



INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO – IDP
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

THALES RICARDO DOS SANTOS

O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES – SEI

como ferramenta de gestão, transparência e eficiência no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes.

Brasília/DF

2021/1

THALES RICARDO DOS SANTOS

O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES – SEI

como ferramenta de gestão, transparência e eficiência no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes.

Artigo científico apresentado como pré-requisito para obtenção do título de bacharel em Administração Pública pelo Instituto Brasiliense de Direito Público.

Orientador: Prof. Dr. Leandro do Nascimento Rodrigues.

Membro do CEPES: Prof. Érica Santana Neves Monteiro.

Membro convidado: Prof. Débora Júnia De Morais Leone.

Brasília/DF

2021/1

O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES COMO FERRAMENTA DE GESTÃO, TRANSPARÊNCIA E EFICIÊNCIA NO DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo avaliar como o Sistema Eletrônico de Informações – SEI no âmbito do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes contribuiu para uma melhor gestão e eficiência nas ações da autarquia, bem como no impacto que gerou na saúde dos seus servidores que ali desempenham as suas atividades laborais. Para tanto, foi utilizada técnica de revisão bibliográfica, coleta de dados junto ao órgão e entrevista semiestruturada com gestores da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas na Sede Nacional do DNIT em Brasília - DF, no sentido de colher dados acerca da experiência vivenciada tanto antes, quanto depois da adoção da plataforma. Além disso, foi aplicado um questionário online com os demais servidores e colaboradores daquela Coordenação-Geral, para avaliar a efetividade do sistema sob suas óticas enquanto ferramenta de gestão, transparência e celeridade, que restou comprovada uma expressiva melhoria nas práticas de gestão administrativa daquele órgão, embora ainda seja considerada uma organização burocrática por parte dos servidores.

Palavras-chave: SEI. DNIT. Gestão. Transparência. Eficiência.

THE ELECTRONIC INFORMATION SYSTEM AS A TOOL FOR MANAGEMENT, TRANSPARENCY AND EFFICIENCY IN THE NATIONAL DEPARTMENT OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE

Abstract

The present work aims to evaluate how the Electronic Information System (SEI, *as in Portuguese*) in the National Department of Transport Infrastructure (DNIT, *as in Portuguese*) contributed to a better management and efficiency in actions, and the impact it had on the health of the employees who perform their work activities. To this end, a bibliographic review technique, data collection from the organization, and semi-structured interviews with managers from the General Coordination of Human Resources were used, seeking to collect data about the experience lived both before and after the adoption of the platform. In addition, an online questionnaire was applied to all employees of that General Coordination, to assess the effectiveness of the system from their perspective as a management tool, transparency and speed, which proved to be a significant improvement in the administrative management practices of that institution, although it is still considered a bureaucratic organization by its employees.

Keywords: SEI. DNIT. Management. Transparency. Efficiency.

Sumário

1. Introdução.....	1
2. Referencial Teórico	2
2.1. O conceito de gestão, transparência e eficiência	2
2.2. Características do Sistema Eletrônico de Informações (SEI!) e o que inovou na administração.	4
2.3. Origem	5
2.4. Contexto histórico no âmbito do DNIT	6
2.5. Propostas de mudanças nas práticas de gestão processual.....	8
2.6. O Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT	8
2.7. O processo de implantação do SEI! no âmbito do DNIT	10
3. Percorso metodológico	11
4. Entrevistas com os gestores	13
5. Discussão e Resultados.....	16
5.1. Qualidade de vida	16
5.2. Percepção dos usuários perante a plataforma	18
6. Considerações Finais.....	27
7. Referências Bibliográficas	29

1. Introdução

Desde a vigência da arcaica administração burocrática, que ocorrem discussões acerca da eficiência dos entes integrantes da administração pública, tendo em vista a crescente demanda da população por serviços públicos a ser suprida, que passou a ter um maior grau de cobrança não apenas em termos quantitativos, mas também em qualitativos, com maior grau de exigência na eficiência e transparência nas suas ações, este último, potencializado pela maior facilidade de consulta de dados na internet e outros canais.

No caso do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT, que é uma instituição que busca estar alinhada com os padrões de excelência da América Latina, que tem como pretensão ser reconhecida pela gestão de infraestrutura de transportes, sendo responsável pelo gerenciamento da malha rodoviária, ferroviária e hidroviária federal. O que exige, portanto, o uso dos melhores meios de gestão possíveis, para promover um melhor desempenho e controle de fiscalização de contratos e obras. Como a gestão daquele órgão se dá através de processos e este meio sofria constantemente com gargalos institucionais e técnicos para atender aos anseios coletivos, era extremamente necessária uma atuação nesse sentido por parte da administração para alterar esse cenário. Uma das medidas tomadas, foi a adoção do Sistema Eletrônico de Informações como ferramenta de gestão processual em meados de 2017.

Diante das ações tomadas pelo DNIT nesse sentido, eis que surgem algumas questões a serem respondidas no decorrer deste artigo científico como problema de pesquisa: A adoção do Sistema Eletrônico de Informações conferiu melhorias no tocante à gestão processual daquele órgão? Houve contribuições para a desburocratização naquele contexto inserido? Em que medida? Como os agentes que ali trabalham perceberam as mudanças? O sistema impactou na qualidade de vida dos servidores?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar se o sistema SEI no âmbito do DNIT promoveu melhorias no que tange a gestão administrativa processual daquele órgão, sobretudo na área-meio. O objetivo específico consiste em verificar junto aos agentes lotados na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas da Sede do DNIT em Brasília-DF, se a ferramenta possibilitou um melhor desempenho de suas funções laborais, associada a uma melhor qualidade de vida, por meio de dados dos setores competentes, além de avaliar o meio de gestão sob à ótica dos agentes que ali desempenham as suas funções de uma outra perspectiva.

Este estudo é justificado diante da grande demanda de trabalho que o DNIT possui para atender os interesses da sociedade, que são cada vez maiores e mais complexos e conseqüentemente mais custosos para a administração, exigindo cada vez mais eficiência e agilidade nos serviços prestados, que afetam direta e indiretamente a qualidade de vida do cidadão e a própria segurança da vida em si.

Para dar seguimento aos objetivos pretendidos no decorrer deste presente estudo, foi feita coleta de dados relativos à saúde dos servidores, junto ao setor competente, neste caso, consistindo no quantitativo de atestados médicos discriminados por faixa etária e tipo de distúrbio dentro de um exercício, para fins de comparação entre um exercício e o outro, tanto em quantidade, quanto por tipo de distúrbio, para precisar onde foi o maior impacto dentro daqueles dados, bem como se houve relações com a adoção do Sistema Eletrônico de Informações.

Além dos dados supramencionados, foi realizada entrevista semiestruturada com alguns gestores da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, que, em sua unanimidade, possuem um tempo razoável na autarquia, tanto na condição de servidores, quanto como gestores, com maiores condições de detalhar as suas experiências com os processos administrativos antes e depois da adoção do SEI sob mais de uma ótica.

Para conhecer a maneira nas quais os demais agentes que trabalham no DNIT percebem a autarquia no sentido de ser um órgão preocupado com a eficiência e ou até mesmo como um órgão burocrático, além de estabelecer algumas correlações nos dados obtidos, um questionário do tipo survey foi aplicado aos servidores e colaboradores da unidade organizacional acima mencionada.

Cabe ainda destacar que não constam estudos prévios dessa natureza no âmbito da autarquia, que possui potencial de nortear os gestores para uma melhor condução das atividades da instituição, com vistas ao cumprimento de sua visão institucional até 2022.

2. Referencial Teórico

2.1. O conceito de gestão, transparência e eficiência

Para Rodriguez (2010), o conceito de gestão pode ser definido como a forma na qual as interações entre as pessoas ocorrem, com vistas ao atingimento de um objetivo em conjunto. Sob o ponto de vista de Barbará et al. (2008), trata-se de um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e comandar um grupo de indivíduos, ferramentas, sendo um conjunto de atividades que abrangem todos os processos pertinentes àquele ambiente de trabalho, como por exemplo nas etapas de planejamento, execução, monitoramento, controle e avaliação.

Quanto à transparência, em um contexto social, está associada com o acesso de informações, no sentido de os interessados obterem informações acerca de fatos e processos sobre outrem (HOLZNER E HOLZNER, 2006, apud TARGINO, 2015). Na seara organizacional, a transparência é definida como as ações e processos que possibilitem que os indivíduos consigam informações sobre a instituição de maneira facilitada. Na esfera pública, transparência é um fator primordial para a devida relação entre o governo e o cidadão, tal fator mencionado pode ser promovido por meio de concessão de informações completas, confiáveis, acessíveis e de fácil compreensão (OECD, 1961, apud TARGINO, 2015).

Para CENEVIVA E FARAH (2006), os mecanismos de controle e fiscalização são viabilizados pela transparência das ações governamentais. Quando não existe transparência no fluxo dos dados, não há possibilidade de os cidadãos fazerem uso de informações pertinentes com vistas à cobrança das ações dos agentes públicos.

Quando tratamos de eficiência, Chiavenato (2003), inicialmente traz o conceito de eficácia, que é uma forma de mensurar o alcance de resultados, enquanto que a eficiência leva em consideração a maneira na qual a utilização dos recursos foi feita para chegar nesse determinado resultado, dando bastante importância no uso racional de recursos e insumos.

A eficiência é um assunto tão em voga, que se tornou um dos princípios constitucionais da Administração Pública, incluída no artigo 37 da carta magna através da Emenda Constitucional nº19/98 (BRASIL, 1998), sendo norteadada pela garantia da prestação dos serviços públicos à população de maneira satisfatória.

MEIRELLES (2002), salienta que o princípio da eficiência é o mais moderno da administração, visto que as ações governamentais já não se satisfazem apenas serem

desempenhadas com base na legalidade, exigindo, portanto, resultados satisfatórios para o serviço público e o devido atendimento das necessidades da população.

Para Di Pietro (2019), citado por Custódio e Bragato (2020) o princípio da eficiência pode ser vislumbrado na ótica do agente público no exercício de suas atribuições dentro da instituição, que deve sempre buscar pelos melhores desempenhos e resultados possíveis, bem como da Administração num contexto macro, na forma de gestão, no que tange à organização e disciplina.

2.2. Características do Sistema Eletrônico de Informações (SEI!) e o que inovou na administração.

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI!) é uma plataforma de gerenciamento de documentos e processos, funcionando por meio de módulos, que trouxe como novidade o fim da dependência de um elemento físico para o devido fluxo processual. Trazendo diversas possibilidades como a produção e assinatura digital de diversos tipos de documentos dentro do ambiente do próprio sistema, dispensando inclusive, um editor de texto instalado no terminal de trabalho. O sistema também tem se mostrado inovador com o gerenciamento simultâneo em múltiplas unidades administrativas, podendo mais de um ente, se manifestar dentro daquele mesmo expediente, promovendo celeridade nos atos administrativos, além de permitir controlar o nível de acesso, principalmente no tocante aos documentos restritos e sigilosos, disponibilizando a visualização e edição somente às unidades interessadas ou para usuários selecionados. É possível realizar acompanhamento especial de processos pertinentes a unidade, bem como controle de prazos com dados estatísticos disponíveis, como por exemplo o tempo médio de instrução de um processo. (CNMP, 2021). Por ser um software de código aberto, é possível qualquer órgão realizar contribuições para a melhoria da solução, podendo até mesmo, dar origem a novos módulos, compartilhados publicamente, inclusive para integração com outras plataformas e/ou aplicativos.

Com interface bastante simples e amigável, acessada via browser, preferencialmente por meio dos navegadores Microsoft Edge, Mozilla Firefox, Google Chrome, Opera e Safari, ou por aplicativo, é possível realizar o acesso de forma remota por meio de diversos tipos de dispositivos que executem os sistemas Windows, Linux, Mac OS, Android e iOS, desde que conectados à Internet. No tocante ao acesso de usuários externos, é perfeitamente possível que estes tomem conhecimento do disposto nos autos, respeitado o

nível de acesso, quando for o caso, possibilitando inclusive, que assinem remotamente diversos tipos de documentos (UFFS, 2021).

O SEI eliminou quase que em sua totalidade uma série de custos em cadeia que a gestão processual gerava, como gastos com o armazenamento físico dos documentos, que consumiam uma área considerável destinada ao acondicionamento, que, por sua vez, demandava uma sala específica, climatizada, com dispositivos para extinção automática de fogo. Após a adoção do SEI, o armazenamento passou a ser feito por unidades de armazenamento (HDs, SSDs e/ou armazenamento em nuvem), ficando aquele espaço destinado apenas ao acondicionamento de documentos antigos e históricos, que abrigam documentos desde 1937 (DNIT, 2015).

2.3. Origem

A ferramenta foi desenvolvida em software livre em 2009 pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4, 2014), o que na época, resultou na completa alteração da dinâmica organizacional daquele tribunal diante da implantação do sistema, bem como conferiu uma economia imensurável de recursos (energéticos, monetários e de tempo), sendo posteriormente cedido de forma gratuita à administração pública federal, estadual e municipal (UFFS, 2021). Tratando-se apenas do custo de aquisição do software, foi gerado uma economia de 20 milhões de reais por cada ente que fazer uso do sistema, tendo em vista que o valor mencionado se refere aos valores cotados de uma solução de mesma natureza (TRF4, 2014).

O SEI foi adotado como a solução oficial de gestão eletrônica de documentos, decorrente do projeto Processo Eletrônico Nacional - PEN, (UFFS, 2021), que nasceu de maneira colaborativa através do Acordo de Cooperação Técnica nº 02/2013, celebrado entre o antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, hoje Ministério da Economia, a Comissão de Valores Mobiliários - CVM, a Empresa de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, e o Governo do Distrito Federal - GDF (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020), que consistia em elaborar e construir uma infraestrutura de acesso público de documentos e processos administrativos de maneira eletrônica para promover ganhos em desempenho, eficiência e transparência, com vistas à satisfação dos interessados, os servidores e os cidadãos, estes últimos, por meio de acesso externo. O sistema foi fruto da concentração de esforços de vários agentes da administração pública federal, sob a coordenação da Secretaria de Gestão do

Ministério da Economia, mais precisamente do Departamento de Normas e Sistemas de Logística (DELOG/SEGES), tendo sua competência definida com base nos termos do art. 129, do Decreto nº 9.745, de 2019, desde então, têm sido implantados em vários órgãos e entidades das mais variadas esferas administrativas. Atualmente, o projeto conta com a participação de 133 órgãos e entidades da administração pública. (UNB, 2021)

Entretanto, para a devida aplicação nos órgãos da administração pública, foi preciso instaurar uma série de normativos para viabilizar esse novo meio de gestão processual. Para tanto, foi publicado o Decreto nº 8.539 de 8 de outubro de 2015, que dispõe acerca do uso de meios eletrônicos para a tramitação de documentos nos órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional, devendo utilizar, preferencialmente, programas com código-fonte disponível.

2.4. Contexto histórico no âmbito do DNIT

Diante da demanda cada vez mais crescente por serviços públicos, a administração pública de um modo geral, buscava inovar na maneira na qual se lidava com os processos, tendo em vista haver uma extrema dependência do papel, o que, além de prejudicar e muito a celeridade na consecução dos atos administrativos, demandava toda uma logística para o devido andamento processual, o que gerava um alto consumo de recursos, sejam eles monetários, tecnológicos e de tempo.

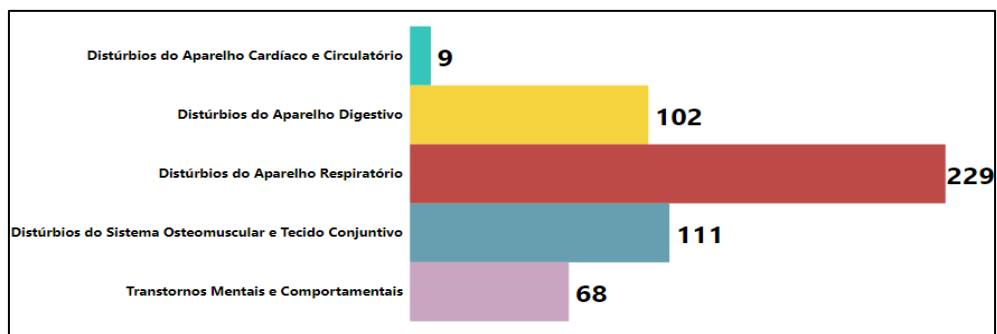
Um exemplo prático na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, que, através de método observacional aplicado, que para Martins (2012) se alicerça em procedimentos de natureza sensorial, realizada com cautela em harmonia com as percepções do senso comum, não se confundindo com a simples observação de rotinas diárias. Fachin (2017) expressa que os objetivos das observações consistem na captação de aspectos essenciais de algum fenômeno, onde os atos registrados, são considerados como dados. O usuário após redigir o documento, o imprimia, o que faz uso de uma impressora e conseqüentemente da sua tinta ou tonner, do papel, em seguida de uma caneta para assinaturas e carimbos, então o documento é perfurado com a ajuda de um perfurador, inserido num processo físico com grampos de fixação, que, por sua vez, possuía uma capa contendo uma etiqueta impressa com um equipamento específico para esse fim, contendo o número do processo, a parte interessada, e algumas informações. Para cumprir essa cadeia de ações, gastava-se muito tempo e outros recursos. A depender do andamento,

aquele processo poderia permanecer naquela unidade por muito tempo ocupando espaço, acumulando poeira, ácaro, dentre outros agentes nocivos à saúde dos usuários, até que finalmente fosse tramitado para fora daquela unidade. Para isso, era necessário gerar guias de tramitação num sistema destinado exclusivamente para esse fim, ou seja, mais papel e tinta de impressora, logo, mais custos para a administração. Depois, era necessário transportar fisicamente os processos dentro do órgão, que, dependendo da quantidade de folhas ou de volumes, precisava de carrinhos para transporte e pessoas para executar essa tarefa. Quando era necessário tramitar para outro órgão dependendo da distância, demandava-se um veículo automotor com motorista, o que acarretava em mais outros gastos, como combustível, pneus, manutenções preventivas e/ou corretivas. O DNIT é um órgão federal com Superintendências em todos os Estados, o fluxo processual entre as unidades administrativas descentralizadas, gerava um custo altíssimo com serviços postais e de protocolo. Diante de tais fatos, constatava-se que até a implantação do Sistema Eletrônico de Informações, o modelo de gestão processual do DNIT se mostrava extremamente ineficiente, moroso e burocrático, no tocante ao andamento processual.

Além dos elementos supramencionados, era evidente que os servidores e colaboradores que ali desempenhavam as suas atividades laborais, eram constantemente prejudicados pela poeira e ácaro nos processos, bem como pela exposição ao pó emitido pelas impressoras laser, que possuem partículas muito finas, cerca de 300 nanômetros, ou 0,0003 mm, conforme exposto por KARRASCH S et al (2017), que, a longo prazo, geram irritações no trato respiratório de pessoas expostas por longos períodos, sobretudo caso sejam portadoras de asma e/ou bronquite de acordo com o estudo de (HE et al., 2007), citado por HUANG & SARTORI (2012, p. 2).

Tal evidência foi percebida por método observacional por este pesquisador, que atualmente integra a equipe da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas. Após presenciar diversos episódios de crises alérgicas, espirros e casos de rinite no setor, principalmente durante o manuseio de documentos, sobretudo aqueles arquivados há mais tempo, tal constatação se encontrava validada através do gráfico abaixo, que trata da quantidade extremamente desproporcional de atestados médicos relacionados ao trato respiratório em relação a outros distúrbios.

Gráfico 1 – Quantidade de atestados médicos emitidos pelos servidores do DNIT no exercício de 2019



Fonte: Relatório de Gestão – Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas - Seção de Atenção à Saúde do Servidor

O gráfico traz a quantidade de atestados médicos emitidos apenas pelos servidores no exercício de 2019, não constando dados dos colaboradores terceirizados. Embora também haja uma quantidade bastante expressiva de licenças concedidas para tratamento de distúrbios de outras naturezas, é facilmente percebido que os transtornos de ordem respiratória estão em números alarmantes, mais do que o dobro do segundo maior número, o que evidenciava a extrema necessidade de uma solução de gestão processual mais eficiente, inteligente e menos prejudicial para quem a usa.

2.5. Propostas de mudanças nas práticas de gestão processual.

Diante das práticas trazidas no parágrafo anterior, se fazia necessária a alteração das práticas de gestão, que até então era extremamente morosa, ineficiente e prejudicial à saúde dos atores envolvidos, caracterizada por um modelo de gestão burocrático, oriundo do sociólogo alemão Max Weber, como uma resposta para o antigo meio patrimonialista de gestão, sendo alvo de muitas críticas por parte de diversos autores, citando aqui alguns pontos levantados por (BRESSER PEREIRA, 1998) como por exemplo, sua lentidão, custo e ineficiência, cuja intenção era evitar a corrupção e o nepotismo, que só era viável no tempo do Estado liberal do século 18, que era um estado pequeno, com poucas atribuições. Outro ponto abordado pelo autor, é o excessivo foco nos processos em detrimento dos resultados. O sistema se propunha eliminar todas ou ao menos a maioria das etapas citadas no parágrafo 2.1 deste artigo, por meio de uma solução informatizada, inteligente, leve, integrada, rápida, eficiente, com menor custo e possibilitasse realizar toda a gestão em ambiente virtual, exigindo apenas um dispositivo conectado à internet.

2.6. O Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT

Oriundo do extinto Departamento Nacional de Estradas de Rodagem – DNER, o DNIT foi instaurado por intermédio do artigo 79 da Lei Federal nº 10.233, de 5 de junho de 2001, sendo caracterizado como uma pessoa jurídica de direito público, submetido ao regime de autarquia federal e vinculado ao Ministério da Infraestrutura (BRASIL, 2001) o órgão é responsável pelo gerenciamento nacional da malha rodoviária, ferroviária e hidrovária no que diz respeito à manutenção, ampliação, construção, fiscalização, e elaboração de estudos técnicos para a resolução de problemas relacionados ao Sistema Federal de Viação como também do tráfego de pessoas e bens, conforme Resolução do Conselho de Administração nº 39, de 17 de novembro de 2020. Possui sua Sede em Brasília/DF, bem como conta com unidades descentralizadas em todos os estados da federação, sob a forma de Superintendências Regionais, e Unidades Locais gerenciadas pelas respectivas Superintendências, objetivando uma maior presença e atuação mais precisa naquele trecho. Também compete a autarquia o gerenciamento das balanças rodoviárias fiscalizando eventuais excesso de peso, bem como é responsável pelo controle de velocidade por meio de lombadas eletrônicas, com aplicação de multas, quando for o caso, além das atribuições dispostas no art. 21 da lei 9.503/1997 (Código de Trânsito Brasileiro).

Na letra da lei, o objetivo do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes é exposto nos termos do art. 80 da Lei nº 10.233/2001, *in verbis*:

(...) implementar, em sua esfera de atuação, a política formulada para a administração da infraestrutura do Sistema Federal de Viação, compreendendo sua operação, manutenção, restauração ou reposição, adequação de capacidade, e ampliação mediante construção de novas vias e terminais, segundo os princípios e diretrizes estabelecidos nesta Lei.

Com relação aos objetivos estratégicos, o DNIT traz em seu mapa estratégico referente ao período 2019-2022, como um de seus valores o “Compromisso com a Ética e a Transparência”, bem como inseriu os “Processos Internos” como um dos níveis de atuação estratégico, que por sua vez tem como foco o aperfeiçoamento da governança, a otimização da gestão das informações e o desenvolvimento das competências organizacionais (DNIT, 2019), o que está intimamente relacionado com o objeto deste presente estudo.

Figura 1 – Mapa Estratégico do DNIT para o período de 2019 a 2022

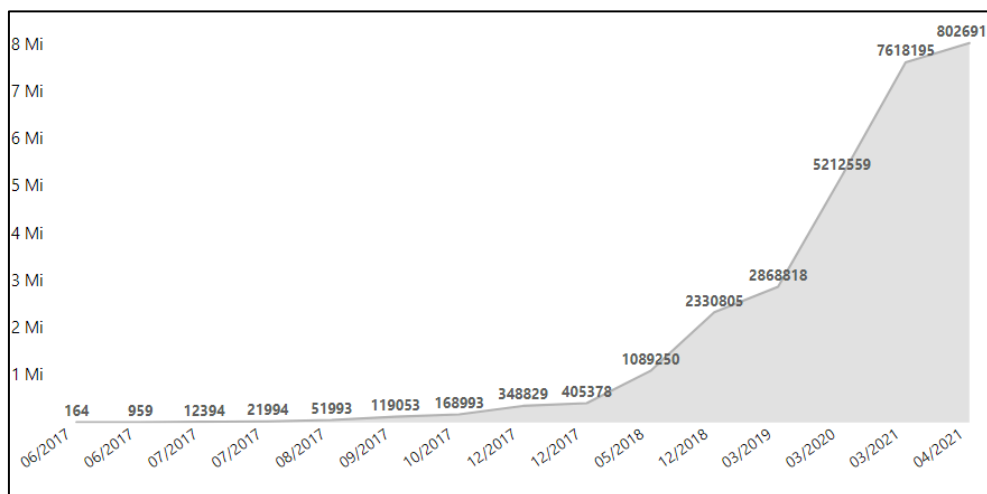


Fonte: Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (2019)

2.7. O processo de implantação do SEI! no âmbito do DNIT

Chamado de “um caminho sem volta”, o Sistema Eletrônico de Informações foi apresentado ao DNIT em 9 de fevereiro de 2017, bem como ocorreu a assinatura do Acordo de Cooperação e Plano de Trabalho junto ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, hoje Ministério da Economia, posteriormente instituído como sistema oficial de gestão de documentos por intermédio da Instrução Normativa/DG nº 01 de 24 de maio de 2017, decorrente do programa DNIT SEM PAPEL, iniciativa que busca implantar uma série de medidas voltadas à desburocratização e modernização da autarquia, sendo originadas dos anseios dos servidores e colaboradores, que almejavam processos de trabalho mais simples, modernos, e eficientes (DNIT, 2020). A expectativa era que até o final do primeiro semestre de 2017 o sistema já estivesse operando regulamente para um grupo piloto de processos, e que até o final daquele mesmo ano abrangesse todos os processos administrativos naquele âmbito.

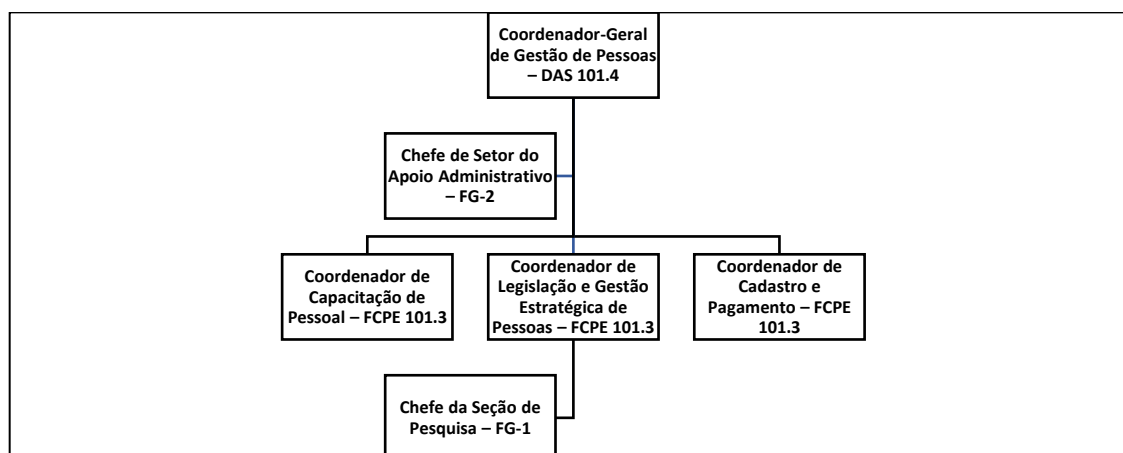
Gráfico 2 – Quantidade de documentos inseridos no SEI



Fonte: Barra de busca de processos do SEI/DNIT

Conforme explicitado no gráfico, em junho de 2017, constavam no SEI cerca de 164 documentos inseridos, fechando aquele exercício com cerca de 405.378, demonstrando uma migração tímida dos processos físicos para o sistema, o que era esperado. Conforme o tempo foi passando, as diretorias se recusando a receber documentos físicos e o sistema adquirindo maturidade, tal cenário se alterou por completo, crescendo de maneira exponencial a quantidade de documentos inseridos no SEI, na organização, até abril deste exercício de 2021, constam no sistema cerca de 8 milhões de documentos inseridos.

Figura 2 – Organograma da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas



Fonte – Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

3. Percurso metodológico

Foi realizada coleta de dados da Seção de Atenção à Saúde do Servidor para comparar o número de atestados médicos emitidos pelos servidores com o passar do tempo, sobretudo aos distúrbios de natureza respiratória, visto ser o dado mais alarmante detectado no órgão, conforme exposto no Gráfico 1, contendo mais do que o dobro da quantidade de atestados médicos em relação ao segundo maior número de distúrbios, embora este último também esteja em números bastante expressivos.

Além disso, foi utilizado método de entrevista semiestruturada, que, segundo May (2004), a principal diferença está nas perguntas, que são de caráter aberto”, em outras palavras, a pessoa entrevistada concede as respostas com base na sua concepção, não necessariamente se tratando de deixar falar livremente. Há um foco a ser seguido. Já para Gil (1999), o entrevistador permite falar livremente sobre a matéria, no entanto, caso haja um desvio do tema original, existe uma condução a ser feita por parte do entrevistador para a retomada”. Nessa técnica, o pesquisador precisa estar inserido naquele contexto para realizar a entrevista, pois é necessário um bom conhecimento daquele assunto. A pesquisa foi realizada no âmbito da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, subordinada à Diretoria de Administração e Finanças, gestores daquela Coordenação-Geral da autarquia foram entrevistados, buscando colher dados sobre a experiência vivenciada antes e depois da adoção do Sistema Eletrônico de Informações. As entrevistas foram conduzidas por meio de contatos telefônicos e Whatsapp, diante do contexto pandêmico decorrente do coronavírus (COVID-19) no qual a sociedade vivencia durante o período da pesquisa deste presente estudo.

Além da entrevista supracitada, foi aplicado um questionário do tipo Survey, que, segundo Gil (2002), citado por Custódio e Bragato (2020) é quando o entrevistado responde a um conjunto de perguntas na forma escrita. É uma das técnicas de interrogação caracterizadas pelo autor como aquelas em que os dados são fornecidos através do ponto de vista da pessoa pesquisada durante os levantamentos. No entendimento de Marconi e Lakatos (2003), citado por Custódio e Bragato (2020) o questionário é enviado ao indivíduo por algum meio e as questões são respondidas e devolvidas, não sendo necessária a presença da figura do entrevistador. A pesquisa foi desenvolvida partindo de uma abordagem do tipo quantitativa, que, para Zanella (2009) citado por Custódio e Bragato (2020) é retratado como o modo que mensura os resultados coletados por meio de dados estatísticos, havendo uma maior preocupação com a representação numérica dos dados obtidos. Dando seguimento, os

dados para a pesquisa foram coletados em formato virtual, através da internet, com o uso da ferramenta Google Forms, dos servidores e colaboradores da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas. O questionário aplicado aos indivíduos alterna perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha. Segundo a classificação de Marconi e Lakatos (2003), citado por Custódio e Bragato (2020) perguntas fechadas são mais objetivas, o que apesar de limitar a resposta, facilita para o pesquisador sintetizar os dados obtidos e perguntas de múltipla escolha fechadas, mas com algumas possibilidades de respostas, o que melhora no refinamento da entrevista. A análise dos resultados obtidos através do questionário foi demonstrada fazendo uso de textos e gráficos, que transmitem de maneira simples e de fácil entendimento as informações coletadas. Logo, foi possível demonstrar com dados e números todos os resultados obtidos para analisar os dados e trazer considerações.

O objeto da entrevista, consistiu em colher informações acerca da opinião dos servidores e colaboradores sobre as suas experiências na usabilidade do Sistema Eletrônico de Informações, bem como o impacto que a ferramenta gerou em suas atividades laborais, na promoção da celeridade processual e na eficiência e desburocratização do DNIT como um todo.

4. Entrevistas com os gestores

A Chefe da Seção de Pesquisas e Estudos de Desenvolvimento de Pessoal, da Coordenação de Legislação e Gestão Estratégica de Pessoas ingressou no DNIT em outubro de 2013 (Aproximadamente 07 anos trabalhando na autarquia), na Coordenação de Legislação de Pessoal, integrada à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas. Ela relata um enorme volume de processos pendentes diante da falta de servidores na época, situação na qual exigia inclusive, que os antigos gestores da área revezassem entre si as suas férias.

Naquele momento, os processos eram físicos, o que ocupava todo o espaço disponível naquela coordenação durante a sua instrução, bem como havia muitas outras pastas, onde a maior parte era destinada justamente ao controle do trânsito processual, o que tomava um espaço de caráter permanente dentro daquele setor.

A servidora também destacou a lentidão quando havia a necessidade de realizar consultas processuais e/ou coleta de dados, o que se fazia necessário solicitar ao agente detentor daquele expediente físico, que, por diversas vezes, se encontrava em outro estado, numa superintendência regional ou administração hidroviária, se sujeitando ainda à agilidade

de gestão naquela unidade, bem como do serviço postal, o que levava por volta de uma semana até o auto ingressar na coordenação para os devidos fins, o que prejudicava completamente o andamento processual. Salienta ainda, os custos relativos à impressão, que aumentavam ainda mais quando constatava algum erro naquele documento.

Quando ela foi questionada acerca da expectativa e experiência do uso do SEI desde a sua adoção, na época, ficou bastante contente, não demonstrando nenhuma objeção diante da nova forma de trabalho que estava sendo adotada, tendo a absoluta vivência e ciência de que o uso do papel estava prejudicando a sua saúde e a de todos à sua volta. Comenta ainda, que após a adoção do Sistema Eletrônico de Informações, conferiu um enorme ganho de agilidade, o trabalho se tornou muito mais rápido, além de melhorar a questão de saúde supramencionada, conferindo ainda, uma maior confiança e autonomia no trabalho, diante da menor necessidade do fornecimento de recursos por parte de outros agentes, visto que o próprio sistema disponibiliza os meios para realização.

A própria Coordenação de Legislação de Pessoal tem desenvolvido os seus próprios formulários para a inserção no sistema, recurso que se mostrou extremamente importante e funcional, o que livra o servidor interessado de se deslocar para pegar o formulário presencialmente na coordenação ou solicitar por e-mail para compor seu processo. Agora bastando iniciar o processo e inserir o formulário disponível na plataforma com poucos cliques.

Entretanto, há algumas ressalvas levantadas pela servidora durante o uso do sistema, como por exemplo a extrema dependência de conexão com a internet, onde, caso haja algum problema na rede, o sistema não funcionará de maneira adequada, podendo haver perdas de dados, sobretudo em trabalho home office, que é a realidade da servidora e de seus colegas devido à pandemia de COVID-19.

Outro ponto trazido, foi a ausência de integração com outros sistemas da autarquia, para consulta de dados de cadastro dos servidores, sendo necessário solicitar ao setor competente inserir manualmente os dados solicitados, ainda que virtualmente.

De modo geral, a servidora visualiza maiores vantagens do que desvantagens, devendo apenas uma maior otimização e acrescentar mais ferramentas de edição de texto e correção de eventuais bugs.

Para o Coordenador de Legislação e Gestão Estratégica de Pessoas, servidor da casa desde 2007, que atuou na área fim durante algum tempo, comenta que ali trabalhava com processos relacionado a obras, onde era frequente lidar com processos de catorze, quinze volumes, o que representava uma quantidade por volta de quatro mil folhas, o que dificultava muito ao pesquisar alguma informação dentro daquele processo, sendo necessário folhear todos aqueles volumes até encontrar o documento desejado.

Para qualquer procedimento pertinente àquela Coordenação, era necessário levar em consideração não apenas o tempo de lavratura de eventuais documentos, mas também o tempo de deslocamento físico. Quando era necessário tramitar para uma Superintendência Regional, tinha que contabilizar não apenas as etapas citadas acima, mas o tempo necessário das atividades de protocolo, como buscar no malote e levar até a área interessada, passando pelas unidades naquela unidade organizacional até ingressar no local de destino, mais uma vez demandando força de trabalho para tal fim, sendo necessário rever os prazos com frequência.

O Coordenador destaca que um dos maiores benefícios decorrentes da implementação do SEI, foi o encurtamento de prazos, que caiu de uma média de 15 a 20 dias para uma média de 2 a 3 dias, tendo em vista a possibilidade do acesso múltiplo ao processo virtual, que ingressava na unidade de destino com apenas alguns cliques, conferindo um descomunal ganho de tempo, potencializado pela maior facilidade em pesquisar documentos dentro do processo, até mesmo quando digitalizados do meio físico para o virtual, desde que aplicado o reconhecimento óptico de caracteres (OCR). Os processos modelos facilitam muito ao copiar um modelo de documento já existente, sendo necessário alterar apenas alguns poucos dados.

Outro aspecto que se mostrou extremamente pertinente, foi na facilidade que uma ou diversas autoridades tiveram para assinar os processos e documentos, visto que no cenário anterior ao SEI, o processo físico deveria ir fisicamente até a mesa de cada um deles para isso. O que resta comprovado que a ferramenta não apenas contribuiu para a eficiência daquela organização, mas para a celeridade.

Para a Coordenadora de Capacitação de Pessoal, que ingressou no extinto Departamento Nacional de Estradas de Rodagem – DNER em 1994, informou ter transitado

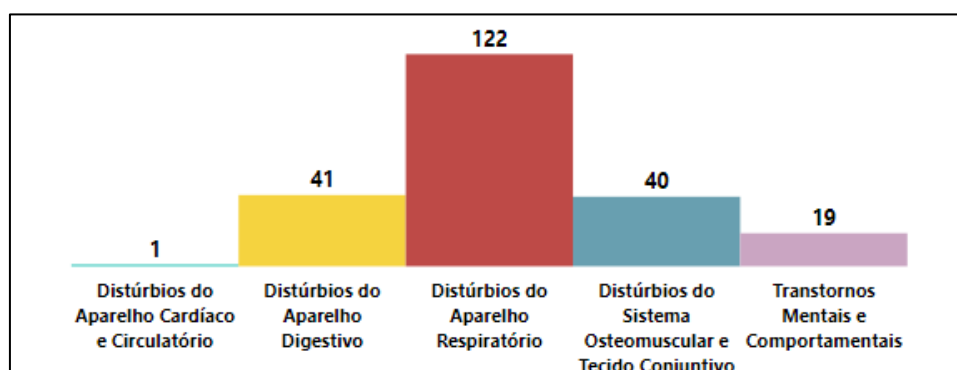
pela era dos processos físicos até a adoção do SEI, tendo percebido diversas melhorias, sobretudo na questão do trabalho remoto sob à ótica da agilidade.

Contudo, na questão da qualidade de vida, a servidora relata que houve um prejuízo nesse sentido, haja vista que a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, se encontra quase que em sua totalidade em home-office, diante do contexto pandêmico no período deste estudo, o que dificultou para alguns, a separação do ambiente de trabalho do ambiente doméstico, inclusive com relação ao horário de trabalho, fato que é ampliado no caso da gestora entrevistada, que é detentora de cargo em comissão, o que exige dedicação exclusiva àquela função.

5. Discussão e Resultados

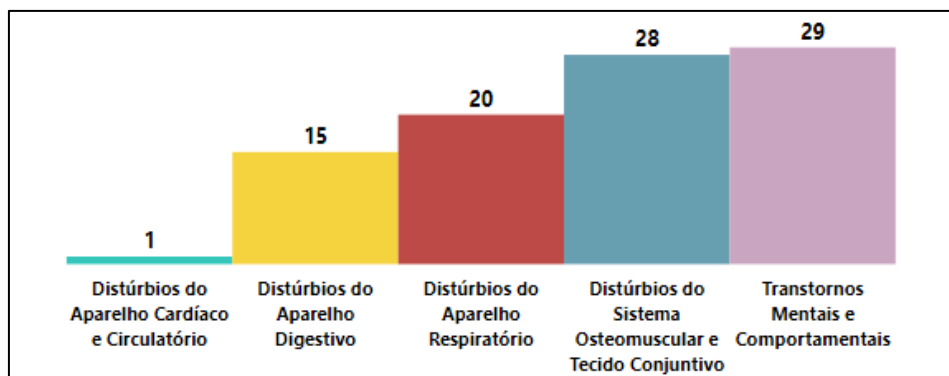
5.1. Qualidade de vida

Gráfico 3 – Quantidade de atestados médicos emitidos pelos servidores do DNIT em 2019 com faixa etária de 31 a 40 anos de idade.



Fonte: Relatório de Gestão – Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas - Seção de Atenção à Saúde do Servidor (2020)

Gráfico 4 – Quantidade de atestados médicos emitidos pelos servidores do DNIT em 2020 com faixa etária de 31 a 40 anos de idade.

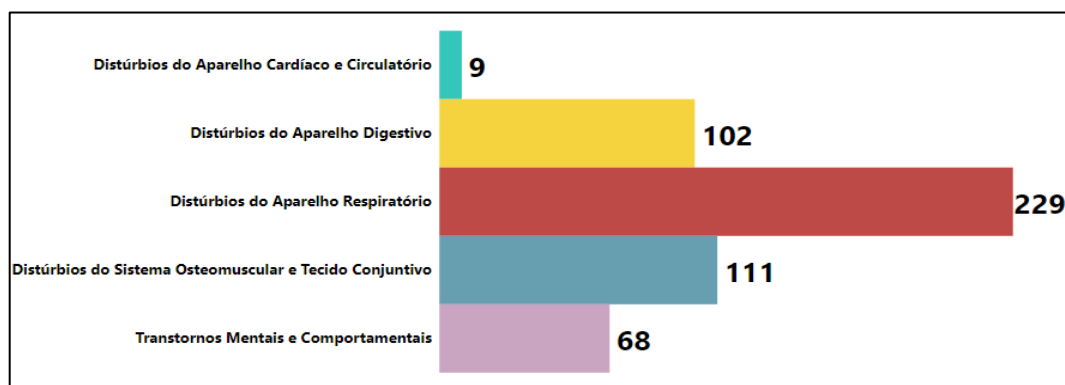


Fonte: Relatório de Gestão – Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas - Seção de Atenção à Saúde do Servidor (2021)

Desde a implantação do Sistema Eletrônico de Informações, a quantidade de atestados médicos emitidos pelos servidores do DNIT em âmbito nacional, reduziu drasticamente, conferindo um maior destaque com relação aos distúrbios de ordem respiratória nos servidores integrantes da faixa etária de 31 a 40 anos. Entre 2019 e 2020, houve uma queda de 122 atestados para 20, logo, uma redução de 83,60%, haja vista a diminuição na exposição dos servidores à agentes nocivos à saúde, como poeiras, ácaros, partículas suspensas emanadas pelas impressoras laser, bem como o início do regime de trabalho remoto decorrente da pandemia de COVID-19 em meados de março/2020, ambos os cenários foram viabilizados diante da adoção do sistema.

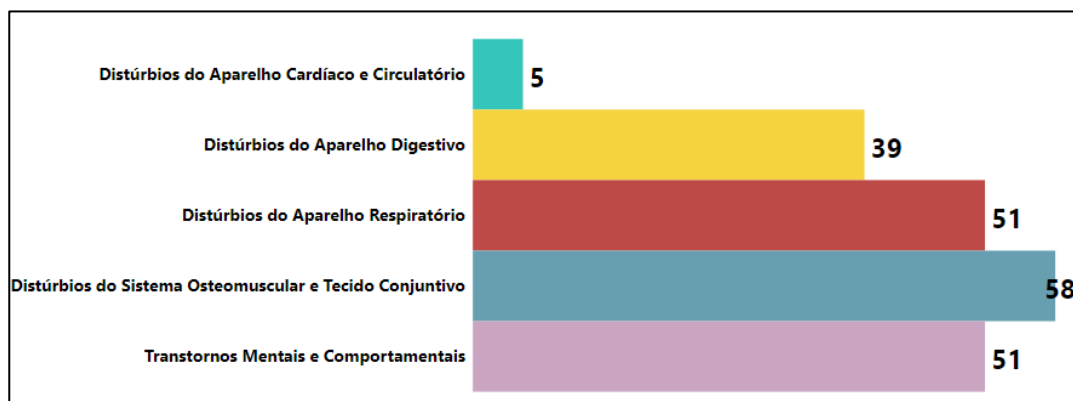
Todavia, também houve uma redução global na emissão de atestados, conforme explicitado nos gráficos a seguir:

Gráfico 5 – Quantitativo global de atestados médicos emitidos no exercício de 2019



Fonte: Relatório de Gestão – Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas - Seção de Atenção à Saúde do Servidor (2020)

Gráfico 6 – Quantitativo global de atestados médicos emitidos no exercício de 2020

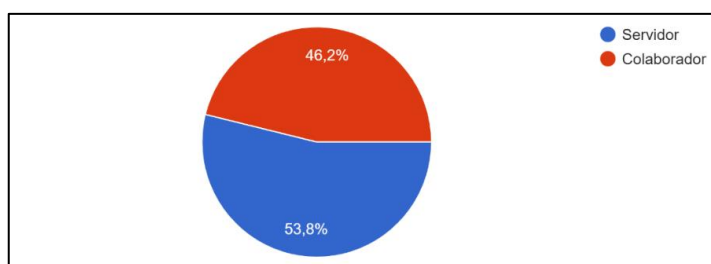


Fonte: Relatório de Gestão – Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas - Seção de Atenção à Saúde do Servidor (2021)

Discriminando por tipo de distúrbio, as licenças concedidas para tratamento do aparelho cardíaco e circulatório reduziram de 9 para 5, queda de 44,44%. Atestados referentes ao aparelho digestivo, reduziram de 102 para 39, queda de 61,76%, atestados relacionados ao respiratório reduziram de 229 para 51, queda de 77,77%, atestados para o sistema osteomuscular e tecido conjuntivo, reduziram de 111 para 59, queda de 46,84% e atestados para transtornos mentais e comportamentais reduziram de 68 para 51, queda de 25%. Já no resultado global, caiu de 519 atestados para 204, uma redução geral de 60,69%.

5.2. Percepção dos usuários perante a plataforma

Gráfico 7 – Qual o seu cargo no DNIT?

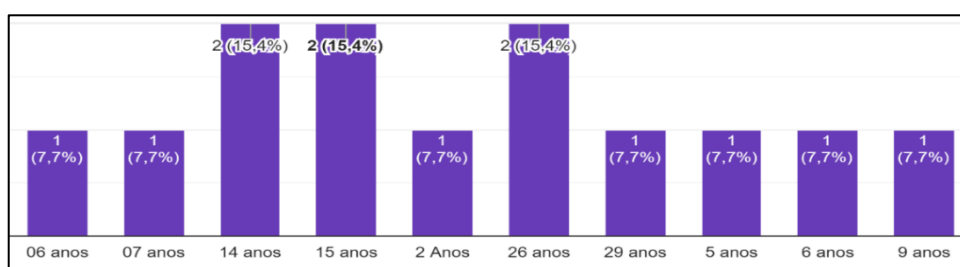


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada através do Google Forms (2021).

Após a aplicação do questionário aos servidores e colaboradores terceirizados da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, cuja pesquisa foi direcionada aos agentes daquela unidade organizacional, treze pessoas responderam à pesquisa na plataforma Google Forms, sendo sete servidores e seis colaboradores terceirizados. A partir disso, obtiveram-se os

resultados pertinentes à análise e conclusão do objeto da pesquisa. Os entrevistados preencheram dados como se são servidores ou colaboradores, o tempo de serviço na DNIT, com o objetivo de vislumbrar se a ferramenta tem se mostrado efetiva sob à ótica de diversas faixas etárias e experiências prévias com os antigos métodos de trabalho, até mesmo no contexto da época do extinto DNER. Através desses dados coletados, foi possível identificar que o SEI é largamente utilizado tanto pelos servidores, quanto pelos colaboradores terceirizados.

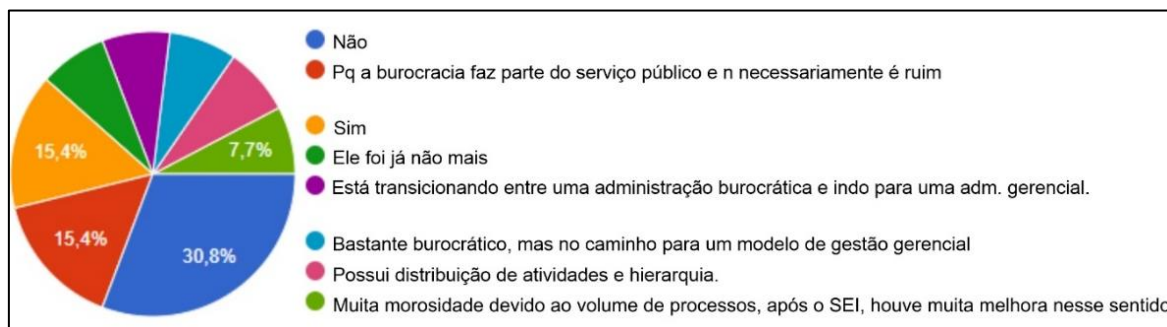
Gráfico 8 – Há quanto tempo você trabalha no DNIT?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada através do Google Forms (2021).

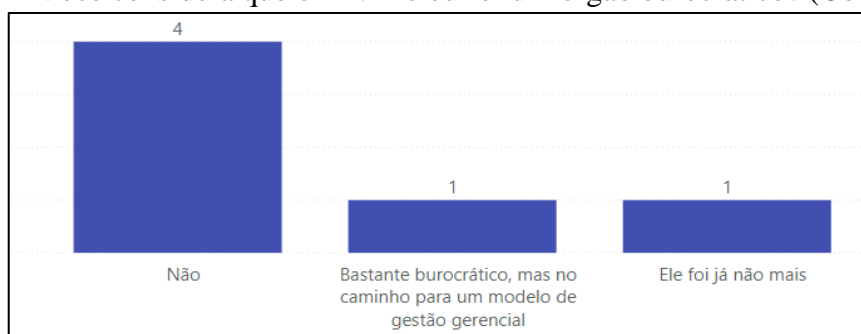
Diante dos dados dispostos no gráfico, constatou-se que 92,3% dos entrevistados se tratam de agentes que lidaram com os processos físicos quando o Sistema Eletrônico de Informações ainda não era uma realidade, cujo tempo de serviço varia entre 2 e 29 anos, inclusive com servidores oriundos do extinto Departamento Nacional de Estradas de Rodagem, que vivenciaram de perto todas as evoluções nos meios de gestão do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, desde a sua instauração em 2001.

Gráfico 9 – Você considera que o DNIT é ou foi um órgão burocrático? Se sim, escreva as razões.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada através do Google Forms (2021).

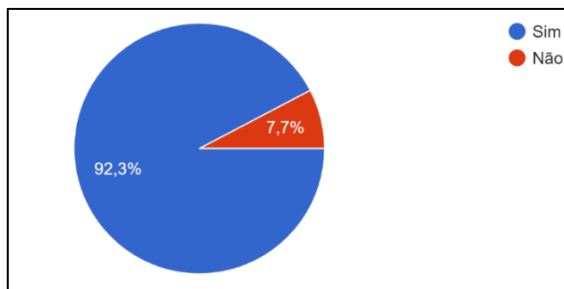
Gráfico 10 – Você considera que o DNIT é ou foi um órgão burocrático? (Colaboradores)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada no Google Forms (2021), filtrado por meio da ferramenta Microsoft Power BI.

Esse questionamento teve como objetivo demonstrar qual é a visão que os agentes que ali desempenham as suas funções têm acerca da instituição na qual trabalham no sentido de apontar em qual modelo de gestão a autarquia pode ser enquadrada até então. Quando mensurado em um panorama geral, 30,8% dos entrevistados entendem que a instituição não é e nem nunca foi um órgão burocrático, para 38,4%, o DNIT está no caminho para um modelo de gestão mais moderno, citado inclusive por alguns entrevistados a transição para a administração pública gerencial e, para os 30,8% restantes, o DNIT ainda é considerado um órgão burocrático. Após a filtragem por vínculo com a instituição, ficou constatado que todos os colaboradores entrevistados enxergam que o lugar onde trabalham não é burocrático ou que está em transição, cenário que não se repete com os servidores, que ainda enxergam como uma autarquia burocrática, mas com características de transição. De um modo macro, o resultado se mostrou harmônico com as contribuições de Secchi (2009), que, para promover essa transição no modelo de gestão na administração pública, é necessária a mobilização por parte dos entes no tocante à mudança gradativa do antigo modelo burocrático para uma gestão mais moderna e que preze pela eficiência, com ênfase nos resultados.

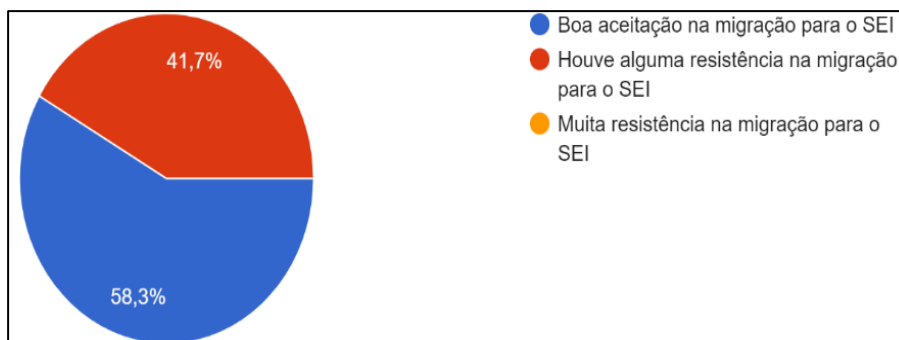
Gráfico 11 – Você vivenciou a transição dos processos físicos para os virtuais?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada através do Google Forms (2021).

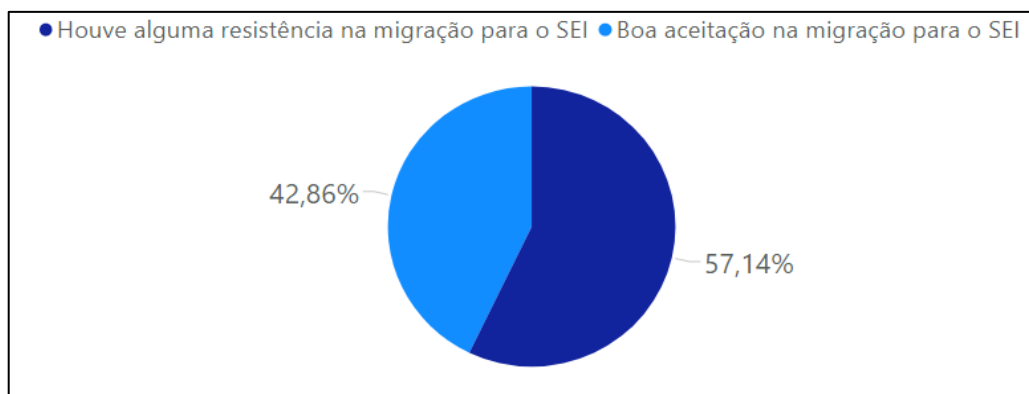
De resultado semelhante ao apresentado no Gráfico 8, quase que a totalidade dos entrevistados (92,3%) presenciaram a mudança dos processos físicos para o Sistema Eletrônico de Informações, com exceção daqueles que ingressaram na autarquia após a implantação em 2017.

Gráfico 12 – Na sua percepção, como foi a aceitação do seu setor diante das mudanças das práticas de gestão decorrentes da aplicação do sistema SEI?



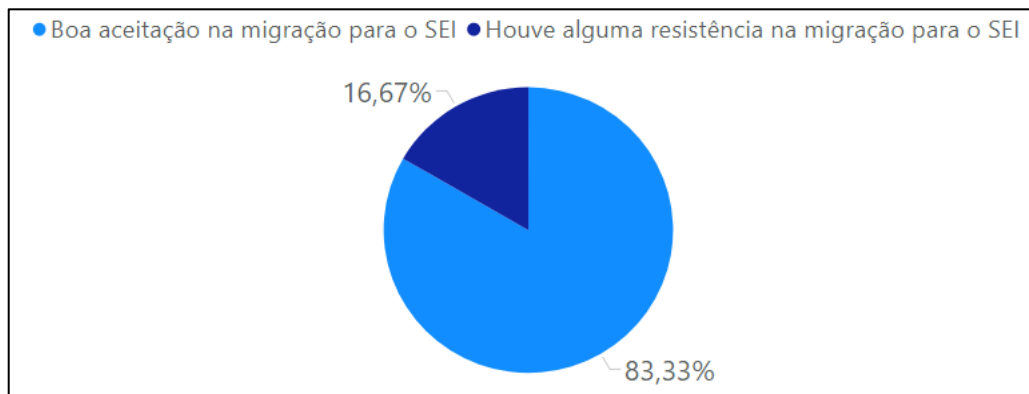
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada através do Google Forms (2021).

Gráfico 13 – Apenas entre os servidores entrevistados



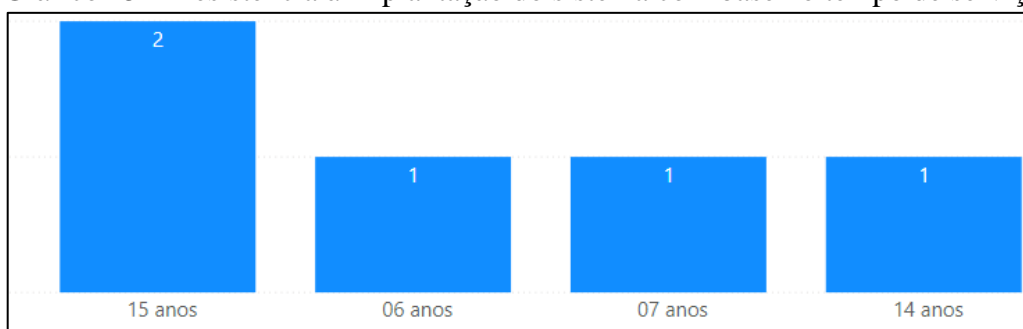
Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada no Google Forms (2021), filtrado por meio da ferramenta Microsoft Power BI.

Gráfico 14 – Apenas entre os colaboradores terceirizados entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada no Google Forms (2021), filtrado por meio da ferramenta Microsoft Power BI.

Gráfico 15 – Resistência à implantação do sistema com base no tempo de serviço



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada no Google Forms (2021), filtrado por meio da ferramenta Microsoft Power BI.

No gráfico 12 é mostrado que em um panorama geral, houve uma boa aceitação de 58,3% dos entrevistados, o que se enquadra como a maioria, não havendo nenhum relato de muita resistência na migração nas práticas de gestão diante do Sistema Eletrônico de Informações. Entretanto, quando discriminados entre servidores e colaboradores, o cenário se altera completamente, conferindo uma aceitação muito melhor por parte dos colaboradores, haja vista que a parcela correspondente a esse dado mostra uma aceitação de 83,33% contra 42,86% referente à aceitação dos servidores.

Ainda que de modo geral há uma melhor aceitação da maioria, existe uma parcela expressiva de entrevistados que apresentaram ou presenciaram algum grau de resistência na

mudança que não pode ser desconsiderada. Tal fato pode ser explicado no estudo de Bortolotti (2010), que salienta que a mudança organizacional de maneira geral, normalmente consiste em adotar novos procedimentos e/ou lidar com novas tecnologias, que até então, são desconhecidas, forçando aqueles indivíduos envolvidos naquele contexto a saírem de suas respectivas zonas de conforto, podendo desencadear uma série de emoções e reações que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, resistência, entusiasmo, incapacidade, motivação e pessimismo. Braga (2019), citado por Custódio e Bragato (2020) destaca a necessidade de um maior esforço inicial por parte dos servidores para se adequar as novas funcionalidades advindas do SEI.

Com relação ao tempo de serviço citado no Gráfico 15, ao contrário do senso comum, não foram os servidores mais antigos que ofereceram maior resistência perante às alterações nas práticas de gestão na Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas.

Gráfico 16 – Considerando que o SEI foi implementado de maneira gradual no DNIT no primeiro semestre de 2017, a partir de que período você e o seu setor iniciaram seu contato com sistema dentro da instituição?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada através do Google Forms (2021).

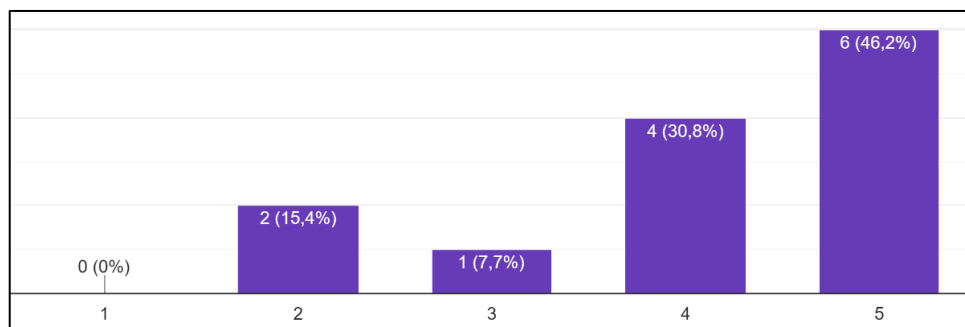
O gráfico mostra que 76,9% dos entrevistados começaram a fazer uso do sistema assim que este lhes foram disponibilizados, a parcela restante pode ser desconsiderada, visto que aqueles que ingressaram no órgão após 2017, não presenciaram a mudança, devido ao fato de que o SEI já se encontrava em operação e o restante não se recorda de quando iniciou o contato com a ferramenta.

Foi realizada a seguinte pergunta de caráter aberto: “Para você, quais são as vantagens e/ou desvantagens da adoção do Sistema Eletrônico de Informações no DNIT? De forma que os entrevistados pudessem elencar os pontos nos quais visualizam como vantagens e desvantagens no uso da ferramenta. Os pontos destacados como vantagem foram

o maior controle, celeridade, agilidade nas informações, tramitações, consulta, acesso e assinatura dos processos e documentos, que passaram a dispensar remessas por correio, bem como promoveu um registro organizado e digitalizado dos processos, o que contribuiu para a eficiência, transparência e desburocratização do órgão, além de ter facilitado a possibilidade de trabalhar de forma remota. A única desvantagem levantada é de ordem técnica, que é quando há problemas de acesso, ou esteja passando por lentidão.

As perguntas a seguir foram realizadas fazendo uso da seguinte escala, onde 1, representa a total discordância do entrevistado, 2 representa discordância parcial, 3 representa nem discordância, nem concordância, 4 representa concordância parcial e 5 representa a sua total concordância.

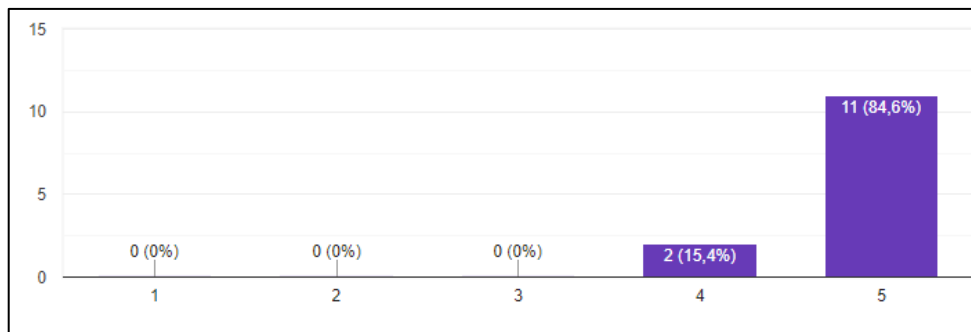
Gráfico 17 – Na sua visão, de um modo geral, o DNIT é um órgão comprometido com a eficiência e transparência nas suas ações?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada através do Google Forms (2021).

Os servidores foram questionados acerca do comprometimento que o órgão tem com as suas ações de uma maneira geral, 46,2% concordaram totalmente, 30,8% concordaram de modo parcial, 7,7% não concordam, nem discordam e 15,4% discordam parcialmente. Ninguém discordou totalmente.

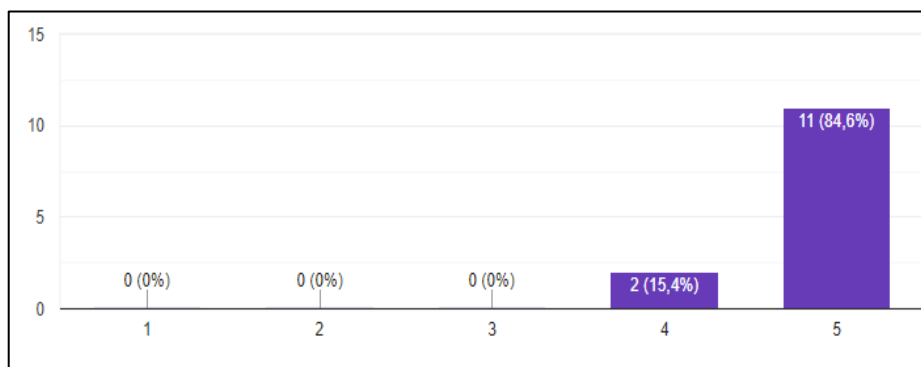
Gráfico 18 – Do ponto de vista da publicidade dos atos administrativos, você concorda que o SEI no DNIT tem contribuído para que a gestão administrativa seja mais transparente e clara?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada através do Google Forms (2021).

Para 84,6% dos agentes entrevistados concordam totalmente que o Sistema Eletrônico de Informações tem promovido uma maior transparência e clareza nas suas ações durante a gestão dos processos e documentos. Para 15,4% concordam parcialmente.

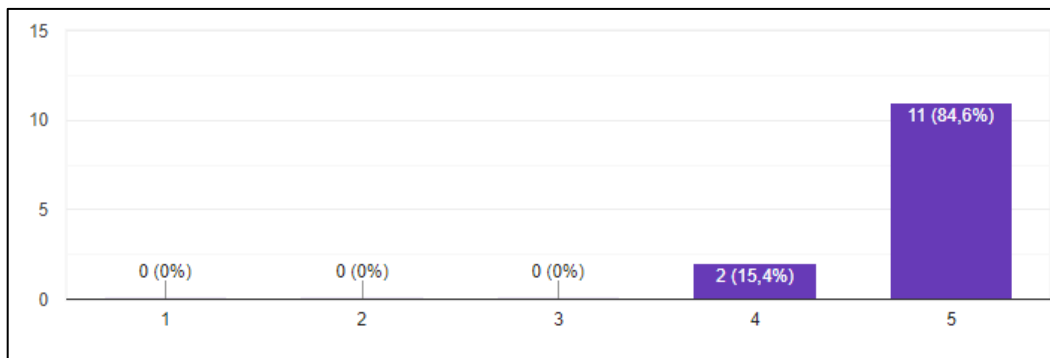
Gráfico 19 – Você concorda que o SEI no DNIT contribui para uma maior celeridade na tramitação dos processos e documentos?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada através do Google Forms (2021).

Do ponto de vista da celeridade na tramitação de processos e documentos, o resultado se mostra semelhante ao gráfico anterior, onde os mesmos 84,6% dos agentes entrevistados concordam totalmente que o Sistema Eletrônico de Informações tem contribuído para uma maior celeridade nas tramitações de processos e documentos. Enquanto que para os mesmos 15,4% concordam parcialmente.

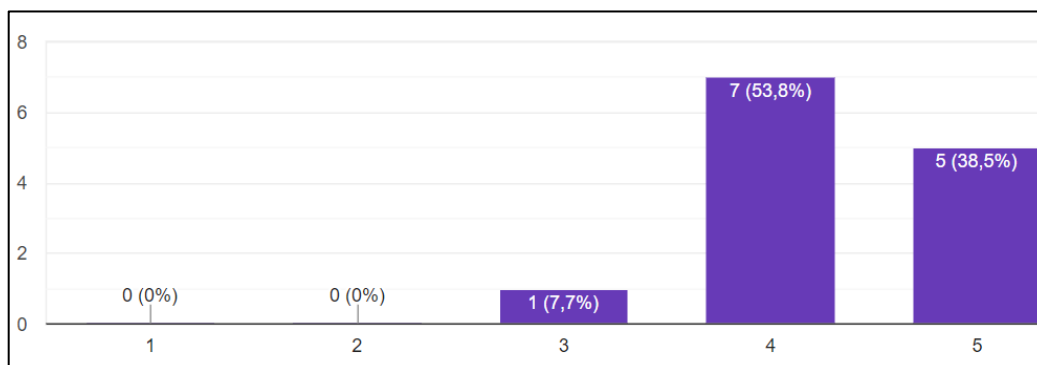
Gráfico 20 – O Sistema Eletrônico de Informações – SEI contribuiu para a melhoria do desempenho de suas atribuições na Coordenação em que você trabalha?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada através do Google Forms (2021).

Quando questionados acerca das melhorias proporcionadas pelo sistema com relação à experiência nas atribuições individuais, o resultado mais uma vez se repete frente ao gráfico anterior.

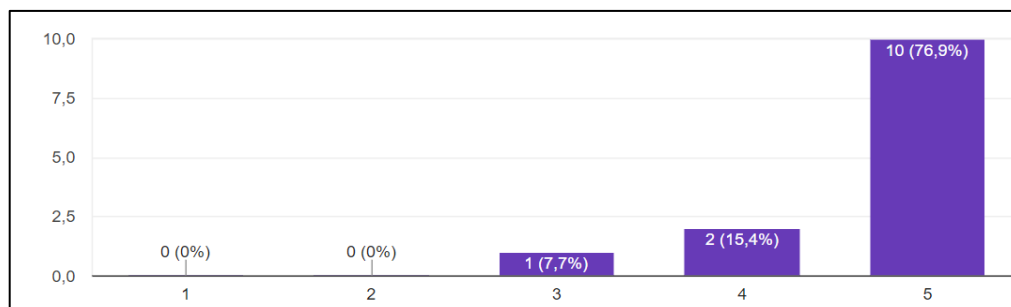
Gráfico 21 – Para você, a utilização do SEI no DNIT é relevante na contribuição para a redução da burocracia?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada através do Google Forms (2021).

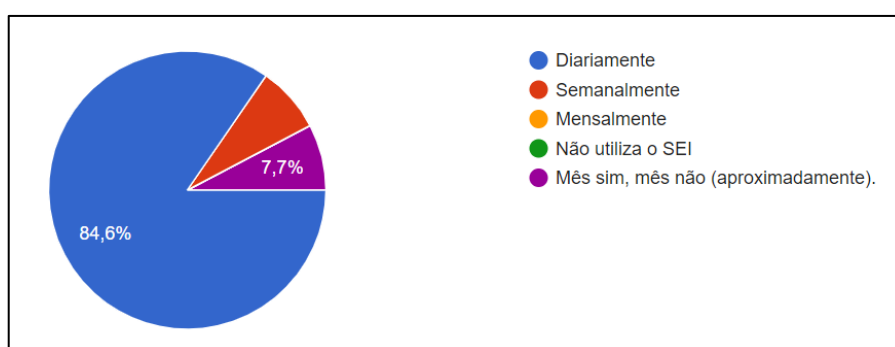
No tocante à percepção na redução na burocracia da autarquia de modo geral, 38,5% concordam totalmente que o SEI é relevante para a redução em questão, 53,8% concordam parcialmente e 7,7% não concordam nem discordam da questão.

Gráfico 22 - Para você, a utilização do SEI no DNIT é relevante no tocante à eficiência da gestão do órgão como um todo?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada através do Google Forms (2021).

Gráfico 23 – Qual a sua frequência de utilização no SEI no DNIT?



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa aplicada através do Google Forms (2021).

Todos os agentes entrevistados fazem uso do Sistema Eletrônico de Informações, diante do gráfico supra, é possível constatar que a ferramenta é usada com frequência diária por 84,6% dos usuários que participaram desta pesquisa, onde apenas 7,7% faz uso semanalmente e os 7,7% restantes usam de forma mensal.

6. Considerações Finais

Diante dos dados, fatos e informações trazidas para compor este trabalho com o objetivo de responder as questões levantadas como problema de pesquisa, fica evidente que o Sistema Eletrônico de Informações, no âmbito do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, tem se mostrado satisfatório enquanto ferramenta de eficiência e transparência para a grande maioria dos atores alvos deste trabalho de pesquisa, salvo alguns relatos que se configuram como exceções de ordem técnica, como a ausência de integração

com outros sistemas da autarquia e eventuais falhas na conexão, fatores nesse sentido que podem ser resolvidos pela equipe competente do DNIT.

O Sistema Eletrônico de Informações trouxe de fato, melhorias para a gestão processual do DNIT, trazendo contribuições para a desburocratização daquele órgão, como por exemplo com relação ao tempo que era necessário para instruir um processo, que segundo relato dos gestores, caiu de uma média de 15 dias para uma média de 3 dias, diante do fato de não haver mais necessidade de tramitações físicas dessa natureza, nem dependência de serviços postais, o que reflete na melhor prestação dos serviços públicos para os agentes interessados.

Quanto à percepção do DNIT enquanto um órgão comprometido, eficiente e preocupado com as suas ações, não foram constatadas uma correlação direta entre o vínculo empregatício e o modo de como as pessoas percebem a autarquia, conferindo um resultado semelhante entre elas. Contudo, com relação à burocracia, os servidores da casa ainda consideram em sua maioria, que a instituição é burocrática ou em transição para um modelo de gestão gerencial.

Quando questionados acerca da usabilidade do Sistema Eletrônico de Informações, as respostas foram semelhantes, tanto por parte dos servidores, quanto dos colaboradores, com a exceção da aceitação na adoção do sistema, que houve uma maior resistência inicial à mudança por parte dos servidores.

De maneira global, a maioria dos entrevistados percebem que o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes tem se preocupado em modernizar seus meios de gestão, sobretudo por meio do uso de sistemas informatizados, como por exemplo o próprio SEI, objeto deste presente estudo, que vem contribuindo para desburocratização da autarquia e trazendo vários benefícios como a celeridade na tramitação dos processos e demais documentos, além de ter permitido o trabalho remoto no contexto pandêmico que a sociedade vivencia desde 2020 até o período do presente estudo.

No tocante à saúde dos servidores, os dados demonstrados evidenciaram a enorme contribuição que a ferramenta proporcionou nessa seara, conferindo destaque aos distúrbios

de ordem respiratória nos agentes de faixa etária de 31 a 40 anos de idade, maior queda registrada dessa natureza neste estudo.

Desse modo, fica a contribuição realizada por parte deste pesquisador, para um melhor direcionamento das ações governamentais da autarquia em tela, como por exemplo nas questões relacionadas à burocracia, onde apenas os servidores ainda enxergam o DNIT como um órgão burocrático ou em características de transição para uma Administração Pública Gerencial, além de questões de ordem técnica.

De qualquer forma, é pertinente a sugestão para que outros pesquisadores busquem conhecer a efetividade do Sistema Eletrônico de Informações no âmbito de outros órgãos da Administração, ou de outras soluções que promovam o desenvolvimento de meios de trabalho cada vez melhores, mais eficientes, mais saudáveis e que ofereçam um menor impacto para os recursos naturais.

7. Referências Bibliográficas

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008

BORTOLOTTI, Silvana; JÚNIOR, Afonso; ANDRADE, Dalton. **Resistência À Mudança Organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações em Grupo de Indivíduos**. 2011. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/16914129.pdf>. Acesso em 23 abr. 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda constitucional n° 19, de 04 de junho de 1998**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art3. Acesso em: 4 mar. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 4 mar. 2021.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm. Acesso em: 22 mar. 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em 20 mar. 2021.

BRASIL. **Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001.** Dispõe sobre a reestruturação dos transportes aquaviário e terrestre, cria o Conselho Nacional de Integração de Políticas de Transporte, a Agência Nacional de Transportes Terrestres, a Agência Nacional de Transportes Aquaviários e o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110233.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20reestrutura%C3%A7%C3%A3o%20dos,Transportes%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias. Acesso em: 22 mar. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997.** Institui o Código de Trânsito Brasileiro. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19503compilado.htm. Acesso em: 22 mar. 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos e Peter Spink, orgs.(1998), **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** Rio de Janeiro. Editora Fundação Getúlio Vargas. 21-38.

CENEVIVA, R.; FARAH, M.F.S. **Democracia, avaliação e accountability: a avaliação de políticas públicas como instrumento de controle democrático.** Encontro de Administração Pública e Governança. São Paulo, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Sistema Eletrônico de Informações.** 2021. Disponível em <https://www.cnmp.mp.br/sei/#:~:text=O%20Sistema%20Eletr%C3%B4nico%20de%20Inf>

[orma%C3%A7%C3%B5es,cedido%20gratuitamente%20%C3%A0%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica..](#) Acesso em 8 mar. 2021

CUSTÓDIO, Ruliane; BRAGATO, Cláudia Gui, **A utilização do Sistema Eletrônico de Informações como Istrumento de modernização da gestão administrativa: Um estudo de caso no Ministério Público do Estado do Espírito Santo.** 2020.

DNIT. Conselho de Administração. **Resolução nº 39, de 17 de novembro de 2020.** Aprovar o novo Regimento Interno do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT e revoga Resolução CONSAD/DNIT nº 26, de 5 de maio de 2016. Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-39-de-17-de-novembro-de-2020-289210919>. Acesso em 26 mai 2021.

DNIT. **DNIT inaugura novo Arquivo Central.** 2015. Disponível em <https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/noticias/dnit-inaugura-novo-arquivo-central>. Acesso em 20 abr 2021.

DNIT. **DNIT Sem Papel é lançado com implementação do Sistema Eletrônico de Informações.** 2017. Disponível em <https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/noticias/dnit-sem-papel-e-lancado-com-implementacao-do-sistema-eletronico-de-informacoes> . Acesso em 10 mar. 2021.

DNIT. **Instrução Normativa nº 01 de 24 de maio de 2017.** Disponível em https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/portais-tematicos/dnit-sem-papel/copy_of_InstruoNormativan01.2017DGSEI.pdf.

DNIT. **Mapa estratégico 2019-2022 para o DNIT é apresentado no Consad.** 2019. Disponível em <https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/noticias/mapa-estrategico-2019-2022-para-o-dnit-e-apresentado-no-consad> - Acesso em 15 mar. 2021.

DNIT. **Relatório de Gestão, Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas - SASS,** 2021. Disponível em bit.ly/relatoriocggp. Acesso em 21 abr. 2021.

DNIT. **SEI – Sistema Eletrônico de Informações.** 2020. Disponível em <https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/portais-tematicos/dnit-sem-papel/sei-sistema-eletronico-de-informacoes>. Acesso em 27 fev. 2021.

FACHIN, Odília, **Fundamentos da Metodologia Científica: noções básicas em pesquisa científica.** 6 ed São Paulo: Saraiva. 2017

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
HUANG, Thiago; SARTORI, Vinícius. **Estudo sobre Remanufatura De Cartuchos De Toner De Impressora De Duas Faculdades Da Unicamp**. 2012. Disponível em <http://sistemas.ib.unicamp.br/be310/nova/index.php/be310/article/view/325/253>. Acesso em 13 mai. 2021.

KARRASCH S, SIMON M, HERBIG B, et al. **Health effects of laser printer emissions: a controlled exposure study**. *Indoor Air*. 2017. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ina.12366>. Acesso em 10 abr. 2021.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3 ed. São Paulo: Atlas 2012.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Processo Eletrônico Nacional (PEN)**. 2020. Disponível em <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/processo-eletronico-nacional/conteudo/processo-eletronico-nacional-pen>. Acesso em 8 mar. 2021

PORTALSEI. **O que é o PEN**. 2021. Disponível em https://www.portalsei.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=81&Itemid=850. Acesso em 28 fev. 2021

RODRIGUEZ, V.R. Martius. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SANABIO, M. T.; SANTOS, G.J; DAVID, M. V.. *Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão*. p.40, 2013.

SANTOS, J. T. Targino. **Uma Proposição de Métricas em GQM para Mensurar a Transparência em Portais Eletrônicos**. Dissertação de mestrado em Administração, Universidade Federal de Pernambuco. Pernambuco, p. 117. 2015.

SECCHI, Leonardo. **Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública**. *Revista de Administração Pública*, p. 350, 2009.

TRF4. **SEI: sistema do TRF4 adotado em mais de 40 órgãos dos três Poderes reúne representantes em Porto Alegre.** 2014. Disponível em https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=10667#:~:text=O%20SEI%20funciona%20desde%202009,Justi%C3%A7a%20Federal%20da%204%C2%AA%20Regi%C3%A3o.. Acesso em: 26 fev. 2021

UFFS. **O que é o SEI?**. Disponível em <https://portalsei.uffs.edu.br/apresentacao/o-que-e-o-sei#:~:text=O%20Sistema%20Eletr%C3%B4nico%20de%20Informa%C3%A7%C3%B5es,cedido%20gratuitamente%20%C3%A0%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%ABlica.> Acesso em 20 fev. 2021

UNBDIGITAL. **O que é o PEN?**. 2020. Disponível em http://unbdigital.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=438:o-que-e-o-pen&catid=141&Itemid=313. Acesso em 8 mar. 2021