

■ RELATOS DE EXPERIÊNCIA

■ **Gestão na Era Digital: #abraSEI! – Da Estratégia à Implantação na SEEDF**

 *Thabata Granja **
*Ana Paula Tristão ***
*Bruno Lima de Oliveira ****
*Cláudia de Oliveira Sá Ferreira *****
*Marcelo Ataíde Neto******

Resumo: O presente relato de experiência apresenta o processo de implantação do Sistema Eletrônico de Informação - SEI, na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal - SEEDF. Trata-se de uma ferramenta de gestão de documentos administrativos/eletrônicos, que permite a produção/ edição/ assinatura digital, bem como a tramitação on-line dos processos administrativos, rompendo a tramitação linear referente à limitação física do papel. O Sistema possui interface acessível e ágil, que possibilita a atuação simultânea de vários servidores, de unidades diferentes em um mesmo documento, viabilizando celeridade, reduzindo custo e proporcionando transparência ao serviço público. A sua implantação na Secretaria Educação mostrou-se desafiadora, em virtude da complexidade do órgão, da quebra da cultura proposta e, sobretudo pela libertação do papel como suporte físico para documentos institucionais. Considera-se um caso de sucesso, principalmente pelo espírito de colaborativismo que norteou todas as ações da equipe multidisciplinar envolvida no desafio de promover prestação de serviços de qualidade ao cidadão e transparência dos gastos públicos; com eficiência.

Palavras-chave: Sistema Eletrônico de Informações – SEI. Implantação. Comitê Setorial de Gestão do SEI.

* *Thabata Granja é engenheira de Software, pós-graduanda em Governança e Gestão da Tecnologia da Informação. Atua como coordenadora do Comitê Setorial de Gestão do SEI na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. É gerente da Gerência de Modernização da Gestão da Subsecretaria de Modernização e Tecnologia da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Contato: thabata.granja@se.df.gov.br.*

** *Ana Paula Tristão é graduada em Arquivologia pela Universidade de Brasília, especialista em Gestão de Documentos e Informações pela Faculdade Unyleya. Atua como analista de Gestão Educacional, com especialidade em arquivo, na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Contato: ana.marzano@se.df.gov.br.*

*** *Bruno Lima de Oliveira é graduando em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Atua como assessor da Assessoria Especial do Gabinete da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Contato: bruno.oliveira@se.df.gov.br.*

**** *Cláudia de Oliveira Sá Ferreira é licenciada em Língua Portuguesa e Literatura pela Universidade Estadual de Goiás. Atua na Diretoria de Mídias e Conteúdos Digitais da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Contato: claudia.oliveira@se.df.gov.br.*

***** *Marcelo Ataíde Neto é engenheiro de software, especialista em Administração Estratégica de Tecnologia da Informação pela FGV, certificado PMP (Project Management Professional) pelo Project Management Institute. Professor convidado de gerenciamento de projetos e qualidade de software nas instituições de ensino superior (UnB/FGV). Atua como Subsecretário de Modernização e Tecnologia da SEEDF. Contato: marcelo.ataide@se.df.gov.br.*

Introdução

O presente relato de experiência tem a pretensão de apresentar a experiência da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF) no processo de implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Buscou-se focar nos desafios encontrados para o estabelecimento do SEI e nas mudanças geradas no paradigma sedimentado pela instituição.

O SEI é uma plataforma que permite a gestão e tramitação de processos e documentos administrativos em um ambiente virtual, objetivando a eficiência administrativa. A ferramenta foi desenvolvida pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e é cedida gratuitamente para instituições públicas.

No Governo do Distrito Federal (GDF), o SEI foi estabelecido como sistema oficial para a gestão de documentos e processos administrativos no âmbito dos órgãos e entidades do Distrito Federal, através do Decreto nº 36.756, de 16 de Setembro de 2015. Dessa forma, a SEEDF passou a ter obrigatoriedade de utilização do referido Sistema e iniciou o processo de implantação em abril de 2017, após a publicação da Portaria Conjunta nº 11, de 14 de março de 2017, que estabeleceu os procedimentos para a utilização do SEI e instituiu o Comitê Setorial de Gestão do SEI-GDF na Secretaria.

A SEEDF conta, atualmente, com aproximadamente 43.000 (quarenta e três mil) servidores ativos. O grupo possui uma média etária que nos remete à “Geração X”, na sua ampla maioria, ou seja, entre 36 (trinta e seis) e 58 (cinquenta e oito) anos. Os processos gerados na instituição seguiam rotinas manuais, que envolviam produção em papel e todo o rito ao processo nesse suporte: numeração de páginas, carimbo e assinatura em caneta.

Por se tratar de uma solução tecnológica que proporciona maior produtividade, transparência na gestão documental, racionalização no uso de insumos, logística, recursos humanos e principalmente do papel, o uso do SEI representa uma disruptura na maneira de trabalhar não só na SEEDF, mas também em toda a Administração Pública.

Contudo, a simples adoção de soluções tecnológicas por si só, não trazem os resultados que uma gestão eficiente e moderna preconiza. É necessário também, o empenho, a dedicação e o engajamento das pessoas que compõem a organização. Este é um dos maiores desafios para a implantação de um sistema como o SEI. Os desafios se constituem tanto pela natural dificuldade das pessoas em lidar com o paradigma do “novo”, quanto pelo fato dos servidores terem suas rotinas diárias afetadas pelo uso da ferramenta, com um maior controle das informações tramitadas, por exemplo. Além disso, há a dificuldade em lidar com o uso dessas soluções, demandando investimento em formação e planejamento para lidar com os imponderáveis

advindos da alta curva de aprendizagem. Sendo assim, para se alcançar esses resultados disruptivos e promover as mudanças organizacionais almejadas deve-se considerar e enfrentar esses desafios, lidando com confiança, persistência e diálogo com os receios e o baixo grau de confiabilidade das pessoas.

A metodologia de implantação deve, portanto, caminhar de mãos dadas com a alta administração, eliminando ruídos e sensibilizando a todos sobre os benefícios de uma gestão moderna e eficiente. De acordo com Deming (1992): Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define. Logo, o desafio colocado a esta instituição que tem como um dos seus pilares a educação por meio de ambientes de aprendizagem, agora se depara com o paradoxo: “Tão importante como aprender é desaprender”.

A *hashtag* #abraSEI utilizada no título desse relato, traz um trocadilho que vem ao encontro dos desafios apontados acima, visando enaltecer o espírito de colaborativismo que norteou todas as ações da equipe multidisciplinar envolvida nesse grande desafio em prol da prestação de serviços ao cidadão e aos gastos públicos com maior eficiência, apoiados pelo uso racional da tecnologia, em sinergia com o que disse o Ministro Augusto Sherman (2014): “A tecnologia da informação é o coração da administração pública, podendo fazê-la parar ou avançar.”

1. Objetivo

O principal objetivo da implantação do Sistema SEI na SEEDF foi a mudança na forma de trabalho criada pela então “Geração X”. A inclusão de uma nova percepção apresentada pela “Geração Y”, que tem conquistado espaço no Século XXI. A mudança de hábito e rotinas de interação interpessoal é uma das principais contribuições decorrentes das transformações realizadas pela “Geração Y” no âmbito profissional. A comunicação que antes era apenas pessoal passou a ser o meio termo entre o pessoal e o eletrônico, e tem como tendência tornar-se completamente eletrônica.

O sistema SEI contribui para essa mudança nos processos comunicativos, especificamente no âmbito do trabalho e nos processos de registro e trâmites de informações na esfera do serviço público, com o fito de construir uma infraestrutura, por meio eletrônico, ágil, produtiva e principalmente, transparente.

2. Estratégia de implantação

O início das atividades relacionadas ao SEI, na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, foi efetivado no final do ano de 2016, com a instituição do Grupo de Trabalho pela Portaria nº 359 de 4 de

novembro de 2016, e alterada posteriormente pela Portaria nº 416 de 7 de dezembro de 2016.

O Grupo de Trabalho iniciou a execução de implantação na SEEDF, utilizando a metodologia de pesquisa exploratória para elaborar o Relatório de Viabilidade de Implantação do SEI, no qual foram consolidadas informações estratégicas para a implementação da ferramenta, descrevendo os impactos positivos e negativos para os processos de trabalho, além da definição do processo de aposentadoria como o piloto para o início da implantação.

Em 24 de fevereiro de 2017, foi assinado o Termo de Abertura do Projeto de Implantação do SEI, fixando a data final para a parametrização do sistema e iniciação da implantação em 24 de abril de 2017. O documento traz: os objetivos do projeto; as responsabilidades e partes interessadas; o escopo (e não escopo); as premissas; restrições; riscos iniciais; e equipe.

Para a formação da Unidade Setorial de Gestão do SEI na SEEDF, foi publicada com a SEPLAG, a Portaria Conjunta nº 11, de 14 de março de 2017, estabelecendo procedimentos para a utilização do SEI no GDF, instituindo o Comitê Setorial de Gestão no âmbito da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, e dando outras providências. Posteriormente, a Portaria Conjunta nº 12, de 02 de Agosto de 2017, realizou a alteração dos membros do Comitê.

Paralelamente às publicações, iniciou-se as atividades de parametrização do sistema com o cadastro dos usuários e unidades, a montagem da hierarquia, a inclusão de tipos de processos, documentos e assinaturas, bem como a concessão de permissão aos usuários, que ocorreu de forma massiva antes do início da implantação. Para o cadastramento dessas informações foi utilizado como referência a base extraída do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) disponibilizado pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGEP).

Tendo em vista o quantitativo substancial de servidores da SEEDF e sua constante movimentação, percebeu-se a

necessidade de atualizações periódicas nas permissões para garantir o máximo de conformidade com a realidade, como pode ser observado no Gráfico 1.

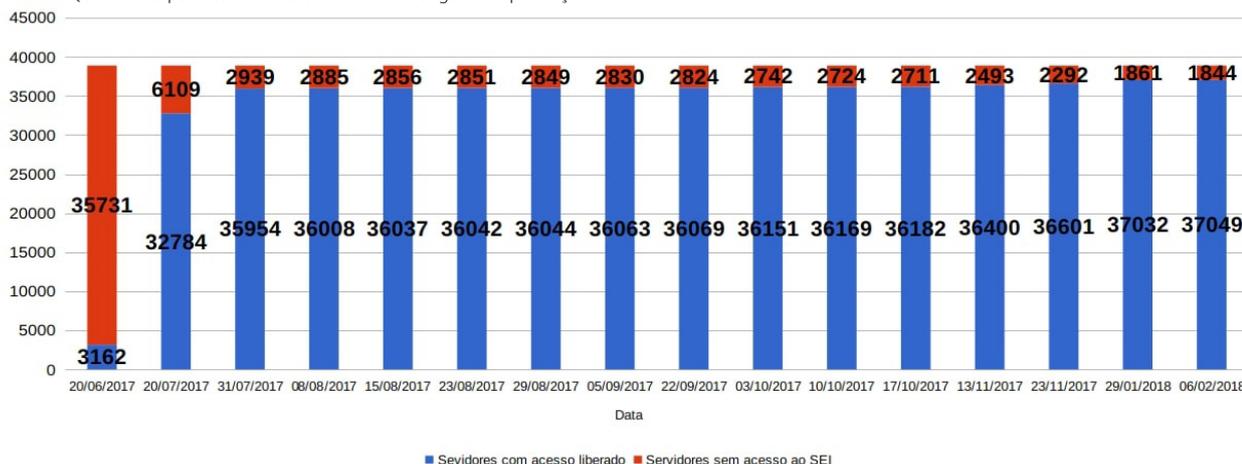
O Comitê Setorial de Gestão do SEI, na SEEDF, realizava encontros semanais, iniciados em 18 de abril de 2017. Em suas reuniões foram discutidas as limitações, obstáculos, soluções e ações, com o objetivo de facilitar a gestão e controle da implantação.

Após a implantação do processo de aposentadoria, deu-se seguimento com o processo de reposição de aulas, implantado no SEI no dia 19 de maio de 2017. Em seguida o Comitê Setorial de Gestão do SEI deliberou sobre a mudança na atuação da implantação, mudando seu foco de processos para unidades na seguinte ordem: Subsecretaria de Gestão de Pessoas; Subsecretaria de Administração Geral; Subsecretaria de Infraestrutura e Apoio Educacional; Gabinete; Subsecretaria de Educação Básica; Subsecretaria de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação; Subsecretaria de Modernização e Tecnologia; Centro e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação; Coordenações Regionais de Ensino e Unidades Escolares.

No dia primeiro de agosto de 2017, foi fechado o primeiro bloco de implantação com todas as unidades administrativas alocadas fisicamente na Sede II (Subsecretaria de Gestão de Pessoas; Subsecretaria de Administração Geral; Subsecretaria de Infraestrutura e Apoio Educacional). O fechamento do segundo bloco, contendo as unidades administrativas alocadas fisicamente nas Sedes I e III (Gabinete; Subsecretaria de Educação Básica; Subsecretaria de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação; Subsecretaria de Modernização e Tecnologia; Centro e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação) ocorreu no dia 04 de setembro de 2017.

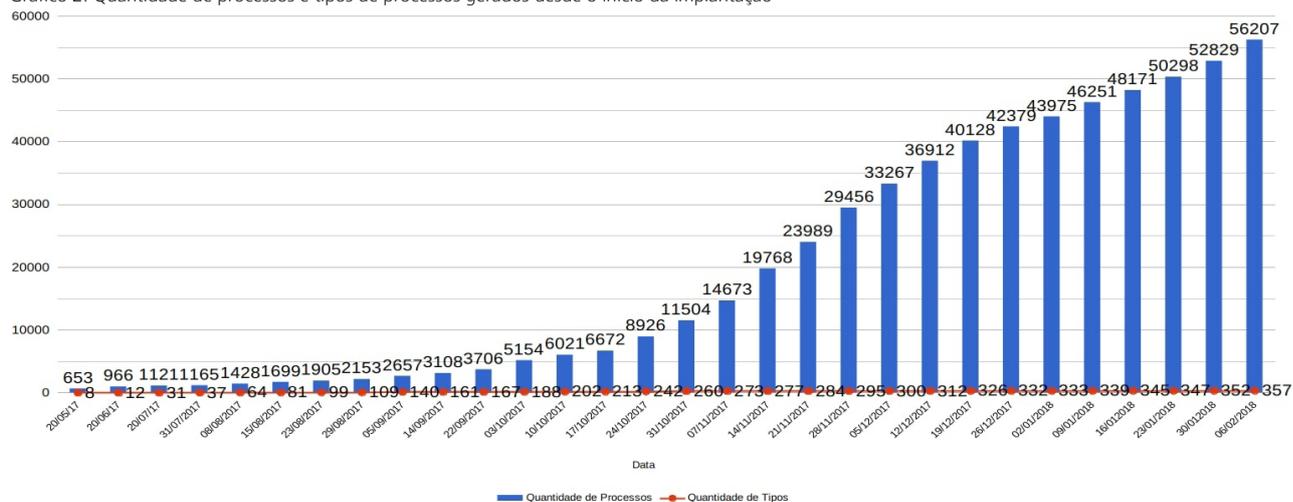
No entanto, apenas com o fechamento do terceiro e último bloco constituído pelas Coordenações Regionais de Ensino e Unidades Escolares, no dia 24 de outubro de 2017, e conseqüentemente a finalização da implantação do SEI na SEEDF, pode ser observado o crescente número

Gráfico 1. Quantidade permissão de acesso ao SEI ao longo da implantação.



Fonte: autores

Gráfico 2. Quantidade de processos e tipos de processos gerados desde o início da implantação



Fonte: autores

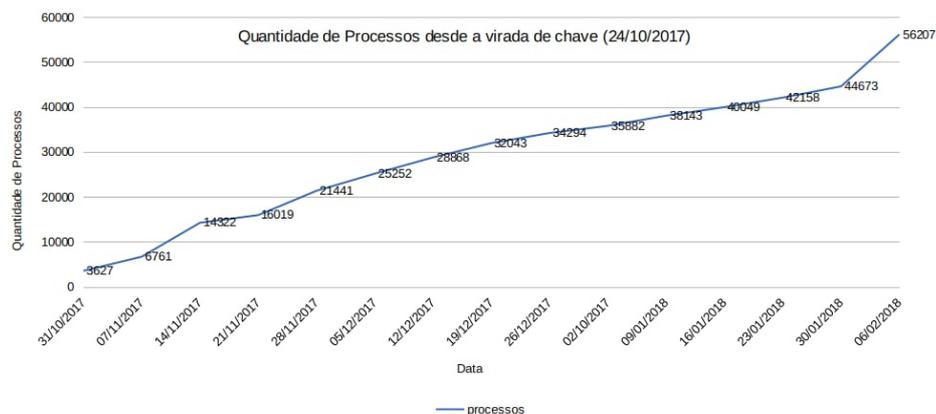
de processos iniciados no sistema (Gráfico 2 e 3).

2.1 Capacitação

O entendimento de treinamento definido por Wexley (1984) foi o esforço planejado de uma organização para auxiliar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho. A preparação dos servidores para novas funções e introdução de novas tecnologias no trabalho foram citadas como os propósitos mais tradicionais do treinamento, por Borges-Andrade e Abbad (1996).

As estratégias adotadas nas ações relacionadas ao treinamento visando uma melhor aceitação do sistema por parte dos servidores foram: evento de divulgação sobre o SEI; material de treinamento baseado nos cursos: à distância, já ministrados pela SEPLAG e pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); formação de multiplicadores nas unidades administrativas com carga horária de oito horas; treinamentos contínuos ministrados por servidores da própria unidade formados como multiplicadores.

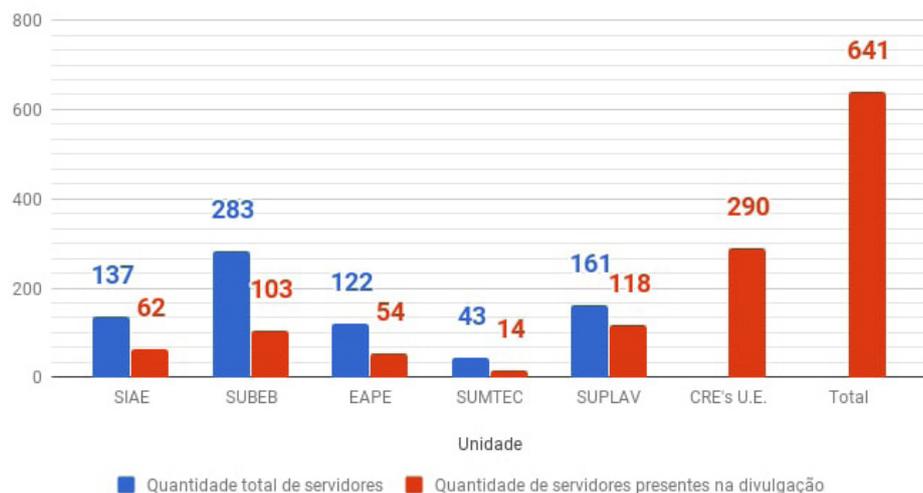
Gráfico 3. Quantidade de processos gerados desde a finalização da implantação.



Fonte: autores

Gráfico 4. Quantidade de servidores presentes nos eventos de divulgação do SEI durante a implantação por unidade

Participação no evento de divulgação



Fonte: autores

O evento de divulgação foi iniciado na implantação da Subsecretaria de Infraestrutura e Apoio Educacional e foi replicado em todas as unidades subsequentes (Gráfico 4). Esse evento consistiu na apresentação do contexto e das principais telas do SEI, dessa forma, colaborou para a melhoria da qualidade dos treinamentos, diminuindo a resistência e o impacto do primeiro contato com a ferramenta, resultando na redução da carga horária dos treinamentos de oito para quatro horas, com exceção do treinamento realizado aos multiplicadores.

Foram formados multiplicadores em todas as unidades, quais sejam: Subsecretarias, Gabinete, Centro e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação e Coordenações Regionais de Ensino. Em seguida esses servidores capacitados deram sequência ao treinamento aos demais servidores.

O Comitê Setorial de Gestão do SEI na SEEDF acompanhou todos os treinamentos ministrados, bem como os treinamentos específicos para multiplicadores das Coordenações Regionais de Ensino. Ao todo foram 1.637 (hum mil seiscentos e trinta e sete) servidores treinados (Gráfico 5).

Paralelamente aos treinamentos ministrados e geridos pelo Comitê ocorreram diversas outras capacitações organizadas e ministradas pelos próprios servidores, considerando a necessidade de disseminação do conhecimento. Pode-se afirmar que essa prática de transmissão de conhecimento quanto a utilização do sistema se tornou comum e constante entre os servidores.

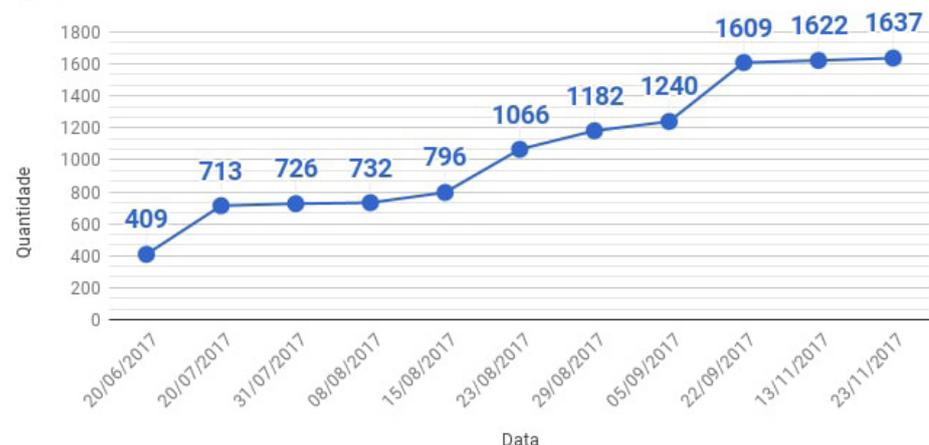
3. Resultados e discussão

Concluída a fase de implantação no dia 24 de outubro de 2017, o SEI passou a ser utilizado no cotidiano organizacional por todas as unidades e novos desafios surgiram. Por ser uma instituição complexa, com grande estrutura e abarcar um quantitativo significativo de servidores, era previsto que surgissem algumas demandas de ajustes específicas. A despeito dos ajustes já mapeados, diversas benfeitorias foram identificadas.

O principal benefício do SEI na SEEDF foi a otimização do tempo, com agilidade no processo de trabalho e a facilidade de visualizar os documentos que estão sendo confeccionados. Isso fica evidente quando se consulta o primeiro processo de aposentadoria no SEI, autuado em

Gráfico 5. Quantidade de servidores presentes nos treinamentos.

Quantidade de servidores treinados



Fonte: autores

abril/2017, cuja publicação/conclusão ocorreu em outubro/2017. O tempo processual foi reduzido em comparação aos processos de anos anteriores, que poderiam chegar a mais de oito meses de tramitação em papel, dependendo do caso.

Outro caso de agilidade que pode ser citado são os procedimentos para conferência dos processos físicos do tipo "Liberação de Recurso Programa de Descentralização Administrativa e Financeira (PDAF)" no expediente. Inicialmente, demorava em média cinco minutos em cada processo dessa natureza, para um total de quarenta processos, resultando em mais de três horas de trabalho. Com o início do SEI, o tempo dedicado a esse procedimento foi reduzido a zero.

Percebe-se aspectos positivos, também, em relação aos processos movimentados por Malote que são encaminhados à SEPLAG. Esses sofreram diminuição de vinte e cinco por cento no seu volume, quando comparado à média de documentos entre novembro e janeiro dos anos de 2016/2017, e os mesmos meses após a implantação 2017/2018. A tendência com o SEI é reduzir a utilização de papel e consequentemente aumentar essa porcentagem.

Ressalta-se que houve uma mudança significativa no perfil dos servidores. Com a descentralização da produção documental, passaram a ser responsáveis por seus próprios requerimentos e acompanhamentos dos seus processos, trazendo autonomia. A dificuldade quanto à compreensão das novas responsabilidades e os sentimentos de medo e rejeição inicial estão sendo dirimidos gradativamente, à medida que vão se apropriando dessa moderna ferramenta tecnológica.

Cabe salientar que não só o perfil dos servidores mudou, e sim o dos gestores também, uma vez que o SEI trouxe elementos de gestão de documentos, eles estão aprendendo a padronizar e agilizar os fluxos processuais. Essa mudança transformadora, como

bem coloca Schein (1999, p. 117 apud FETZNER, 2007, p. 8) envolve desaprender as velhas crenças, atitudes, valores e certezas, bem como aprender novas, e, é essencial para o sucesso de novos sistemas implantados em complexos ambientes organizacionais.

Considerações finais

Desde o início dos estudos para a elaboração do Relatório de Viabilidade de Implantação do SEI, a SEEDF mostrou-se com um contexto desafiador, e foi confirmado no prosseguimento da implantação. Seja por sua grande estrutura organizacional fragmentada geograficamente, comunicação não eficiente entre as unidades, forte cultura do papel e resistência à mudança, ausência de mapeamento dos processos, inconformidade no autenticador de rede (AD, LDAP), problemas de Infraestrutura (rede e digitalizadores), dentre outros desafios.

Em contrapartida, as estratégias de implantação adotadas permitiram a constatação da importância do real engajamento dos gestores, trabalho conjunto das áreas de Protocolo e TI e contato constante dos membros do

comitê para a superação de limitadores e incidentes.

A descentralização das atividades de repasse de conhecimento (treinamento), atuação dos multiplicadores no atendimento e auxílio na usabilidade do SEI pelos servidores, cadastros e concessão de permissões para usuários pela Unidade de Gestão de Pessoas das Coordenações Regionais de Ensino e Gerência de Lotação e Movimentação mostrou-se necessária para o melhor atendimento das necessidades peculiares que cada equipe exigia.

Avaliando de forma superficial pode-se afirmar que os desafios tornaram-se insignificantes diante do empenho dos servidores/comitê setorial que se colocaram a frente de todas as ações, envidando esforços para a efetiva implantação do SEI, na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Didaticamente, a capacitação dos servidores foi aprimorada, conforme surgiam as necessidades peculiares de cada unidade.

Cabe elencar, a importante missão de doravante, promover a tramitação dos documentos administrativos de forma totalmente eletrônica, promover a celeridade dos processos de trabalhos e valorizar a transparência das decisões administrativas. ■

Referências bibliográficas

- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva. **Treinamento e desenvolvimento**: reflexões sobre suas pesquisas científicas. 1996.
- DEMING, W. E. **Qualidade**: A Revolução da Administração. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 1992, 367 p.
- FETZNER, M. A. M.; FREITAS, H. **Implantação de Tecnologia da Informação nas Organizações - os Desafios da Mudança**. RAUSP. 2007.
- WEXLEY, K. N. **Personnel training**. Annual Review of Psychology, v. 35, p. 519-51, 1984.