

PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES – SEI

1. Introdução

Este documento apresenta o planejamento das etapas que devem ser seguidas para implantar o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na Enap. É um pensar de forma sistêmica, considerando os riscos envolvidos na implantação do SEI. Abrange desde aspectos políticos e culturais até questões tecnológicas.

O uso de documentos e processos eletrônicos na Administração Pública inicia-se no final da década de 1990 e intensifica-se a partir do ano 2.000.

Intensifica-se também, com isso, a preocupação geral com a segurança da informação e com a legalidade dos atos e documentos eletrônicos, o que converge para o alcance do marco legal do modelo brasileiro de certificação digital, estabelecido pela Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001. Esse normativo instituiu “a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira – ICP-Brasil, para garantir a autenticidade, a integridade e a validade jurídica de documentos em formato eletrônico, das aplicações de suporte e das aplicações habilitadas que utilizam certificados digitais, bem como a realização de transações eletrônicas seguras”. O Instituto Nacional de Tecnologia da Informação (ITI) é a Autoridade Certificadora Raiz da ICP-Brasil e atua fortemente na disseminação do certificado digital e em ações para que o papel seja substituído pelos meios eletrônicos com validade jurídica, confiabilidade e autenticidade, além de promover a contínua evolução e o crescimento dessa infraestrutura.

A verdadeira revolução no cenário nacional ocorreu com o Poder Judiciário promovendo, no início dos anos 2000, a informatização do processo judicial e normatizando, com a publicação da Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006, a quebra do paradigma do papel no processo judicial.

No Poder Executivo Federal surgiu, em 2012, o projeto **Processo Eletrônico Nacional (PEN)**, com o objetivo de desenvolver uma infraestrutura de processo administrativo eletrônico, contemplando, inclusive, a entrega de software de processo eletrônico que atenda aos órgãos e entidades das esferas federal, estadual e municipal, incluindo outros Poderes. Antes de iniciar o desenvolvimento de uma solução, realizou-se uma consulta pública com o objetivo de identificar algum sistema informatizado que atendesse aos requisitos apontados pela equipe do PEN. Vários órgãos enviaram contribuições indicando seus sistemas e entre eles, no âmbito do Poder Judiciário, foi apresentado o **Sistema Eletrônico de Informações (SEI)**, avaliado como a solução mais adequada aos objetivos do PEN.

O SEI foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª região, que compreende os Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, e foi concebido para cobrir a necessidade que existia de um sistema eletrônico que atuasse na execução de atividades administrativas dos órgãos daquela região. Apesar do avanço do Poder Judiciário na execução de suas atividades finalísticas por meios eletrônicos, as atividades-meio, que são fundamentais para a sustentação de qualquer organização, não contavam com um sistema informatizado que as apoiasse até então.

Após a adoção do SEI pela equipe do PEN, alguns ajustes foram realizados com o objetivo de adequar a ferramenta às especificidades dos órgãos do Poder Executivo, já que o SEI foi originalmente concebido para atender à realidade do Poder Judiciário. Atualmente, o Ministério

do Planejamento, Orçamento e Gestão, em parceria com outros órgãos, objetiva compartilhar a infraestrutura prevista no PEN com os órgãos e entidades que tiverem interesse em trabalhar com processos eletrônicos, bem como disponibilizar o SEI no Portal do Software Público Brasileiro.

O SEI é uma ferramenta que tem suporte à produção, edição, assinatura e trâmite de processos e documentos, proporcionando desta forma, a virtualização destes. Reduz o tempo de realização das atividades por permitir a atuação simultânea de várias unidades em um mesmo processo, ainda que distantes fisicamente. Apresenta-se como uma solução flexível para ser adaptada à realidade de órgãos da Administração Pública Federal, independente dos processos e fluxos de trabalho.

2. Implantação do SEI na Enap

Serão apresentados aspectos relacionados à metodologia para a implantação do SEI, voltada a definições estratégicas da organização. Dizem respeito a aspectos organizacionais, a processos de trabalho, a pessoas envolvidas no projeto, a infraestrutura e tecnologia, à comunicação, a aspectos legais da implantação e ao próprio plano de implantação.

A implantação do SEI na Enap foi uma decisão da alta administração. É uma ação prioritária e estratégica com total apoio dos gestores, os quais terão a oportunidade de apresentar os resultados e benefícios a serem alcançados e os prazos a serem cumpridos para a implantação do sistema. Ficou definido, pela alta direção, que as áreas de Gestão da Informação e do Conhecimento (CGCON) e de Tecnologia da Informação (CGTI) conduziram a implantação do SEI e do projeto ENAP SEM PAPEL, com colaboração transversal das áreas-meio e finalísticas da Enap.

Várias ações serão executadas para divulgar o apoio institucional do projeto:

- A. **Apresentação sobre processos eletrônicos na Enap pela Alta Administração:** Agendar apresentação dos gestores da organização com todos os servidores para tornarem público a importância do projeto para a instituição e registrar o convite a todos para atuarem nesta ação prioritária para a organização.
- B. **Ações de Endomarketing:** Distribuir pelos instrumentos institucionais (e-mail e intranet, vídeos e mensagens) que apresentem claramente o envolvimento da alta administração da instituição com o projeto em questão, destacando quão estratégica é esta ação para a Enap.
- C. **Formação de Multiplicadores:** Sensibilizar servidores já comprometidos com a adoção do SEI pela organização, objetivando influenciar os demais para ampliar o apoio ao processo de implantação.
- D. **Estratégia de Convencimento da Alta Administração:** Divulgar os principais benefícios da implantação do SEI da Enap:
 - Acesso remoto por meio de microcomputadores, notebooks, tablets e smartphones, o que possibilita que os usuários trabalhem a distância;
 - Acesso de usuários externos que permite consultas e outras operações relacionadas a processos como, por exemplo, assinatura de contrato e outros tipos de documentos;
 - Práticas inovadoras de trabalho, voltadas à orientação a processos e ao aumento da produtividade, que promovem o abandono do uso do papel;
 - Implantações bem-sucedidas em outras organizações;
 - Sistema intuitivo, estruturado e com boa navegabilidade e usabilidade;
 - Alta portabilidade, sendo 100% web e acessível pelos principais navegadores disponíveis: Internet Explorer, Firefox e Google Chrome;
 - Possibilidade de execução em plataforma 100% software livre;
 - A solução é ofertada sem ônus para a organização.

- E. **Publicação de Ato para Instituição do SEI na Enap:** Por meio de instrumento normativo que institui o SEI na Enap, a alta administração determinará formalmente a utilização deste sistema para registro e acompanhamento de processos;

2.1 Alinhamento do SEI com a Enap

A implantação do SEI está totalmente alinhada com a missão da Enap e pode ser identificada no Planejamento Estratégico ENAP 2012/2015, relacionada aos seguintes objetivos:

- Aperfeiçoar o modelo de gestão com foco em processos de tomada de decisão, comunicação, monitoramento e avaliação.
- Uniformizar rotinas e melhorar a eficácia e eficiência da gestão da Escola.

Também, no PDTI 2014/2015 da Enap, constam como necessidades prioritárias o mapeamento e a automação dos processos visando uniformizar rotinas e melhorar a eficácia e eficiência da gestão da Escola.

O SEI está diretamente ligado ao Plano de Logística Sustentável (Enap Sustentável) que tem como objeto o desenvolvimento de projetos destinados à implantação do Programa Agenda Ambiental na Administração Pública A3P, visando a inserção da variável socioambiental no dia-a-dia da Enap e na qualidade de vida no trabalho. Em termos práticos, a automatização dos processos na Enap eliminará ou reduzirá drasticamente do uso do papel, otimizará as rotinas de trabalho, favorecendo o trabalho colaborativo (gestão do conhecimento) e a redução de gastos (ambiente sustentável).

Importante mencionar que, por meio da implementação do SEI, a gestão da informação e práticas de gestão conhecimento serão desenvolvidas em paralelo, em um trabalho colaborativo, e/ou incrementadas por meio da base do conhecimento dentro do próprio sistema.

2.2 Previsão Orçamentária

Apesar de o sistema SEI não exigir custos para aquisição, caberá à Enap custear os demais investimentos para a implantação do SEI na instituição. Tais investimentos possíveis são, principalmente, relativos à:

- **Treinamento:** para a capacitação dos servidores na ferramenta SEI;
- **Infraestrutura e Hospedagem:** Investimentos em equipamentos e software poderão ser necessários para viabilizar a implantação do SEI, caso a organização venha a hospedar esta solução no seu ambiente operacional;
- **Suporte de TI:** a contratação de analistas de suporte para garantir a estabilidade do ambiente operacional e a atuação imediata para sanar qualquer irregularidade que surja e possa comprometer o desempenho da aplicação.

2.3 Mapeamento e Otimização de Processos: A Enap possui, em andamento, um projeto de mapeamento de processos, que não servirá de base para a implementação do SEI na Enap. Ao contrário, haverá um redesenho nos fluxos dos processos, nas diferentes áreas da Enap, com uma lógica otimizada para o sistema eletrônico.

2.4 Etapas de Implantação do SEI na Enap

A partir de reuniões com o Diretor de Gestão Interna (DGI) da Enap, definiu-se que a implantação do SEI se dará entre fevereiro e agosto de 2015, com data oficial de início da utilização do sistema SEI a ser definida, quando os novos processos da Enap deverão ser

tramitados exclusivamente pela nova ferramenta. A solução em uso para registro e acompanhamento de processos (CPROD), deverá ser desativada, após migração dos dados para o SEI e digitalização dos processos.

A implantação deverá ocorrer em 2 etapas:

- (i) inicialmente, na data definida, a instituição passa a utilizar o SEI para novos processos e digitalização de processos em andamento; e
- (ii) posteriormente será realizada digitalização do arquivo permante da Enap.

2.5 Aspectos Organizacionais

As organizações necessitam inovar para acompanhar as evoluções tecnológicas que requerem novas formas de trabalho e de trâmite de informações. O meio eletrônico é o melhor canal para transpor barreiras, melhorar a gestão nos processos de trabalho e otimizar resultados com eficiência.

- A. **Mudança de cultura:** Deve-se estimular os servidores da Enap ao uso do meio eletrônico e que leve à redução do uso do papel. A organização deve trabalhar em seu ambiente interno, com o seu quadro permanente de servidores para incentivá-los à mudança.
- B. **Gestão de Mudanças:** se houver resistências ao processo eletrônico e ao uso de sistemas deve-se, aos poucos, demonstrar as facilidades e os ganhos com a utilização do SEI. Os aspectos organizacionais e culturais são fundamentais para as efetivas mudanças nos processos de trabalho.
- C. **Ferramentas para as Mudanças:** o treinamento e formação são as ferramentas frequentemente mais utilizadas para mudar o pensamento dominante na organização. Além do treinamento para uso da ferramenta SEI, a Enap poderá oferecer programas de formação aos seus servidores em assuntos como: trabalho em equipe, qualidade e administração participativa, desenvolvimento organizacional.

D. Ações Indicadas para a Mudança

- Indicar líder (que integrarão o GT Enap Sem Papel) com o perfil adequado a este tipo de processo. Terá que possuir um conjunto de competências, entre as quais merecem destaque, a experiência em situações similares e grande capacidade de liderança;
- Fomentar o envolvimento de toda a organização nos objetivos, devendo o gestor promover a sua descentralização, constituir uma equipe de mudança;
- Inserir novos profissionais necessários ao processo de mudança (GT Enap Sem Papel). Os colaboradores não envolvidos diretamente neste tipo de ação também poderão ser uma importante condicionante no sucesso da mudança;
- Divulgar as melhorias de desempenho processuais com o uso do SEI para motivar as equipes e dar credibilidade externa ao projeto;
- Criar condições necessárias à mudança, para não depender excessivamente do líder da equipe de mudança nas atividades diárias.

2.6 O Apoio da Alta Administração no Processo de Mudança

O manifesto apoio da alta administração da Enap também ajuda a superar a resistência à mudança, já que envolverá todas as áreas e recursos humanos serão realocados e/ou solicitados para trabalhar no projeto.

3. Processos

Analisar os processos da organização é de fundamental importância na busca de maior efetividade no uso do SEI.

3.1 Delimitação do Escopo

Todos os processos administrativos (área-meio e área-fim) da Enap serão tramitados pelo SEI.

Será necessária a definição do escopo para o piloto, determinando quais processos serão inicialmente contemplados, nas áreas, assim como os prazos a serem cumpridos.

Deve-se optar, inicialmente, por processos que permitam obter ganhos rápidos e acelerar a redução de custos, o que auxiliará no convencimento e sensibilização dos servidores sobre a relevância da implantação em andamento.

3.2 Diagnóstico e Identificação dos Fluxos de Trabalho, nas áreas da Enap

Nesta etapa, os participantes do GT Enap Sem Papel identificarão os processos administrativos existentes nas diferentes áreas da Enap e se há necessidade de melhorias nos fluxos de trabalho, traduzidos para o meio eletrônico. É importante identificar os processos de trabalho e os produtos obtidos em cada etapa, o que permitirá uma visão geral dos processos da organização para um posterior diagnóstico. Isso indicará os pontos passíveis de ajuste e permitirá o redesenho mais adequado dos fluxos de trabalho da organização, que constitui fase preparatória para a implantação do SEI.

3.3 Otimização dos Processos

O redesenho otimizado dos processos administrativos faz parte da etapa inicial de implantação do SEI na organização. Poderá implicar na retirada e/ou inserção de artefatos produzidos pelos processos, de acordo com as otimizações propostas, assim como em ajustes daquelas unidades administrativas pelas quais os fluxos de trabalho seguirão.

Servirão como parâmetros para buscar a melhoria e a agilidade dos processos que estão em fase de otimização:

- eliminação de atividades relacionadas ao papel, como: recepção, registro, trâmite, carimbo, cópia;
- eliminação de trâmites em níveis hierárquicos desnecessários;
- recepção e envio eletrônico de documentos de atores externos;
- redistribuição da força de trabalho com a virtualização do trabalho;
- acompanhamento online pelos interessados no processo;
- eliminação de outros sistemas e mecanismos de controle, como a utilização de vários sistemas departamentais ou planilhas para controlar o andamento de processos.

3.4 Revisão dos Procedimentos de Gestão Documental da Enap

A partir do redesenho otimizado dos processos de trabalho da organização envolvidos na implantação do SEI, deve-se buscar revisão dos procedimentos relacionados a cada processo, de forma a adequá-los à nova rotina de trabalho, que estará em vigor após a implantação do SEI. Os procedimentos revisados irão gerar impactos nas atividades de gestão documental da organização, que necessitarão de adaptações para se adequar à nova forma de trabalho.

A gestão documental na Enap deve se preocupar tanto com os documentos digitais quanto em papel e/ou outras mídias, e buscar estratégias de trabalho que permitam o tratamento da informação independente do seu suporte.

É importante, ainda, prever mecanismo de contingência para quando o sistema estiver indisponível e, logo, impossibilitado de ser acessado. Definir modelos de formulário ou similares, não digitais ou digitais, são recursos alternativos que podem ser adotados, excepcionalmente, nestas situações.

4. Pessoas

As organizações precisam ter estratégias claras e sustentadas por uma gestão participativa para acompanhar as evoluções ocorridas nas formas de trabalho, em seus processos e nas relações entre instituições e servidores.

A participação de TODOS nesse processo de mudança é fundamental para o sucesso das ações que venham a trazer alguma inovação nos processos de trabalho. Um cenário ideal de evolução da gestão pública pressupõe **o compartilhamento de soluções e lições aprendidas**. Neste contexto, as pessoas fazem toda a diferença.

4.1 Equipes de Trabalho

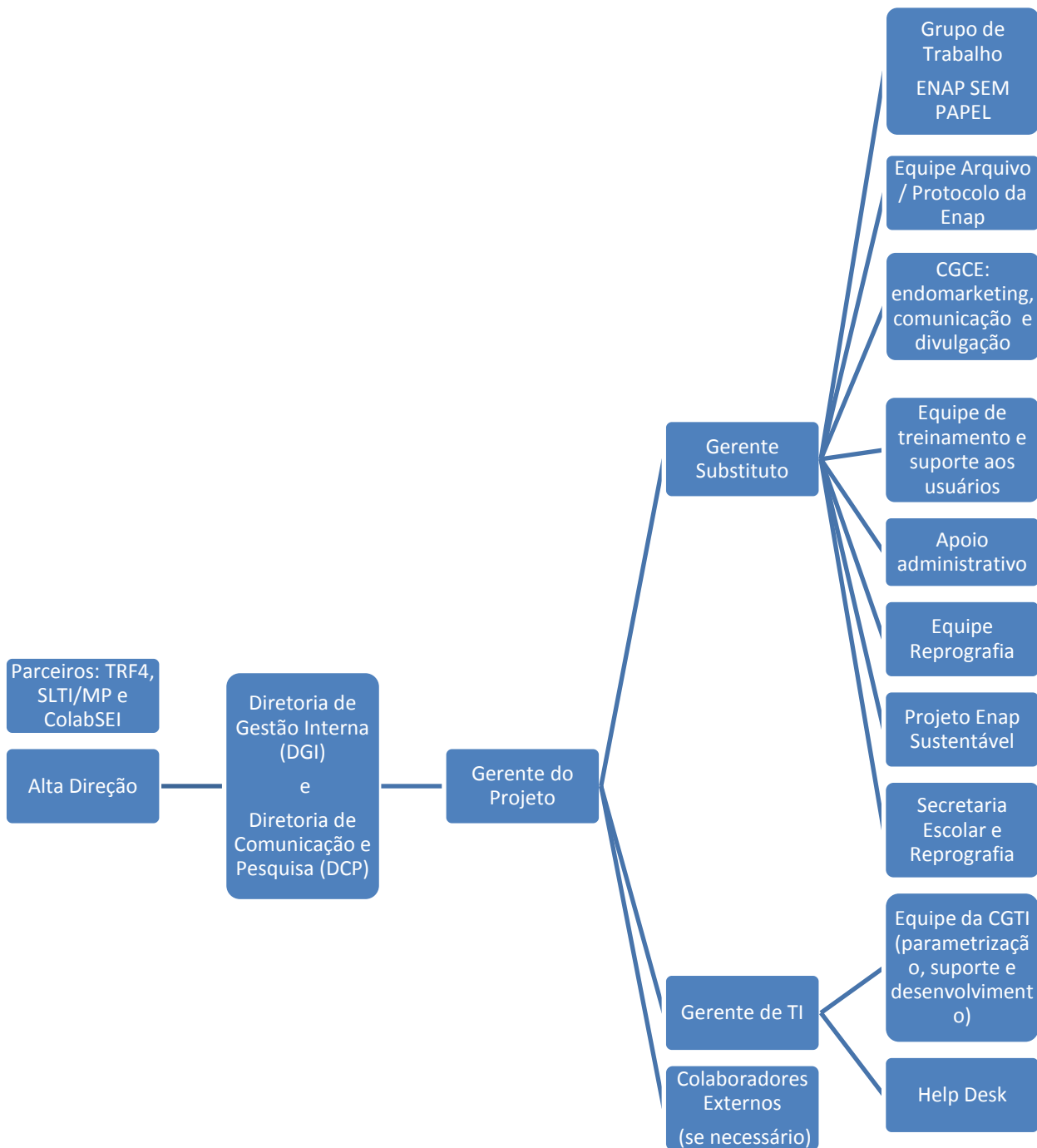
As equipes de trabalho serão fundamentais no estímulo e no compartilhamento de conhecimento sobre o uso dos meios eletrônicos. Os perfis para compor a equipe de trabalho de implantação do SEI são os seguintes:

- a) **Gestor de Implantação:** conduzirá a implantação, como líder da equipe;
- b) **Profissional de Negócio:** responderá pelo acompanhamento e esclarecimento sobre as regras de negócio e gestão documental;
- c) **Profissional Técnico:** responderá pelo acompanhamento e esclarecimento sobre questões de Tecnologia da Informação e Comunicação, relacionadas a infraestrutura e à própria aplicação;
- d) **Profissionais de processos e agentes de mudanças:** responderão pelo mapeamento e otimização de processos das áreas envolvidas, e pela motivação dos servidores ao uso do meio eletrônico nas suas atividades do dia-a-dia.

A quantidade de profissionais envolvidos na implantação do SEI dependerá da quantidade de processos de trabalho a adotar o SEI como ferramenta de registro e acompanhamento de processos eletrônicos. Todos os profissionais envolvidos deverão ter domínio dos processos internos da instituição, uma vez que o SEI é uma ferramenta flexível em relação ao fluxo de trabalho.

Para definir a equipe de trabalho, propõe-se instituir um Grupo de Trabalho, formalizado por meio de portaria, com o objetivo de definir estratégias para a implantação e monitorar as ações desenvolvidas pela equipe de trabalho, alinhadas à missão e visão da organização.

O modelo de governança do SEI a ser adotado na Enap pode ser assim visualizada:



4.2 Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento no Sistema SEI envolve uma aprendizagem relacionada à tarefa rotineira do servidor. Um dos motivos de escolha do SEI é a facilidade de uso e aprendizado. Em poucas horas o usuário já estará apto a usar as funcionalidades constantes no **perfil básico** de permissão. O desenvolvimento consiste no aprendizado constante do indivíduo com o uso contínuo do SEI, usufruindo de todas as facilidades que a ferramenta possibilita.

Os treinamentos de uso do SEI serão feitos **a usuários** com perfil básico, **e aos gestores do sistema**, com perfil de administrador.

Treinamento em Serviço (TES): É o treinamento no SEI realizado no próprio ambiente de trabalho do servidor – atual ou futuro – destinado à aquisição de conhecimentos práticos e/ou desenvolvimento de habilidades específicas. Esse tipo de treinamento, também chamado de “operação assistida” pode ocorrer antes da implantação do SEI, durante o processo ou pós-processo de implantação. É um treinamento continuado, indicado para aproximar ao máximo do ambiente de trabalho.

Treinamento Presencial: Trata-se do treinamento realizado com a presença física de instrutor com domínio no SEI, cujo objetivo é qualificar, reciclar, atualizar e/ou aperfeiçoar o desempenho dos participantes. Poderá ocorrer em salas de aula, auditórios ou laboratórios de informática, reunindo servidores de várias áreas da Enap. As vantagens do Treinamento Presencial no SEI são: proximidade do instrutor e do colaborador da Enap, favorecendo troca permanente de informações e "feedback"; possibilidade de aprofundamento do assunto; maior interação, e possibilidade de criação de redes de relacionamento.

Treinamento à Distância: É o tipo de treinamento no SEI que utiliza meios de comunicação para promover a interação entre instrutor e aluno, e transmitir os conteúdos educativos, com apoio dos vídeos de ajuda já disponíveis no SEI.

Visita Técnica: São visitas realizadas a outros setores – dentro da própria organização ou em outra – com o objetivo principal de observar diretamente o funcionamento do SEI em um determinado processo de trabalho. As principais vantagens são o baixo custo, se realizada em locais próximos; e a criação de parcerias e possibilidade de compartilhamento de boas práticas.

Reuniões Informativas: Serão realizadas periodicamente, conforme a necessidade, a fim de atualizar os servidores (e as chefias) sobre os assuntos pertinentes às suas áreas, contemplando questões relacionadas ao uso do SEI. As principais vantagens são: baixo custo; contato direto entre informante e informado, evitando-se ruídos na comunicação; e favorece a interação entre servidores e chefias.

Encontros de Disseminação de Treinamento: Têm como objetivo divulgar o conhecimento adquirido por servidores que participaram de treinamento sobre o SEI. As principais vantagens: redução do custo do treinamento por meio do efeito multiplicador do conhecimento adquirido; e criação de compromissos do colaborador da Enap com a capacitação da sua equipe de trabalho.

4.3 Sensibilização

A sensibilização será iniciada com a alta administração defendendo a implantação do SEI e incentivando a redução do uso do papel no trâmite processual. Buscaremos apoio nos que são favoráveis ao uso do meio eletrônico para disseminar conhecimentos e sensibilizar os que estão neutros, ou pessimistas, para criação de sinergia positiva na implantação do processo eletrônico na organização. O papel dos multiplicadores do GT Enap Sem Papel nesta atividade é de fundamental importância para o sucesso desta ação.

5. Infraestrutura e Tecnologia

Uma das etapas para a implantação do SEI na organização é a preparação e a disponibilização da infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) necessária para prover o ambiente operacional que irá suportar a solução SEI implantada na instituição. Sendo assim, o cenário

tecnológico contemplando servidores, sistemas operacionais, banco de dados, dispositivos e outros softwares e hardwares, além dos procedimentos relacionados, deverá ser projetado para que todos os elementos essenciais à implantação do SEI sejam providenciados e configurados em prazo adequado para atender ao cronograma definido. Isso ficará sob responsabilidade do Gerente da TI da Enap.

Essa etapa carece de melhor definição, o que ocorrerá com o detalhamento do projeto e das necessidades de TI, principalmente, adequação do ambiente computacional.

Mais informações sobre a infraestrutura tecnológica estão no Manual de Instalação do SEI, no Ambiente Colaborativo ColabSEI (<https://processoeletronico.gov.br/>) documento dirigido aos profissionais de TI responsáveis pela instalação e configuração do sistema, cujo objetivo é descrever os passos necessários para realizar a instalação dos principais componentes do SEI em um ambiente preliminar.

6. Comunicação

Outra ação importante do processo é a elaboração de um Plano de Endomarketing (do projeto intitulado ENAP SEM PAPEL) para a comunicação interna na Enap como meio de divulgar os benefícios e resultados com o uso do SEI, além de mitigar as resistências e sanar as possíveis dúvidas a respeito do sistema.

6.1 Comunicação Interna

A comunicação interna engloba todas as práticas e processos comunicativos de uma determinada organização com o seu público interno. São práticas para divulgação do uso do SEI que poderão ser utilizadas para compor o plano de comunicação que objetivará fortalecer o endomarketing da organização:

- criação do site Enap Sem Papel, para a comunicação interna e externa, de todas as etapas do SEI, procedimentos, manuais e vídeos, cronograma de treinamento, resultados alcançados, etc;
- divulgação na intranet da organização do uso do SEI no trâmite processual para que haja aceitação do seu público interno;
- a utilização de newsletter nas campanhas internas de divulgação do SEI com indicadores sobre ganhos com o uso do sistema;
- jornal interno, realizando pesquisas de satisfação e clima interno para tomar conhecimento da imagem que a organização possui na cabeça de seus colaboradores;
- participação dos servidores nas criações de campanhas internas que envolvam o uso do SEI – uso de suas imagens, depoimentos;
- reforçar a ideia de que todos são capazes de superar as possíveis dificuldades de substituir o uso do papel pelo o uso do meio eletrônico.

6.2 Comunicação Externa

A comunicação externa faz parte do plano de comunicação e envolve ações de divulgação sobre a experiência de uso do SEI na organização e os ganhos obtidos no trâmite processual, em formato eletrônico. Essa divulgação é importante para promover uma boa visibilidade da Enap perante as demais organizações, uma vez que tornará conhecida a iniciativa de modernização e melhoria da gestão pública. Como exemplo:

- Divulgação no portal da Enap e em portais de notícia dos resultados alcançados;
- Participação ativa no ambiente colaborativo de desenvolvimento do SEI (ColabSei).

7. Aspectos Legais

Alguns aspectos legais foram considerados para oferecer maior segurança jurídica à Enap, que optou pela adoção do sistema SEI.

7.1 Termo de Adesão

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é o coordenador do projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN) e no âmbito deste projeto foi prevista a disponibilização do SEI, cuja cessão ocorre mediante a assinatura de um termo de adesão, com o objetivo de garantir que o software seja implantado e utilizado conforme previsto em sua licença de uso.

7.2 Normativo para Instituição do SEI

A Enap expedirá normativos que regulem a implantação e utilização do SEI em seu âmbito, o que dará legitimidade ao processo de adoção dos documentos digitais com a implantação do SEI, facilitará a internalização da nova ferramenta pelos servidores e auxiliará na busca de apoio interno e externo.

Associada à ação de formalização do SEI, poderão ocorrer iniciativas de divulgação do projeto pela Alta Direção da Enap, apresentando-o como prioritário para a instituição.

7.2.1 Adequação às Normas Existentes

Devem ser observados os normativos aos quais a Enap está subordinada e que deverão ser considerados para implantação e funcionamento do SEI. As regras estabelecidas nessas normas deverão ser incorporadas ao Sistema Eletrônico de Informações e às rotinas de trabalho da organização, a fim de promover efetivamente melhorias na gestão da informação, alinhadas aos requisitos legais vigentes. A seguir, alguns temas cujos normativos deverão ser considerados para a implantação do SEI na Enap:

7.2.2 Portarias de Protocolo (Comunicações Administrativas)

- Portaria Normativa SLTI/MP nº 5, de 19 de dezembro de 2002: dispõe sobre os procedimentos gerais para utilização dos serviços de protocolo, no âmbito da Administração Pública Federal, para os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG.
- Portaria SLTI/MP nº 3, de 16 de maio de 2003: orienta os órgãos da Presidência da República, Ministérios, autarquias e fundações integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG, quanto aos procedimentos relativos às atividades de Comunicações Administrativas, para utilização do número único de processos e documentos.
- Portaria SLTI/MP nº 12, de 23 de novembro de 2009: altera a Portaria Normativa nº 5, de 19 de dezembro de 2002, que dispõe sobre os procedimentos gerais para utilização de protocolo, no âmbito da Administração Pública Federal, para os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais – SISG.

7.2.3 Resoluções do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ)

- Resolução nº 7: dispõe sobre os procedimentos para a eliminação de documentos no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Poder Público.
- Resolução nº 14: aprova a versão revisada e ampliada da Resolução nº 4, de 28 de março de 1996, que dispõe sobre o Código de Classificação de Documentos de Arquivo para a Administração Pública: Atividades-Meio, a ser adotado como modelo para os arquivos correntes dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos (SINAR), e os prazos de guarda e a destinação de documentos estabelecidos na Tabela

Básica de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo Relativos as Atividades-Meio da Administração Pública.

- Resolução nº 32: dispõe sobre a inserção dos Metadados na Parte II do Modelo de Requisitos para Sistemas Informatizados de Gestão Arquivística de Documentos - e-ARQ Brasil.
- Resolução nº 35: altera o Código de Classificação de Documentos de Arquivo para a Administração Pública: Atividades-Meio e na Tabela Básica de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo Relativos às Atividades-Meio da Administração Pública, aprovados pela Resolução nº 14, de 24 de outubro de 2001.

7.2.4 Certificação Digital

- Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001: institui a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, transforma o Instituto Nacional de Tecnologia da Informação em autarquia, e dá outras providências.

7.2.5 Digitalização

- Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012: dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos.

7.2.6 Lei de Acesso à Informação

- Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011: regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.
- Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012: regulamenta a Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição.

7.2.7 Documentos Sigilosos

- Decreto nº 7.845, de 14 de novembro de 2012: regulamenta procedimentos para credenciamento de segurança e tratamento de informação classificada em qualquer grau de sigilo, e dispõe sobre o Núcleo de Segurança e Credenciamento.

8. Plano de Implantação do SEI

Alinhado às diretrizes estabelecidas e com base no escopo definido de processos da instituição para o projeto de implantação do SEI, o presente Plano de Implantação detalha as atividades necessárias para disponibilização do SEI na Enap, buscando garantir funcionamento adequado e estável desta solução no ambiente da instituição.

8.1 Implantação do Piloto

A definição de um “piloto” para a implantação do SEI na Enap permitirá observar falhas que poderão ser ajustadas para a fase de implantação do SEI na organização.

O escopo do piloto será definido pelo GT Enap Sem Papel, em função das tarefas desenvolvidas nas diferentes áreas da Enap. Será selecionado 1 (um) tipo de processo em cada área representada da Enap.

O registro das informações obtidas com a implantação do piloto servirá de referência para ajustar o cronograma de implantação do SEI na instituição.

8.2 Configuração e Parametrização do SEI

O SEI exige, para seu funcionamento, a instalação do Sistema de Permissões (SIP), um sistema que gerencia órgãos, unidades, usuários, hierarquias, sistemas e permissões para os usuários que serão utilizados pelo SEI.

Para início do funcionamento do SEI e do SIP, será necessário configurar tais sistemas e parametrizar algumas informações próprias da Enap, como: sigla da organização, página de autenticação, nome do sistema a ser utilizado no título das janelas, endereço das unidades administrativas, estruturação da hierarquia organizacional, código de classificação documental. Mais informações podem ser encontradas no Manual de Instalação do SEI e no Manual do Administrador SEI (<https://processoeletronico.gov.br/>).

Essa etapa inclui a carga inicial de dados no SEI com o objetivo de inserir informações e configurar as tabelas essenciais deste sistema relativas a unidades, usuários, assuntos, hipóteses legais de sigilo, tipos de documento, tipos de processo e níveis de acesso permitido. O roteiro completo está previsto no Manual para Carga Inicial de Dados no SEI.

Ainda nessa etapa, cada servidor que utilizará o SEI deverá ter seu usuário SEI associado à permissão adequada, já que, logo após a carga inicial citada, todos os usuários terão apenas a permissão básica atribuída.

8.3 Cronograma de Implantação

A seguir são apresentadas as principais atividades a serem previstas em cada fase para implantação do SEI na Enap.

Fev 2015 a Set 2015

Cronograma de Atividades da FASE 1	Meses 2015							
	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set
Elaboração e assinatura do Acordo de Cooperação Técnica com MP e TRF4	■	■						
Planejar implantação	■	■						
Definir equipe de implantação	■	■						
Definir escopo do piloto		■	■					
Divulgar iniciativa para servidores			■	■				
Preparar infraestrutura tecnológica		■	■	■				
Instalar o SEI		■	■	■				
Treinar equipe de suporte ao SEI			■	■				
Revisar fluxos de trabalho			■	■				
Configurar e parametrizar o SEI				■	■	■		
Treinar multiplicadores (GT Enap Sem Papel) e testar diferentes processos no ambiente de provisionamento (piloto)				■	■	■		
Ajustar cronograma conforme resultados do piloto						■		
Disponibilizar ambiente de produção do SEI para uso						■	■	
Publicar ato normativo de instituição do SEI						■	■	
Realizar treinamento com TODOS os usuários					■	■	■	
Disponibilizar e manter atualizado a página na Internet do projeto "Enap Sem Papel"				■	■	■	■	
Acompanhar a criação das Bases de Conhecimento nas coordenações da Enap, e Avaliar implantação do SEI								■

8.5 Riscos e Ações Preventivas e Contingenciais:

Riscos	Ações Preventivas e Contingenciais
Resistência / não aceitação dos usuários na utilização do SEI e na adoção do processo eletrônico Não envolvimento total dos servidores nas ações ao processo de implantação do SEI (Falta de motivação)	1) Manter ações relacionadas à motivação ao uso do meio eletrônico para que não voltem a usar o papel; 2) Demonstrar as facilidades e os ganhos com a utilização do SEI; 3) Capacitar multiplicadores, como líderes, para motivar todos na unidade em que esteja desempenhando as suas atividades; 4) Constituir uma equipe de mudança; 5) Realizar treinamento e formação de todos os servidores da Enap; 6) Obter apoio da alta administração no processo de convencimento/sensibilização e para uma efetiva mudança de cultura organizacional; 7) Estimular aprendizado constante dos servidores com o uso contínuo do SEI; 8) Aplicar “lições aprendidas” de outras organizações na implantação do SEI na Enap.
Falta de orçamento	1) Prever a implantação na previsão orçamentária da organização, alinhada ao PDTI; 2) Utilizar ferramentas já existentes para treinamentos, divulgação, mapeamento dos processos, infraestrutura e assuntos relacionados à TI; 3) Buscar parcerias externas por meio de convênios e acordos de cooperação
Riscos com a falta de clareza no mapeamento dos processos	1) 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.
Falta de normativos norteadores das novas formas de trabalho	1) Desenvolver normativos internos que ajudem no processo de mudança e aceitação; 2) Divulgar amplamente os normativos criados; 3) Reforçar conceitos contidos em normativos já em vigor para a área de comunicações administrativas, relacionando com o uso da TI.
Falta de equipe técnica ou quadro reduzido de TI	1) Buscar servidores de TI positivos à mudança e que estão em setores diversos; 2) Realizar concurso para ampliação do quadro técnico de TI; 3) Selecionar servidores com conhecimento de gestão para liderar.
Não priorização da implantação do SEI pelas áreas interessadas. Resistência da equipe de TI	1) Obter apoio da alta administração no processo de convencimento/sensibilização das equipes, inclusive a de TI quanto à priorização da implantação do SEI como ação estratégica; 2) Demonstrar as facilidades da ferramenta e a pouca necessidade de suporte, pois o SEI já tem maturidade suficiente para não requerer intervenções no código-fonte;
Inadequação da infraestrutura tecnológica (equipamentos e softwares)	1) Maximizar o aproveitamento da infraestrutura tecnológica já existente na organização; 2) CGTI prever orçamento para a aquisição de novos equipamentos e softwares.
Falta de comunicação interna e externa	1) Realizar ações de <i>endomarketing</i> para melhoria da comunicação interna; 2) Adotar ferramentas já existentes para melhoria da comunicação; 3) Criar novas ferramentas para melhoria da comunicação (web site); 4) Realizar ações que visem demonstrar os ganhos e sua capacidade de inovar perante as demais organizações; 5) Participar de eventos relacionados ao uso de meio eletrônico na melhoria da gestão. 6) Envolver a equipe da CGCE para melhorar a comunicação da organização, elaborar e seguir o plano de comunicação;

Vale ressaltar que, se as ações previstas no plano de implantação não forem devidamente executadas, alguns danos de médio e alto impacto comprometerão o projeto na Enap, a saber:

- Impossibilidade de realização da implantação do SEI, a implantação com restrições ou a descontinuidade do sistema;
- Possíveis perdas e inconsistências de dados, de acordo com as peculiaridades de cada sistema;
- Retorno à cultura de uso do papel;
- Descontinuidade da implantação do SEI;
- Permanência de tramitação de documentos híbridos mesmo após a total implantação do SEI;
- Otimização de fluxos de trabalho não alcançada com o uso do SEI pela Enap.

9. Fontes consultadas:

Sistema Eletrônico de Informações: Metodologia de Implantação. Versão 1.0. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 2014

WEBSITE CADE SEM PAPEL. Disponível em <http://www.cade.gov.br:8081/sem papel/>. Acesso em 26/02/2015

10. Encaminhamento

Brasília,

de 2015.

Aprovo este Plano de Implantação em suas especificações, prazos e justificativas, considerando as informações técnicas nele existentes.

Cassiano de Souza Alves
Diretor de Gestão Interna