



VI Encontro Brasileiro de Administração Pública
6 e 7 de Junho de 2019
Salvador – Bahia, Brasil



GT 8 - Inovação na Gestão Pública

**Modernização através do Processo Eletrônico no Município de São Paulo:
Racionalização de Gastos Públicos e Transparência Documental**

Ergon Cugler de Moraes Silva, Universidade de São Paulo - USP, Brasil.

Resumo: Tendo em vista o avanço tecnológico e sua crescente integração com sistemas gerenciais vinculados à administração pública como mostram indicadores do Governo Federal, o presente artigo busca compreender o processo de implementação e avaliação do Sistema Eletrônico de Informações, bem como resultados alcançados na redução de gastos públicos com materiais físicos e avanços na transparência da gestão através do acesso à informação. Através do estudo podemos observar impactos significativos na redução de materiais e consolidação do sistema através de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores públicos. Em linhas gerais, com auxílio de dados fornecidos por órgãos e colegiados públicos vinculados à Prefeitura do Município de São Paulo, mensurar tais resultados relacionados à eficiência, eficácia e efetividade da gestão pública.

Palavras-chave: SEI. São Paulo. Modernização. Transparência. Racionalização de Gastos Públicos.

1. Introdução

Ao presente estudo podemos observar aspectos do processo de informatização de dados através do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e sua implementação na gestão do Município de São Paulo (PMSP), bem como identificar avanços em conformidade ao conceito de eficiência na administração pública.

Entre os principais avanços ofertados pelo SEI, enquanto plataforma de informatização de dados, estão a possibilidade de portabilidade de dados sem grandes varreduras físicas aos então arquivos e acervos públicos; o acesso remoto de informações ao sentido de ampliar a transparência e fiscalização pública; a redução de gastos públicos em materiais físicos para tramitação de processos; e funcionalidades administrativas, tais como o monitoramento intersetorial, o controle de prazos e tempo de processo e a fiscalização interna dos órgãos públicos. Todos mecanismos fundamentais para ampliar a relação interna e externa da burocracia.

A necessidade de se modernizar as tramitações de documentos no setor público ultrapassam questões relacionadas apenas com a redução de gastos, mas principalmente vinculadas ao *compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos*

*eventos em tempo real*¹, possibilitando o aumento da eficiência administrativa através da simplificação de procedimentos e da eliminação de extravios de documentos oficiais.

Com base em dados fornecidos principalmente através de consultas públicas aos endereços eletrônicos do Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCM-SP), bem como a Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP) e a Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP), tornou-se possível quantificar a economia aos cofres públicos na redução de gastos com e racionalização de materiais físicos e impressos, como também apurar elementos de transparência de tramitação de processos do governo municipal ao viabilizar acesso remoto de processos digitais, bem como aspectos da implementação do Processo Eletrônico ao município de São Paulo.

2. Referenciais Teóricos

Para além dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, a Emenda Constitucional nº 19/1998 (BRASIL, 1998) destaca a eficiência enquanto responsabilidade do poder público. A redução de custos, alinhada ao bom funcionamento de um Estado célere na realização de seus fins, passa a ramificar-se com reflexos aos conceitos de inovação e de modernização.

Machado (2009) aborda a associação entre o princípio da legalidade e a eficiência da Administração Pública, sendo traduzida pela garantia do cumprimento da norma em união com a redução de desperdícios e a otimização de processos vinculados ao expediente.

O princípio da eficiência da administração pública tem em seu objeto o dever do agente público de executar suas tarefas da maneira mais rápida e com o menor desperdício possível, sempre objetivando atender ao que espera a sociedade em geral. (MACHADO, M. 2009, UNESCO).

Torna-se, portanto, a correlação entre a então redução de gastos públicos com o amplo acesso à informação por meio da simplificação da tramitação o cerne da inovação na gestão pública através da eficiência cada vez mais informatizada e integrada em rede, ao caminho da modernização.

Há de se compreender o aspecto da modernização no que se refere a ampliação de relações estabelecidas para com a população a partir da inovação. Em outras palavras, garantir a implementação de novos mecanismos que não apenas transformem internamente a estrutura burocrática, mas que também amplie horizontes ao diálogo com demandas de amplos setores da população.

¹ SÃO PAULO (MUNICÍPIO). **Processo Eletrônico**. Disponível em: <<https://processoeletronico.prefeitura.sp.gov.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

Carneiro e Menicucci (2013) nos recordam sobre os diversos aspectos envolvidos ao conceito da modernização da gestão pública em referência a Brugué (2004), trazendo luz à urgência de não apenas aprimorar os instrumentos da gestão pública, mas de responder às exigências e demandas substantivas de uma nova ordem social.

Através do modelo de análise para medição de desempenho e construção de indicadores da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento (BRASIL, 2009) torna-se possível mensurar fatores relacionados com insumos (inputs), projetos e processos (ações), serviços e produtos (outputs) e impactos (outcomes), fundamentais para percepção holística acerca do presente processo de modernização estudado. O modelo apresenta seis fatores, sendo estes agrupados por duas dimensões (resultado e esforço) descritas ao documento desenvolvido pelo órgão.

Entende-se por Dimensão de Resultado: 1. Eficiência é a relação entre os serviços e produtos gerados com os insumos utilizados, mensurando o que foi entregue em contrapartida ao que foi consumido de recursos em seu input. 2. Eficácia são os valores qualitativos e quantitativos de serviços e produtos e serviços gerados, observando variáveis ao output. 3. Efetividade são os impactos gerados, previsíveis ou não previsíveis pelos serviços e produtos, diretamente relacionada com o grau de transformação ao contexto e relacionada com outcomes.

Entende-se por Dimensão de Esforço: 1. Economicidade é a relação entre obtenção da execução dos recursos através do menor ônus possível, ainda que regulado pelo seu input. 2. Execução é a realização do processo conforme planejamento prévio. 3. Excelência é a consonância com critérios de qualidade para a execução dos processos, transversalizando execução e economicidade.

Segundo o portal do processo eletrônico da Prefeitura do Município de São Paulo², estão entre os objetivos da implementação do SEI:

I - Acelerar os trâmites administrativos, garantindo respostas mais rápidas às demandas; II - Facilitar o trabalho desenvolvido pelos servidores; III - Aumentar o controle social e o acesso à informação; IV - Racionalizar o gasto público; V - Estancar o crescimento do estoque do Arquivo Municipal de Processos, atualmente com mais de 20 milhões de processos; VI - Melhorar o gerenciamento de processos e instrumentos de controle; VII - Eliminar incidentes decorrentes do deslocamento físico de documentos (SÃO PAULO, MUNICÍPIO, 2019)

² SÃO PAULO (MUNICÍPIO). **Processo Eletrônico**. Disponível em: <<https://processoeletronico.prefeitura.sp.gov.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

Sendo todos elementos consolidados através difusão que o Processo Eletrônico, os quais têm gerado em resposta às demandas da sociedade referentes à ampliação da transparência, racionalização de gastos públicos e modernização em seu amplo conceito.

3. Resultados e Observações

Desenvolvido pelo TRF4, a plataforma SEI tem se incorporado à administração de uma série de municípios ao redor do Brasil, também incorporando-se à 115 instituições federais³, mas foi através do Decreto 55.838/2015 (SÃO PAULO, 2015) que sua implementação tornou-se possível aos processos administrativos vinculados à administração pública do Município de São Paulo.

Quatro anos após sua regulamentação via Decreto Municipal em São Paulo, 31 órgãos e entidades vinculados à administração pública já atuam integralmente através de processo eletrônico⁴, representando 89% da gestão municipal, reduzindo a tramitação viva documento físico e dinamizando o processo digital.

3.1. Racionalização de Gastos

Segundo dados disponibilizados através do Portal do Processo Eletrônico⁵, já foram economizadas 29.438.583 folhas sulfite desde a implementação do SEI no município de São Paulo, representando uma redução de gastos na margem de R\$1.378.441, considerando folhas sulfites para impressão de processos.

Ainda que o processo de implementação do SEI esteja em andamento, a linha de tendência dos dados relacionados aos custos de materiais de escritório⁶ evidencia redução significativa dos custos totais da gestão pública, sendo esta de R\$1.283.566,11. Tal dado traz atenção à drástica redução de custos entre os anos de 2015 e 2017, com R\$1.535.145,12 economizados, como apresenta a Tabela 1.

Tabela 1 - Uso de materiais de escritório entre 2013 e 2017 - PMSP

³ MDA. **Conheça a história do SEI.** Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sei/pagina/conhe%C3%A7a-hist%C3%B3ria-do-sei>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

⁴ SÃO PAULO (MUNICÍPIO). **Processo Eletrônico.** Disponível em: <<https://processoeletronico.prefeitura.sp.gov.br/noticias/31-orgaos-e-entidades-ja-autuam-100-dos-processos-no-sei/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

⁵ SÃO PAULO (MUNICÍPIO). **Processo Eletrônico.** Disponível em: <<https://processoeletronico.prefeitura.sp.gov.br/indicadores-sei/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

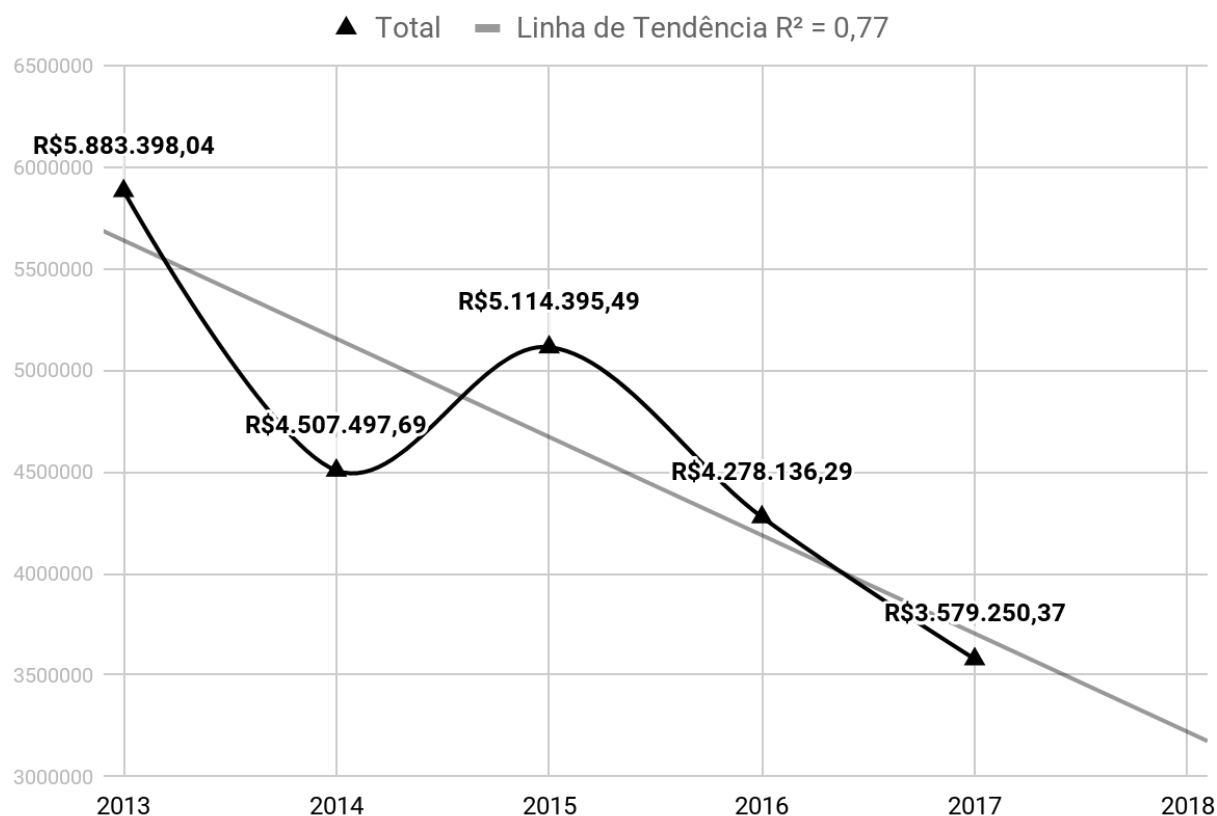
⁶ SÃO PAULO (MUNICÍPIO). **Portal da Transparência do Município de São Paulo.** Disponível em: <<http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/Paginas/home.aspx>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

Ano	Materiais de Expediente	Impressão e Encadernação	Papel para Copiadora	Total
2013	R\$3.566.506,63	R\$214.673,09	R\$2.102.218,32	R\$5.883.398,04
2014	R\$1.870.281,57	R\$204.834,73	R\$2.432.381,39	R\$4.507.497,69
2015	R\$1.725.958,77	R\$216.333,21	R\$3.172.103,51	R\$5.114.395,49
2016	R\$1.273.898,79	R\$274.235,04	R\$2.730.002,46	R\$4.278.136,29
2017	R\$1.284.762,55	R\$237.996,58	R\$2.056.491,24	R\$3.579.250,37

* dados disponíveis no Portal da Transparência⁷

Ainda é possível traçar projeção através da linha de tendência, ao sentido de identificar resultados da implementação do Processo Eletrônico ao município de São Paulo, representando ordem de $R^2 = 0,77$ entre os anos 2013 e 2017, como evidencia o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Uso de materiais de escritório entre 2013 e 2017 - PMSP



* dados disponíveis no Portal da Transparência⁸

⁷ SÃO PAULO (MUNICÍPIO). Portal da Transparência do Município de São Paulo. Disponível em: <http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/Paginas/home.aspx>. Acesso em: 20 jan. 2019.

⁸ SÃO PAULO (MUNICÍPIO). Portal da Transparência do Município de São Paulo. Disponível em: <http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/Paginas/home.aspx>. Acesso em: 20 jan. 2019.

A economia através da racionalização de custos ultrapassa gastos com materiais vinculados à impressão, mas se relaciona diretamente aos custos referentes à gestão e manutenção do Arquivo Municipal de Processos.

A mais recente publicação referente à gestão documental do Arquivo em São Paulo⁹ enumera mais de 22 milhões de processos físicos arquivados, datados desde 1924, para além de mais de 23 milhões de fotogramas em rolos de microfilmes. Todo material, arquivado ao espaço de dois galpões de 8.500 m², demanda mobilidade para preservação e manutenção constante, para além dos 600 kg de papéis e outros resíduos gerados mensalmente, variável indispensável para a digitalização de arquivos históricos que tendem a se desgastar com o tempo.

Vale citar que apesar de contato através do endereço eletrônico oficial da gestão do Arquivo Municipal de Processos, até a data de submissão do presente artigo - um mês após o primeiro contato ao órgão - não houve qualquer retorno referente aos dados solicitados. Questões como *1. Custos de manutenção ou aluguel do espaço físico do Arquivo; 2. Custos de preservação e segurança dos documentos arquivados; 3. Implementação de recursos de Modernização do Arquivo Municipal, previstos aos orçamentos desde 2014*¹⁰; ou mesmo *4. Volume de vistas de processos anualmente no Arquivo e o prazo de resposta para solicitações*, segue sem tabulação. Ainda assim, apesar de imensurável, todos itens investigados demandam recursos, seja de capital ou humano, agora racionalizados através do processo de modernização implementado pelo Processo Eletrônico ao Município.

3.2. Adaptação Institucional e Capacitação

Para além da racionalização de gastos, uma meta e um projeto do Programa de Metas (2017 - 2020) reúnem esforços para garantir a implementação do Processo Eletrônico, atuando através de linhas de ação, sendo o *“Projeto 58 - São Paulo Digital”* com três linhas, *“58.1 - Migrar 100% dos tipos de processos administrativos hoje autuados em papel para o sistema eletrônico”*, *“58.2 - Capacitar 35.000 servidores públicos municipais para utilização do sistema”* e *“58.3 - Disponibilizar uma plataforma interna de controle gerencial dos processos para subsidiar a tomada de decisão pelos gestores municipais”*, e a *“Meta 43 - Garantir que 100% dos novos processos sejam eletrônicos, reduzindo custos e*

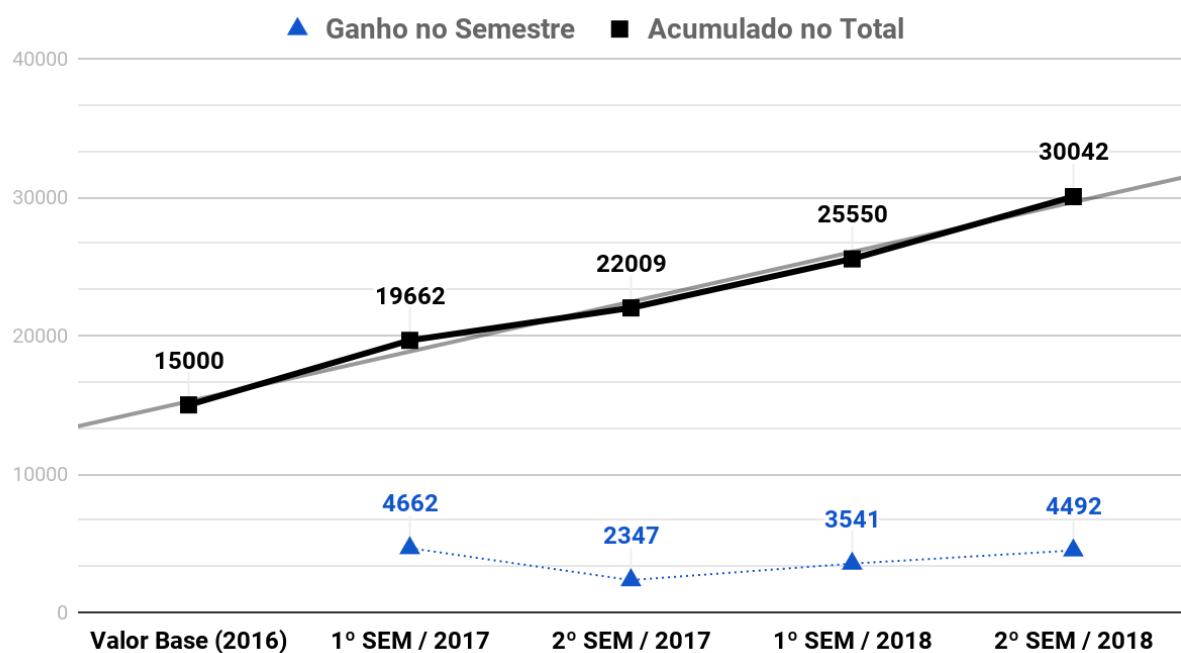
⁹ SÃO PAULO (MUNICÍPIO). **Arquivo Municipal de Processos** Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/gestao/noticias/?p=145707>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

¹⁰ SÃO PAULO (MUNICÍPIO). **Lei de Orçamento Anual**. Disponível em: <http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/contas/Paginas/LeiOrçamentoAnual.aspx>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

tempos de tramitação”, relacionando objetivos de modernização moldados pela gestão anterior do então prefeito Fernando Haddad¹¹.

Segundo dados da Secretaria Municipal de Gestão¹², a primeira linha de ação do Programa São Paulo Digital teve êxito ao primeiro semestre de 2018, garantindo a inserção de 644 tipos de processos ao Sistema Eletrônico de Informações. Enquanto a segunda linha, com objetivo de capacitar 35.000 servidores municipais, segue acima do projetado, apontando 75% da conclusão ao fim do 2º semestre de 2018, como apresenta o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Capacitação de Servidores Públicos ao SEI entre 2016 e 2018 - PMSP



* demais dados disponíveis no Planeja Sampa¹³

Vale citar que o ciclo continuado de formação ao Processo Eletrônico, operando desde dezembro de 2014, capacitou mais de 30.400 servidores através da Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP), sendo presenciais o Módulo I (3 horas), Módulo II (3 horas) e à distância (EaD), pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com carga horária de 20 horas. Ao sentido de destacar a parceria da ENAP com a EMASP através da mediação da Secretaria Municipal de Gestão (SMG), responsável pelo teor continuado de formação aos servidores, disponibilizando alternativas e módulos complementares de capacitação.

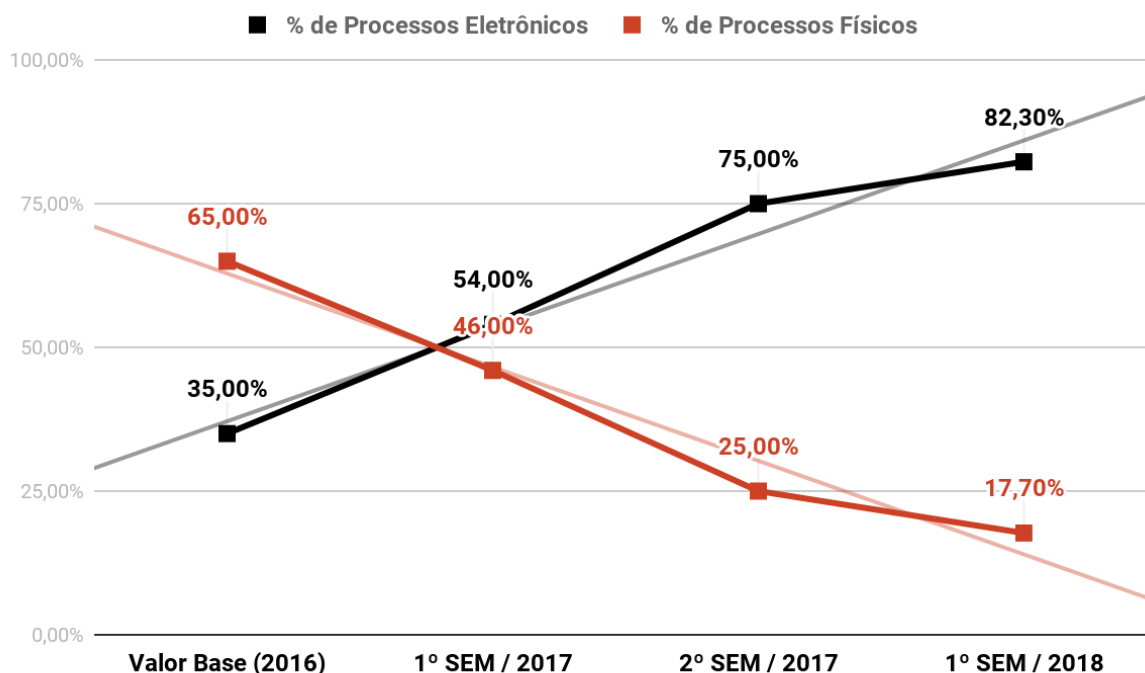
¹¹ SÃO PAULO (MUNICÍPIO). **Plano de Metas 2013 - 2016** Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/planejamento/arquivos/15308-004_AF_FolhetoProgrmadeMetas2Fase.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2019.

¹² SÃO PAULO (MUNICÍPIO). **Planeja Sampa**. Disponível em: <<http://planejasampa.prefeitura.sp.gov.br/projeto/58>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

¹³ SÃO PAULO (MUNICÍPIO). **Planeja Sampa**. Disponível em: <<http://planejasampa.prefeitura.sp.gov.br/projeto/58>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

Para além do Projeto 58, a Meta 43 também apresenta resultados parciais extremamente positivos quanto à implementação do Processo Eletrônico, tendo alcance de 82,3% dos novos processos eletrônicos em relação aos processos físicos ao fim do primeiro semestre de 2018, como apresenta o Gráfico 3.

Gráfico 3 - Percentual de Novos Processos Eletrônicos entre 2016 e 2018 - PMSP



* dados do 2º SEM / 2018 não publicados, demais disponíveis no Planeja Sampa¹⁴

A previsão para o segundo semestre de 2018, não publicada até a data de submissão do presente artigo, é para que 100% dos novos processos tramitados no município sejam digitais, extinguindo os processos físicos e consolidando o ciclo do Processo Eletrônico no município, quatro anos após sua inauguração.

3.3. Transparência

Através da digitalização e informatização gerada pelo Processo Eletrônico, o acesso à informação torna-se mais viável no que se refere a ausência de necessidade de deslocamento físico, agilidade na reunião de processos e atualização de dados, muitas vezes, em tempo real, aumentando sua confiabilidade.

Ainda em processo de implementação, o Módulo de Consulta¹⁵ disponibilizado pela PMSP conta com 3.988 pedidos de vistas de processos, traduzindo o recurso enquanto

¹⁴ SÃO PAULO (MUNICÍPIO). **Planeja Sampa.** Disponível em: <<http://planejasampa.prefeitura.sp.gov.br/meta/25>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

instrumento de fiscalização de amplos setores da sociedade. No entanto, o número de vistas de processos digitais não é maior que meio por cento (0,45%) do total de 876.679 processos tramitados pelo SEI. O valor por si só não exprime relação qualitativa, mas evidencia o distanciamento da população para com acesso aos documentos tramitados pelo órgão.

A simplificação do canal de acesso aponta progresso para com diálogo institucional entre órgão público e população. Por outro lado, a ausência de divulgação didática acerca do teor dos processos, sendo esta não encontrada ao longo das buscas pelos canais oficiais da PMSP, dificulta a compreensão e real envolvimento da sociedade ao debate da transparência documental.

Ainda assim, de modo geral, o avanço do Processo Eletrônico é exemplar e, apesar de aprimoramentos que envolvem a cultura organizacional serem necessários, a constatação do objeto estudado é positiva em relação à sua ampliação de diálogo e estabelecimento de transparência pública.

3.4. Dimensões Avaliativas

Tendo tipologia das dimensões avaliativas estabelecida através dos referenciais teóricos, torna-se possível estruturar resultados a partir do estudo desenvolvido, como apresenta Tabela 2.

Tabela 2 - Dimensões Avaliativas do Processo Eletrônico no Município de São Paulo

Dimensão	Avaliação
Eficiência	Observada a relação custo-efetividade, a contribuição do Processo Eletrônico ao município de São Paulo tem trazido avanços na racionalização de custos, ampliação da transparência e preservação da informação, fazendo por refletir o conjunto de ações elaboradas para modernização da tramitação de processos na administração municipal. No ciclo observado de quatro anos trouxe a consolidação através da totalidade de novos processos serem digitais, substituindo o processo físico dentro do prazo estipulado através do Programa de Metas, mobilizando servidores em quantidade acima do esperado durante o mesmo período. Com custo orgânico zero de implementação, com exceção da manutenção de órgãos já existentes, direciona relação

¹⁵ SÃO PAULO (MUNICÍPIO). **Módulo de Consulta.** Disponível em: <<https://processoeletronico.prefeitura.sp.gov.br/consulte-o-andamento-de-processos/>>. Acesso em: 20 jan 2019.

	inputs e outputs para o capital humano envolvido, sendo este alocado sem prejuízo da máquina pública ou grandes transformações estruturais.
Eficácia	Com mais de 30.400 servidores capacitados e 32.000 cadastrados ao sistema, o processo de implementação não somente atingiu, como superou, os indicadores estabelecidos ao Programa de Metas (2017 - 2020), bem como a economia de materiais físicos para elaboração de processos. Conta, ainda, com função de recurso de acessibilidade para usuários com necessidades, para além de plataforma intuitiva. O canal de acesso para vistas de processo atua de forma ampla e pública, garantindo cobertura e fiscalização constante, como proposto.
Efetividade	Apesar de concluir a primeira fase de implementação, através da totalidade de novos processos digitais, sendo necessário distanciamento maior para compreender todos aspectos de outcomes e demais impactos, é possível observar adequação ao uso do sistema manifestando-se na transformação cultural da organização, sendo esta envolvida ao processo da modernização e informatização. No entanto, ainda observa-se necessidade de maior divulgação do acesso aos processos digitais, evidenciado através do baixo indicador de vista de processos. Ainda que transversal, a implementação do Processo Eletrônico também simboliza resposta às constantes demandas sociais de transparência de dados públicos, contribuindo para teia de relações estabelecidas entre poder público e população.
Economicidade	Tendo em vista a gratuidade do software disponibilizado pelo TRF4 e a utilização de estrutura já componente do corpo administrativo, o processo de implementação não demandou grande mobilização de recursos de capital ou humano. Para a Prefeitura, a parceria realizada com a EMASP e com a ENAP no processo de capacitação de servidores também garantiu incorporação de demanda à rotina de ambos órgãos.
Execução	No que se refere execução orçamentária e mobilização física, não houve grande transformação para além da adequação de ações à rotina dos órgãos competentes. Há de se destacar o desafio de implementação do Processo Eletrônico em meio descontinuidade do secretariado

municipal entre os anos de 2017 e 2019, com a primeira troca realizada após a posse do Prefeito João Dória¹⁶, a segunda pouco após um ano, com a renúncia do então prefeito¹⁷ e total renovação do quadro de secretários e, a mais recente, no início de 2019, com a troca de maioria significativa de secretários municipais¹⁸, totalizando quatro secretariados distintos em período menor que três anos. Apesar de constante mudança, o corpo técnico responsável pela implementação do Processo Eletrônico através da Secretaria Municipal de Gestão (SMG) e da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) garantiram implementação institucional tal como indicam resultados observados.

Excelência

Observando o SEI enquanto plataforma desenvolvida pelo TRF4, apresenta todos parâmetros legais através da concessão à PMSP. No que se refere sua implementação ao município de São Paulo, apresenta resultados de adaptação e funcionalidade perceptíveis indiretamente através do índice de implementação de novos processos eletrônicos e digitalização de documentos físicos existentes. A avaliação de fluxos de informação para aprimoramento do sistema dá-se através do Portal do Processo Eletrônico do município, via fórum, canal de diálogo por telefone e guia de dúvidas, diretamente atrelados ao Portal do Software Público Brasileiro do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão¹⁹, garantindo contínuo desenvolvimento e adequação.

** dados disponibilizados através do Portal do Processo Eletrônico²⁰*

4. Conclusões

As crescentes demandas da sociedade por abertura governamental no que se refere transparência e acesso à informação tem transformado conceitos atrelados à administração

¹⁶ ESTADÃO. **Dória e Vereadores tomam posse na Câmara.** Disponível em: <https://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,doria-e-vereadores-tomam-posse-na-camara,10000097519>>.

Acesso em: 20 jan. 2019.

¹⁷ FOLHA. **Doria renuncia ao cargo, e Covas é o novo prefeito de São Paulo.** Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/04/doria-renuncia-ao-cargo-e-bruno-covas-e-o-novo-prefeito-de-sao-paulo.shtml>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

¹⁸ FOLHA. **Na contramão de Dória, Covas troca secretários.** Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/01/na-contramao-de-doria-covas-troca-secretarios-e-acena-ao-campo-progressista.shtml>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

¹⁹ MP. **Portal do Software Público Brasileiro.** Disponível em: <<https://softwarepublico.gov.br/social/sei/sobre-o-sei>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

²⁰ SÃO PAULO (MUNICÍPIO). **Processo Eletrônico.** Disponível em: <<https://processoeletronico.prefeitura.sp.gov.br/indicadores-sei/>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

pública, moldando urgência de inovar através das mais diversas ferramentas disponibilizadas pelos avanços tecnológicos.

No município de São Paulo, a implementação do Processo Eletrônico através do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) tem demonstrado avanço em diversos aspectos, principalmente na melhoria da rotina administrativa, racionalizando custos, dinamizando o acesso à informação e reconfigurando a cultura organizacional através da modernização do órgão público.

O presente estudo debruçou-se em investigar variáveis ligadas à eficiência, eficácia e efetividade através de indicadores de racionalização de custos, processo de capacitação e adaptação de servidores ao Processo Eletrônico, bem como transparência e acessibilidade digital ao sistema implementado, como também registrar esforço envolto à implementação, com objetivo de qualificar e quantificar possíveis avanços do SEI à administração paulistana.

Com 89% da gestão municipal integrada ao SEI, quatro anos após sua regulamentação, foram economizadas quase 30 milhões de folhas sulfites para impressão, apresentando linha de tendência com economia de mais de 2 milhões de reais anuais apenas em materiais processuais.

Por outro lado, apesar da totalidade dos novos processos serem eletrônicos, dando fim ao processo físico, deve-se empenho à digitalização de processos físicos arquivados, tendo estes a necessidade continuada de manutenção, preservação e segurança, para além dos custos envolvidos ao edifício do Arquivo Municipal de Processos, com mais de 22 milhões de processos arquivados.

Vale destacar a eficiência na capacitação de servidores ao sistema, à frente da meta estipulada pelo Programa de Metas, com mais de 30.000 profissionais certificados pela EMASP. Ressaltar ainda a adaptabilidade do SEI enquanto sistema nacionalmente integrado através do Processo Eletrônico Nacional (PEN), sendo este constantemente transformado a atender demandas geradas na rotina administrativa.

Observa-se necessidade de maior inclusão do acesso aos processos digitais no que se refere a transformação cultural do modelo processual ainda distante da compreensão popular, evidenciado através do baixo indicador de vista de processos, menor que meio por cento da totalidade de processos tramitados eletronicamente. Quanto a isto, pesquisas desenvolvidas, indicadores e cartilhas tendem a contribuir para maior compreensão dos documentos agora mais acessíveis.

Apesar de nuances e da descontinuidade da administração municipal decorrente da troca de secretariado ao longo do processo de implementação, o SEI apresenta indicadores extremamente positivos ao maior município da América Latina, servindo de caso de estudo e modelo para demais gestões municipais, onde para além da racionalização de gastos públicos e transparência documental, o distanciamento pode mostrar transformações culturais na percepção da administração pública através de sua relação para com a população. De modo geral, o Processo Eletrônico implementado ao município de São Paulo representa um marcador expressivo ao ciclo de modernização crescente às administrações públicas, especialmente municipais.

5. Referências

BRASIL. Constituição (1998). **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 20 jan. 2019.

SÃO PAULO (Município). **Decreto nº 55.838, de 15 de janeiro de 2015**. Dispõe sobre a implantação do Sistema Eletrônico de Informações - SEI no âmbito da Prefeitura do Município de São Paulo. . São Paulo, SP, Disponível em: <<http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-55838-de-15-de-janeiro-de-2015>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

MACHADO, Marcelo Couto. **Princípio da eficiência da Administração Pública. Amicus Curiae**, Criciúma, v. 6, n. 6, p.1-10, 2009. Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/amicus/article/view/536>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. **Gestão Pública no Século XXI: as reformas pendentes. A Saúde no Brasil em 2030: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.135-194, 2013. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/895sg/06>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

FULTON, Denise de Carvalho Pires; FARIAS, Josivania Silva; ALFINITO, Solange; DE ALMEIDA, Juliana Pascualote Lemos. **Adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) pelo Ministério da Justiça: uma avaliação na ótica de usuários**. Brasília, DF. 2018. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3624/2070>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

BRASIL. SECRETARIA DE GESTÃO. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e manual para Construção de Indicadores. Melhoria da Gestão Pública Por Meio da Definição de Um Guia Referencial Para Medição do Desempenho da Gestão, e Controle Para O Gerenciamento dos Indicadores de Eficiência, Eficácia e de Resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**, Brasília, v. 4, n. 4, p.1-112, 1 dez. 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>>. Acesso em: 20 jan. 2019.