

---

# 1 ADAPTAÇÃO DOS USUÁRIOS DE UM SETOR DO INSTITUTO DO MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS (INEMA) AO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES ESTADUAIS (SEI)

**Michelle Silva Boa Morte**

Graduanda em Administração pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), cursando Técnico em Recursos Humanos pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS). Atualmente atua como técnico administrativo no Instituto do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (INEMA).

E-mail: [michellesbm19@gmail.com](mailto:michellesbm19@gmail.com)

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a adaptação dos usuários de um setor do INEMA ao sistema SEI. O sistema é definido como uma ferramenta eletrônica de controle de processos administrativos com o propósito de tornar eficiente as atividades nas instituições públicas. Para este estudo de abordagem qualitativa foi realizada pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo no setor. A implantação de um sistema de informação pode ser entendida como um processo de mudança organizacional, pois tem o potencial de interferir em vários aspectos na organização. Para verificar se houve cooperação ou resistência à implantação do sistema, foi aplicado um questionário com os servidores públicos do setor. Dentre os resultados encontrados, foi identificado que a maioria dos respondentes se adaptaram bem ao sistema. Podendo ser observado que há uma cooperação à mudança implantada. Nesse sentido, quando os usuários são favoráveis à mudança organizacional tende-se alcançar os objetivos e a eficiência esperada.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Sistema de Informações (SI). Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Mudança organizacional.

## ABSTRACT

This article aims to analyze the adaptation of users of an INEMA sector to the SEI system. The system is defined as an electronic tool for controlling administrative processes with the purpose of making activities in public institutions more efficient. For this study with a qualitative approach, bibliographic and documentary research and field research were carried out in the sector. The implementation of an information system can be understood as a process of organizational change, as it has the potential to interfere in various aspects of the organization. To verify whether there was cooperation or resistance to the implementation of the system, a questionnaire was applied to public servants in the sector. Among the results found, it was identified that most respondents adapted well to the system. It can be seen that there is cooperation to the implanted change. In this sense, when users are in favor of organizational change, goals and expected efficiency tend to be achieved.

**Keyword:** Public administration. Information Technology. Electronic Information System. Organizational change.

## 1.1 INTRODUÇÃO

A administração pública é responsável pela gestão de bens e serviços para o atendimento das demandas de uma sociedade. O investimento em Sistema de Informações (SI) é fundamental para a eficiência das instituições públicas. Os SI são responsáveis por viabilizar o atendimento à sociedade e melhoria dos processos organizacionais. A adesão a esses sistemas informatizados está cada vez mais se tornando necessária nas instituições, abrindo espaço para a modernização pública.

Nesse sentido, a utilização de um sistema informatizado de processos é capaz de tornar mais ágil as atividades. Baseado nessa necessidade, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) foi criado com o objetivo de melhorar os processos administrativos. O SEI é uma ferramenta de gestão eletrônica que tem como objetivo a eficiência administrativa nas instituições públicas (BRASIL, 2015). A plataforma permite ao Estado economias importantes em seus processos, com a necessidade de adaptação dos usuários no ambiente organizacional.

Com a implantação do sistema SEI gerou uma grande mudança nos procedimentos administrativos e há uma necessidade em entender o processo de adaptação dos servidores públicos. O estudo sobre mudança organizacional em uma organização pública pode estar relacionado ao alcance dos objetivos organizacionais esperados com a implantação do sistema, a diminuição dos impactos nos processos de trabalho e nos indivíduos e a cooperação.

Deste modo formula-se a questão norteadora da pesquisa “Como os usuários de um setor do Instituto do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (INEMA) se adaptaram ao sistema SEI?”. Tal questionamento pode chegar em dois resultados. A cooperação na qual contribui para que o processo de mudança organizacional ocorra da maneira esperada e a resistência que pode criar obstáculos para a implantação do processo e gerar impactos nos processos de trabalho.

A motivação para realização do estudo foi pela vivência da autora com os participantes, onde foi possível observar a mudança organizacional causada pela implantação do sistema no ambiente de trabalho. Justificando assim, a necessidade de compreender e analisar a adaptação a um processo informatizado, implantado em uma organização pública. Por esse motivo, o estudo traz como objetivo geral, analisar a adaptação dos usuários de um setor do INEMA ao sistema SEI. E ainda, como objetivos específicos identificar as características positivas e negativas do sistema SEI e verificar se houve cooperação ou resistência à utilização do novo sistema.

## 1.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A administração pública tem como propósito promover o bem comum e o interesse coletivo. Para Bobbio (1998) a administração Pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal.

Na Administração Pública, há uma necessidade das instituições acompanharem a evolução tecnológica e o crescimento das demandas de uma sociedade. A tecnologia é uma ferramenta fundamental para o crescimento das organizações. Para Heckert e Aguiar (2016), a tecnologia é inserida nos planos governamentais como estratégia, diferenciando-se por gerar valor público, por meio do aprimoramento das funções do governo e da relação com a sociedade.

A tendência é cada vez mais haver uma integração digital dentro das organizações, unindo departamentos e setores para um melhor gerenciamento do todo. Compreende-se que, no setor público, é necessário o investimento em tecnologias aplicadas à informação, responsáveis por viabilizar o atendimento à sociedade, melhora dos processos organizacionais, modernização, segurança, transparência, economia de recursos e velocidade das informações (GONCALVES, 2017).

O Sistema de Informações (SI) é utilizado para converter dados em informação facilitando o processo. Para Laudon e Laudon (2010, p. 12) “esses sistemas podem ser considerados um conjunto de componentes interrelacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização”. Já O'Brien (2001) conceitua SI como um grupo de componentes interrelacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum, recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação.

Gonçalves (2017) complementa que há uma necessidade das organizações contemporâneas utilizarem os de informações para obterem melhores resultados nos seus processos devido a demanda por informações e melhor gerenciamento das atividades. Além disso, a utilização do SI contribui para uma maior eficiência nos processos e modernização da infraestrutura pública. MATIAS-PEREIRA (2018) define a eficiência como realizar as ações ou atividades a que se propõe da melhor maneira possível.

Assim, estabelecendo a necessidade do uso de um meio eletrônico para tramitação de processos administrativos. Com isso, o Sistema Eletrônico de Informações Estaduais (SEI) foi desenvolvido pelo Tribunal Regional da 4ª Região (TRF4) e é utilizado por instituições públicas

brasileiras (BRASIL, 2015). O SEI é uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos, com o objetivo de promover a eficiência administrativa (BRASIL, 2015).

Na Bahia, com a publicação do Decreto nº 17.983 de outubro de 2017, o SEI foi estabelecido como o sistema oficial obrigatório para a gestão de processos e documentos administrativos no âmbito dos órgãos e das entidades do Poder Executivo Estadual. Isso permitiu ganhos em agilidade, produtividade, transparência nos trâmites administrativos, redução de custos, sustentabilidade e integração entre os órgãos estaduais e o público externo. Assim, vem sendo construída uma modernização pública e tecnológica dos processos administrativos do Estado, para o alcance de um bom desempenho nos seus respectivos órgãos. Desde a sua implantação no governo da Bahia no início de 2018 até o final de 2021, foram mais de 49 milhões de documentos cadastrados e mais de 4 milhões de processos gerados, com isso o Estado deixou de consumir 608 milhões de folhas de papel, contribuindo para a preservação de 30 mil árvores (SEI, 2022).

Nesse contexto, desde 2018 as instituições públicas do Estado da Bahia, deixaram de utilizar processos físicos de tratamento documental e passaram a se adaptar aos modelos digitais do sistema em questão. A utilização da plataforma foi de maneira gradual e aos poucos os processos e procedimentos administrativos que antes eram físicos se tornaram digitais.

Durante a pandemia de covid 19 em 2020, o sistema mostrou a sua importância e eficiência. Foi essencial para que os funcionários continuassem trabalhando no modelo home office possibilitando a continuidade das atividades dos órgãos públicos. Isso reflete os benefícios que uma transformação digital e o investimento em tecnologia podem trazer para as relações entre Estado e sociedade.

Com a implantação do SEI, as instituições públicas passaram por uma mudança organizacional, proposta pelo Estado. Wood Jr (2008) define a mudança organizacional como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. Já Souza (2010) define a mudança organizacional como efeito de transformações pontuais que incidem sobre as organizações e no ambiente.

Por se tratar de um Decreto Estadual, espera-se que com a implementação do SEI, a cooperação e adaptação dos usuários. Dependendo de como o processo é conduzido pela gestão, pode acontecer a cooperação ou a resistência (MARQUES; BORGES; REIS, 2016). A cooperação é caracterizada pelo apoio declarado, entusiasmo, e otimismo diante dos processos de mudança organizacional (PEREIRA; FONSECA, 1997). Ela contribui para que a mudança seja executada efetivamente na organização conforme planejado. Já a resistência, segundo

Bortolotti (2011) é uma forma de desacordo organizacional a um processo de mudança (ou práticas) que os indivíduos consideram desagradáveis ou discordantes, baseado nas avaliações pessoais e/ou do grupo.

Portanto, torna-se fundamental, a cooperação e o envolvimento de todos em um processo de adaptação. Para que os objetivos organizacionais propostos com a implantação de um sistema informatizado sejam alcançados. Cabe ao gestor, conseguir identificar os tipos de reações que as pessoas expressam à mudança, demonstrar suporte, orientação e resolução de problemas (PEREIRA, 2012).

### 1.3 METODOLOGIA

Para a realização do estudo de abordagem qualitativa, foi feita uma pesquisa bibliográfica de artigos e livros acadêmicos que abordam os conceitos sobre Gestão Pública, Sistemas de Informações (SI), Sistema Eletrônico de Informações (SEI), Mudança Organizacional e implantação de sistemas informatizados de gestão de processos. Também foi utilizada a pesquisa documental, cujas principais fontes de consulta para obtenção dos dados secundários foram os decretos estaduais e federais que dispõem sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública do país. Além disso, foram consultados os portais do INEMA, do SEI e do Governo do Estado.

A pesquisa de campo para coleta dos dados primários foi realizada por meio de um questionário impresso distribuído para 19 dos 23 servidores públicos do Núcleo de Outorga do INEMA no dia 06/09/2022 e todas as respostas foram coletadas no mesmo dia. Os outros 4 servidores não estavam presentes no dia e os estagiários não participaram da pesquisa, pois não utilizam o sistema. Já os 2 terceirizados não foram considerados por não serem maioriano setor, sendo um deles a autora. Junto à pesquisa, foi anexado o termo de consentimento livre e esclarecido, para conhecimento e assinatura dos participantes. O questionário foi composto por 12 questões, sendo 11 objetivas e 1 aberta. O ofício de encaminhamento e autorização para realização da pesquisa foi dado pela coordenadora do Núcleo.

O questionário focou na percepção e adaptação dos usuários à implantação do SEI. O critério utilizado na pesquisa se deu pelo fato dos servidores públicos representarem uma grande maioria no setor. Pelo fato de ser também o local de trabalho da autora, a mudança organizacional causada pela implantação do sistema foi percebida no ambiente de trabalho. A análise e interpretação dos dados coletados foi apresentada de forma descritiva e qualitativa.

Para uma melhor visualização, os dados coletados foram tratados em gráficos fornecidos pelo Google *forms* apresentando as opiniões e sugestões coletadas, sendo exploradas nos resultados.

## 1.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 1.4.1 Características da organização

O Instituto do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (INEMA) é um órgão estadual atualmente localizado no Centro Administrativo da Bahia, responsável por executar ações e programas relacionados às Políticas do Meio Ambiente, Biodiversidade e Mudança do Clima. Foi criado através da lei nº 12.212 de 4 de maio de 2011, através da junção de duas autarquias da Secretaria do Meio Ambiente (o Instituto do Meio Ambiente - Ima, e o Instituto de Gestão das Águas e Clima - Ingá). A missão do INEMA é atuar em articulação com os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual e com a sociedade civil organizada, a fim de dar mais agilidade e qualidade aos processos ambientais (INEMA, 2011).

O órgão possui um organograma institucional hierárquico, cujo cargo maior é a Diretoria Geral. As demais Diretorias dividem-se em: Regulação, Fiscalização Ambiental, Monitoramento Ambiental, Sustentabilidade e Conservação e Administrativa e Financeira. Cada diretoria é dividida em coordenações (INEMA, 2011). A Diretoria de Regulação (DIRRE) tem a finalidade de planejar, organizar e coordenar as ações necessárias para emissão de licenças ambientais e dos atos autorizativos de meio ambiente e de recursos hídricos. A DIRRE é dividida nas coordenações de Agrossilvipastoris, Fauna e Aquicultura, Indústria, Infraestrutura, Empreendimento de Interesse Social, Mineração e o Núcleo de Outorga (NOUT).

O NOUT não aparece no organograma institucional por ser considerado uma assessoria, apesar de estar ligado à DIRRE e atuar como uma coordenação. O NOUT, setor estudado no presente trabalho, atende as demandas dos usuários da água no estado da Bahia. Realiza análise técnica de processos relacionados aos atos autorizativos de uso de recursos hídricos e de repasse de informações sobre usuários desses recursos através da emissão de notas técnicas. Além disso, o setor auxilia na execução de ações e programas relacionados à Política Estadual de Recursos Hídricos, de responsabilidade do INEMA. Atualmente o quadro de funcionários do setor é composto por 23 servidores públicos que realizam a análise técnica dos processos ambientais, 5 estagiários que dão suporte aos técnicos na análise dos processos e 2 terceirizados responsáveis pela área administrativa. O INEMA começou a utilizar o SEI no segundo semestre de 2018.

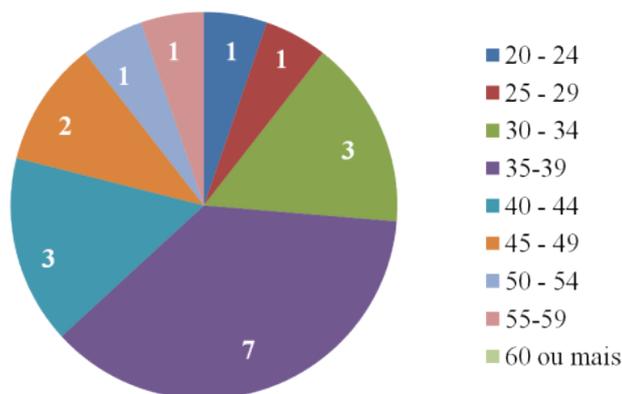
### 1.4.2 Adaptação ao SEI

Nesta sessão, são apresentados os resultados da pesquisa de campo, formados basicamente pelas respostas ao questionário aplicado aos 19 servidores públicos do NOUT. Inicialmente, foi traçado um perfil desses servidores. Essa identificação é fundamental para entender características dos participantes da pesquisa como faixa etária e tempo de atuação no serviço público.

Dentre os resultados encontrados referentes a faixa etária, constatou-se na amostra estudada que o maior grupo de servidores (7 de 19) está na faixa entre 35 e 39 anos (ver Gráfico 1). Ao analisar o gráfico, é possível identificar que a maioria dos servidores se encontra em uma faixa etária de 30 a 44 anos (13 de 19). Portanto, é provável que os usuários nessa faixa etária já possuam alguma experiência profissional e já tenham trabalhado com algum tipo de sistema eletrônico.

Gráfico 1 - Faixa etária dos respondents

Qual a sua faixa etária (em anos):



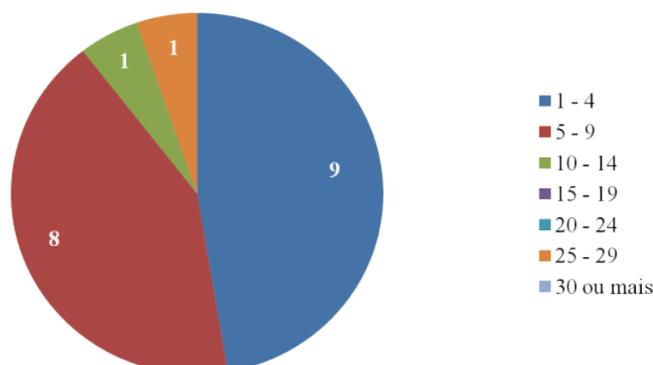
Fonte: Elaboração própria (2022).

No que se refere ao tempo de atuação no serviço público, o Gráfico 2 mostra que 9 servidores possuem entre 1 e 4 anos e 8 servidores possuem de 5 a 9 anos. Portanto, é possível notar que a grande maioria dos respondentes ingressaram no serviço público há menos de 10 anos. Os servidores que possuem menos de 4 anos de serviço público tendem a se adaptar mais rapidamente ao novo sistema, pois não tinham conhecimento dos processos que eram realizados antes da implementação do SEI e começaram a atuar com o sistema já em funcionamento. Por outro lado, os que possuem um tempo de serviço acima de 5 anos são também numerosos. Tal público provavelmente presenciou as mudanças de governo e de sistemas causadas pela descontinuidade administrativa e pela evolução tecnológica, observando alguns procedimentos

administrativos fiquem obsoletos com a inserção de novos sistemas.

Gráfico 2 - Tempo de atuação no serviço público

Tempo de atuação no serviço público (em anos):

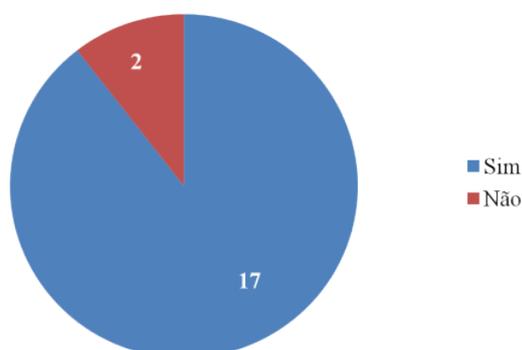


Fonte: Elaboração própria (2022).

Conforme o Gráfico 3, quando perguntado se os usuários já tiveram contato com outros sistemas eletrônicos de processos além do SEI, 17 pessoas responderam sim e apenas 2 responderam não. A maioria dos pesquisados já possuíam algum conhecimento prévio sobre sistemas informatizados. Isso pressupõe uma adaptação mais favorável à mudança implantada, devido às características do sistema não serem totalmente desconhecidas. Esse resultado corrobora os achados dos autores Pereira; Fonseca (1997) que descrevem que os indivíduos envolvidos em um processo de mudança quando possuem conhecimento prévio, há uma cooperação mais favorável à utilização do sistema com um processo de entusiasmo e apoio declarado ao processo de mudança organizacional.

Gráfico 3 - Contato com outros sistemas eletrônicos

Você já teve contato com outros sistemas eletrônicos de processos além do SEI



Fonte: Elaboração própria (2022).

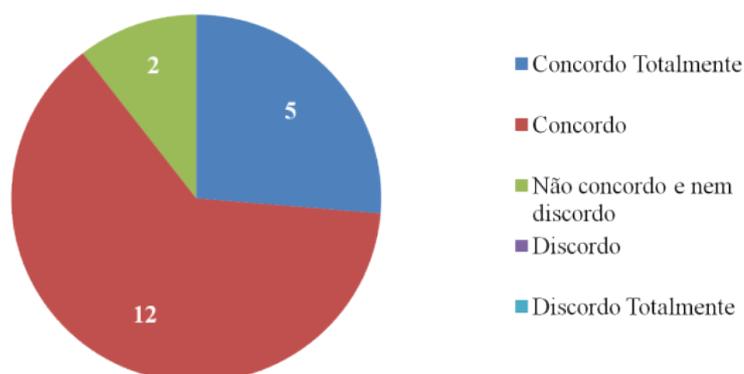
Quanto às melhorias viabilizadas pelo SEI, a maioria dos servidores (12 de 19) concordou que a implantação do sistema proporcionou melhorias nos processos de trabalho (ver

Gráfico 4). O quantitativo permite analisar a percepção das pessoas sobre a importância do sistema para a Administração Pública e o reconhecimento dos benefícios após a sua implementação. Esse tipo de modernização é percebida por Heckert e Aguiar (2016) quando o autor descreve que a tecnologia é inserida nos planos governamentais como estratégia, por meio do aprimoramento das funções do governo e da relação com a sociedade.

Antes da implantação do sistema, os processos eram físicos e demandavam mais tempo de trâmite e conclusão. Com a implantação do SEI, houve uma modernização das atividades, permitindo ganhos em agilidade nos fluxos dos processos, trâmites em múltiplas unidades e maior eficiência administrativa. Para o processo de adaptação a essa nova tecnologia, o reconhecimento por parte dos usuários de que a mudança implantada proporcionou melhorias na organização influencia positivamente.

Gráfico 4 - Melhorias proporcionadas pelo sistema SEI

Na sua opinião, a implementação do sistema SEI proporcionou melhorias nos processos de trabalho?

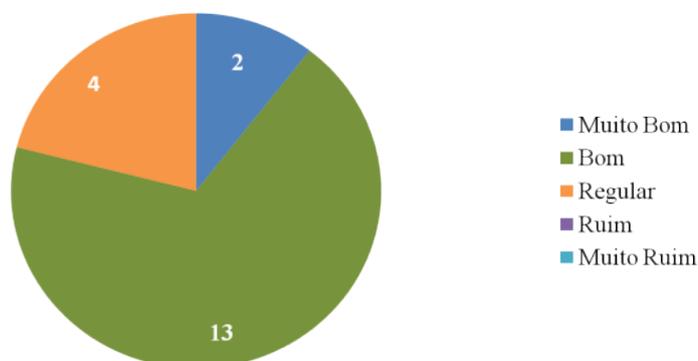


Fonte: Elaboração própria (2022).

Com a implementação de um sistema informatizado, os usuários podem se adaptar de diferentes maneiras. No Gráfico 5, sobre o processo de adaptação, 13 pessoas afirmaram que foi bom, já 4 pessoas afirmaram ter sido regular e 2 pessoas para muito bom. Percebe-se que a maioria avaliou o seu processo individual de adaptação de forma positiva, o que leva a entender que o ambiente e as pessoas envolvidas no contexto favoreceram a essa adaptação.

Gráfico 5 - Adaptação ao SEI

Como você avalia o seu processo de adaptação para a utilização do SEI?

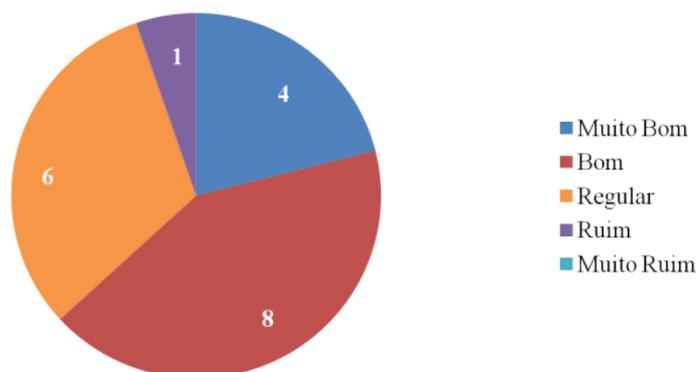


Fonte: Elaboração própria (2022).

Quando questionado sobre o processo de capacitação/treinamento para o uso do sistema, 8 pessoas afirmaram ter sido bom. Já 6 definiram o processo como regular e 4 como muito bom. Para que o processo de mudança tenha a efetividade esperada, é necessário o investimento de tempo e treinamento para que os usuários se adaptem ao sistema. No Gráfico 6, a quantidade de usuários que responderam regular chamou a atenção. Conforme o Gráfico anterior, apesar de a maioria dos usuários terem se adaptado de maneira positiva ao sistema, o processo de treinamento/capacitação disponível não foi um fator determinante para isso. Essa avaliação do indivíduo sobre o suporte prestado pela organização em relação à mudança é um fator que pode influenciar o seu nível de adaptação.

Gráfico 6 - Capacitação para uso do sistema

Como você classifica o processo de capacitação/treinamento para o uso do sistema?



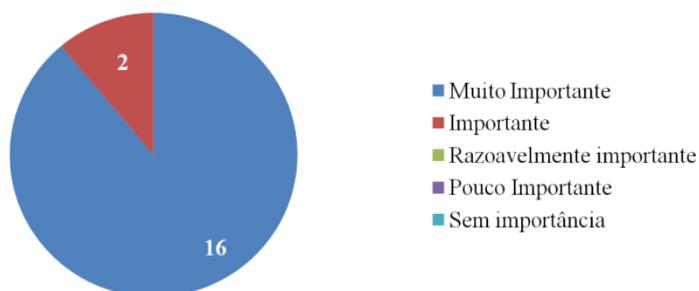
Fonte: Elaboração própria (2022).

Quanto ao processo de treinamento e desenvolvimento para o uso de um sistema de informação na administração pública ser considerado importante, a maioria (16) classificaram

como muito importante e 2 servidores como importante. Reforçando a ideia de que quando novos sistemas são implantados na esfera pública, os usuários necessitam de conhecimento e treinamento adequado para poderem utilizar o sistema corretamente.

Gráfico 7 - A importância do processo de treinamento e capacitação

**Na sua opinião, o processo de treinamento e desenvolvimento para o uso de um sistema de informação na administração pública pode ser considerado:**

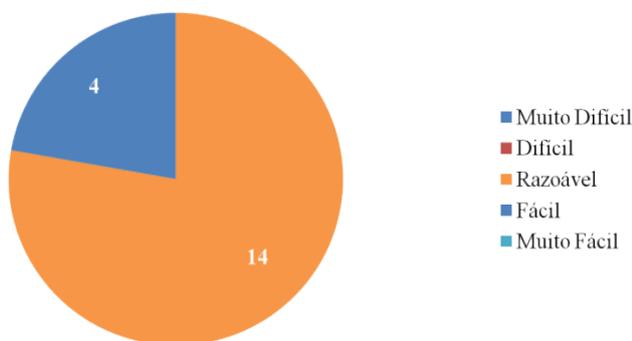


Fonte: Elaboração própria (2022).

O sistema SEI é uma ferramenta de processos eletrônicos utilizada por instituições públicas do Estado da Bahia. Procedimentos administrativos que antes eram físicos foram incorporados ao sistema. Assim, introduzindo novos tipos de processo na plataforma para a utilização dos usuários. E quando o processo de treinamento/capacitação não é suficiente, o sistema pode se tornar complexo na percepção de alguns usuários. No Gráfico 8, quando perguntado sobre a facilidade na utilização do sistema SEI, 14 servidores responderam ser razoável e apenas 4 responderam ser fácil. Assim, mostrando que mais da metade dos usuários possuem alguma dificuldade em manusear ou compreender o sistema. O que leva a compreender os motivos para a resistência definida por Bortolotti (2011) como a forma de desacordo organizacional a um processo de mudança (ou práticas) que os indivíduos consideram desagradáveis ou discordantes, baseado nas avaliações pessoais e/ou do grupo.

Gráfico 8 - Facilidade do SEI

Na sua concepção, qual o nível de facilidade na utilização do sistema SEI?

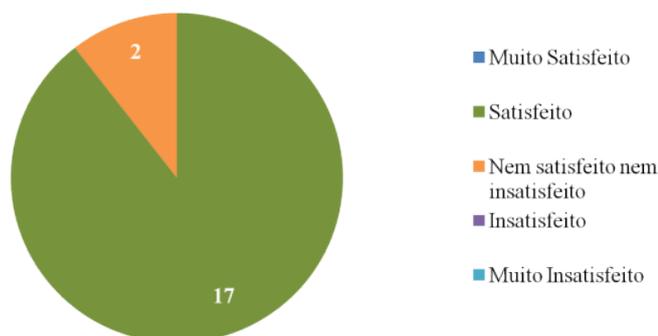


Fonte: Elaboração própria (2022).

Apesar da complexidade do sistema e do treinamento considerado insuficiente, a grande maioria dos usuários (17) afirmou estar satisfeita com o sistema. E apenas 2 afirmaram não estarem nem satisfeitos, nem insatisfeitos. Na percepção dos usuários, o SEI proporcionou melhorias significativas nos processos de trabalho do setor e para a administração pública do Estado, apresentando pontos positivos abordados a seguir.

Gráfico 9 - Grau de satisfação com o SEI

De modo geral, qual é o seu grau de satisfação com o sistema?



Fonte: Elaboração própria (2022).

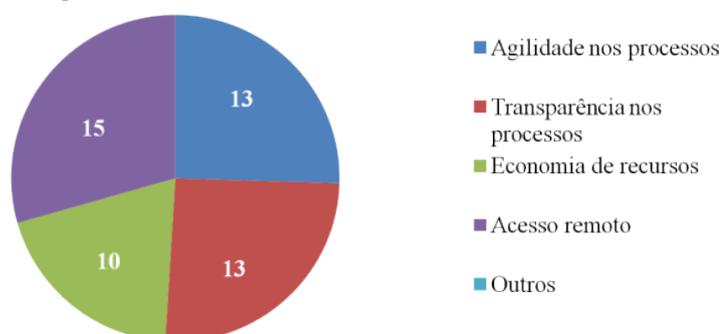
Quando se perguntou sobre os principais pontos positivos do SEI, a opção mais votada, por 15 dos 19 servidores, foi o acesso remoto (ver Gráfico 10). O sistema permite essa flexibilidade de acesso e em diferentes dispositivos eletrônicos. Isto foi muito importante na pandemia de covid 19, permitindo que os órgãos públicos continuassem as suas atividades de forma remota e que os servidores permanecessem em casa.

Em seguida, as opções mais votadas (13) foram a agilidade e a transparência nos processos. Isso se deve ao fato de a plataforma permitir o trâmite de processos em múltiplos setores ao mesmo tempo e todos os processos serem virtuais. O SEI também possui ferramentas

de gestão incorporadas, facilitando o gerenciamento da pauta de trabalho e o acompanhamento do público externo. Por fim, 10 respondentes perceberam a economia de recursos como um dos pontos positivos do SEI, o que proporcionou ganhos significativos ao Estado e ao meio ambiente. Processos que antes eram físicos e utilizavam papel, hoje são totalmente digitais. Esses resultados são percebidos por Gonçalves (2017) quando o autor afirma a importância dos sistemas de informação para o setor público, responsáveis por viabilizar o atendimento à sociedade e melhora dos processos organizacionais.

Gráfico 10 - Principais pontos positivos do SEI

Na sua opinião, quais os principais pontos positivos do sistema SEI?  
(OBS: pode escolher mais de uma alternativa)



Fonte: Elaboração própria (2022).

Após destacar os principais pontos positivos do sistema e ressaltar a sua importância para os processos administrativos do Estado. O Gráfico 11 traz os principais pontos negativos na percepção dos usuários. Onde será possível identificar algumas das justificativas para a pergunta do Gráfico 8, a qual se trata do nível de facilidade na utilização do sistema.

A opção mais votada (12) entre os usuários foi a de muitas etapas nos processos, ou seja, não há uma simplicidade em utilizá-lo. Para realizar algum procedimento, o percurso se torna extenso e muitas vezes é considerado complexo. Em seguida, a dependência de outros sistemas (6). O SEI ainda não é um sistema independente, ou seja, de acordo com determinada atividade realizada é necessário fazer o uso de outros sistemas.

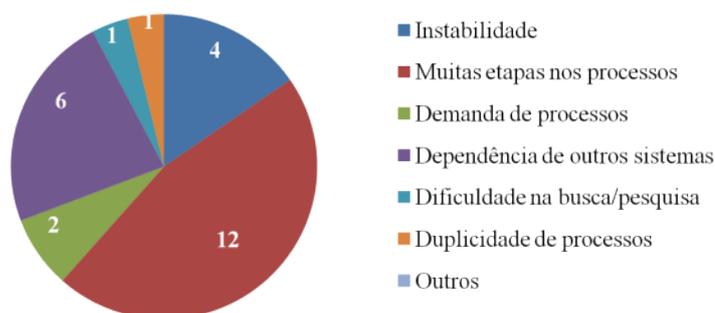
A instabilidade (4) também aparece como um fator, quando a plataforma está com o fluxo de acesso muito alto ou por alguma inconsistência na rede. Tal ocorrência acaba atrasando a conclusão de algumas atividades e interferindo no trabalho já que os processos são virtuais. A demanda e a duplicidade dos processos (3) também aparecem na relação. Por ser um sistema virtual, a formação de novos processos se torna mais rápida, o que acaba gerando um fluxo muito alto entre os setores. Devido a essa demanda, alguns processos acabam sendo formados

repetidamente e pelo sistema não possuir um filtro de pesquisa adequado acaba gerando a duplicidade de processos.

Gráfico 11 - Principais pontos negativos do SEI

Na sua opinião, quais os principais pontos negativos do sistema SEI?

(OBS: pode escolher mais de uma alternativa)



Fonte: Elaboração própria (2022).

Baseado nas questões apresentadas, foi perguntado aos usuários se na sua percepção o sistema necessitava de melhorias e quais seriam. Em uma das respostas, foi sugerido que a opção do bloco de assinatura fosse mais simples, pois ela é complexa e confusa. O bloco de assinatura é utilizado para inserir documentos que precisam ser assinados por outros setores, sua simplicidade facilitaria o manuseio e economia de tempo. Outro ponto importante seria a redução da quantidade de etapas nos processos.

Outra sugestão importante foi a de permitir inserir arquivos de diversos formatos. Atualmente o SEI é limitado a poucas opções de formatos de documentos, o que acaba dificultando alguns processos. As opções para edição de textos também são limitadas e engessadas, podendo ser incorporadas ao Pacote Office.

A opção de busca e pesquisa dos processos poderia ser mais precisa, pois há dificuldade quando é necessário buscar algum processo no sistema ou quando é concluído indevidamente. Isso torna a opção de busca muitas vezes limitada e sem nenhum êxito. Criação de páginas com instruções virtuais em vídeo no sistema. Atualmente os manuais de instrução são disponibilizados em formato de texto, o vídeo traria uma melhor facilidade e compreensão por parte dos usuários tornando o manuseio didático.

A integração com outros sistemas facilitaria as atividades. Por ser um sistema dependente, alguns documentos gerados no SEI precisam ser pensados em outros sistemas utilizados no setor e de forma manual. Essa integração automática permitiria uma maior agilidade na conclusão dos processos. A atualização frequente do sistema também seria um fator importante para o seu desempenho.

## 1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a adaptação dos usuários de um setor no INEMA ao sistema SEI. A partir dos resultados encontrados verificou-se que os usuários se adaptaram bem ao sistema implantado. Foi possível identificar que há uma cooperação da maioria dos participantes da pesquisa à mudança implantada. Isso permite o alcance dos objetivos propostos com a implantação do sistema e a eficiência das atividades desempenhadas no setor.

A implantação do SEI no Estado da Bahia, teve como objetivo melhorar os procedimentos administrativos das instituições públicas e o atendimento do público externo. Na percepção dos usuários, sobre os principais pontos positivos do sistema, foram identificados a agilidade dos processos e o acesso remoto. Também foi constatado a importância do sistema durante a pandemia de covid 19, permitindo a continuidade das atividades das instituições através do acesso remoto. Quanto aos principais pontos negativos, foi o de muitas etapas nos processos, instabilidade e dependência de outros sistemas. O processo de capacitação/treinamento oferecido foi considerado insuficiente, tendo vista a classificação por grande parte dos usuários sobre a facilidade de manuseio do sistema.

De modo geral, a maioria estaria satisfeita com o sistema, mesmo com os pontos negativos citados e o processo de treinamento/capacitação considerado insuficiente. É esperado que o investimento em sistema de informações se torne cada vez mais frequente na administração pública, tornando eficiente a prestação de serviços e atendimento à sociedade. Além de capacitação adequada para os servidores públicos.

Contudo, apesar do sistema possuir uma plataforma única, sugere-se delimitar o processo de treinamento para processos específicos e utilizados com frequência pelos servidores. Atualmente o curso de capacitação é disponibilizado de forma remota através da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), onde são abordados conteúdos gerais. A introdução da pesquisa de satisfação entre os usuários para o diagnóstico de possíveis problemas e envio de relatório para órgão administrador do sistema. E ainda, a atualização frequente do sistema para resolução dos problemas identificados.

## REFERÊNCIAS

BAHIA. **Decreto Estadual nº 17.983** de 24 de Outubro de 2017. Estabelece o Sistema Eletrônico de Informações - SEI BAHIA como o sistema oficial para a gestão de processos e documentos administrativos no âmbito dos órgãos e das entidades do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Disponível em: <https://dool.egba.ba.gov.br>. Acesso em: 02 abr. 2022.

BAHIA. **Lei Estadual nº 12.212** de 04 de maio de 2011. Modifica a estrutura organizacional e de cargos em comissão da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.seia.ba.gov.br/legislacao-ambiental/leis/lei-n-12212>. Acesso em: 05 nov. 2022.

BOBBIO, Norberto. **O significado da política**. In: BOBBIO, Norberto *et al.* *Cursode introdução à ciência política*. 2. ed. Brasília: UnB, 1984. Unidade 1, bloco 1, p. 5-19.

BRASIL. **Decreto Federal 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>. Acesso em: 02 abr. 2022.

BORTOLOTTI, Silvana Ligia Vicenzi; JÚNIOR, Afonso Farias de Souza; ANDRADE, Dalton Francisco de. Resistência à Mudança organizacional-Reflexões cognitivas, comportamentais e afetivas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, 7., 2011, [S.l.]. **Anais [...]**. [S.l.]. 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/16914129.pdf>. Acesso em: 17 out. 2022.

GONÇALVES, Glauber Rogério Barbieri. **Sistemas de Informação**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

HECKERT, C. R.; AGUIAR, E. L. Governança digital na administração pública federal: uma abordagem estratégica para tornar o governo digital mais Efetivo e colaborativo -a ótica da sociedade. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICO, 9., 2016, Brasília. **Anais [...]**. Painel 32/001, p. 43-53. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-32-01.pdf>. Acesso em: 24 set. 2022.

INSTITUTO DO MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS - INEMA. **Site Institucional**. Disponível em: <http://www.inema.ba.gov.br/>. Acesso em: 02 abr. 2022.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARQUES, A, L. BORGES, R.; REIS, I, C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Rev. Adm Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n.1, p. 41-58, jan./fev, 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122016000100041&script=sci\\_abstract&tlng=p](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122016000100041&script=sci_abstract&tlng=p)t. Acesso em: 05 out. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública**. 5. edi. Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597016093. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016093/>. Acesso em: 05 out. 2022.

O'BRIEN, J. A. **Sistema de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

PEREIRA, José Matias. **Administração Pública: Foco nas Instituições Públicas e Ações Governamentais**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2018.

PEREIRA, Romilson Rodrigues. Mudança organizacional: o papel do gestor. 2012. Página de Liderança, Brasília, 28 nov. 2012. Disponível em 2012: [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao\\_corporativa/lideranca](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca). Acesso em: 13 out. 2022.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SOUZA, Bruno Carvalho Costa. Gestão da Mudança e da Inovação: árvore de problemas como ferramenta para avaliação do impacto da mudança. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, n. 19, p. 89-106, Anhaguera Educacional Ltda. 2010.

WOOD JR, Thomaz. Mudança Organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, SP, v. 32, n. 3. p. 74-87, jul./ago. 1992.

### **MINI CURRÍCULO E CONTRIBUIÇÕES AUTORES**

<b>TÍTULO DO ARTIGO</b>	<b>ADAPTAÇÃO DOS USUÁRIOS DE UM SETOR DO INSTITUTO DO MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS (INEMA) AO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES ESTADUAIS (SEI)</b>
<b>RECEBIDO</b>	08/05/2023
<b>AVALIADO</b>	17/06/2023
<b>ACEITO</b>	01/08/2023

<b>AUTOR 1</b>	
PRONOME DE TRATAMENTO	Sra.
NOME COMPLETO	Michelle Silva Boa Morte
INSTITUIÇÃO/AFILIAÇÃO	Universidade Federal da Bahia - UFBA
CIDADE	Salvador
ESTADO	Bahia
PAÍS	Brsil
RESUMO DA BIOGRAFIA	
CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR NO ARTIGO	Autora.

Endereço de Correspondência dos autores	de <a href="mailto:michellesbm19@gmail.com">michellesbm19@gmail.com</a>
---	---