

Implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE): a Percepção dos Funcionários em Relação aos Serviços Prestados.

Inovação

Souza Eda C. Lucas - Professora Doutora - **Instituto Superior de Educação - IESB**
Codinhoto, Leonardo R. – Bacharel em Administração - **IESB**
Antunes, Vitor Rachid P. - Bacharel em Administração - **IESB**

Resumo

O setor público, cada vez mais, adota inovações como estratégia para fazer frente às necessidades e demandas sociais, econômicas e administrativas; no entanto, o conhecimento sobre a temática, ainda, está em fase inicial, principalmente no Brasil. Assim, o presente estudo, dentro da perspectiva da inovação em serviços, em uma análise qualitativa, busca identificar a percepção dos funcionários do CADE em relação aos serviços prestados pelo Sistema Eletrônico de Informações, após sua implantação, tanto no recebimento, no cadastro, na produção de documentos e nos processos, como nas rotinas de trabalho. Para tal, os objetivos específicos da pesquisa foram identificar a percepção dos funcionários sobre as características técnicas do SEI e sobre as características do serviço, após a utilização do sistema. Como resultado final, percebe-se que o SEI promoveu maior transparência, economicidade, celeridade, compartilhamento do conhecimento, atendimento do princípio da sustentabilidade e aumento da produtividade na autarquia.

Palavras-Chave: Setor Público, Inovação, Inovação em Serviço; Sistema Eletrônico de Informações

Introdução

A crise econômica e financeira em todos os países ocidentais foi marcada pela perda de legitimidade no sistema político, que refletiu mudanças no papel do Estado e da administração pública, que, por sua vez, obrigou os governos a propor lógicas inovadoras, exigindo novo perfil do serviço público, voltado à satisfação de usuários e à busca de resultados eficazes (Vital, 2017)

Assim, inovar passou a ser uma necessidade, para responder às demandas provocadas pelas mudanças tecnológicas, econômicas ou sociais (Cavalcante; Cunha, 2017). Nessa linha, as organizações públicas veem passando por transformações na tentativa de se aclimatar a ambientes, cada vez mais complexos (Faria, 2009).

Buscando democratizar o acesso à informação, visando ampliar o debate e a participação popular na construção de políticas públicas e, também, aprimorar a qualidade e a efetividade dos serviços e informação, foi criado o Processo Eletrônico Nacional (PEN), ação conjunta de diversas esferas da administração pública, com a finalidade de substituir o papel (meio físico), suporte da informação orgânica (produzida e/ou recebida), e construir infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos. Com isso, o PEN vem com o intuito de

auxiliar na melhoria do desempenho dos serviços públicos, com ganhos em agilidade, produtividade, transparência, satisfação do usuário e redução de custos.

Composto pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI), pelo Barramento de Integração do SEI (com outras soluções) e pelo Protocolo Integrado, o PEN introduziu práticas inovadoras ao setor público, como tornar eletrônicos os procedimentos que até então eram feitos em meio físico (papel), bem como disponibilizar informações em tempo real, adotando formato digital na produção, tramitação e acesso de documentos e processos. O PEN foi vencedor, em 2015, do 20º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), na categoria Gestão da Informação.

O presente trabalho, propõe-se a estudar o SEI, sistema desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região para gerir, de forma eletrônica, processos e documentos, tornando-se projeto estratégico para toda a administração pública por proporcionar: inovação, economia do dinheiro público, transparência, compartilhamento de conhecimento e sustentabilidade (Software Público Brasileiro, 2016). Esse sistema, diz Andrade (2016, p.161) vem promovendo, desde 2013, mudanças significativas na gestão de processos administrativos governamentais, na esfera federal.

O SEI impacta o desempenho da administração pública promovendo: mudanças nos processos administrativos, serviços mais rápidos, de menor custo, com maior visibilidade e transparência. Essa ferramenta vem para promover a tramitação dos documentos e processos administrativos de modo mais ágil, sejam eles finalísticos ou de apoio, agregando valor à prestação do serviço público. Por outro lado, fatores como cultura organizacional e modelo de gestão influem na inovação dos serviços públicos, sendo necessário que as ferramentas que levam à mudança sejam aceitas e incorporadas pelos atores sociais que vão implementá-las e utilizá-las.

Vital (2017) afirma que serviços públicos são inovadores quando realizados por ações ou metodologias/tecnologias não utilizadas anteriormente ou já aplicadas, mas com novos “atores sociais com visões de um novo estado da realidade”, “uma nova forma de gestão” e “novas perspectivas e propostas”. Esse autor afirma que a inovação no setor público pode ser “o impacto que produziu no processo de mudança, descontinuidade com o paradigma anterior existente na organização – produto ou serviço” (Vital, 2017, p. 20).

Dessa reflexão e partindo do pressuposto que o SEI promove mudanças nos serviços do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), surge a questão da qual este estudo originou-se: qual a percepção dos funcionários dessa Instituição em relação à implantação e utilização dessa tecnologia e as mudanças apresentadas no recebimento, no cadastro, na produção de documentos e processos das rotinas de trabalho?

Com base nesse questionamento, o objetivo geral deste trabalho é identificar a percepção dos funcionários do CADE em relação aos serviços prestados a partir da implantação do SEI, seja no recebimento, no cadastro, na produção de documentos e nos processos das rotinas de trabalho. Para tanto, foram seguidos os seguintes passos: identificar a percepção dos funcionários sobre as características técnicas do SEI; e identificar a percepção dos funcionários sobre as características finais do serviço após a utilização do SEI.

Esta pesquisa justifica-se pela contribuição para a temática sobre a inovação no setor público, considerando que há pouca produção nacional (Lima; Vargas, 2010) e, de forma geral,

baixa quantidade de pesquisas sobre inovação nesse setor (Resende Júnior; Guimarães, 2012). Apesar dos relatos de experiências sobre inovação no serviço público, autores consideram que, ainda, são poucas (Salazar; Holbrook, 2004; Gallouj; Windrum, 2009). O setor público vem adotando, cada vez mais, inovações como estratégia para fazer frente às necessidades e demandas sociais, econômicas e administrativas; no entanto, o conhecimento sobre a temática, ainda, está em fase inicial, principalmente no Brasil (Cavalcante, 2018).

Base Teórica

Inovação

Inovação, segundo Schumpeter (1982), significa realizar combinações de meios produtivos com o objetivo de produzir novas mercadorias e produtos, ou de produzi-los de maneira mais eficiente ou, ainda, buscar novos mercados. De acordo com o autor, inovação precisa produzir lucro:

a inovação é arriscada, impossível para a maioria dos produtores. Mas se alguém estabelece um negócio relacionado com essa fonte de fornecimento, e tudo vai bem, então pode produzir uma unidade de produto de modo mais barato, ao passo que de início os preços vigentes continuam substancialmente a existir. Então tem um lucro. (Schumpeter, 1982, p. 134).

Schumpeter (1982), em sua teoria do desenvolvimento econômico, apreseta cinco tipos de inovação: a) introdução de novo produto ou bem ou a introdução de nova qualidade desse produto ou bem; b) introdução de novo método de produção; c) abertura de novo mercado; d) conquista de nova fonte de matérias-primas ou de bens manufaturados; e e) estabelecimento de nova organização.

Esse fenômeno é definido por Sundbo e Gallouj (1998, p. 4) como “uma mudança de negócio mediante a adição de um novo elemento ou uma nova combinação de elementos antigos no sentido schumpeteriano”. A inovação, para esses autores, deriva de fenômeno de dimensões variadas, podendo ser definida apenas quando a mudança tem capacidade de agregar valor em termos de resolução de problema, e quando as soluções e os novos procedimentos podem ser repetidos de forma sistemática.

No Manual de OSLO (2018) cujo objetivo é “oferecer diretrizes para a coleta e a interpretação de dados sobre inovação”, além de “disponibilizar indicadores para cotejar o desempenho nacional com as melhores práticas existentes” define inovação como:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Os conceitos sobre inovação existentes na literatura possuem muitas semelhanças, sendo forte a concentração do significado atrelado à concepção de novas ideias, à criatividade, à implementação de melhorias ou, ainda, à determinada ruptura com práticas anteriores para implantação de mudanças (Doria, 2017).

Como simplificação do que foi mostrado no sentido de conceituar inovação, apresenta-se o Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 - Definições de inovação

Schumpeter (1982)	É a realização de novas combinações de meios produtivos, com o objetivo de produzir novas mercadorias e produtos, ou de produzi-las de maneira mais eficiente, ou ainda, buscar novos mercados
Sundbo e Gallouj (1998)	uma mudança de negócio mediante a adição de um novo elemento ou uma nova combinação de elementos antigos no sentido schumpeteriano
OCDE (2018)	Implementação de um produto (bens ou serviços) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de <i>marketing</i> , ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

No sentido de atender o objetivo deste trabalho de focar na inovação no setor público, a seguir busca-se abordar essa temática.

Inovação em Serviço

Serviço, afirmam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2003), consiste em conjunto de benefícios implícitos e explícitos, executado dentro de instalações de suporte e utilizando-se de bens facilitadores. De acordo com esses autores, dentre as definições de serviços, todas possuem em comum o tema da intangibilidade e do consumo simultâneo.

Os serviços, na visão de Resende Júnior e Guimarães (2012), são interativos e requerem participação de forma conjunta entre prestador e consumidor, podendo variar em execução, onde deve ser considerada a mudança de consumidor e do prestador do serviço. Essas especificidades indicam que o fenômeno da inovação em serviços requer abordagem específica, distinta daquela utilizada para inovação na produção geral.

Considerando as características dos serviços, a inovação nesse setor acontece quando qualquer mudança afeta um ou mais elementos das características, ou seja: provedor, cliente ou serviço (Gallouj e Weinstein, 1997). Assim, a inovação, na visão de Gallouj e Weinstein (1997), é a mudança de um negócio por meio da adição de novo elemento ou a nova combinação de antigos elementos, que geram um fenômeno que pode ser reproduzido de forma sistêmica.

Inovação no setor de serviço acontece quando qualquer mudança afeta um ou mais elementos das características, ou seja: provedor, cliente ou serviço (Gallouj e Weinstein, 1997). A inovação é a mudança de um negócio por meio da adição de novo elemento ou a nova combinação de antigos elementos, que geram um fenômeno que possa ser reproduzido de forma sistêmica.

Inovação no Serviço Público

Inicialmente, serviço público será definido, segundo Di Pietro (2005), como:

toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público (DI PIETRO, 2005, p.19)

Por outro lado, esse setor refere-se à coordenação, à produção e à entrega de bens e serviços pelas organizações públicas, pois envolve a produção econômica incluindo a educação, saúde, assistência social e prestação de serviços públicos (Potts; Kastle, 2010). Nessa

perspectiva, a busca pela modernização é fator importante para o Estado conseguir maior eficiência e oferecer serviços com melhor qualidade. Sendo assim, o setor público é uma área importante para o estudo da inovação (Di Pietro, 2005).

Partindo de inovação como a implementação de novos produtos, processos e métodos ou suas melhorias, esse fenômeno para Mulgan e Albury (2003), no setor público, é a criação e a implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega de serviços, que resultem em melhoria significativa de eficiência, efetividade e eficácia de resultados.

Por outro lado, Oliveira et al. (2015) ressaltam ser a geração de inovações uma variedade de ações e de intervenções do Estado, visto que não existe uma única inovação no setor público, mas, sim, uma variedade de ações de inovação, que se caracterizam em função do nível de impacto que trazem à sociedade.

No ângulo social, Koch e Hauknes (2005) afirmam que a inovação no setor público é a aplicação de nova forma de ação social implementada, deliberadamente pela entidade, fazendo algo de maneira diferente e intencional para alcançar um objetivo, motivado e desenhado de acordo com o ambiente do indivíduo ou entidade social. No entanto, de um modo geral, a inovação no setor público é essencial para melhorar a eficiência e o aumento de desempenho na prestação dos serviços (Albury, 2005).

Ressalta-se, no entanto, que esse fenômeno no setor público não é apenas a implementação de algo novo, mas, também, a obtenção de resultados de valor para a sociedade, onde cada inovação pública destina-se a enfrentar um desafio de política pública e atingir resultado esperado (Daglio et al. 2014).

Para fins deste trabalho, foi adotado o conceito de inovação em serviço de Sundbo e Gallouj (1998, p. 4), ou seja, “a mudança de negócio mediante a adição de um novo elemento ou uma nova combinação de elementos antigos no sentido schumpeteriano”.

No quadro 2, abaixo, é apresentado um resumo dos conceitos aqui considerados.

Quadro 2 – Conceitos de Inovação

Inovação	Schumpeter (1982)	É a realização de novas combinações de meios produtivos com o objetivo de produzir novas mercadorias e produtos, ou de produzi-los de maneira mais eficiente, ou ainda buscar novos mercados.
	Sundbo; Gallouj (1998)	Uma mudança de negócio mediante a adição de um novo elemento ou uma nova combinação de elementos antigos no sentido schumpeteriano.
	OCDE (2005)	Implementação de produto (bens ou serviços) novo ou significativamente melhorado, processo ou novo método de <i>marketing</i> ou organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.
Inovação em serviço	Gallouj (1997)	A inovação em serviço acontece quando qualquer mudança afeta um ou mais elementos de um ou mais vetores de características, seja do provedor, cliente ou serviço.
Inovação no setor público	Mulgan; Albury (2003)	A inovação no setor público pode ser vista sob vários aspectos, desde a geração e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. A inovação no setor público trata da implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, que resultam em significativas melhorias na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados.

Fonte: Euler 2019

Método

No sentido de atingir o objetivo de identificar qual a percepção dos funcionários do Conselho Administrativo de Defesa Econômica em relação aos serviços prestados a partir da implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, utilizando-se abordagem qualitativa.

O universo deste estudo foi o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE, que foi criado objetivando regulamentar o Artigo 148 da Constituição Federal, pela Lei nº 4.137, de 10 de setembro de 1962, em seu artigo 8º, com a incumbência de “apurar e reprimir os abusos do poder econômico(...), zelando assim pela defesa da concorrência no Brasil” (Art. 148, CFRB/88).

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE - é hoje uma autarquia em regime especial com jurisdição em todo o território nacional, que em junho de 1994, foi transformado em autarquia vinculada ao Ministério da Justiça, pela Lei nº 8.884/1994.

Em maio de 2012, com a entrada em vigor da nova Lei de Defesa da Concorrência (Lei nº 12.529/2011), a política de defesa da concorrência no Brasil teve significativas mudanças, passando o CADE a ser responsável por instruir os processos administrativos de apuração de infrações à ordem econômica, assim como os processos de análise de atos de concentração, competências que eram antes da SDE que foi extinta e da SEAE que deixou de atuar na instrução processual e passou a ter a função de promover a advocacia da concorrência perante órgãos do governo e a sociedade. Assim, o CADE ganhou uma nova estrutura, sendo

constituído pelo Tribunal Administrativo de Defesa Econômica, pela Superintendência-Geral e pelo Departamento de Estudos Econômicos.

Para amostra deste estudo foram selecionados os seguintes membros do CADE: Diretora de Administração e Planejamento, Serviço e Bibliotecária, Coordenador-Geral Processual, Coordenador-Geral de Tecnologia da Informação, Analista Técnico.

Coleta de dados

Os dados foram coletados por análise documental e entrevistas. A primeira, destinada ao levantamento de documentos, visando à caracterização do SEI por meio da descrição do seu processo de criação, implantação e utilização de suas principais características e funcionalidades foi realizada em *sites*, relacionados à temática e no *site* e na *intranet* do órgão, Quadro 3. Essa etapa embasou a proposição do modelo de estudo e viabilizou a elaboração do roteiro de entrevista

Quadro 3 - Fontes para pesquisa documental na Internet

SITES
http://www.planejamento.gov.br/pensei
http://intranet.CADE.gov.br
http://sempapel.CADE.gov.br
https://www.enap.gov.br
https://softwarepublico.gov.br/social/sei/manuais/manual-do-usuario/visao-geral/
http://www.portalsei.df.gov.br/
https://www.trf4.jus.br
http://www.planejamento.gov.br/pensei/legislacao

Fonte: Elaborado pelos autores.

A segunda etapa de coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, usando roteiro construído a partir das características do SEI: 1. Redução de custos financeiros e ambientais (impressoras, toner, papel); 2. Redução de custos operacionais (entrega e armazenamento de documentos e processos); 3. Diminuição do tempo gasto na abertura, manipulação, localização e tramitação de documentos e processos; 4. Compartilhamento síncrono de documentos e processos, para fins de contribuição, acompanhamento da tramitação ou simples consulta; 5. Incremento na publicidade dos processos, facilitando seu acompanhamento por servidores e por administrados, e o seu controle interno e pela sociedade; 6. Ampliação da gestão do conhecimento e da possibilidade de melhoria de processos, em razão da criação de uma plataforma única que permite a análise de fluxos de processos, sua comparação entre órgãos distintos e a melhoria baseada em experiências de sucesso (*benchmarking*); 7. Aumento da possibilidade de definição, coleta e utilização direta e cruzada de dados e indicadores, em razão da criação de um conjunto de bases de dados de mesma natureza (BRASIL, 2018b, Uchôa e Amaral, 2013, p. 9).

Resultado

Análise das Falas dos Entrevistados

Entrevistado 1 – E1

O Gestor E1, com experiência de 10 anos no CADE, assessora estrategicamente a alta direção da organização nos temas relacionados a governança e compliance, atuando na Diretoria de Administração e Planejamento - DAP -, a qual atende, tanto clientes internos (das demais unidades do CADE), como externos (cidadãos, representantes legais dos jurisdicionados, outros órgãos do poder executivo, órgãos de controle e entidades da sociedade civil organizada).

A percepção desse entrevistado, principalmente como gerente do projeto de adoção do SEI, considera a implantação desse sistema como uma revolução na atuação do CADE. O CADE, diz o E1, “carecia de uma solução de processo eletrônico e o SEI foi escolhido após criterioso *benchmark*”. Continuando, o entrevistado refere-se ao impacto da implementação do SEI como “positivo em todos os sentidos, trazendo benefícios, como eficiência, transparência, segurança e padronização para a instituição”. A segurança no trâmites administrativos foi considerada pelo entrevistado como sendo um dos pontos fortes da utilização do Sistema.

Além disso, ressalta E1, para os servidores, o trabalho ficou “mais ágil, dinâmico e padronizado” e para os clientes, “muito mais transparente e acessível”, “incomparável com o processo físico” o desempenho “melhorou em todos os aspectos”. Com a utilização desse Sistema a qualidade do trabalho melhorou, pois “o SEI tem inúmeras funcionalidades que facilitam e agilizam o trabalho, permitindo que os servidores se concentrem no conteúdo dos processos”. A produtividade aumentou em todas as unidades, principalmente ao acelerar o ritmo dos processos e possibilidade de identificar os fluxos de trabalho, possibilitando a correção dos “nós” de comunicação.

Já no que diz respeito à transparência: o “SEI possibilitou a transparência das ações do CADE com o desenvolvimento da busca processual pública, cumprindo, assim, a Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011, a Lei de Acesso à Informação”. Além disso: “a implantação do SEI, no CADE reduziu os custos com papel, impressões, fotocópias”, além de “promover a diminuição do tempo de resposta das unidades e a agilização dos procedimentos”.

O compartilhamento do conhecimento, sem dúvida, foi um dos maiores ganhos da utilização do SEI e a característica relativa à sustentabilidade foi atendida ao diminuir a utilização de papéis e impressões, de um modo geral. Característica essa, recomendada ao serviço público pela própria ONU, em sua Agenda 2030.

Em pesquisa interna ao CADE, realizada anteriormente a este trabalho, afirma E1 os resultados demonstraram que os usuários ficaram satisfeitos com a utilização do Sistema.

Finalmente o Gestor referiu-se aos servidores da DAP como de alto nível de competência, motivação, engajamento e profissionalismo o que foi importante para implementar a nova tecnologia – SEI.

Entrevistado 2 - E 2

O E2, entrou no Cade no segundo semestre de 2014 e atua na Coordenação-Geral Processual (CGP), chefiando, há dois anos, o Serviço de Informação e Documentação, à frente da gestão da biblioteca, do arquivo, do SEI, da Ouvidoria e do Serviço de Informações ao

Cidadão (SIC). A CGP é composta pelo serviço de Protocolo responsável por registrar, tramitar, acompanhar e receber documentos e processos; pela Divisão de Acompanhamento processual, responsável por assessorar os Gabinetes do Tribunal e por gerenciar as rotinas de julgamento e pelo Sidoc, responsável por gerenciar a biblioteca, o arquivo, o SEI, a ouvidoria e o SIC. Essa Coordenação-Geral atende ao público interno e externo, interessados nos processos administrativos do CADE

Na opinião do E2, a implantação do SEI:

Esse sistema que gerencia documentos e processos, criou um espaço de relações, tendo em vista que vários órgãos utilizam esse sistema. O fato de o sistema ser gratuito também foi um diferencial.

O impacto da implantação do SEI, diz o entrevistado, foi positivo e o processo de implantação bem-sucedido, apesar da dificuldade de adaptação dos processos ao meio eletrônico houve pouca resistência dos servidores. Acredito, ainda, que o SEI trouxe benefícios de otimização do espaço físico, transparências dos processos e celeridade de tramitação dos processos e documentos. Já a transparência é percebida pelo fato de “processos ficarem disponíveis para os usuários internos e externos”, e a diminuição de custos é sentida pela “economia de espaço físico e de recursos como papel e toner”.

A utilização desse sistema, ressalta E2, promoveu mudança de cultura ao possibilitar: o compartilhamento do conhecimento por meio da função de base de conhecimento e da consulta de processos; o atendimento do princípio de celeridade, uma vez que os processos são tramitados eletronicamente e podem ser instruídos por mais de um servidor ao mesmo tempo, trabalhando de forma remota, aumentando a produtividade. Outros pontos a serem destacados são o fato do SEI permitir atender ao princípio da sustentabilidade, reduzindo recursos como papel e tonner.

Além disso, ao possibilitar consultas aos processos, registro das ações nos andamentos e auditoria, o SEI permite maior segurança nos trâmites administrativos do CADE. Na minha percepção, diz E2, os usuários interno e externo estão satisfeitos com a tramitação dos processos e documentos. Já a transparência é percebida pelo fato de os “processos ficarem disponíveis para os usuários internos e externos”, e a diminuição de custos é sentida pela “economia de espaço físico e de recursos como papel e toner”.

A utilização desse sistema, ressalta E2, promoveu mudança de cultura ao possibilitar: o compartilhamento do conhecimento por meio da função de base de conhecimento e da consulta de processos; o atendimento do princípio de celeridade, uma vez que os processos são tramitados eletronicamente e podem ser instruídos por mais de um servidor ao mesmo tempo, trabalhando de forma remota, aumentando a produtividade. Outros pontos a serem destacados são o fato do SEI permitir atender ao princípio da sustentabilidade, reduzindo recursos como papel e tonner.

Entrevistado 3 – E3

O gestor E3 está lotado na Coordenação-Geral Processual, há 7 anos, ocupando cargo em comissão desde 2010, sendo, a partir de 2015, Coordenador-Geral Processual (DAS 101.4), Secretário do Plenário do Tribunal Administrativo de Defesa Econômica e Ouvidor do Cade. Integrou grupos de trabalho, com destaque para o Projeto CADE sem Papel, que implantou solução de processo eletrônico na autarquia e inovações em termos de serviços eletrônicos.

Ao falar de seu cargo o entrevistado explicou que compete ao Coordenador-Geral Processual: supervisionar a execução das atividades processuais relacionadas aos procedimentos previstos na Lei no 12.529/2011 e no Regimento Interno do CADE; planejar, coordenar e supervisionar o serviço de protocolo; planejar, coordenar e supervisionar a política de gestão documental e de gestão da informação, apoiar o desenvolvimento e aperfeiçoamento do sistema informatizado de gestão documental do CADE; preparar, organizar e secretariar as sessões plenárias; apoiar a Superintendência-Geral e o Tribunal Administrativo do CADE no exercício de suas competências; coordenar o Serviço de Informação ao Cidadão-SIC/CADE; atender o público interno e externo quanto aos processos e procedimentos .

Quanto a sua equipe de trabalho, E3 classificou-a como habilidosa no trato com clientes internos e externos, realizando os trabalhos administrativos e processuais de suporte às atividades finalísticas do CADE “com competência e esmero”, reconhecendo “o valor de seu trabalho”.

Continuando, o entrevistado fala a respeito do SEI como “um sistema simples e intuitivo que permite a rápida implantação de processo eletrônico no serviço público”. Disse, ainda:

Desejei a implantação do sistema, pois o SEI apresentou-se como solução mais aderente aos requisitos de processo eletrônico na autarquia, com economia de tempo e de recursos, dispensando grandes desenvolvimentos e endereçando o escopo do Projeto CADE sem Papel.

A implantação do SEI, continua o entrevistado, foi rápida (num curto espaço de 6 meses), após trabalho concentrado de grupo de servidores composto por representantes da área de gestão de projetos, processual, TI, finalística e administrativa, havendo participação de servidores das diversas áreas. impactou positivamente as atividades da autarquia e exigiu mudança no paradigma de trabalho com processos

O mais importante para o E3 foi que ao aplicar a metodologia de gestão de projeto, “houve grande atenção com a mudança de cultura - o projeto não foi visto como uma entrega de TI ou processual, mas como uma ação de mudança de cultura organizacional”.

Embora havendo um impacto positivo à implantação do SEI, houve resistência de poucos servidores. As principais dificuldades foram o curto espaço de tempo, a concorrência com outros projetos ou atividades, a falta de instrumentos de gestão documental e profissional arquivista no quadro de pessoal do CADE.

O SEI trouxe inúmeros benefícios, tais como a inovação em serviço, que acontece quando qualquer mudança afeta um ou mais elementos de um ou mais vetores de características, seja do provedor, cliente ou serviço A implantação do SEI, na visão do E3, trouxe forte impacto ao CADE, principalmente considerando as atividades da CGP, havendo mudança na forma de execução de atividades. A Coordenação-Geral passou a ter mais domínio sobre os processos, principalmente os finalísticos, ganhou em termos de registro de dados e geração de informações, transparência e agilidade. Essas mudanças, disse o entrevistado, foram positivas aos usuários dos serviços prestados pelo CADE.

A título exemplificativo, completa o entrevistado, antes do SEI o serviço de protocolo demorava até 2 dias para realizar a autuação de um processo de ato de concentração. Atualmente essa atividade é realizada eletronicamente em menos de uma hora. O acesso aos processos restritos era concedido em média 10 dias após a solicitação, atualmente a concessão ocorre em

24 horas. Essa agilidade repercutiu em aumento de produtividade e a possibilidade de fazer registros dos trâmites administrativos e ações de auditoria, trazendo mais segurança ao processo administrativo

Entrevistado 4 – E4

E4 está no CADE desde 2013, atua como Coordenador-Geral de Tecnologia da Informação, CGTI, unidade pela governança do SEI, sendo responsável pelos processos de gestão e governança de TIC do CADE, trabalha na área de segurança, arquitetura, gestão dos dados, do sistema. Ao ser solicitado para falar de seu trabalho o entrevistado diz ser desafiante com inovação todos os dias e explica serem seus clientes o próprio CADE, a sociedade e os advogados. Explicou, ainda, que cabe à sua coordenação, Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação: 1. propor políticas e diretrizes referentes ao planejamento, à implementação e à manutenção das atividades relativas à tecnologia da informação e comunicação, com base nas políticas públicas de governo digital; 2. direcionar o desenvolvimento de planos, programas, ações, métodos, projetos e processos de governança de tecnologia da informação e comunicação; 3. propor a escolha e a implementação de metodologias, sistemas, plataformas e bases tecnológicas a serem adotadas pelo CADE. Além disso, cabe a essa coordenação: 4. promover a articulação, a cooperação técnica e o intercâmbio de experiências e informações com os órgãos dos sistemas de tecnologia da informação; 5. atuar no Plano Estratégico Institucional, subsidiando o CADE na definição de prioridades de tecnologia da informação e comunicação; 6. coordenar a elaboração e implementação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação do CADE (PDTIC/CADE), e 7. exercer outras competências que lhe forem cometidas no seu campo de atuação.

O entrevistado falou, também, das competências que dizem respeito ao Serviço de Segurança e Infraestrutura e ao Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação do CADE.

Em sua fala o gestor disse ter sido o SEI um divisor de águas, sendo o sistema um exemplo clássico de como a tecnologia pode ajudar a evoluir um processo de trabalho. O impacto da utilização desse sistema na autarquia, continua E4, foi muito positivo, poderia se dizer que foi surpreendente, mudou a forma de trabalho no CADE, o desempenho melhorou muito, não se consegue mais trabalhar sem o SEI.

Além disso, a transparência aumentou de forma incrível, os custos diminuíram, os processos andam de forma paralela dando mais celeridade ao processo, com a diminuição do uso de papéis, toner e outros elementos atende ao princípio da sustentabilidade e, para concluir, sinto que os usuários do sistema estão satisfeitos com os resultados.

Entrevistado 5 – E5

Analista Técnico, E5 trabalha há 5 anos no CADE, monitora o SEI, realiza treinamentos e atendimentos a clientes internos e externos, sendo na Coordenação-Geral Processual, responsável pelo Protocolo, SEI, Sessões do Tribunal Administrativo e Biblioteca.

Embora não tendo acompanhado a implantação do SEI, o entrevistado referiu-se ao Sistema como uma tecnologia que trouxe muitos benefícios ao CADE, ressaltando que houve pouca resistência em função de um bom programa de capacitação e mudança de cultura. O impacto da utilização do SEI, diz E5, foi positivo para o CADE.

Conclusões e Recomendações

Partindo do pressuposto que o SEI promove mudanças nos serviços do Setor Público, o presente trabalho buscou identificar a percepção dos funcionários do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), em relação à implantação e utilização dessa tecnologia e as mudanças apresentadas no recebimento, no cadastro, na produção de documentos e processos das rotinas de trabalho. Para tal foram realizadas entrevistas com funcionários da Instituição, focando características desse sistema.

Ao analisar as falas dos entrevistados observou-se que em suas percepções, o SEI promoveu impacto positivo na instituição, principalmente considerando as mudanças proporcionadas aos processos administrativos. Todos os respondentes referiram-se à melhoria do desempenho do CADE, promovendo serviços mais rápidos, de menor custo, com maior visibilidade e transparência. Essa ferramenta, para os funcionários entrevistados, veio para promover a tramitação dos documentos e processos administrativos de modo mais ágil, agregando valor à prestação dos serviços da autarquia. Por outro lado, fatores como cultura da organização foram influenciados pela adoção do sistema, trazendo inovação a prestação dos serviços do CADE.

Esta pesquisa corroborou com a fala de Vital (2017) ao afirmar que serviços públicos são inovadores quando realizados por tecnologias não utilizadas anteriormente, mas com “novas perspectivas e propostas”. Além disso, conforme Albury (2005), pode-se dizer que a implementação do SEI no CADE trouxe uma mudança que foi essencial para melhorar a eficiência e o aumento de desempenho na prestação dos serviços da organização.

Por fim, considerando o pensamento de Gallouj (1997) de que as inovações em serviço acontecem quando “qualquer mudança afeta um ou mais elementos de um ou mais vetores de características, seja do provedor, cliente ou serviço”, o SEI, ao promover maior transparência, economicidade, celeridade, compartilhamento do conhecimento, atendimento do princípio da sustentabilidade, aumento da produtividade, pode ser considerado uma inovação em serviço no setor público, CADE.

Como recomendações sugere-se realizar essa pesquisa utilizando questionário aplicado aos funcionários do CADE para que a partir de uma análise quantitativa seja possível complementar o trabalho aqui realizado. Os questionários já foram aplicados, necessitando recebê-los preenchidos para a realização das análises.

Além disso, recomenda-se que essa pesquisa seja replicada em outras instituições dos governos federal e estadual e que os resultados sejam comparados, buscando, também analisar os pontos inibidores da implantação e utilização do SEI.

Referência

Andrade, A. F. B. 2016. **Ações premiadas no 20º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal** – 2015. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública.

BRASIL. 2018. Ministério do Planejamento. **O SEI**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/pensei>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

BRASIL. 2018. Ministério do Planejamento. **O SEI**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/pensei>>. Acesso em: 08 jun. 2018

Cavalcante, P.; Cunha, B. Q. 2017. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: IPEA. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap - Ipea.

Daglio, M.; Gerson, D.; Kitchen, H. 2014. **Building organizational capacity for public sector innovation**. Background Paper prepared for the OECD Conference “Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact”, Paris, 12-13, november.

Di Pietro, M. S. Z. 2005. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas.

Doria, A. S. et al. 2017. Inovação no setor público: uma instituição pública de ensino sob a ótica dos servidores e colaboradores. **Revista do Serviço Público**, v. 68, Brasília, p. 285-318.

Gallouj, F. 2002. **Innovation in the Service Economy: the new wealth of nations**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Gallouj, F.; Djellal, F. 2010. Introduction: filling the innovation gap in the service economy – a multidisciplinary perspective. In: GALLOUJ, F.; DJELLAL, F. (orgs.) **The handbook of innovation and services**. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Gallouj, F.; Weinstein, O. 1997. Innovation in services. **Research Policy**, v. 26, p. 537-556.

Gallouj, F.; Savona, M. 2009. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 19, n. 2, p. 149-172.

Gallouj, F.; Savona, M. 2010. Towards a theory of innovation in services: a state of the art. In: Gallouj, F.; Djellal, F. (Eds.). **Handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p. 27-48.

Gallouj, F.; Windrum, P. 2009. Services and services innovation. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 19, n. 2, p. 141-148.

Gallouj, F.; Zanfei, A. 2013. **Innovation in public services: filling a gap in the literature. structural change and economic dynamics**, p. 89-97.

Lima, H.; Vargas. 2010. O estado da arte sobre inovação no setor público: como estudos de inovação em serviços podem contribuir? In: **Anais do XXXIV EnANPAD**, Rio de Janeiro

Mulgan, G.; Albury, D. 2003. **Innovation in the public sector**. Strategy unit, Cabinet Office. Disponível em: <<http://www.sba.oakland.edu>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

OCDE. 2018. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. FINEP.

PENSEI. 2017. **Processo Eletrônico Nacional**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/pensei>>. Acesso em: 14 fev. 2017.

Pont Vidal, Josep. **La innovación en la Gestión Pública.**

Resende J, Guimarães, T. 2012. Inovação em serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 293-313.

Salazar, M.; Holbrook, A. 2004. A debate on innovation surveys. **Science and Public Policy**, v. 31, n. 4. England: Beech Tree Publishing, Aug., p. 254-266.

Schumpeter, J. 1985. A teoria do desenvolvimento econômico. SP: Nova Cultural.

Sundbo, J., Gallouj, F.1998. Innovation in Services. *SI4S Synthesis Paper*.

REALIZAÇÃO

 Universidade de Brasília

 AJUS

 IBEPES
INSTITUTO BRASILEIRO DE
ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS

 UNIVERSIDADE
POSITIVO

 CENTRO DE PESQUISA
POSITIVO

 CAPP
CENTRO DE ADMINISTRAÇÃO
E POLÍTICA PÚBLICA

 DGP
DIREÇÃO-GERAL
DA POLÍTICA DE JUSTIÇA