

ENAP SEM PAPEL: TRABALHO COLABORATIVO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI)

BRASÍLIA/DF ABRIL/2017

CLAUDIA CRISTINA MULLER - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA -
claudiamuller@nutead.org

Tipo: RELATO DE EXPERIÊNCIA INOVADORA (EI)

Categoria: ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS

Setor Educacional: EDUCAÇÃO CORPORATIVA

RESUMO

Apresenta o desenvolvimento do projeto ENAP SEM PAPEL, implantado pela Escola Nacional de Administração Pública em 2015, com diversos sistemas e ações integradas: Sistema de Informações Eletrônicas (SEI), Escola Virtual, Repositório Institucional, Sistema Integrado de Gestão, ENAP Sustentável. O SEI é uma plataforma cedida ao Governo Federal pelo TRF4 e dentro da proposta do Processo Eletrônico Nacional (PEN). O PEN-SEI surgiu a partir da necessidade de automatizar os processos administrativos, de eliminar ou reduzir o uso do papel, otimizar as rotinas de trabalho, favorecer o trabalho colaborativo e a redução de gastos. A metodologia de implantação do SEI trata de aspectos organizacionais relacionados aos processos de trabalho, às pessoas, infraestrutura e tecnologia, comunicação e aspectos legais. Todas as etapas de implantação e as boas práticas estão compartilhadas no endereço <https://sempapel.ena.gov.br/>. Além disso, outros conceitos permeiam o projeto ENAP SEM PAPEL: simplificação de processos, recursos educacionais abertos, licenças abertas, BYOD (bring your own device), inovação, virtualização, estado em rede, mobilidade, práticas de gestão do conhecimento, trabalho colaborativo (ColabSEI), agenda ambiental, sustentabilidade, qualidade do gasto público.

Palavras-chave: ENAP SEM PAPEL, Sistema Eletrônico de Informações, virtualização, sustentabilidade, colaboração.

1. INTRODUÇÃO

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) é uma escola de governo vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que tem como missão desenvolver as competências dos servidores públicos para aumentar a capacidade do governo na gestão de políticas públicas. Atende, prioritariamente, os servidores civis do Poder Executivo, em um total de 683.870 servidores (dados de 2014) lotados em todos os Estados brasileiros.

A ENAP atua em programas de formação e desenvolvimento: desenvolvimento técnico e gerencial, formação inicial e aperfeiçoamento de carreiras, pós-graduação *lato e stricto sensu*, nas modalidades presencial, a distância e cursos híbridos.

O projeto Enap Sem Papel está alinhado com a missão da Enap e identificado no Planejamento Estratégico ENAP 2012/2015, relacionado aos objetivos de aperfeiçoar o modelo de gestão com foco em processos de tomada de decisão, comunicação, monitoramento e avaliação; e de uniformizar rotinas e melhorar a eficácia e eficiência da gestão da Escola.

A Enap decidiu implantar o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) a partir da necessidade de automatizar os processos administrativos, de eliminar ou reduzir o uso do papel, e de otimizar as rotinas de trabalho, favorecendo o trabalho colaborativo e a redução de gastos.

A alta direção da Enap definiu, no seu Plano de Modernização Administrativa e Tecnológica, a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como uma ação estratégica e de curto prazo. Para uma ação de tamanha importância, não se pode prescindir das tecnologias da informação e da comunicação, tanto na educação e na gestão do conhecimento, como nas atividades diárias relacionadas à gestão documental.

A implantação do SEI permitiu a automação dos processos administrativos, que a partir do uso do SEI foram realizados com mais agilidade e segurança. Os gestores puderam, então, visualizar, dar andamento e assinar documentos nos processos de qualquer lugar via smartphones ou tablets. Foi possível redefinir fluxos de trabalho, dar celeridade aos processos e reduzir custos.

O Projeto Enap Sem Papel estava, portanto, diretamente ligado ao Plano de Logística Sustentável da Enap, que tem como objeto o Programa Agenda Ambiental na

Administração Pública A3P, visando um ambiente sustentável e a qualidade de vida no trabalho.

Nessa perspectiva, o uso de sistemas como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), o Sistema Integrado de Gestão (SIG), o Repositório Institucional e o Ambiente Virtual de Aprendizagem Moodle foram essenciais para a gestão de mudanças na instituição.

No entanto, olhamos apenas para os sistemas, foi necessário o engajamento das pessoas para que não utilizassem mais o papel em todos os segmentos de atuação da Enap e se sentissem seguros para desenvolver o seu trabalho.

2. O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÃO (SEI) NA ENAP

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho, que tem como principais características o fim 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 SEI é uma ferramenta que possibilita a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos dentro do próprio sistema. É um sistema intuitivo, estruturado e com boa navegabilidade e usabilidade, além disso, proporciona a virtualização de processos e documentos, propiciando a atuação simultânea de várias unidades, ainda que distantes fisicamente, em um mesmo processo, reduzindo o tempo de realização das atividades.

A metodologia para a implantação do SEI foi baseada no modelo disseminado pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, voltada a definições estratégicas da organização. Trata de aspectos organizacionais relacionados aos processos de trabalho, às pessoas envolvidas no projeto, infraestrutura e tecnologia, comunicação, aspectos legais da implantação e ao próprio plano de implantação.

A implantação do SEI na Enap foi uma decisão da alta administração e, por ser considerada uma ação prioritária e estratégica, teve total apoio dos gestores e de todos os colaboradores. A responsabilidade de conduzir a implantação do SEI na Enap ficou a cargo das áreas de Gestão da Informação e do Conhecimento (CGCON) e de Tecnologia da Informação (CGTI), auxiliadas por Grupo de Trabalho criado para essa

finalidade e com colaboração de profissionais estratégicos das áreas-meio e finalísticas da Enap.

O sucesso na implantação do SEI na Enap em curto prazo (de fevereiro a agosto de 2015) e a conseqüente mudança de cultura na instituição deu-se, sobretudo, às estratégias de capacitação e de comunicação utilizadas pela equipe gestora do projeto.

A mudança de cultura se deu por meio das seguintes posturas e ações:

- a. **Mudança de cultura:** Estímulo constante para que os funcionários da Enap e os alunos utilizassem o meio eletrônico e reduzissem o uso do papel.
- b. **Gestão de Mudanças:** As poucas resistências ao processo eletrônico e ao uso de sistemas foi dissipada ao se demonstrar as facilidades e os ganhos com o projeto ENAP SEM PAPEL.
- c. **Ferramentas para a Mudança:** O treinamento e formação continuada foram as ferramentas para mudar a cultura.
- d. **Apoio da Alta Administração** ajudou a superar a resistência à mudança, pois envolveu todas as áreas e pessoas em funções estratégicas foram realocadas ou solicitadas a trabalhar no projeto.

Durante o processo de implantação do SEI, deixávamos claro que, no processo de mudança, importante são as pessoas (mais do que o sistema propriamente dito). Portanto, a participação de todos (compromisso, engajamento, colaboração) foi fundamental para o sucesso do projeto ENAP SEM PAPEL, para trazer inovação nos processos de trabalho. Com o compartilhamento de soluções e lições aprendidas, as pessoas fizeram toda a diferença.

Com relação à capacitação, todos os servidores e colaboradores de todas as áreas da Enap foram capacitados para utilizar a ferramenta SEI, já que todos os processos passaram a ser exclusivamente eletrônicos, não havendo mais trâmite de documentos e processos em papel. Importante ressaltar que a implantação do SEI na ENAP tornou-se um case de sucesso no Governo Federal e os servidores da ENAP também contribuíram na disseminação do conhecimento, tornando-se multiplicadores e, desde então, a Escola Virtual da ENAP promove cursos online para a implantação e uso do SEI.

Além da **Capacitação para Uso do SEI**, outras iniciativas foram realizadas para orientar as equipes da Enap:

- **Operação Assistida:** orientação realizada pelo Núcleo Gestor do SEI (antes,

durante ou depois da implantação do sistema), feita individualmente ou para pequenos grupos, com o objetivo de dirimir dúvidas ou simular a tramitação de processos e documentos administrativos, nas coordenações da Enap.

- **Workshop de Digitalização:** práticas de como digitalizar os processos, focando nos seguintes itens: Utilização do OCR; Higienização básica de documentos; Procedimentos de carregamento das folhas; Como iniciar uma digitalização; Como salvar os documentos digitalizados.

O Plano de Comunicação foi outra estratégia importante para a mudança de cultura. Envolveu o público interno e externo, considerando que a Enap tem papel de destaque na Administração Pública Federal, já que seria a responsável por oferecer capacitação para a utilização do SEI aos profissionais de todos os Ministérios Setoriais, Universidades, Órgãos vinculados ao Governo Federal.

O Plano de Endomarketing (interno) do projeto ENAP SEM PAPEL tinha como objetivo divulgar os benefícios e resultados, além de mitigar as resistências e sanar as possíveis dúvidas a respeito dos sistemas. E a comunicação externa envolveu ações de divulgação sobre a experiência de uso dos sistemas na ENAP e os ganhos obtidos no trâmite processual, em formato eletrônico.

Ações importantes do Plano de Comunicação foram desenvolvidas com vistas à mudança de cultura do Projeto ENAP SEM PAPEL:

- Participação dos servidores nas campanhas “livrando-se do papel e entrando na era digital” e “Eu SEI, pergunte-me como”;
- Ensaio fotográfico foi realizado com vários colaboradores da ENAP, e a cessão de uso da imagem para a customização do Manual do Usuário do SEI;
- Criação de Equipes de Trabalho com os líderes dos setores da Enap, que se apresentavam por email e presencialmente para ajudar a superar as possíveis dificuldades de substituir o uso do papel pelo meio eletrônico;
- Criação do site Enap Sem Papel (<https://sempapel.enap.gov.br/>) para a comunicação de todas as etapas do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), procedimentos, manuais e vídeos, cronograma de treinamento, resultados alcançados, etc.

Portanto, além de um plano de implantação cuidadosamente pensado, relacionamos os sistemas que contribuiriam sobremaneira para a Agenda Sustentável e a consequente eliminação do uso do papel da ENAP:

- **Sistema Eletrônico de Informações (SEI)**, que permite a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos dentro do próprio sistema. É a virtualização de processos e documentos, a atuação simultânea de várias unidades, reduzindo o tempo de realização das atividades.
- **Repositório Institucional da ENAP**, criado em 2014 com acesso aberto a todos os documentos, materiais de cursos, publicações, estudos de caso, vídeos. Traz conteúdo relacionado à Administração Pública e Gestão Governamental e, no primeiro ano de existência (2014-2015), já contava com mais de 2.000 objetos digitais em acesso aberto, mais de 235.000 acessos e 1,7 milhão de pesquisas realizadas.
- **Escola Virtual da ENAP**, criada em 2003, é uma estrutura on-line dedicada à oferta de cursos na modalidade a distância. Oferece cursos com tutoria e sem tutoria e traz, no ambiente virtual de aprendizagem Moodle, um portfólio de cursos e repositório de recursos educacionais.

Portanto, com esses três sistemas, a ENAP apresentou grande impacto na redução do uso do papel, na otimização das rotinas de trabalho, na redução de gastos, na facilitação do trabalho colaborativo e na criação de ambientes mais sustentáveis.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças com a implantação do SEI, desde agosto de 2015, foram inúmeras: i) Todos os processos criados, tanto na área-meio como na área-fim, são exclusivamente eletrônicos e o uso do papel foi reduzido drasticamente; ii) Todos os processos que após a implementação do SEI estavam pendentes de decisão e/ou de ação na Enap, foram digitalizados e disponibilizados no sistema; iii) Expedientes externos recebidos em papel foram digitalizados e tramitados virtualmente; e iv) A tramitação de processos está sendo feita exclusivamente pelo SEI.

A Enap incorporou o SEI como o sistema oficial de gestão de documentos e processos eletrônicos, com benefícios importantes para a modernização administrativa e tecnológica:

- Os usuários internos e externos podem receber e acompanhar processos online, assinar contratos e outros documentos eletronicamente;
- Práticas inovadoras de trabalho foram desenvolvidas, voltadas ao aumento da produtividade e à diminuição do uso do papel;
- O SEI permite total portabilidade, sendo 100% na Internet, com acesso remoto por meio de notebooks, tablets e smartphones;

- Os fluxos de processos foram melhorados, tramitando, ao mesmo tempo, em várias áreas da Enap, e eliminando trâmites em níveis hierárquicos desnecessários;
- O SEI não teve nenhum ônus para a Enap, já que é a base do Processo Eletrônico Nacional (PEN), coordenado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e foi implantado em toda a Administração Pública Federal.

Como dissemos, com a implantação do SEI, a Enap praticamente eliminou o uso do papel. Essa iniciativa otimizou as rotinas de trabalho, favoreceu o trabalho colaborativo e reduziu gastos, contribuindo para a construção de um ambiente mais sustentável.

Relacionados a isso, outros conceitos permearam o projeto ENAP SEM PAPEL: simplificação de processos, recursos educacionais abertos, licenças abertas, BYOD (bring your own device), inovação, virtualização, estado em rede, mobilidade, práticas de gestão do conhecimento, trabalho colaborativo (ColabSEI), agenda ambiental, sustentabilidade, qualidade do gasto público.

REFERÊNCIAS

ENAP SEM PAPEL. Disponível em <https://sempapel.enap.gov.br/> Acesso em 27/04/2017.

FREIRE, a. & PALOTTI, P. (Org.) Servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas. Cadernos Enap 42. Brasília: Enap, 2015. 132 p.