

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

30
Enap *anos*

**PROJETO DE INTERVENÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO
SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) NO
ÂMBITO DO MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO
SOCIAL E AGRÁRIO - MDSA**

Cícero Padilha de Almeida

Brasília – DF

Julho/2016

**PROJETO DE INTERVENÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO
SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) NO
ÂMBITO DO MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO
SOCIAL E AGRÁRIO - MDSA**

Projeto apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista no Curso
de Especialização em Gestão Pública 10ª. Edição.

Professor Orientador: Me. Fernando Escobar

Palavras-chaves: Sistema Eletrônico de Informações; SEI; Gestão Eletrônica de Documentos e Processos.

Resumo analítico

A análise, estudo, testes e posterior implantação, no MDSA, da gestão eletrônica de documentos e de tramitação de processos eletrônicos, em substituição ao tradicional uso de documentos em papel, por meio da utilização do processo administrativo eletrônico e do Sistema Eletrônico de Informação (SEI), é uma ação de modernização da gestão pública e deriva da necessidade de maior eficiência do Estado.

Dentre os principais benefícios desta modernização (e como objetivos específicos do Projeto de Intervenção), merecem destaque: o aperfeiçoamento da gestão de documentos (produção, armazenamento, organização, acesso e circulação da informação); a redução de custos financeiros, operacionais e ambientais associados à impressão de documentos em papel; maior facilidade de acesso e compartilhamento de documentos; maior agilidade e qualidade na instrução e tramitação de documentos; maior segurança da informação e possibilidade de otimização de processos de trabalho.

A implantação do projeto piloto permitiu verificar ganhos de produtividade, agilidade e qualidade na instrução e tramitação dos processos e documentos, além de otimização dos processos de trabalho e diminuição de perdas de documentos.

Após a conclusão do projeto piloto, a adoção da ferramenta já tem gradualmente se estendido a outras unidades do MDSA.

SUMÁRIO

Introdução	1
metodologia	2
TIPO DA PESQUISA	3
COLETA DE DADOS	3
ANÁLISE DOS DADOS.....	3
PREMISSAS PARA ESTE PROJETO	4
Projeto de intervenção	5
1. Identificação do Projeto	5
1.1. Título.....	5
1.2. Localização do Projeto.....	5
1.3. Público-Alvo.....	5
1.4. Estimativas de custos do projeto.....	6
1.5. Duração do Projeto	6
1.6. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora.....	7
2. Lógica de Intervenção do Projeto.....	7
3. Contexto e Justificativa	8
Alinhamento Estratégico	9
4. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos no Projeto	11
5. Ciclo de vida do Projeto.....	13
6. Escopo do Projeto.....	14
6.1. Não escopo do projeto	15
6.2. Fases e Entregas do Trabalho.....	15
7. Cronograma do Projeto de intervenção	18
8. Plano de qualidade e Avaliação do Projeto.....	18
Critérios de qualidade do projeto	19
9. Riscos identificados, ações e tratamentos adotados	20
Considerações finais	21
Referências bibliográficas	28

INTRODUÇÃO

O Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário (MDSA) busca continuamente a melhoria na sua gestão interna e o aperfeiçoamento do trâmite de seus processos administrativos para cumprir seu papel institucional e prestar serviços públicos com economia, eficiência e qualidade.

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é uma plataforma de propriedade pública e engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se de um sistema de gestão de processos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real. O sistema permite a produção, edição e assinatura de documentos e trâmite de processos eletrônicos dentro do próprio sistema. Proporciona a virtualização de processos e documentos, viabilizando a atuação simultânea de várias pessoas, ainda que distantes fisicamente, em um mesmo processo, o que reduz o tempo de realização das atividades. A implantação do SEI produz impactos positivos não só nas rotinas internas do órgão, mas também na interação com outros órgãos que fazem parte do Processo Eletrônico Nacional (PEN).

O Processo Eletrônico Nacional (PEN), que é uma iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da Administração Pública Federal (APF), com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos. Coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), o PEN proporciona a integração de diferentes esforços que já estavam em curso no âmbito do Governo Federal e objetiva a melhoria no desempenho dos processos da APF, com ganhos em agilidade, produtividade, transparência, satisfação do público usuário e redução de custos.

A implantação do SEI, uma importante ferramenta de modernização da gestão pública, permitirá ao MDSA desenvolver a atividade administrativa de modo mais eficaz e estimular a adoção de atitudes e procedimentos de uso racional dos recursos públicos e de práticas de desenvolvimento sustentável. Nesta questão de

sustentabilidade, a implantação do SEI está em sintonia com a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), principalmente em consonância com o objetivo de redução do consumo e do desperdício de papel.

De acordo com o publicado no sítio da web do Ministério do Meio Ambiente (MMA), a Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P - é um programa que tem por finalidade implementar a gestão socioambiental de forma sustentável nas atividades administrativas e operacionais do Governo. A A3P tem como princípios a inserção da responsabilidade socioambiental e da sustentabilidade em tais atividades. O principal objetivo é estimular os gestores públicos a incorporarem os princípios e critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras. Esta ação pode levar à economia de recursos naturais e à redução dos gastos da instituição com o uso racional dos bens públicos.

METODOLOGIA

Com vistas a atingir os objetivos de uma pesquisa, é necessário utilizar uma metodologia. Definido um projeto específico, a aprendizagem consiste em uma sequência de esforços sistematizados com a finalidade de descobrir e analisar o que precisa ser mudado em função da análise do que já ocorreu. Posteriormente tomar as ações corretivas e armazenar o conhecimento gerado.

Segundo LAKATOS & MARCONI (1995), “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.” Depreende-se então que a metodologia consiste em uma série de atividades sistemáticas e racionais para se buscar, de maneira confiável, soluções para um dado problema.

O objetivo de uma pesquisa é identificar e analisar métodos e práticas utilizados durante um projeto e após o seu término, de forma a possibilitar a aprendizagem para a Organização.

Para este projeto de intervenção foi feita uma análise do sistema existente e implementado em outros órgãos, análise de requisitos, planejamento de testes e de implantação do projeto-piloto. Ele será testado inicialmente na Diretoria de Projetos Internacionais (DPI) da Secretaria Executiva (SE) do Ministério do Desenvolvimento

Social e Agrário (MDSA), incluindo os processos internos dessa unidade, assim como aqueles de interconexão com outras unidades do MDSA.

TIPO DA PESQUISA

A pesquisa-ação foi a metodologia utilizada por ser, segundo MINAYO (1992), “concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, há inter-relação entre os envolvidos e a construção coletiva do plano de ação aos problemas diagnosticados”. Pesquisa e ação caminham juntas quando se pretende a transformação da prática.

Na pesquisa-ação, para BRYMAN (1989), “o pesquisador e os agentes envolvidos colaboram no reconhecimento do problema e sua solução. O pesquisador interage com o objeto de estudo, entrando com as informações e observando o impacto de sua implementação”.

O Projeto de Intervenção, como o próprio título refere, fundamenta-se nos pressupostos da pesquisa-ação. Tem como base a ideia de uma relação entre pesquisa e ação, inferindo que a pesquisa deve ter como função a transformação da realidade.

COLETA DE DADOS

Foi utilizada a técnica de coleta de dados documental (com o levantamento da quantidade de processos em tramitação na área que será objeto do projeto-piloto e também nas demais áreas do MDSA). Além disso, foram utilizadas as técnicas de observação (participante e sistemática, ao passo que houve acompanhamento e participação durante as fases de análise e testes de implementação do Projeto de Intervenção).

ANÁLISE DOS DADOS

Dentro das diversas abordagens e estratégias de pesquisa, foram utilizadas algumas fontes e técnicas de coletas de dados. Para este Projeto de Intervenção, foram utilizados documentos contendo informações oficiais registradas de forma

sistemática pelo MDSA e também simulação por meio da solicitação aos indivíduos para imitarem o comportamento real do sistema, dentro de condições controladas.

Complementarmente, foram feitas análises quantitativas, utilizando ferramenta de descoberta de dados e geração de relatórios, resultando na construção de *dashboards* (relatórios dinâmicos) que mostram o quantitativo de processos já tramitados e em tramitação na área abrangida por este Projeto de Intervenção.

PREMISSAS PARA ESTE PROJETO

O PMBOK® 5ª ed., 2013 conceitua premissa como um fator do processo de planejamento considerado verdadeiro, real ou certo, desprovido de prova ou demonstração, o qual pode ter impacto potencial no planejamento, caso a premissa venha a se comprovar falsa.

São premissas utilizadas no planejamento deste projeto:

- Patrocínio, apoio e acompanhamento da alta administração.
- Incentivo da alta administração ao engajamento do órgão para a mudança.
- Priorização das ações necessárias para a implantação do sistema nas unidades do órgão.
- Disponibilidade de usuários chave do órgão durante execução do projeto.
- Adesão do MDSA ao Acordo de Cooperação Técnico com o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) para obtenção do código fonte e de toda base de conhecimento pertinente ao SEI.
- Recursos de infraestrutura de Tecnologia da Informação disponíveis e alocados para operar o novo sistema.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

1.1. Título

PROJETO DE INTERVENÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) NO ÂMBITO DO MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E AGRÁRIO - MDSA

1.2. Localização do Projeto

As ações deste Projeto de Intervenção ocorreram inicialmente em âmbito restrito, em caráter de projeto-piloto, na Diretoria de Projetos Internacionais (DPI), da Secretaria Executiva (SE), incluindo todos os processos internos dessa unidade, assim como aqueles de interconexão com outras unidades do MDSA.

Estas ações poderão ser expandidas progressivamente para incluir os demais processos e unidades do Ministério, mas esta expansão não será objeto deste Projeto de Intervenção, pois dependerá da disponibilidade de pessoal e também de alinhamento prévio com os gestores de cada unidade.

1.3. Público-Alvo

O público alvo, para este Projeto de Intervenção, são as áreas e pessoas que serão diretamente envolvidas e que se beneficiarão com este projeto.

Foram identificados como público-alvo deste Projeto de Intervenção:

- Sociedade.
- Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário – MDSA.
- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.
- Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4).
- Órgãos de Controle.

1.4. Estimativas de custos do projeto

Para digitalizar os processos em papel, que estavam em tramitação, foi necessária a aquisição de scanners. Foram adquiridos 18 (dezoito) scanners de pequeno porte, que foram instalados nas diretorias do Ministério e 2 (dois) scanners de grande porte, que foram instalados nos dois protocolos existentes no MDSA.

Foi investido nesta aquisição o valor total de R\$ 123.874,00 (cento e vinte e três mil, oitocentos e setenta e quatro reais).

Quanto ao sistema e à infraestrutura necessária para suportá-lo, não houve custos diretos aplicados a este projeto. Os custos foram indiretos, ou seja, abarcados pelos contratos já existentes no Ministério.

O Código Fonte do SEI foi disponibilizado sem custos por Acordo Técnico junto ao TRF4 (Tribunal Regional Federal da Quarta Região).

A Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) avaliou que a infraestrutura atual suporta a implantação do SEI para o projeto. As melhorias e necessidades futuras serão avaliadas pela referida Diretoria e comunicadas ao patrocinador e equipe do projeto para providências.

Os serviços técnicos foram realizados pela DTI, por meio dos contratos de Sustentação e Segurança e de Banco de Dados de Tecnologia da Informação, cujos valores já estão empenhados e são custos fixos do MDSA.

A capacitação de aproximadamente 40 (quarenta) servidores do MDSA foi promovida pela equipe do projeto e as peças de comunicação foram elaboradas e impressas pela Assessoria de Comunicação (ASCOM).

1.5. Duração do Projeto

Este projeto tem previsão de duração de aproximadamente oito meses, desde a definição do escopo do projeto até a sua entrada em produção. O cronograma do projeto está detalhado no item 7 – Cronograma do Projeto.

Os riscos que poderão impactar na duração do projeto foram previamente identificados para a execução deste projeto (item 10).

1.6. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

As unidades funcionais do MDSA, gestoras e idealizadoras deste projeto são a Secretaria Executiva (SE), a Diretoria de Projetos Internacionais (DPI), a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), a Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPO) e a Subsecretaria de Assuntos Administrativos (SAA).

2. LÓGICA DE INTERVENÇÃO DO PROJETO

A lógica de intervenção foi executada seguindo as etapas demonstradas no Quadro 1, no qual é indicada a lógica de intervenção. Observar o desmembramento do objetivo superior no objetivo do projeto e suas derivações nos principais benefícios do projeto.

Quadro 1: Lógica de intervenção, indicando os objetivos do projeto e os resultados desejados.

Objetivo Superior	Implantação e operação do SEI na Diretoria de Projetos Internacionais (DPI)
Objetivo do Projeto	Aperfeiçoamento da gestão de documentos (produção, armazenamento, organização, acesso e circulação da informação) na DPI e no órgão.
Principais Benefícios / Resultados	<ul style="list-style-type: none">• Maior agilidade e qualidade na instrução e tramitação de documentos.• Redução de custos financeiros, operacionais e ambientais.• Redução dos riscos operacionais relacionados aos processos físicos, como perda de documentos.• Otimização de processos de trabalho e redução do tempo de realização das atividades devido à atuação simultânea de várias pessoas, ainda que distantes fisicamente, em um mesmo processo.• Integração bem-sucedida do SEI com os sistemas finalísticos do MDSA• Capacitação de todos os usuários que vão trabalhar com o sistema.

3. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA

Contexto:

Diversos órgãos públicos vêm desenvolvendo iniciativas nesse campo, com a adesão ao projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN), que é uma iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da Administração Pública Federal (APF), com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos. Coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), o PEN proporciona a integração de diferentes esforços que já estavam em curso no âmbito do Governo Federal e objetiva a melhoria no desempenho dos processos da APF, com ganhos em agilidade, produtividade, transparência, satisfação do público usuário e redução de custos.

O MPOG abriu aos órgãos e entidades da APF a oportunidade de participarem do projeto, para que assim recebam a cessão dos direitos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e escolhido como a solução de processo eletrônico no âmbito do PEN. Além do sistema, a participação no PEN possibilitará a realização do trâmite de processos eletronicamente entre os diferentes órgãos signatários desse acordo.

Justificativa:

O MDSA busca continuamente a melhoria na sua gestão interna e no aperfeiçoamento do trâmite de seus processos administrativos para cumprir seu papel institucional e prestar serviços públicos com economia, eficiência e qualidade.

A implantação da gestão eletrônica de documentos e de tramitação de processos eletrônicos, em substituição ao tradicional uso de documentos em papel, por meio da utilização do processo administrativo eletrônico, é uma ação de modernização da gestão pública e deriva da necessidade de maior eficiência do Estado.

Dentre os principais benefícios desta modernização, merecem destaque: o aperfeiçoamento da gestão de documentos (produção, armazenamento, organização, acesso e circulação da informação); a redução de custos financeiros, operacionais e ambientais associados à impressão de documentos em papel; maior

facilidade de acesso e compartilhamento de documentos; maior agilidade e qualidade na instrução e tramitação de documentos; maior segurança da informação e possibilidade de otimização de processos de trabalho.

O SEI é uma plataforma de propriedade pública e engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se de um sistema de gestão de processos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real. O sistema permite a produção, edição e assinatura de documentos e trâmite de processos eletrônicos dentro do próprio sistema. Proporciona a virtualização de processos e documentos, viabilizando a atuação simultânea de várias pessoas, ainda que distantes fisicamente, em um mesmo processo, o que reduz o tempo de realização das atividades. A implantação do SEI produz impactos positivos não só nas rotinas internas do órgão, mas também na interação com outros órgãos que fazem parte do PEN.

A implantação do SEI, uma importante ferramenta de modernização da gestão pública, permitirá ao MDSA desenvolver a atividade administrativa de modo mais eficaz e estimular a adoção de atitudes e procedimentos de uso racional dos recursos públicos e de práticas de desenvolvimento sustentável.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Na esfera federal, este projeto está alinhado ao Plano Plurianual 2012-2015 – Plano Mais Brasil, por meio dos seguintes objetivos e iniciativas do Programa 2038 – Democracia e Aperfeiçoamento da Gestão Pública:

- Objetivo 0579 – Fortalecer a governança e ampliar a capacidade institucional da Administração Pública, visando a melhor organização e funcionamento do Estado.
 - *Iniciativa 029M* – Aperfeiçoamento da gestão de processos e dos mecanismos para indução e fomento de melhorias e inovações na gestão na Administração Pública Federal
- Objetivo 0605 - Ampliar a oferta de serviços públicos de excelência ao

cidadão, às empresas e às demais organizações da sociedade, mediante a melhoria dos marcos legais, dos processos de trabalho e da tecnologia da informação.

- *Iniciativa 02D1* – Aperfeiçoamento e ampliação dos serviços eletrônicos disponibilizados à sociedade (E-Gov)
- Objetivo 0608 - Fortalecer a relação federativa de forma a promover maior cooperação e ampliar a capacidade técnica, gerencial e financeira do Estado, visando otimizar os resultados produzidos para a sociedade.
 - *Iniciativa 02DG* - Disseminação e compartilhamento de inovações e boas práticas entre a União, os Estados e os Municípios
- Objetivo 0609 - Ampliar o diálogo, a transparência e a participação social no âmbito da Administração Pública, de forma a promover maior interação entre o Estado e a sociedade.
 - *Iniciativa 02DJ* - Aperfeiçoamento de instrumentos de transparência na Administração Pública Federal e de divulgação de informações oficiais para a Sociedade

O projeto está previsto no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) 2013-2016, ação “Implantar o Sistema Eletrônico de Informações (SEI)”, necessidade “A-N1 - Desenvolvimento e manutenção de software para operacionalizar as políticas sociais e suportar as atividades administrativas do MDSA”.

A implantação do SEI para todo o MDSA até dezembro/2016 foi também pactuada entre a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) como uma das metas relacionadas à Estratégia de Governança Digital (EGD). Vinculado ao cumprimento das metas está a alocação de Analistas de Tecnologia da Informação (ATI) e a manutenção das Gratificações Temporárias do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (GSISP) que estiverem ocupadas no MDSA.

4. ESTRUTURA DE GESTÃO E PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NO PROJETO

Na Figura 1 está indicada a estrutura de gestão e os principais atores envolvidos no Projeto de Implantação do SEI no MDSA.

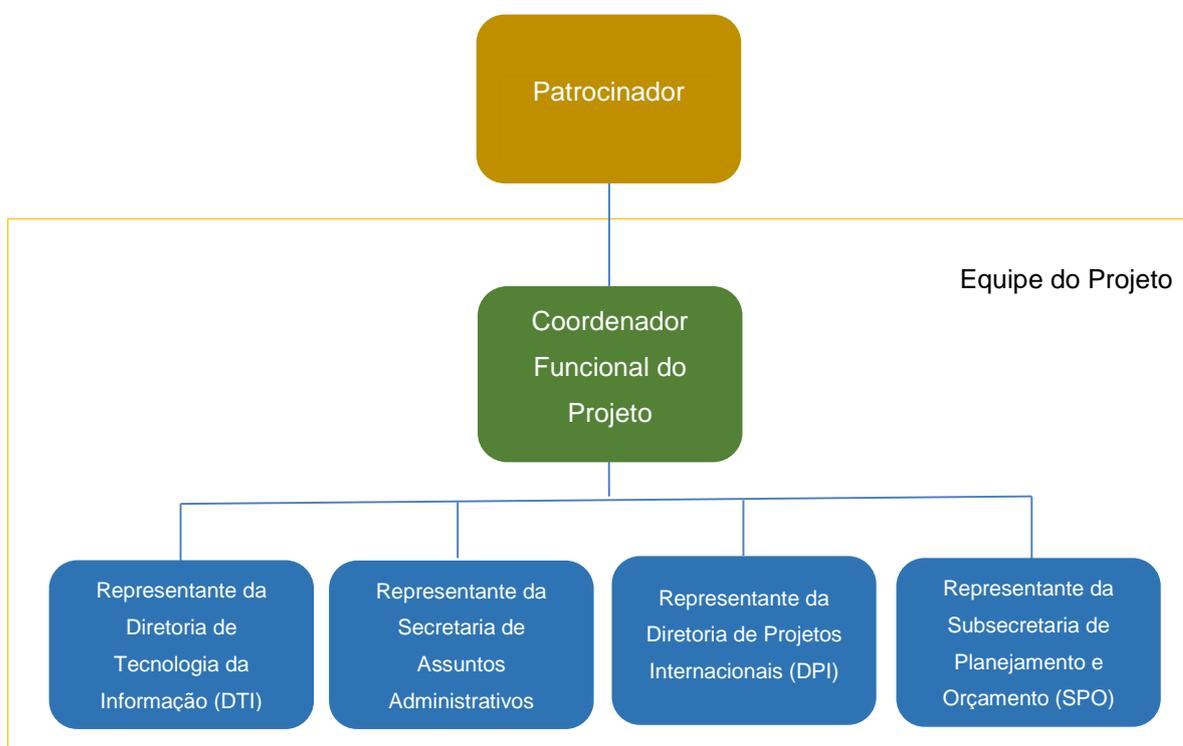


Figura 1: Estrutura de gestão e principais atores envolvidos no projeto de implantação do SEI no MDSA.

Segundo o PMBOK® 5ª ed., 2013, a equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a condução e acompanhamento do projeto, e tem o objetivo de garantir um resultado bem-sucedido do projeto.

Como equipe participante do MDSA neste Projeto, fazem parte os seguintes membros, cujos papéis e responsabilidades estão elencadas abaixo:

- Marcelo Cardona Rocha – Secretário Executivo – Patrocinador do Projeto;
- Antônio Leandro dos Santos Filho - Coordenador de Documentação e Arquivo - Representante da Secretaria de Assuntos Administrativos (SAA);
- Fábio Campos Sfredo - Coordenador de Modernização Administrativa - Representante da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPO)

- Fausto dos Anjos Alvim - Gerente de Projetos - Representante da Diretoria de Projetos Internacionais (DPI)
- Israel Luiz Stal - Diretor de Programa - Coordenador funcional do projeto
- Marcelo Dias da Costa - Coordenador-Geral de Organização e Inovação Institucional - Representante da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPO)
- Keilly Cristina Cavalcante de Oliveira - Assessora Técnica - Representante da Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI)

As responsabilidades de cada papel da equipe acima citada, estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2- Papéis definidos e responsabilidades atribuídas aos participantes do projeto.

Papel	Responsabilidade
Patrocinador	Pessoa ou grupo que fornece apoio político e/ou recursos financeiros para a realização do projeto, esclarecendo dúvidas sobre o escopo e exercendo influência sobre outras pessoas para beneficiar o projeto. Quando um projeto é concebido, o patrocinador o defende. Isso inclui servir de porta-voz para os níveis gerenciais mais elevados, buscando obter apoio de toda a organização e promover os benefícios que o projeto trará.
Coordenador funcional do projeto	Pessoa que fornece o apoio gerencial para a realização do projeto, sendo corresponsável junto com a equipe do projeto pelo sucesso do mesmo. O coordenador funcional responde oficialmente perante a alta administração pelo andamento do projeto. Tem também a função de identificar oportunidades e facilitar o trâmite do líder de projeto nas áreas envolvidas, contatando outros gerentes funcionais e ajudando a resolver os possíveis entraves do projeto.
Equipe de gerenciamento do projeto	É composta pelo líder de projetos e por outros membros da equipe que executam as atividades relacionadas. É desejável que a equipe seja formada por pessoas ligadas às áreas que serão afetadas pela execução ou pelo produto do projeto. Deve ser composta por pessoas com o conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para a execução das atividades e é vital para o sucesso do projeto.

5. CICLO DE VIDA DO PROJETO

Este Projeto de Intervenção será organizado em fases, conforme indicadas na Figura 2.



Figura 2: Fases do gerenciamento do projeto.

Iniciação: fase na qual ocorre a análise inicial do sistema, pode ocorrer visitas a outros Órgãos nos quais o sistema já foi implantado, adesão ao Processo Eletrônico Nacional, assinatura do Acordo de Cooperação Técnica, definição da equipe, escopo e estratégia de testes e de implantação.

Planejamento: fase na qual ocorre a análise do sistema e planejamento das ações necessárias para alcançar os objetivos e o escopo do projeto, considerando os recursos tecnológicos e os aspectos de negócios.

Transição: fase que envolve a instalação e configuração do sistema, a homologação e a implantação em ambiente de produção. Considera também o encerramento do projeto e a operação normal do sistema após a implantação.

Conforme o PMBOK® 5ª ed., 2013, o **Gerenciamento de Projetos** permeia todas as fases e refere-se à aplicação de ações, conhecimentos e habilidades necessárias para analisar, testar, descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades a fim de promover os resultados esperados e atender aos objetivos do projeto de intervenção.

6. ESCOPO DO PROJETO

Segundo o PMBOK® 5ª ed., 2013, A Estrutura Analítica do Projeto (Figura 3) é uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requisitadas.

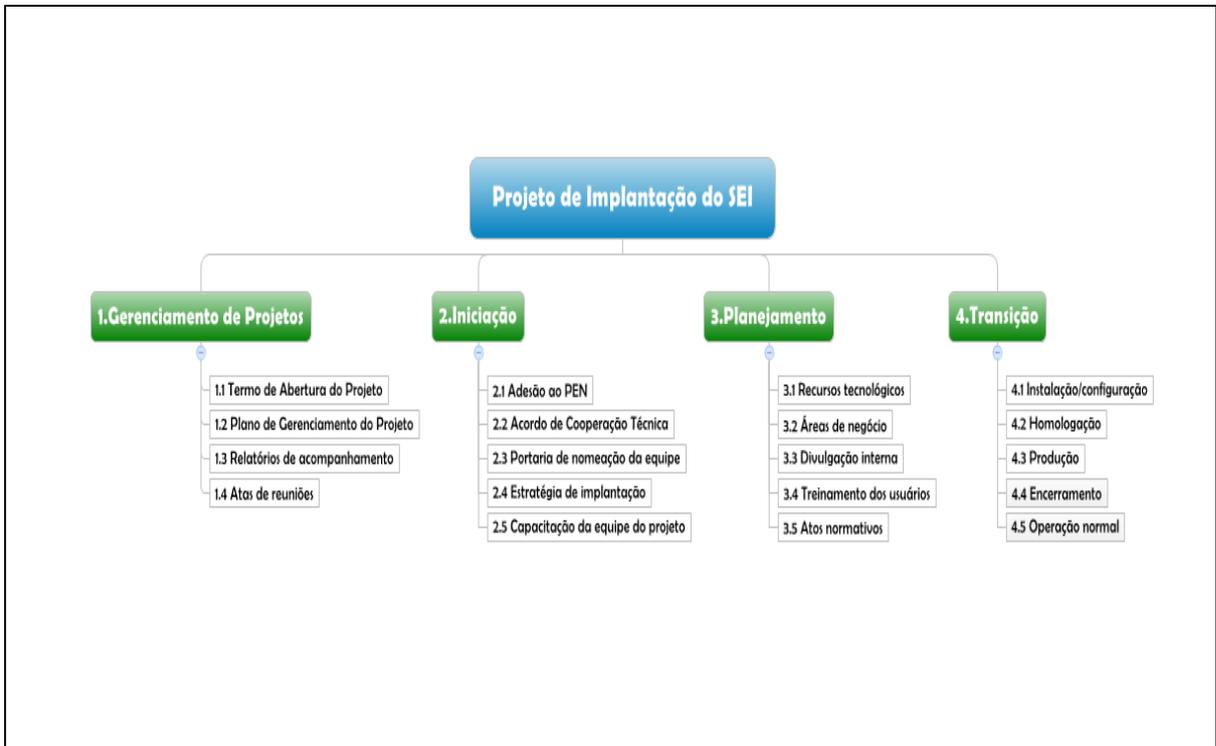


Figura 3: Estrutura Analítica do Projeto, por fases.

6.1. Não escopo do projeto

Não faz parte do escopo deste projeto:

- Mapeamento dos processos de trabalho existentes no MDSA.
- A integração do SEI com sistemas já existentes no MDSA.
- Suporte, manutenção corretiva e evolutiva do SEI.
- Importação de processos encerrados e arquivados (legado) para o ambiente do SEI.
- Implantação do SEI em todo o MDSA, ficando restrito ao projeto piloto, foco deste Projeto de Intervenção.

6.2. Fases e Entregas do Trabalho

No quadro 3 estão apresentadas as fases de execução do projeto.

Quadro 3- Fases, entregáveis e descrição dos entregáveis para o Projeto.

Fase	Entrega	Descrição da entrega
1.Gerenciamento de Projetos	1.1 Termo de Abertura do Projeto	Documento que autoriza formalmente o início do projeto, aderente aos padrões de gerenciamento de projetos do MDSA.
	1.2 Plano de Gerenciamento do Projeto	Documento que define como o projeto é executado, monitorado, controlado e encerrado. Segundo o Guia PMBOK®, o plano de gerenciamento do projeto integra e consolida todos os planos de gerenciamento auxiliares e linhas de base dos processos de planejamento.
	1.3 Relatórios de acompanhamento	Relatórios que serão gerados semanalmente para comunicar o andamento do projeto.
	1.4 Atas de reuniões	Documentos escritos que conterão os registros das reuniões.

2. Iniciação	2.1 Adesão ao PEN	Documento que formaliza a adesão do MDSA ao Processo Eletrônico Nacional (PEN) junto ao Ministério do Planejamento.
	2.2 Acordo de cooperação técnica	Documento que contém as atividades necessárias para a celebração do Acordo de Cooperação Técnica (ACT) com o TRF4, tais como o envio da minuta do ACT para análise da Consultoria Jurídica e a assinatura do acordo. O ACT assinado possibilita a obtenção do código fonte do SEI.
	2.3 Portaria de nomeação da equipe	Portaria que contém a designação formal da equipe que participará do projeto.
	2.4 Estratégia de implantação	Envolve as ações necessárias para definição do escopo e a estratégia de implantação, que pode por processos com expansão gradativa ou implantação completa, simultaneamente, em todo o órgão. No MDSA foi definido que o sistema será implantado inicialmente em âmbito restrito, em caráter de projeto-piloto, e depois será implantado nas demais unidades do órgão.
	2.5 Capacitação da equipe do projeto	Processo de treinamento e capacitação da equipe do projeto na operação do sistema.
3. Planejamento	3.1 Recursos tecnológicos	Compreende o levantamento, planejamento e obtenção da Infraestrutura necessária para a implantação do SEI.
	3.2 Áreas de negócio	Áreas do MDSA responsáveis pela definição dos processos de negócio, quantificação do público-usuário envolvido e do volume de processos e identificação dos sistemas que deverão ser integrados e outros que terão seu desenvolvimento/evolução suspensos.
	3.3 Divulgação interna	Ações para promover a divulgação interna da adoção e utilização do SEI. Estas ações são necessárias para auxiliar a mudança de cultura

		no órgão.
	3.4 Treinamento dos usuários	Cursos para treinamento dos usuários do MDSA que utilizarão o SEI.
	3.5 Atos normativos	Elaboração e aprovação dos atos normativos necessários para o uso do processo eletrônico. Envolve também a definição/aplicação das políticas de TI e a definição da equipe de gestão do SEI e suporte do sistema após a implantação no órgão.
4. Transição	4.1 Instalação/ Configuração	Envolve as ações necessárias para instalação, configuração, implantação e parametrização do SEI nos ambientes de TI. Contempla ainda as entregas da área de TI relacionadas à definição de regras de autorização e autenticação do sistema.
	4.2 Homologação	Homologação do SEI e aceite da área de negócio.
	4.3 Produção	Entrada em produção e lançamento oficial do SEI.
	4.4 Encerramento	Atividades de registro para o encerramento do projeto, desmobilização da equipe e registro das lições aprendidas.
	4.5 Operação normal	Monitoramento e geração de indicadores após a implantação do sistema em produção.

7. CRONOGRAMA DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

Quadro 4- Cronograma do projeto, com suas principais fases, atividades/entregas de cada fase e data limite para cada atividade/entrega.

FASE	ATIVIDADE/ENTREGA	Data Limite
Gerenciamento de Projetos	Termo de Abertura do Projeto	30/08/2015
	Plano de Gerenciamento do Projeto	30/08/2015
Iniciação	Adesão ao PEN	13/03/2015
	Acordo de cooperação técnica	25/05/2015
	Portaria de nomeação da equipe	15/07/2015
	Estratégia de implantação	23/07/2015
	Capacitação da equipe do projeto	14/08/2015
Planejamento	Recursos tecnológicos	23/09/2015
	Capacitação das Áreas de negócio	09/10/2015
	Divulgação interna	25/10/2015
	Treinamento dos usuários	20/04/2016
	Atos normativos	13/12/2015
Transição	Instalação/Configuração	06/12/2015
	Homologação	20/04/2016
	Produção	27/05/2016
	Encerramento	

8. PLANO DE QUALIDADE E AVALIAÇÃO DO PROJETO

Segundo o PMBOK® 5ª ed., 2013, a qualidade do projeto é definida como “o grau até o qual um conjunto de características inerentes satisfaz as necessidades”. Conforme o PMI, “um projeto com qualidade é aquele concluído em conformidade com os requisitos, especificações e adequação ao uso”. Desta forma, a qualidade pode ser entendida como o grau de atendimento dos requisitos do projeto e de seus produtos que satisfazem às necessidades das partes interessadas.

Este é um conceito aceitável como verdadeiro, pois quando um produto ou serviço entregue no projeto satisfizer às necessidades, atender a todos os requisitos e estar adequado ao uso, pode-se considerar que o projeto atendeu ao objetivo de qualidade para o projeto.

CRITÉRIOS DE QUALIDADE DO PROJETO

- Sistema implantado e colocado em operação dentro do prazo estipulado;
- Implantação e operação com sucesso e aprovação dos usuários finais;
- Aperfeiçoamento da gestão e tramitação de documentos (produção, armazenamento, organização, acesso e circulação da informação) no órgão, percebida e comprovada junto aos usuários finais.
- Capacitação de 40 (quarenta) usuários iniciais que vão trabalhar com o sistema.
- Maior agilidade e qualidade na instrução e tramitação de documentos em comparação ao processo manual feito anteriormente.
- Redução dos riscos operacionais relacionados aos processos físicos, como a perda de documentos, uma vez que nenhum documento foi extraviado após a implantação do SEI.
- Otimização de processos de trabalho e redução do tempo de realização das atividades devido à atuação simultânea de várias pessoas, ainda que distantes fisicamente, em um mesmo processo, que pode ser observada nos dashboards de acompanhamento de tramitação e conclusão de processos ao final deste trabalho (figura 6).
- Não haver descontinuidade dos sistemas finalísticos do MDSA nem dos serviços prestados ao cidadão.

9. RISCOS IDENTIFICADOS, AÇÕES E TRATAMENTOS ADOTADOS

Quadro 5- Riscos identificados no projeto de intervenção, ação adotada e respectivo tratamento para cada risco identificado.

Risco	Tratamento	Como Tratar
Interrupção ou paralisação do projeto	Conviver	Demonstrar a importância do projeto e do sistema SEI para o Ministério; Demonstrar as facilidades e os ganhos com a utilização do sistema SEI;
Falta de orçamento	Mitigar	Prever a implantação na previsão orçamentária do MDSA, alinhada com o PDTI; Utilizar infraestrutura, contratos e ferramentas já existentes no MDSA. Maximizar o aproveitamento da infraestrutura tecnológica já existente no Ministério;
Resistência dos usuários para a utilização do SEI	Mitigar	Demonstrar as facilidades e os ganhos com a utilização do SEI; Realizar treinamento para todos os usuários; Estimular o uso do SEI; Mostrar exemplos de outros Ministérios que já utilizam o SEI;
Capacitação da equipe do projeto e usuários do SEI insuficiente ou inadequada	Mitigar	Promover capacitação/treinamentos específicos para a equipe do projeto
Resistência dos gestores das unidades	Neutralizar	Obter o apoio e comprometimento da alta administração no processo de convencimento para a utilização do sistema SEI; Promover a institucionalização do sistema SEI dentro do Ministério; Prover orientações técnicas focadas em setores mais críticos;
Dificuldade na operacionalização de alguns processos administrativos	Neutralizar	Redesenhar os processos administrativos de trabalho para o meio eletrônico, otimizando, de forma a não se prender a realidade do fluxo com o uso do papel.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito principal deste Projeto de Intervenção foi a implantação da gestão eletrônica de documentos e de tramitação de processos eletrônicos, em substituição ao tradicional uso de documentos em papel, por meio da utilização do processo administrativo eletrônico com a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), inicialmente no Departamento de Projetos Internacionais do Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário.

Os objetivos a que nos propusemos com a realização deste trabalho foram atingidos. O Sistema Eletrônico de Informações foi implantado com sucesso na área piloto.

Os riscos previamente levantados foram mitigados e não tiveram impacto no desenvolvimento e implementação do Plano de Intervenção. O Acordo de Cooperação Técnica foi celebrado no prazo previsto; houve alinhamento quanto às expectativas do SEI; a infraestrutura existente no MDS foi disponibilizada no tempo necessário e também foi suficiente para a implantação do sistema; a capacitação, apesar de ter iniciado com um pouco de atraso, foi suficiente e adequada; a mudança de cultura ocorreu paulatinamente, conforme esperado, sem gerar resistência à implantação e ao uso do SEI; conforme acordado previamente, os usuários chave estiveram disponíveis nos momentos que eram necessários.

Os próximos passos, após a bem-sucedida implantação em produção do SEI como projeto piloto no Departamento de Projetos Internacionais será a implantação do sistema nos demais departamentos do Ministério. Houve redução do uso de papel nas rotinas administrativas do DPI, as rotinas de trabalho foram otimizadas com a sistematização dos procedimentos, otimização das rotinas de trabalho, automatização na geração de relatórios sobre os processos administrativos, o que facilitou a produção de informações e a gestão dos processos e das equipes. Houve também melhoria na transparência, com a disponibilização dos documentos em tempo real, acompanhamento imediato do andamento dos processos e redução dos riscos operacionais relativos à perda de processos físicos.

Quanto à coleta dos dados, foram coletadas informações da quantidade de processos em tramitação na área objeto deste Projeto de Intervenção e também em outras áreas do MDSA. Foram coletados os números totais de processos gerados e

legados, número de processos públicos, restritos e sigilosos e também quantidade total de documentos externos e gerados, todos dentro do Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

A ferramenta automatizada utilizada foi o QlikView (O QlikView é um software de Inteligência de Negócios - Business Intelligence (BI) - e de descoberta de dados – Data Discovery - que utiliza tecnologia de associação de dados em memória para cruzamento e análises. Esta tecnologia associativa permite criar gráficos e painéis de forma simples, o que facilita a implantação, o uso e a manutenção de consultas e análises) no qual foram construídos painéis específicos para esta coleta e análise dos dados de tramitação dos processos e documentos.

Quanto à análise dos dados, também feita utilizando os relatórios dinâmicos construídos na ferramenta QlikView, podemos observar os seguintes relatórios quantitativos e analíticos, conforme mostrados nas figuras 4, 5, 6, 7 e 8 abaixo:

- Tipos de processos;
- Situação dos processos;
- Apresentação geral e quantitativo de processos e documentos gerados;
- Quantidade de processos por tipo;
- Processos cadastrados por unidade;
- Quantidade de processos por tipo de procedimento;
- Evolução histórica do número de processos cadastrados;
- Agrupamento dos processos por unidade;
- Tempo de conclusão de processos por tipo de procedimento;
- Quantidade total de usuários do SEI;
- Quantidade de usuários por perfil e também por unidade;
- Média de tempo de conclusão de processos por unidade.

Na figura 4, abaixo, é apresentado o painel inicial de acompanhamento do SEI, implantado no MDSA.

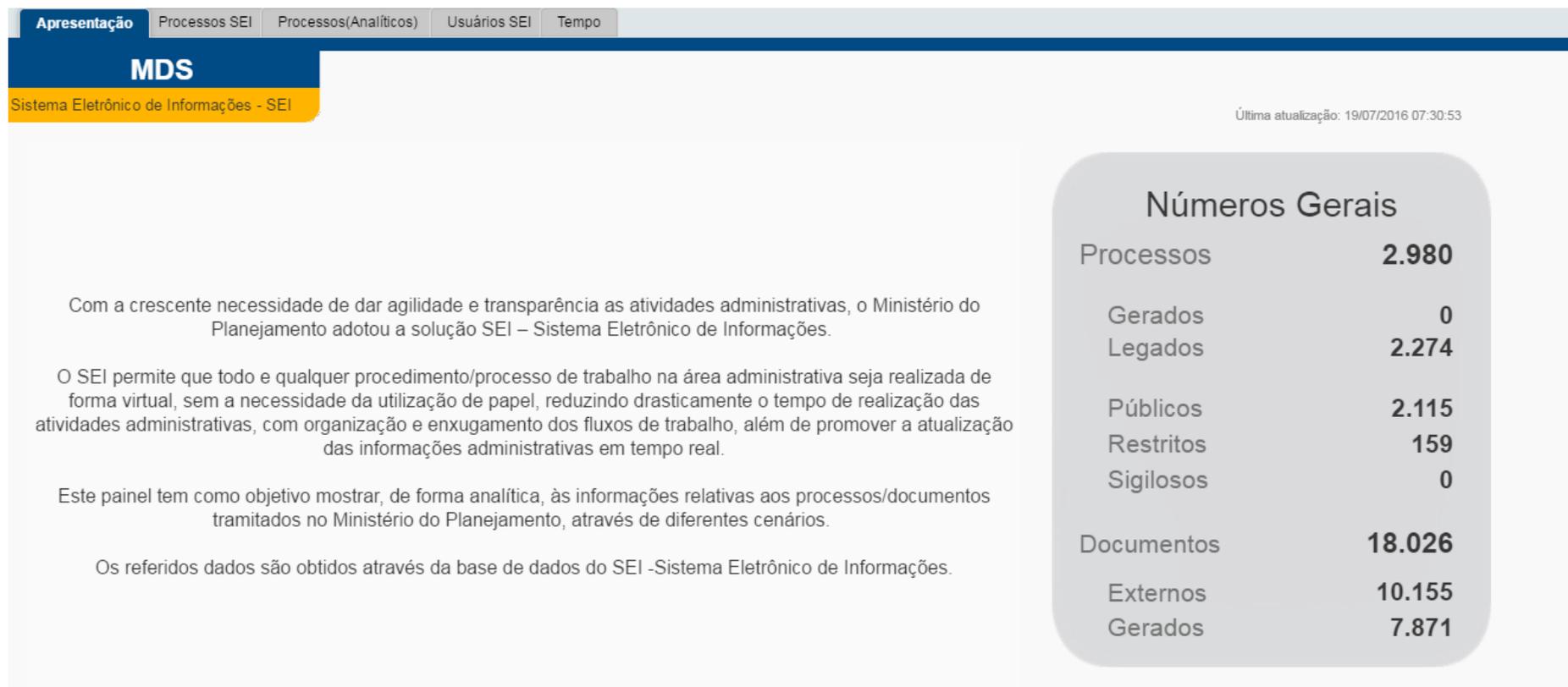


Figura 4: Página inicial do Painel de acompanhamento do Sistema Eletrônico de Informações implantado no MDSA

A análise da figura 4, com breve descrição do SEI e com os números gerais de processos já em tramitação no sistema, permite observar a existência de mais de 2.900 processos e mais de 18.000 documentos, o que pode evidenciar sucesso na adoção da ferramenta.

Abaixo, na figura 5, são apresentados painéis dinâmicos nos quais pode-se observar análises quantitativas de processos

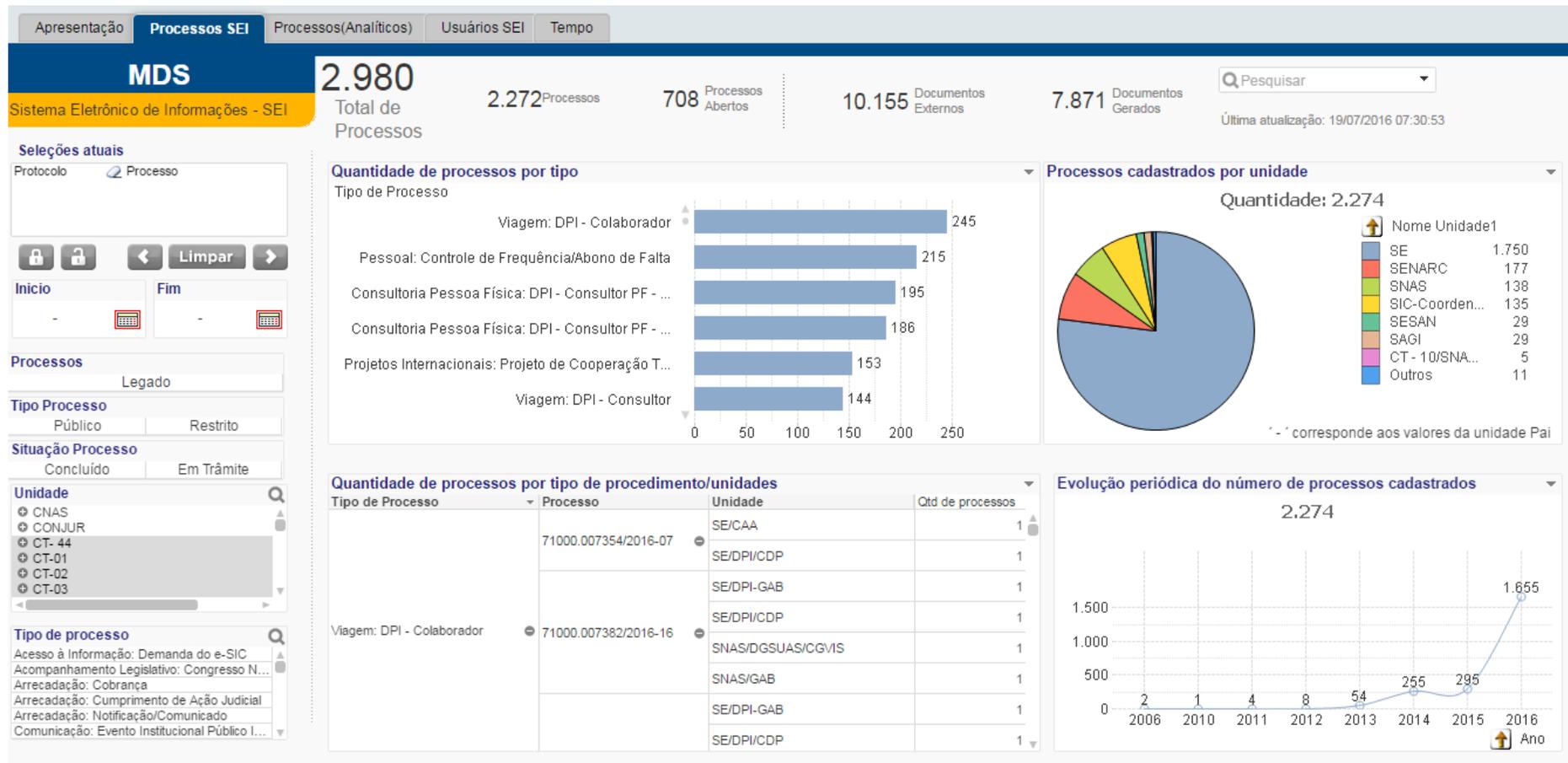


Figura 5: Painel com relatórios dinâmicos extraídos do SEI com o uso da ferramenta QlikView,

Pela análise da figura 5, pode-se observar os quantitativos de processos por tipo, por unidade, por tipo de procedimento e uma evolução histórica do número de processos cadastrados.

Na figura 6, abaixo, são apresentados painéis com agrupamentos e tempos de conclusão de processos.

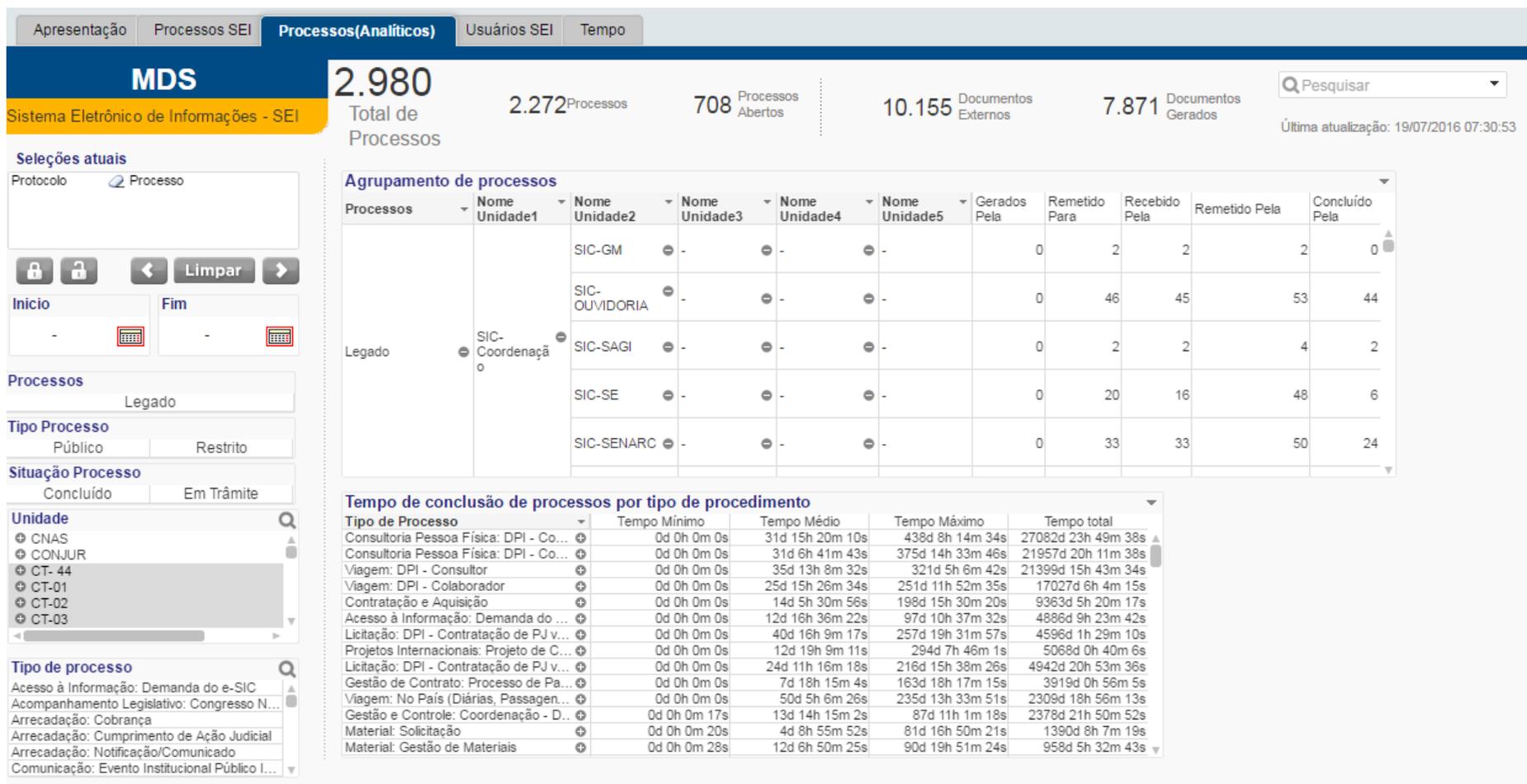


Figura 6: Painel de agrupamento de processos com relatórios dinâmicos extraídos do SEI com o uso da ferramenta QlikView

Podemos verificar na figura 6 o agrupamento de processos por unidade e também o tempo de conclusão de processos por tipo de procedimento.

Na figura 7, abaixo, são apresentados painéis com quantitativos de usuários do SEI.

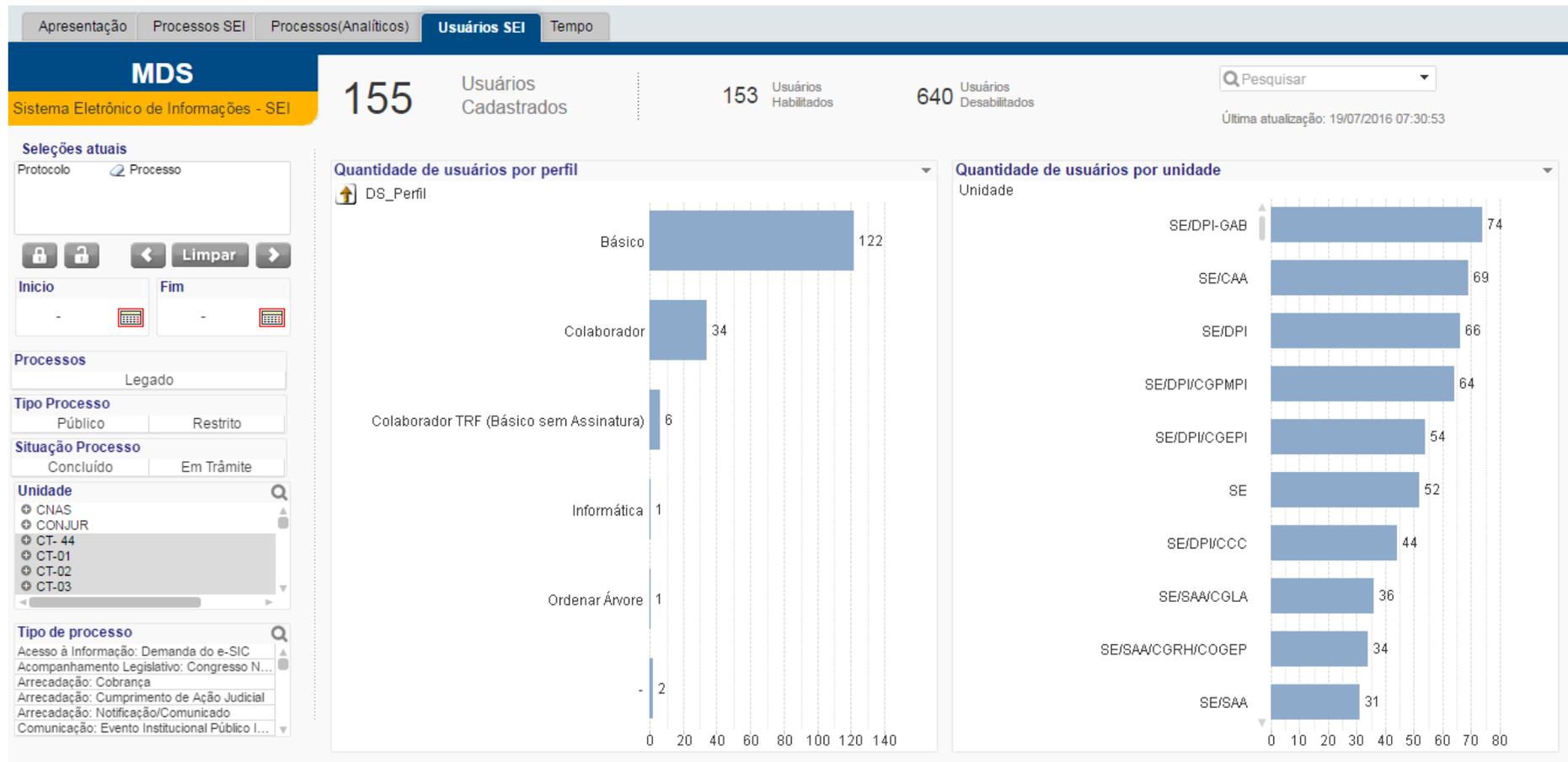


Figura 7: Painel com quantitativo de usuários do SEI, construído na ferramenta QlikView.

Pela análise da figura 7 podemos observar a quantidade de usuários por perfil cadastrado no SEI bem como a quantidade de usuários por unidade operacional do MDSA.

Na figura 8, abaixo, são apresentados o tempo médio de conclusão de processo por unidade.

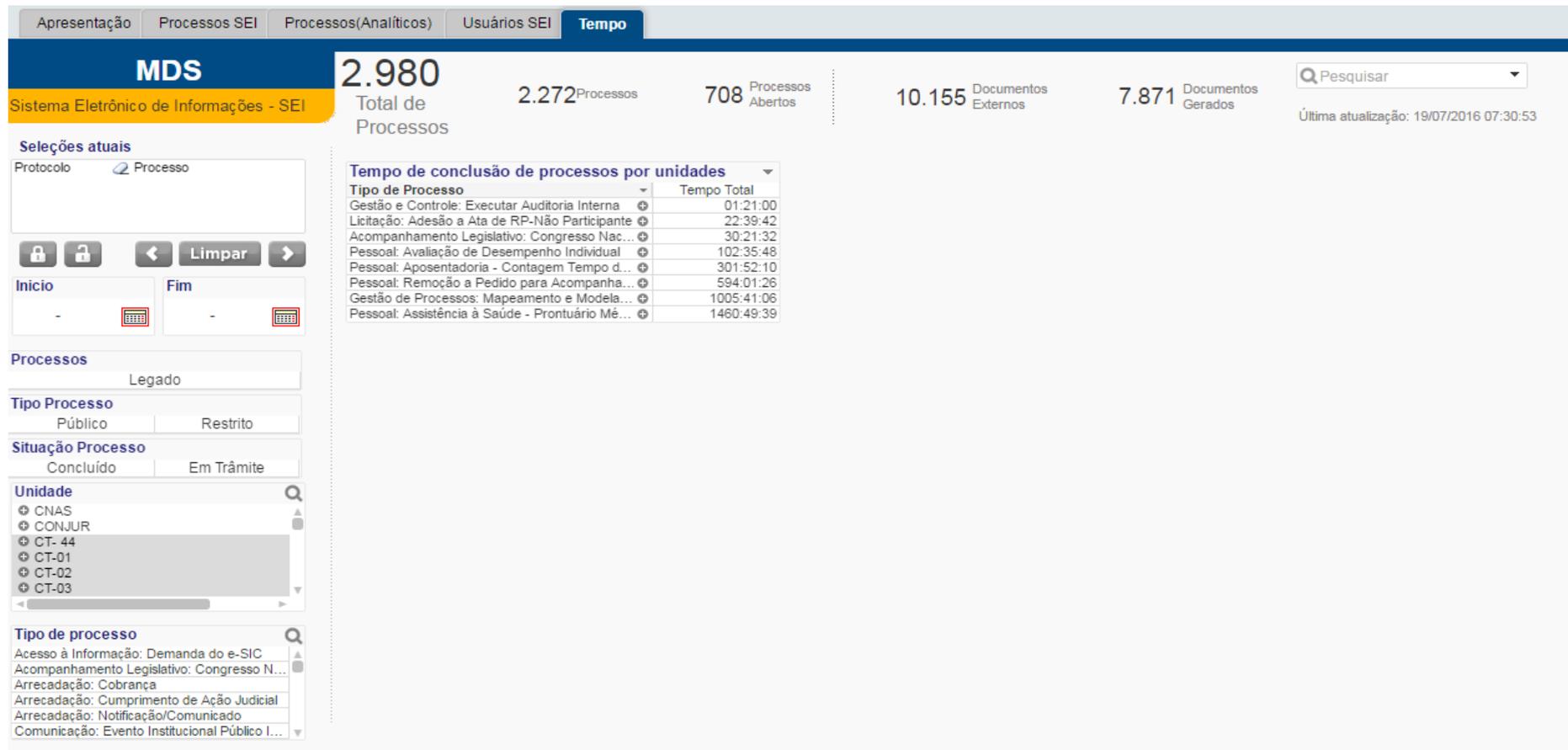


Figura 8: Painel com tempo médio de conclusão de processos por unidade, construído na ferramenta QlikView

Podemos observar na figura 8 o tempo médio de conclusão de cada tipo de processo agrupado por cada unidade administrativa do MDSA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Agenda A3P

Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/item/8852>

Acesso em 10/03/2016

BRASIL. Agenda Ambiental na Administração Pública

Disponível em: http://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/arquivos/cartilha_a3p_36.pdf

Acesso em 10/03/2016

BRASIL. Ambiente Colaborativo do SEI – ColabSEI.

Disponível em: <https://processoeletronico.gov.br/projects/sei/>

Acesso em 16/11/2015

BRASIL. Documentação de Apoio do SEI – Portal do Software Público Brasileiro

Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/manuais/documentacao-de-apoio>

Acesso em 15/11/2015

BRASIL. Legislação sobre o SEI – Portal do Software Público Brasileiro

Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/legislacao>

Acesso em 15/11/2015

BRASIL. Portal do Ministério das Comunicações - Sistema Eletrônico de Informações

Disponível em: <http://www.mc.gov.br/sei>

Acesso em 16/11/2015

BRASIL. Portal do Ministério das Comunicações – Manual do Usuário do SEI

Disponível em: <http://www.mc.gov.br/manual-do-usuario-cadsei>

Acesso em 16/11/2015

BRASIL. Portal do Software Público Brasileiro – Sobre o SEI.

Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/sobre-o-sei>

Acesso em 15/11/2015

BRASIL. PPA UNIÃO 2012-2015 - PLANO MAIS BRASIL - Agendas Transversais –

Versão 01.12.2011.

Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivo/spi-1/ppa-1/2012/111206_agendas_transversais.pdf

Acesso em 16/11/2015

BRASIL. Projeto CADE sem Papel.

Disponível em: <http://www.cade.gov.br:8081/sempapel/>

Acesso em 16/11/2015

BRASIL. Projeto Esplanada Sustentável.

Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento/esplanada-sustentavel>

Acesso em 10/04/2016

BRYMAN, Alan. Leadership and culture in organizations. **Public Money & Management**, v. 9, n. 3, p. 35-41, 1989.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 1995. **RAMPAZZO, Lino. Metodologia científica. São Paulo: Edições Loyola, 2002.**

MINAYO, Maria C. de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, v. 19, p. 51-66, 1992.

MMA, 2016. ResSoA, A3P.

Disponível em <<http://www.mma.gov.br/component/k2/item/10552-ressoa>>.

Acessado em: 05 de jul. 2016.

PMI – Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK® 5ª ed. – EUA: Project Management Institute, 2013.