição por Titulação* pela conclusão do curso

( ) *Aceleração da Promoção da Classe/ Denominação/Nível* \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

**Declara:**

- estar ciente que a concessão ocorrerá mediante requerimento e, no caso de Aceleração da Promoção, a vigência será a partir da data de cumprimento do estágio probatório, desde que atendidos os requisitos da respectiva titulação. Caso contrário, ocorrerá a partir da data de apresentação do respectivo requerimento, desde que sejam atendidas todas as condições exigidas na legislação vigente

- que se compromete a apresentar, no prazo de 1 (um) ano, cópia autenticada do certificado (no caso de Especialização) ou do diploma (no caso de Mestrado e Doutorado), caso seja utilizado, no presente requerimento, declaração de conclusão do curso ou cópia autenticada da ata de defesa da dissertação ou tese, nos termos da Portaria SEI nº1311/2019 UFJF, sob pena das consequências legais advindas do descumprimento.