

APÊNDICE C - Relatório Técnico

RELATÓRIO TÉCNICO – Consolidação do SEI na UFMG e UFV

Resumo

A partir da identificação e análise dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal de Viçosa (UFV), obtidos através de pesquisa documental e entrevistas com gestores e membros das Comissões de implantação do SEI nas duas instituições, este relatório técnico pretende oferecer sugestões às instituições analisadas com o intuito de aprimorar a gestão do SEI e aumentar a aceitação e familiaridade dos usuários com o sistema, reduzindo assim o retrabalho, o tempo de tramitação dos processos e a resistência ao seu uso.

Instituições

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Público-Alvo da Iniciativa

UFMG	UFV
Reitora e Vice-Reitor Comitê Gestor do SEI Comissão de Implantação do SEI Centro de Comunicação – Cedecom Pró-Reitoria de Recursos Humanos - PRORH	Reitor e Vice-Reitora Comissão de Gestão e Acompanhamento - CGA-SEI Diretoria de Comunicação Institucional - DCI Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Descrição da situação-problema

Este produto técnico foi resultado de pesquisa de mestrado que identificou os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na UFMG e UFV. Foram considerados e analisados os dezesseis principais FCS encontrados na literatura sobre implantações de sistemas, distribuídos entre fatores organizacionais, humanos e tecnológicos.

A partir da análise dos fatores e da forma como foram conduzidos durante as implantações do SEI nas duas instituições, foi constatado que os fatores relativos ao apoio da alta administração, o efetivo gerenciamento de mudanças organizacionais, a adequada estratégia de treinamento, a adequada comunicação entre os envolvidos - especificamente no que se refere à comunicação aos usuários de uma forma geral, adequada estratégia de implementação, cooperação entre os envolvidos e equipe de projeto balanceada e capacitada são os mais críticos, e por isso devem receber mais atenção e recursos.

No entanto, os relatos dos membros e gestores das Comissões de Implantação do SEI na UFMG e UFV apontaram falhas no gerenciamento de alguns destes fatores, o que pode ter prejudicado a implantação, além de impactar o uso e aceitação do novo sistema e método de trabalho por parte dos usuários. Embora o SEI já esteja implantado e em pleno funcionamento nas duas instituições, algumas ações podem ser realizadas a fim de reduzir a resistência e as dificuldades em utilizá-lo, além de demonstrar os benefícios trazidos pela implantação.

Objetivos

Propor uma intervenção nas instituições a fim de consolidar o SEI como sistema de tramitação eletrônica de processos, aprimorar a sua gestão e melhorar a aceitação do mesmo por parte dos usuários através da conscientização dos seus resultados e redução da resistência à adoção de tecnologia.

Análise/Diagnóstico da Situação-problema

A pesquisa indicou que, na percepção dos gestores e membros das Comissões de Implantação do SEI na UFMG e UFV, a alta administração das duas instituições poderia ter dado mais apoio à implantação do sistema, demonstrando assim a sua importância para as instituições. Além disso, não foi identificado um plano de gerenciamento de mudanças organizacionais, tendo ocorrido apenas ações isoladas e focadas principalmente na apresentação do SEI enquanto ferramenta de trabalho, mas sem considerar a mudança cultural ocasionada pela implantação e a consequente resistência à mudança.

As ações de treinamento e capacitação dos usuários foram consideradas insuficientes, o que pode também contribuir para o aumento da resistência. Além disso, a comunicação do projeto com os usuários de uma forma geral poderia ter sido mais efetiva, mostrando assim os benefícios que seriam trazidos pela implantação do SEI.

Recomendações de intervenção

Embora o SEI já esteja implantado em ambas as instituições, ainda é possível realizar algumas ações visando a minimização da resistência, melhor aceitação por parte dos usuários e que estes se sintam plenamente capazes e confiantes em utilizar o sistema. As ações sugeridas são:

- a) Promover campanhas de divulgação dos benefícios trazidos pelo SEI, sobretudo por possibilitar a continuidade das atividades diante do trabalho remoto imposto pela pandemia de Covid-19;
- b) Apresentar os resultados alcançados pela implantação do sistema, tanto em relação à redução do tempo de tramitação de processos quanto em termos de economia de recursos como a redução do uso de papel e de custos de impressão;

- c) As ações de divulgação devem ser promovidas pela Diretoria de Comunicação Institucional da UFV e pelo Centro de Comunicação da UFMG, que possuem a expertise necessária para a elaboração do material publicitário e audiovisual. Sugere-se que a divulgação seja realizada nos principais meios de comunicação das instituições: boletins de notícias, sites institucionais e redes sociais;
- d) O material de divulgação deve contar com a participação da alta administração das instituições, a fim de demonstrar a importância do sistema;
- e) Retomar ou intensificar a oferta de treinamentos e *workshops* para esclarecimento de dúvidas relativas ao uso do sistema e à tramitação de processos administrativos, que também devem ser amplamente divulgados para a comunidade acadêmica.
- f) Fazer uso do recurso “novidades” do SEI como medida de transparência, com o objetivo de dar publicidade às melhorias e adequações do sistema ao usuários.

Além das ações voltadas aos usuários, e diante das dificuldades relatadas pelos participantes da pesquisa, sugere-se as seguintes ações visando a melhor gestão do SEI e dos processos administrativos nas instituições:

- g) No caso da UFMG, reestruturar a Comissão de Implantação de forma a torná-la permanente, haja vista a necessidade de manutenção e suporte contínuo do SEI, tal qual a UFV fez criando a Comissão de Gestão e Acompanhamento do sistema;
- h) No caso da UFV, definir critérios objetivos para a criação de unidades e concessões de permissões de acesso ao sistema, mantendo assim uma padronização da gestão de controle de acesso;
- i) Repassar ao Escritório de Processos ou setor equivalente (ou criá-lo, caso já não exista) a gestão da modelagem e redefinição de processos visando sua otimização e orientação das bases de conhecimento, utilizando para isso as práticas da disciplina de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM).

Responsáveis

Discente: Leandro Duarte de Assis

Orientador: Prof^º. Dr. Custódio Genésio da Costa Filho

Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFV Universidade Federal de Viçosa

Contatos: leandro.assis@ufv.br; custodio@ufv.br

Data da realização do relatório: 26/07/2021