



## [ 68 ] Implantação do Processo Eletrônico com o Sistema Eletrônico de Informações (SEI)

Organização responsável: **Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT)**

### **CATEGORIA I: Inovação em processos internos**

#### **Resumo**

A Prefeitura gera cerca de 340 mil processos administrativos por ano. Em janeiro de 2015, implantou-se o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), criado e cedido gratuitamente pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, cuja finalidade é substituir o papel pelo ambiente eletrônico para gerar e tramitar processos. Desde então, já foram migrados para o sistema eletrônico mais de 500 tipos de processos. Em agosto de 2018, 85% dos processos administrativos já são gerados em ambiente eletrônico, gerando grande economia financeira, eficiência, transparência e controle. Processos de compras, parcerias, pagamentos, fiscalização e outros já são eletrônicos. O projeto consiste na disseminação do uso do SEI, com ações de desenvolvimento tecnológico, comunicação, capacitação e suporte, garantindo que 100% dos processos administrativos passem a ser criados e tramitados de forma eletrônica, em substituição ao papel, até dezembro de 2018.

#### **1\_Objetivo**

O objetivo do projeto é trazer eficiência, agilidade, transparência e segurança para a tramitação processual. Com a implantação do SEI, busca-se promover a gestão da mudança para facilitar o trabalho dos servidores e tornar mais transparente a rotina administrativa. Também se busca possibilitar que os cidadãos interajam virtualmente com a Prefeitura; por exemplo, solicitar vistas de processos sem a necessidade de se deslocar fisicamente à unidade administrativa, e até mesmo visualizar o conteúdo integral dos processos classificados como públicos sem a necessidade de qualquer solicitação de acesso. Para isso, tem sido necessário instituir práticas de intensiva comunicação institucional, capacitação permanente de servidores e uma interface contínua com unidades de negócio para angariar apoio e viabilizar a ampla adoção do sistema. E, pelo fato de o processo eletrônico estar inteiramente disponível em ambiente web, é possível inovar na gestão governamental com o uso de técnicas e ferramentas de inteligência de negócio, com a construção de painéis gerenciais e a extração de relatórios que permitam aos gestores uma rápida tomada de decisão sobre os processos administrativos de suas unidades.

#### **2\_Problema / oportunidade**

Anualmente, a Prefeitura gera mais de 340 mil processos administrativos. Em média, cada processo tem duração de dois anos, e pode passar por diversos órgãos durante seu tempo de vida. Moroso e muito custoso, em função de insumos, impressão, capeamento, transporte e armazenamento, o processo em papel possui uma série de fragilidades. Desde 2012, foram

registrados mais de três mil casos de processos em papel extraviados. Além do extravio, há diversas outras fragilidades, como danos físicos, possibilidade de quebra de sigilo de informação sensível e grandes dificuldades impostas ao controle gerencial da rotina administrativa por gestores municipais e ao acesso à informação pública pelos cidadãos. Dessa forma, a Prefeitura precisava de uma solução de processo administrativo que:

- (a) acelerasse os trâmites administrativos, garantindo respostas mais rápidas às demandas;
- (b) racionalizasse o gasto público;
- (c) estancasse o aumento do estoque do Arquivo Municipal de Processos, atualmente com mais de 20 milhões de processos;
- (d) facilitasse o trabalho desenvolvido pelos servidores e servidoras;
- (e) melhorasse o gerenciamento de processos e instrumentos de controle;
- (f) eliminasse incidentes decorrentes do deslocamento físico de documentos; e
- (g) possibilitasse o acesso à informação pública.

### **3\_Desde quando o projeto já está em implementação?**

dez/2014

### **4\_Atividades**

*Descreva, resumidamente, quais são as principais atividades / marcos do projeto até o momento. (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

A equipe de implantação promove a migração dos tipos (assuntos) de processos do papel para o SEI, isto é, determina uma data em que as unidades deixarão de autuar processos de determinado tipo em papel e passarão a trabalhar apenas em meio eletrônico. Atualmente, mais de 500 (quinhentos) assuntos de processos já são gerados eletronicamente. Em número de processos administrativos, foram gerados 2,5% de processos SEI em 2015. Esse número subiu para 25% em 2016 (média anual). Em 2017, começamos o ano gerando 35% de processos SEI (janeiro) e terminamos com 75% (dezembro), resultando numa média de 54% no ano. Em setembro de 2018, 86,93% dos processos foram gerados no SEI. Nossa meta é chegar a 100% em dezembro de 2018. Para ensinar os servidores a utilizar o sistema e vencer as resistências à mudança, são oferecidos cursos presenciais na Escola Municipal de Administração Pública. Além disso, a equipe recruta multiplicadores nos órgãos administrativos para replicar os cursos para os colegas em seu local de trabalho, bem como fomenta a participação dos servidores no curso a distância oferecido pela Escola Nacional de Administração Pública. Via de regra, a equipe também promove um evento de simulação dos processos em ambiente de treinamento, além de acompanhamento in loco junto às unidades que iniciam processos no SEI pela primeira vez. Todas essas atividades são importantes para que os servidores se sintam seguros para operar o sistema e dar continuidade à sua implantação. Mais de 27.000 servidores já foram capacitados desde dezembro de 2014. Essencial para a viabilidade e o sucesso do projeto é o apoio da alta gestão, das chefias e dos servidores envolvidos. Para isso, foram essenciais a inclusão do projeto no Programa de Metas 2017-2020 e a comunicação constante, com informativos regulares e um portal eletrônico que reúne todas as informações relevantes sobre a implantação e operação do sistema (manuais, notícias, boas práticas e mais), no ar desde fevereiro de 2016.

## **5\_Parceiros**

*Liste os parceiros envolvidos no projeto, brevemente descrevendo o papel de cada um (por ex., secretarias municipais, ONGs, empresas... limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

Fora do município, o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) é o primeiro parceiro de destaque, por ter firmado o Acordo de Cooperação Técnica por meio do qual cedeu o SEI à Prefeitura de São Paulo. Também se destaca o Processo Eletrônico Nacional, iniciativa coordenada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e composta por diversos órgãos e entidades públicos de todo o País que utilizam o SEI e outros sistemas de processo eletrônico e, juntos, apoiam a implantação dessas soluções, promovem a troca de experiências e desenvolvem melhorias para o sistema. Dentro do município, todos os órgãos e entidades da Administração atuam como clientes e parceiros, na medida em que abraçam a meta de implantação do SEI e passam a gerar processos em meio eletrônico. A Prodam, empresa municipal de tecnologia, é o grande parceiro de sustentação, manutenção e desenvolvimento de integrações entre o SEI e outros sistemas municipais. E, naturalmente, a parceria entre SMIT e Secretaria Municipal de Gestão (SG) é simbolizada na governança conjunta do projeto de implantação do sistema. Também é possível considerar os órgãos de controle interno e externo e todos os cidadãos como parceiros e beneficiários do projeto, na medida em que ele possibilita a extensiva abertura de dados e informações públicas na internet, com amplo e irrestrito acesso aos processos classificados como públicos (isto é, aqueles em que não haja qualquer restrição de acesso à informação em virtude de sigilo).

## **6\_Resultados**

*Descreva os resultados do projeto. Sempre que possível, use indicadores quantitativos e/ou qualitativos destes resultados. (limite de 4000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

A migração dos tipos de processos ao SEI promove a contínua redução do tempo de tramitação, pois elimina o tempo de protocolo e transporte de volumes físicos entre unidades. Em alguns processos, houve redução de 50% a 90% do tempo de tramitação - reforça-se que a redução é contínua e não linear entre os processos, pois o SEI não trava o fluxo de trabalho (workflow ou BPMN). Por isso, o processo eletrônico tende a aumentar o conhecimento dos servidores sobre fluxo completo do processo, o que leva à percepção de etapas desnecessárias, gerando ainda maior redução no tempo despendido. Em alguns processos, o tempo chegou a ser reduzido em até 90%. Outro resultado de destaque é a possibilidade de realocação de servidores envolvidos com protocolo e transporte de processos para outras atividades administrativas. Em termos de economia de recursos e sustentabilidade, até o presente momento, estima-se uma economia superior a 20.000.000 de folhas de papel e a R\$ 1.000.000,00 em insumos de escritório que incluem papel, capas e colchetes. Ao converter tal quantidade aproximada de folhas, podemos inferir que algo em torno de 2050 árvores foram poupadas. Esses valores tendem a aumentar exponencialmente à medida que novos tipos de processos passam a ser gerados exclusivamente em meio eletrônico. Além disso, em termos de abertura de dados e informações ao público geral, pela primeira vez é possível quantificar a exata quantidade de acessos e visualizações de cada processo e documento individual disponibilizado. Somente em junho de 2018, mais de 411.000 processos foram pesquisados, e mais de 38.000 documentos nesses processos foram visualizados no módulo de consulta pública do SEI. No Boletim de Serviço Eletrônico, que permite a publicação de documentos em substituição ao Diário Oficial em PDF, foram mais de 800.000 visualizações em junho e mais de

1.700.000 visualizações em julho de 2018, o que demonstra a intensa demanda por acesso à informação pública do município.

## **7\_Recursos investidos**

*Liste brevemente os recursos investidos no projeto (tanto financeiros quanto em tempo / dedicação de funcionários). Explique também se e como o projeto melhora a eficiência no uso de recursos públicos. (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

A Prefeitura não gastou nenhum recurso com a aquisição de uma solução de processo eletrônico, visto que o sistema foi cedido pelo TRF4. Sendo assim, todos os custos financeiros referentes à implantação do processo eletrônico dizem respeito:

- (a) à sustentação do sistema, junto à Empresa Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação (PRODAM-SP) - custo absorvido em contratos de sustentação de sistemas e datacenter;
- (b) às integrações do SEI com sistemas de informação legados e desenvolvimento de módulos - custos também absorvidos em contratos firmados com a Prodam;
- (c) à capacitação dos servidores, inicialmente em oferecida pela Prodam, mas desde 2017 oferecida pela EMASP (e somente por ela desde julho de 2018).

Todavia, a economia estimada em médio e longo prazo superará, em muito, o que se investiu. Adicionalmente, os ganhos em celeridade processual, transparência e aumento do controle gerencial são financeiramente imensuráveis. O projeto melhora a eficiência no uso de recursos públicos na medida em que o sistema pode ser, futuramente, portado de uma infraestrutura mais cara (datacenter próprio) para uma mais barata (nuvem), bem como elimina custos com impressão, montagem, transporte e armazenamento de papel e, indiretamente, ao permitir o acesso e o controle social ampliado sobre os processos, também influencia no aumento do controle e da eficiência sobre as compras, as parcerias e os pagamentos realizados pela Administração, ora registrados nos processos eletrônicos.

## **8\_Inovação**

*Justifique quais são os aspectos inovadores desta iniciativa. (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

Com a implantação do processo eletrônico, pela primeira vez tornou-se possível monitorar em tempo real a qualidade da instrução processual, em nível gerencial, de forma que é possível redesenhar fluxos e procedimentos de trabalho após a implantação do SEI, de maneira contínua e com a obtenção de importantes ganhos em celeridade, padronização e transparência. Além disso, com as estratégias adotadas, é possível que a Secretaria Municipal de Gestão e a Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia tenham uma visão clara e global da realidade de todas as unidades administrativas, identificando fragilidades e potencialidades e atuando de forma proativa. Além da visão global adquirida pelas unidades implementadoras do projeto, o fato de os processos estarem disponíveis em ambiente web permite o uso de ferramentas gerenciais, como o Painel de Evolução dos Processos Eletrônicos (PEPE), desenvolvido pela SMIT com apoio da Prodam. Com esse painel, os gestores têm acesso a indicadores gerais dos processos que estão em suas unidades: número de processos abertos por unidade, controle de entrada, saída e estoque de processos, análise do tempo de vida dos processos, além de indicadores de economia e acompanhamento da implantação do projeto no seu órgão e na Prefeitura como um todo. O processo eletrônico também passou a permitir o peticionamento eletrônico, por meio do qual o cidadão e qualquer parte interessada em processos administrativos da Prefeitura pode submeter documentos e requisições diretamente

no SEI, sem a necessidade de apresentação presencial ou de cópias em papel, gerando grande economia também para quem está fora da Prefeitura. Já mencionada, outra inovação também diz respeito ao controle social dos processos administrativos, em nível de documento, inédito na história da Administração Pública municipal. Ao mesmo tempo, o sistema protege a integridade dos documentos, eliminando o risco de extravios e danos físicos.

## **9\_Transparência e participação**

*Comente de que forma o projeto contribui para uma gestão pública municipal mais transparente. Descreva ainda se há mecanismos de participação dos públicos envolvidos do projeto e como esta participação acontece (no planejamento, na implementação, na avaliação... limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

A implantação do processo eletrônico na Prefeitura de São Paulo contribui para uma gestão pública mais transparente, principalmente, ao permitir que os munícipes tenham acesso aos documentos públicos sem solicitação de acesso, bem como que eles interajam virtualmente com a Prefeitura para solicitar serviços, por meio do Boletim de Serviço Eletrônico, do módulo de Consulta Pública aos processos e documentos, e do módulo de Requerimento Eletrônico. Paralelamente, também permite maior transparência e controle para quem está dentro da Prefeitura, na medida em que todos os documentos estão em meio eletrônico, com rastreabilidade e controle, por meio de estatísticas do próprio SEI acessíveis a qualquer usuário e também por meio do PEPE. Como efeito da transparência das informações disponíveis, amplia-se a possibilidade de participação da sociedade civil e dos órgãos de controle, pois eles passam a ter acesso a informações públicas sobre todas as atividades da Administração e se tornam mais preparados para entender como ela funciona e como ela pode melhorar sua atuação.

## **10\_Continuidade**

*Descreva as atividades e as estratégias usadas no projeto para aumentar as chances de continuidade da iniciativa a médio e longo prazo. (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

A continuidade do projeto foi prevista no Decreto nº 55.838/15 e reforçada com a publicação do Decreto nº 57.868/17, que estabelecem a geração de processos administrativos exclusivamente por meio do SEI. Uma vez que os assuntos de processos são migrados para o SEI, não é mais possível atuar processos com esses assuntos no Sistema Municipal de Processos (SIMPROC), antigo sistema de tramitação de processos em papel. Essa ação faz parte da Meta 43 do Programa de Metas 2017-2020. A própria estratégia de migração dos processos por assuntos/tipos, dos mais numerosos para os menos numerosos, visa a angariar o apoio e o engajamento dos servidores municipais em torno da utilização do SEI, na medida em que eles passam a comparar o trabalho com processos eletrônicos e o trabalho com processos em papel e a notar os benefícios do novo modelo de trabalho. Os próprios servidores se acostumam a trabalhar com o SEI e não admitem o retorno ao modelo anterior, pois agora eles trabalham de maneira mais rápida, fácil e produtiva.

## **11\_Replicabilidade**

*Em que medida o projeto pode ser replicado em outras áreas da PMSP ou mesmo em outros municípios? (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

Mais de 200 (duzentos) órgãos e entidades públicos no Brasil utilizam o SEI. Todavia, eles variam em tamanho e natureza. A estratégia de implantação do SEI na Prefeitura de São Paulo,

que possui aproximadamente 70 (setenta) órgãos e entidades, tem despertado a curiosidade de órgão similares em complexidade, tamanho e diversidade. A equipe de implantação da SMIT recebe consultas e visitas técnicas de gestores públicos de estados, municípios e órgãos/entidades federais, que solicitam auxílio para implantar o processo eletrônico em seus respectivos órgãos, principalmente no que diz respeito às estratégias de capacitação, comunicação e definição dos processos que devam ser migrados ao meio eletrônico em primeiro lugar. A partir dessa demanda, a equipe disponibiliza seu conhecimento para que a experiência positiva seja multiplicada em outras instâncias. Além disso, em novembro de 2016, a equipe participou de um painel de experiências e desafios na implantação do SEI, promovido durante o evento de lançamento da versão 3.0 do sistema, em Brasília/DF.

## **12\_ Organização responsável**

*Fale brevemente sobre a organização / órgão público responsável pelo projeto. (limite de 2000 toques, incluindo caracteres e espaços)*

O projeto de implantação do processo eletrônico é dividido em duas grandes frentes: uma na Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC), da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT), responsável pela expansão do uso do sistema, pelo desenvolvimento de melhorias e módulos de integração com sistemas legados e pelas ações de comunicação institucional e endomarketing; e outra na Coordenadoria de Gestão Documental (CGDOC), da Secretaria Municipal de Gestão (SG), responsável pela gestão do sistema, por sua sustentação (via contrato com a Prodam) e pelo suporte aos usuários. A capacitação dos usuários era de responsabilidade da SMIT até meados de 2017, quando passou a ser compartilhada com SG e, desde julho de 2018, é de responsabilidade única desta última. Com o atingimento da meta de 100% dos processos gerados em meio eletrônico e o encerramento do projeto de implantação, restarão somente as frentes contínuas de capacitação, comunicação, gestão do sistema e suporte aos usuários, todas sob responsabilidade da SG. Até lá, a SMIT promove a documentação de todas as ações realizadas até o final do projeto e a transferência desse conhecimento para a SG.