

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Priscilla Maio da Silva

**Benefícios e dificuldades na implantação do SEI por uma Equipe de Gestão
Documental: o caso do DMAE**

**Porto Alegre
2019**

Priscilla Maio da Silva

**Benefícios e dificuldades na implantação do SEI por uma Equipe de Gestão
Documental: o caso do DMAE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos

Coorientadora: Ana Julia Possamai

Porto Alegre
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann
Vice-reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato
Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Coordenador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala
Coordenador substituto: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

CIP - Catalogação na Publicação

Silva, Priscilla Maio da
A implantação do SEI (Sistema Eletrônico de
Informação) no DMAE / Priscilla Maio da Silva. --
2019.
49 f.
Orientador: Clezio Saldanha dos Santos.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
PÚBLICA , Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Sistema Eletrônico de Informações. 2. Gestão
Documental. I. Saldanha dos Santos, Clezio, orient.
II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico
CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS
Telefone: 3308-3801
E-mail: eadadm@ufrgs.br

Priscilla Maio da Silva

Benefícios e dificuldades na implantação do SEI por uma Equipe de Gestão Documental: o caso do DMAE

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em _____ de _____ de 2019.

Banca Examinadora

Examinador (a): Diogo Demarco

Examinador (a): Gilberto Tavares dos Santos

Orientador (a): Clezio Saldanha dos Santos

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em virtude da fé que me deu coragem para realizar minha inscrição na seleção. À Nádia, coordenadora da Universidade Corporativa DMAE, pela divulgação no departamento do edital de inscrição do curso.

Ao meu chefe Dick, que sempre me motivou a seguir adiante e não desistir. Assim como meu irmão Fábio, que manteve minha perseverança para a conclusão deste trabalho. A meu pai pelo apoio e auxílio financeiro para aquisição dos recursos necessários ao acompanhamento das atividades do curso.

Agradeço a minha mãe, esposo e minha filha por compreenderem a minha ausência durante todos esses finais de semana durante todo o curso e, ainda mais, nos últimos meses pela execução deste trabalho.

À Universidade pela qualidade do ensino e oferta deste curso de Pós-Graduação, gratuitamente, na modalidade EAD pelo Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP).

RESUMO

O presente trabalho objetiva explicitar a relevância de se considerar a Gestão Documental na implementação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI), que vem sendo adotado por inúmeros órgãos governamentais, através da experiência de implantação da ferramenta no Departamento Municipal de Água e Esgotos de Porto Alegre. De natureza qualitativa, com finalidade exploratório descritiva, utilizou-se da pesquisa bibliográfica para apresentação dos conceitos na revisão de literatura e da observação não estruturada e pesquisa documental para discorrer sobre como se deu a implantação do SEI no DMAE, abordando a participação da Equipe de Gestão Documental, em especial a do arquivista, neste processo. Após destacar as dificuldades e os benefícios relacionados com a adoção desta tecnologia se conclui que a atuação da equipe foi fundamental para a conclusão do processo de transição do processo físico ao eletrônico, principalmente, pelo desempenho do arquivista, na etapa de parametrização do sistema e migração de dados de sistema anterior, evitando assim prejuízos decorrentes de possível perda de informação.

Palavras-chave: Gestão Documental. Sistema Eletrônico de Informação. Arquivista. Dificuldades. Benefícios.

ABSTRACT

The present work aims to make explicit the relevance for considering Documental Management in the implementation of the Electronic Information System (EIS), which has been adopted by various governmental institutions, through the experience of the tool's implantation in Department of Water and Sewerage of Porto Alegre. Of qualitative nature with descriptive exploratory purpose, it was used the bibliographical research for presentation of the concepts in literature review and unstructured observation and documentary research to discuss how the EIS was implemented in MDWS, addressing the participation of the Document Management Team, especially the archivist, in this process. After highlighting the difficulties and benefits related to the adoption of this technology, it was concluded that the team's performance was fundamental to the conclusion of the process of transition from the physical process to the electronic, mainly due to the performance of the archivist, in the parameterization phase of the system and migration of data from the previous system, thus avoiding damages due to possible loss of information.

Keywords: Document Management. Electronic Information System. Archivist. Difficulties. Benefits.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O processo informacional relativo aos Arquivos	15
Figura 2: Meta 52- Prometas 2017-2020.....	23
Figura 3: O GPA foi encerrado! E agora?	36
Figura 4: “Migração GPA>SEI”.....	37
Figura 5: Variação de consumo de papel A4.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAD	Comissão de Avaliação de Documentos
DMAE	Departamento Municipal de Água e Esgotos de Porto Alegre
EQ-GDOCUM	Equipe de Gestão Documental
EQ-TI	Equipe de Tecnologia da Informação e Inovação
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
GSER	Gerência de Serviços Compartilhados
PMPA	Prefeitura Municipal de Porto Alegre
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SMA	Secretaria Municipal de Administração
SMPG	Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão
TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
TTD	Tabela de Temporalidade dos Documentos
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNI	Universidade Corporativa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1 Delineamento do Tema	10
1.2 Problema de Pesquisa	10
1.3 Justificativa	11
1.4 Objetivos	12
2.REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 Gestão Documental	13
2.2. Sistema Eletrônico de Informação	16
3.METODOLOGIA	19
3.1. Delineamento da pesquisa	19
3.1.1 População	19
3.1.2 Modelo e perfil de pesquisa.....	19
3.2 Tipos de dados	20
3.2.1 Técnica para coleta de dados	20
3.2.2 Tratamento de dados	21
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
4.1 O SEI na Prefeitura Municipal de Porto Alegre	22
4.2 A Equipe de Gestão Documental na implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) no DMAE	24
4.2.1 Migração de processos físicos do GPA para o SEI	32
4.2.2 Dificuldades encontradas pela Equipe de Gestão Documental.....	38
4.2.3 Benefícios observados durante a implantação do SEI no DMAE.....	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

1 INTRODUÇÃO

1 Delineamento do Tema

A modernização da Administração Pública, visando maior eficiência na sua Gestão, passa pela incorporação de recursos tecnológicos em suas rotinas. Nesse sentido, verifica-se que a implementação de tecnologia da informação aos trâmites administrativos é um importante passo para que os órgãos públicos se organizem para que as demandas dos cidadãos sejam atendidas com mais agilidade e eficiência, principalmente, após a informatização dos processos da área judicial, bem como a evolução do conceito de transparência.

Assim, dentro deste contexto, a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, em 2015, por meio do Decreto Municipal 18.916, de janeiro de 2015, instituiu o processo administrativo eletrônico no âmbito do município. E tendo em vista que a mencionada legislação abrange o Departamento Municipal de Água e Esgotos (DMAE), esse precisou modificar suas rotinas para atender ao Decreto através da implantação do Sistema Eletrônico de Informações - SEI. Assim, a presente pesquisa tem a pretensão de registrar a experiência do DMAE de Porto Alegre em seu processo de migração dos processos administrativos do meio físico (papel) para o eletrônico, através do ambiente do Sistema Eletrônico de Informações – SEI, no período de 2015 a 2018.

1.2 Problema de Pesquisa

Tendo em vista que no primeiro semestre de 2018 ainda não constava concluída a migração dos processos administrativos físicos para o Sistema Eletrônico de Informação – SEI, apesar da instauração física de processos administrativos no DMAE ter praticamente findado em 2017, observa-se a relevância do tema abordado.

No Departamento, as atividades relativas ao arquivo e ao protocolo são atribuições de um só setor: a Equipe de Gestão Documental, ou seja, esta unidade compreende em suas atribuições: a instauração de processos administrativos requeridos por clientes internos e externos; o atendimento aos usuários externos quanto ao fornecimento de cópias de processos em tramitação e/ ou arquivados; arquivamento; desarquivamento e seleção para eliminação; participação na CAD (Comissão de Avaliação de Documentos) e orientação para a aplicabilidade da Tabela

de Temporalidade dos Documentos (TTD) do DMAE através de visitas técnicas às áreas para orientação quanto à guarda e transferência de documentos, além de informações para atualização da TTD.

Desta forma se percebe que é de grande valia a participação de servidores da área de gestão documental nas aplicações informáticas e procedimentos de processamento administrativo e de gestão de documentos e arquivamento.

Outrossim, esta pesquisa visa estabelecer correlações sobre como ocorreu este processo, buscando identificar os impactos que a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) trouxe a Equipe de Gestão Documental do DMAE. Isto, a fim de responder como pode uma equipe de Gestão Documental contribuir no processo de implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI)?

Para tanto primeiramente apresentamos na revisão de literatura apresentamos conceitos da área de gestão Gestão Documental, bem como o Sistema Eletrônico de Informações, após para análise de resultados contextualizamos o leitor quanto a implantação da ferramenta na Prefeitura Municipal de Porto Alegre, da qual o DMAE faz parte da administração indireta. Depois descreve-se cronologicamente o processo de implantação do SEI no DMAE na perspectiva das atividades desenvolvidas pela equipe de gestão documental na migração dos processos físicos gerenciados pelo GPA para o eletrônico através do SEI, os obstáculos verificados neste percurso e os primeiros benefícios observados a partir da utilização do sistema eletrônico de informação.

1.3 Justificativa

A atual modernização da Gestão Pública passa pela transição dos processos físicos para o processo eletrônico. Sendo a Administração Pública constituída por inúmeros órgãos governamentais, com as mais diversas características e estruturas, quanto mais estudos existirem sobre a experiência da implantação do SEI, maior será a probabilidade deste conhecimento poder auxiliar instituições que venham futuramente a adotar o sistema. Portanto, a apresentação de alguns dos desafios e benefícios identificados no processo de implantação de Sistema de Informação no DMAE tem por finalidade, não apenas o registro da mencionada experiência, mas também visa oportunizar aos demais órgãos interessados na utilização do sistema, que possam otimizar suas implementações, uma vez que poderão analisar os

obstáculos e os benefícios encontrados em experiências prévias, bem como perceberem também o potencial da inserção da gestão documental no processo, de modo a atingirem maior eficácia na execução da implantação do SEI, o que por consequência estará a gerar economia ao erário público.

De modo complementar, o interesse da presente pesquisa havia sido despertado não só pelo fato do desconhecimento da maioria dos servidores públicos quanto à amplitude de atribuições de um Setor de Arquivo, mas também pelo fato da presente autora ter pertencido a EQ-GDOCUM, em suas atividades de protocolo, entre 2012 e março de 2017. Como membro da equipe houve a oportunidade de participar da primeira turma de capacitação do DMAE para utilização do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), ministrada pela Administração SEI, em virtude da responsabilidade da área na disseminação do uso da ferramenta no departamento.

1.4 Objetivos

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar a participação de uma equipe de Gestão Documental no processo de implementação de sistema de gerenciamento eletrônico de documentos, em especial do SEI, adotado no DMAE.

A presente monografia objetiva, especificamente, registrar a experiência de como ocorreu o processo de implantação do Sistema Eletrônico de Informação - SEI no DMAE, buscando:

Descrever etapas da implantação do SEI no DMAE;

Apontar a participação da equipe do setor de arquivo do departamento (Equipe de Gestão Documental) no processo correlacionando aos conceitos da área de Gestão Documental;

Descrever dificuldades na transição do processo físico para o eletrônico;

Identificar possíveis benefícios observados durante a implantação do SEI no DMAE.

2.REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão Documental

A Gestão Documental corresponde a uma área da administração responsável pelas atividades de produção, de utilização e de destinação de documentos. Dessa forma, é fundamental para o conhecimento do fluxo das informações das instituições. Em sua origem não estava relacionada à arquivística, uma vez que apenas visava dar funcionalidade a administração através da redução da produção, disponibilização dos documentos para acesso e guarda de acordo com seus prazos. Segundo Valentim (2010, p. 368): "o programa de gestão compreende as fases de: tramitação, organização e arquivamento, reprodução, classificação e avaliação" apud (PIMENTA, 2008, p. 9). Pelo exposto acima se pode verificar que a gestão documental possui relação direta com as informações organizacionais, o que é corroborado por (Valentim, 2010, p. 381):

[...] fica evidente a interface entre a informação orgânica e a gestão documental. O processo da gestão compreende o cumprimento de todas as fases do documento: corrente, intermediária e permanente. Portanto, garante o efetivo controle do documento desde a sua produção até sua destinação final: eliminação ou guarda permanente, permitindo a rápida localização e acesso às informações.

Conforme citado acima, o autor deixa clara a existência da interface entre a organicidade da instituição e a gestão documental o que demonstra que os profissionais, que atuam nesta área, possuem conhecimento necessário para colaborar no processo de implantação de software, que visa tratar de seus processos administrativos. No caso desta pesquisa dos servidores da Equipe de Gestão Documental (EQ-GDOCUM) do DMAE.

Na disposição sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, a Lei nº 8159 em seu artigo 3º: "Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente."

Quanto ao procedimento de avaliação, este consiste em atribuir valor aos documentos, através da análise do ciclo de vida documental com a finalidade de estabelecer prazos de guarda e a destinação final dos documentos (eliminação ou guarda permanente). O instrumento decorrente dessa atividade é a Tabela de Temporalidade de Documentos (TTD).

A respeito dos objetivos da avaliação, os principais são: viabilizar a eliminação criteriosa de documentos; reduzir a massa documental acumulada e com isso liberar espaço físico; agilizar o processo de recuperação de documentos; racionalizar a produção e o fluxo de documentos; e preservar os documentos de guarda permanente.

Sendo que a eliminação de documentos na administração pública deve estar balizada pelo cumprimento à legislação vigente. Entre essas se destaca a Lei nº 8.159/1991 regulamentada pelo Decreto nº 4.073/2002, que institui o Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ.

Quanto à definição de prazos de guarda e de destinação (eliminação ou guarda permanente) são levados em consideração os seguintes critérios:

- Valor probatório: prazos legais conforme legislação vigente.
- Valor administrativo: documentos mantidos para fundamentar pesquisas internas do Departamento, em suas atividades administrativas (meio e fim); “Valor que um documento possui para a atividade administrativa de uma entidade produtora, entidade produtora na medida em que informa, fundamenta ou prova seus atos” (ARQUIVO NACIONAL, p. 169)
- Valor fiscal: Valor atribuído aos documentos para comprovação de operações financeiras ou fiscais. (ARQUIVO NACIONAL, p. 170)
- Valor informativo e de pesquisa: “Valor que um documento possui pelas informações nele contidas, independentemente de seu valor probatório”. (ARQUIVO NACIONAL, p. 170)
- Valor histórico ou permanente: “Valor probatório ou valor informativo que justifica a guarda permanente de um documento em um arquivo”. (ARQUIVO NACIONAL, p. 171)

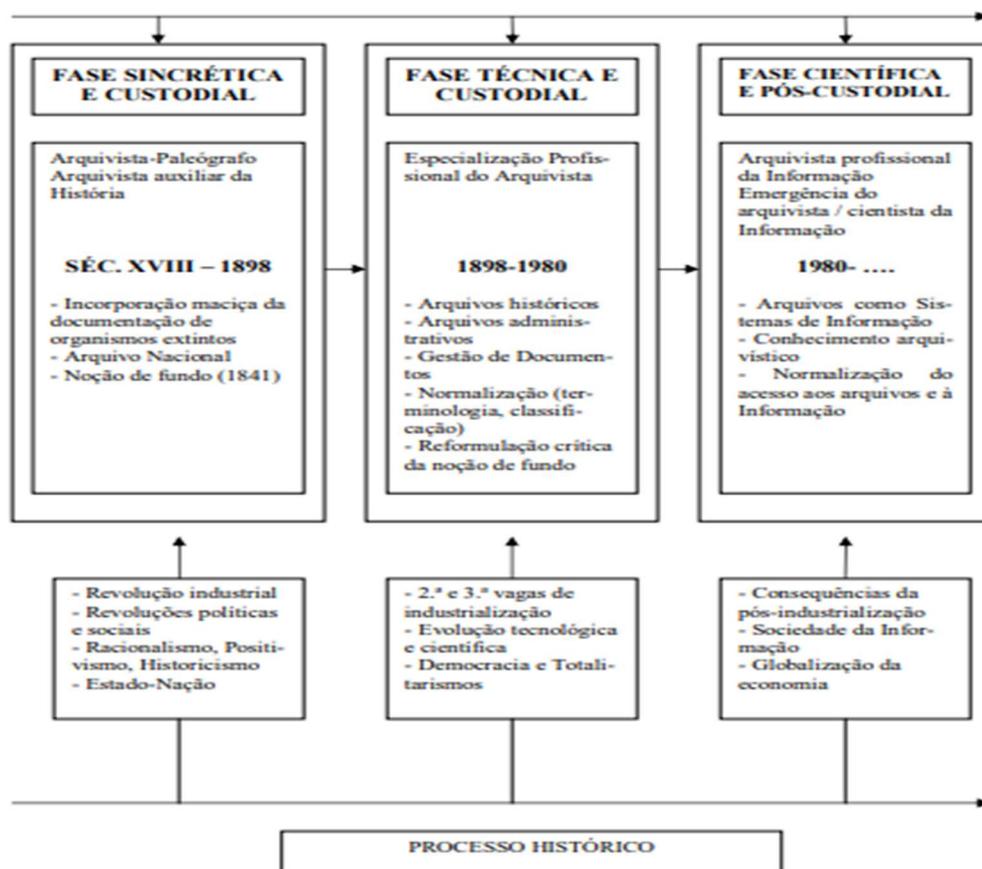
A avaliação é uma função fundamental da arquivologia, de acordo com o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística é: “processo de análise de

documentos de arquivo, que estabelece os prazos de guarda e a destinação, de acordo com os valores que lhes são atribuídos” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 41).

Tendendo a pertencer a Ciência da Informação, a Arquivística, segundo (SILVA, 2009, p. 51): “[...] incide sobre a produção, organização, fluxo, recuperação e uso, armazenamento e preservação da informação de diferentes tipos (e não apenas a jurídico-administrativa) feita e recebida por Organizações públicas e privadas.”

Abaixo uma ilustração na qual se denota a evolução da função do Arquivista.

Figura 1: O processo informacional relativo aos Arquivos



FONTE: RIBEIRO, 2011, P.63

O arquivista deixou de ser um profissional auxiliar da História para estar ligado à gestão de documentos através das funções de guarda, de conservação e de restauração sob missão de preservação da cultura e que com o avanço das tecnologias, em que um mesmo sistema abarca documentos de suportes diversos, bem como a prevalência hoje existente do acesso à informação, decorrentes da transparência se encontra com uma amplitude de atuação, uma vez que os arquivos

sejam vistos como sistemas de informação e seus profissionais possam absorver funções ligadas à ciência da informação e à gestão do conhecimento nas organizações em que atuam.

2.2. Sistema Eletrônico de Informação

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) se trata de uma tecnologia originária do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), com a finalidade de gerenciar seus procedimentos da área administrativa de forma exclusivamente eletrônica.

Conforme o exposto, pelo portal do software público, pode-se dizer que superou as expectativas do Tribunal em relação a suas funcionalidades, principalmente, em termos de agilidade, uma vez que inseridas informações no sistema, essas são atualizadas em tempo real para todos os setores da instituição.

O sistema ainda surge com um benefício primordial originário, que é a sua economicidade, já que havia sido elaborado por servidores do próprio TRF4 de modo que a obtenção do sistema não gerou custos para a administração pública na aquisição de tecnologia. Ademais, cabe ressaltar que o tribunal passou a socializar conhecimento e multiplicar a redução de custos da área pública no que passou a ceder o software e apoiar outros órgãos em sua implantação. Entre algumas das características do sistema, destaca-se:

- Portabilidade: 100% Web e pode ser acessado por meio dos principais navegadores do mercado: Internet Explorer, Firefox e Google Chrome;
 - Acesso Remoto: em razão da portabilidade já mencionada, pode ser acessado remotamente por diversos tipos de equipamentos, como microcomputadores, notebooks, tablets e smartphones de vários sistemas operacionais (Windows, Linux, IOS da Apple e Android do Google). Isto possibilita que os usuários trabalhem a distância; [...]
 - Tramitação em múltiplas unidades: incorpora novo conceito de processo eletrônico, que rompe com a tradicional tramitação linear, inerente à limitação física do papel. Deste modo, várias unidades podem ser demandadas simultaneamente a tomar providências e manifestar-se no mesmo expediente administrativo, sempre que os atos sejam autônomos entre si; [...]
- (MEDEIROS, 2015, s.p.).

Conforme citado acima, o sistema eletrônico de informações apresentou inúmeras facilidades e gerou economia ao erário público, através das socializações a outros órgãos. Essa disseminação de utilização do software é realizada através de Termos de Cooperação Técnica do tribunal com as instituições interessadas.

A aceitabilidade do sistema foi tamanha que se tornou um software de Governo e não apenas uma tecnologia da Justiça Federal da 4ª região.

Sendo assim, não é exagero afirmar que o SEI obteve um sucesso espetacular, tanto que passou a pertencer a um projeto estratégico de toda a administração pública, consoante divulgação no Portal do Software Público do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, de acordo com Medeiros (2015, s.p.): "[...] SEI foi escolhido como a solução de processo eletrônico no âmbito do projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN), iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública, com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos".

Tornando-se um projeto estratégico para toda a administração pública, tendo sido desenvolvida sua metodologia de implantação estruturada em seções, conforme sintetização de Höehr (2017, p. 33):

- Diretrizes: apresenta as principais premissas para o início da implantação, envolvendo o apoio institucional; a estratégia de convencimento da alta administração; o alinhamento com a missão, os valores e a visão da instituição; orçamento previsto; e modelo de implantação.
- Aspectos Organizacionais: aborda os aspectos relacionados a cultura organizacional e ao uso do papel, bem como as mudanças que envolvem essa transição. Expõe as ferramentas e as etapas que compõem a mudança, sugerindo ações para tal.
- Processos: recomenda as ações relacionadas à melhoria dos fluxos de trabalho da instituição, fazendo a análise dos processos já existentes. Os passos envolvem delimitação do escopo; diagnóstico e mapeamento de processos de negócio; otimização dos processos de negócio; revisão dos procedimentos de gestão documental da instituição e; controle.
- Pessoas: sugere que a participação de todos no processo de mudança é fundamental para o sucesso do projeto e que o modelo de gestão de pessoas atualmente adotado é a "gestão por competências". Define as equipes de trabalho; modelo de governança do SEI na organização; treinamento e desenvolvimento; treinamentos indicados para uso do SEI e; sensibilização.
- Infraestrutura e Tecnologia: enfoca a preparação e disponibilização da infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) necessária para o devido funcionamento da solução SEI.
- Comunicação: aborda assuntos relacionados tanto à comunicação interna, quanto a externa à instituição.
- Aspectos Legais: apresenta as normativas que devem ser consideradas quando da adoção do SEI na organização. Dentre estas estão os acordos de cooperação técnica para cessão do direito de uso do SEI; normativo para instituição do SEI; adequação às normas existentes (portarias de protocolo, resoluções do CONARQ, certificação digital, digitalização, lei de acesso à informação, documentos sigilosos).
- Plano de Implantação: aborda a questão da implantação do projeto pelos profissionais técnicos, seguindo as etapas de implantação do piloto; configuração e parametrização do SEI; migração dos dados, guiados pelo cronograma de implantação.

Segundo essa metodologia, inicialmente, a administração deve ser a equipe incentivadora e motivadora na instituição. De acordo com a seção de Diretrizes, a implantação é formalizada pela alta administração com objetivo de dirimir resistências para a realização dos trabalhos da equipe de implantação. Para otimização dos resultados dos processos como consequência do uso do SEI, primeiramente, em conformidade com os Aspectos Organizacionais é necessário que haja melhoria nos fluxos de trabalho, além do treinamento com a ferramenta. Na seção Pessoas se sugere um profissional com conhecimento da área de gestão documental para compor a equipe de implantação.

3.METODOLOGIA

3.1. Delineamento da pesquisa

Este trabalho é uma pesquisa aplicada, uma vez que utilizou conhecimentos prévios para auxiliar em futuras situações de resolução de problemas. A presente pesquisa se enquadra em um estudo de natureza qualitativa, pois conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26): "Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito [...]".

Ainda, conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 29): "Pesquisa Participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas [...]", logo se enquadra também como Observação Participante, pois a autora, além de servidora da instituição pesquisada, também pertenceu ao grupo em análise durante grande parte do processo e, mesmo posteriormente, esteve inserida naturalmente no ambiente do grupo, podendo vivenciar as demandas e os problemas da equipe em relação à realidade concreta.

3.1.1 População

O trabalho foi desenvolvido na Gerência de Serviços Compartilhados, GSER, no Departamento Municipal de Água e Esgotos, da Prefeitura Municipal de Porto Alegre – PMPA, em especial, sobre documentação e acompanhamento das atividades do setor de "Arquivo Geral", o qual oficialmente é, conforme Organograma, denominado de Equipe de Gestão Documental – EQ-GDOCUM.

3.1.2 Modelo e perfil de pesquisa

O modelo e o perfil da pesquisa têm finalidade exploratória e descritiva da implantação do Sistema Eletrônico de Informações ocorrida entre 2015 e 2018 no DMAE.

3.2 Tipos de dados

Dados Secundários:

Os dados secundários foram obtidos em documentos internos da organização, como: relatórios de reuniões disponibilizados pela equipe responsável pelo processo de migração dos processos administrativos do suporte físico gerenciados pelo sistema de Gerenciamento de Processos Administrativos (GPA) para o suporte eletrônico, através da utilização do SEI - O Sistema Eletrônico de Informações; histórico de eventos existentes dentro do sistema SEI; material de uso interno da organização como normas disponíveis na intranet; informações contidas em comunicados, em jornais, em murais da autarquia e em divulgações da PMPA – Prefeitura Municipal de Porto Alegre relativa ao tema noticiado em seu site na internet, além das legislações relativas.

3.2.1 Técnica para coleta de dados

Quanto aos instrumentos de coleta de dados se procurou trabalhar através da observação simples não estruturada.

Como o processo eletrônico havia sido instituído por decreto, primeiramente se buscou a legislação relativa ao tema, posteriormente, e ainda para compor a revisão teórica foi realizada pesquisa bibliográfica referente à gestão documental, com buscas relativas às divulgações da PMPA quanto à implantação do processo eletrônico, quanto à legislação e as instruções internas, também são de conhecimento público, uma vez que são publicadas no diário oficial de Porto Alegre. Para a análise dos resultados foi realizado levantamento de registros e informações da posse da autora deste trabalho como membro da EQ-GDOCUM até 2017, sobre estas tomadas anotações de retomada da vivência proporcionada pelas atividades de protocolo e atuação junto a Procempa quanto a solicitações de relatórios da produção de processos administrativos. Para uma maior fidedignidade se teve a intenção de manter a cronologia dos fatos durante a descrição, para o que os dados referentes à PMPA constantes no histórico do próprio sistema SEI foram imprescindíveis para a realização do trabalho.

Pelo fato de além de ser servidora, ser assistente administrativo pertencente a equipe de gestão documental entre 2015 e 2017, foi possível acompanhar as alterações de rotinas de protocolo e dos agentes disseminadores gradativamente pela evolução da expansão do SEI, bem como participar de reuniões que trataram do processo de implantação do SEI e redução de instauração de processos físicos. As atas de reuniões gerenciais e de equipe foram elucidativas quanto as dificuldades encontradas e posteriormente como membro da Gerência, que permaneceu responsável pelo sistema no DMAE, através da Equipe de Gestão Documental e, em especial, pela atuação de sua arquivista, também foi possível observar a sequência dos fatos do processo, bem como as preocupações da equipe e suas ações supervisionadas sua coordenação e gerência.

Foram utilizados para fins do presente trabalho também as informações disponíveis na intranet do departamento, e da GSER referentes à gestão documental, além das informações de ampla divulgação interna como murais da gestão ,e comunicados da UCS via e-mail que orientavam os servidores quanto a migração do GPA para o SEI, e diversas reportagens do jornal interno DMAE notícias que divulgavam a implantação do SEI, os cursos de capacitação e entrevistas a servidores quanto a suas percepções da nova ferramenta de trabalho que colaboraram para o apontamento dos benefícios observados além da percepção e das opiniões dos membros da equipe de gestão documental informalmente prestadas a autora durante o desenvolvimento das atividades diárias e elaboração do presente estudo.

3.2.2 Tratamento de dados

Para a revisão de literatura se utilizou a pesquisa bibliográfica, a fim de levantar os conceitos teóricos básicos necessários ao entendimento do leitor quanto ao contexto do problema da pesquisa. Procurou-se organizar, para análise e reflexão, a retomada das lembranças do vivenciado pela autora no departamento, a fim de poder descrever como ocorreu o processo, bem como interpretar os conceitos básicos e expô-los de modo simples, a fim de o leitor poder compreender o motivo da participação da EQ-GDOCUM no processo no DMAE, quando de um modo em geral se desconhecem as atribuições de um profissional de arquivo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O SEI na Prefeitura Municipal de Porto Alegre

O convênio entre a Prefeitura Municipal de Porto Alegre e o Tribunal Regional Federal da 4ª Região, segundo o qual o TRF4 concede a transferência de tecnologia ao executivo municipal de forma gratuita, havia sido assinado em 2010 e, em meados de 2011, a PMPA teve seus primeiros procedimentos testados em projeto piloto.

Contudo, o Decreto instituindo o SEI como meio preferencial para a tramitação de seus procedimentos foi publicado apenas em janeiro de 2015, isto após dois anos de utilização pela Secretaria Municipal de Administração (SMA) que através de sua utilização, em 2014, atingiu o percentual de quarenta por cento de seus processos administrativos com tramitação exclusivamente eletrônica, eliminando a utilização do papel. Segundo Amaral e Lermen (2014), o maior ganho para a SMA, de acordo com o seu Secretário a época, havia sido a transparência.

Conforme citado acima, o Decreto nº 18916/2015 estabelece o SEI como meio oficial e o processo eletrônico como preferencial:

[...] Art. 1º Fica instituído o Processo Administrativo Eletrônico como meio preferencial de tramitação de processos administrativos, informações e documentos do Município de Porto Alegre.

§ 1º O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA), é o sistema oficial de tramitação de processos eletrônicos administrativos e informações em meio digital do Município de Porto Alegre.

§ 2º O sistema de Gerenciamento de Processos Administrativos (GPA) permanecerá sendo utilizado até que todos os processos e todos os órgãos da Administração Direta e Indireta do Município utilizem o SEI, da PMPA. [...] (PORTO ALEGRE, 2015, p. 1).

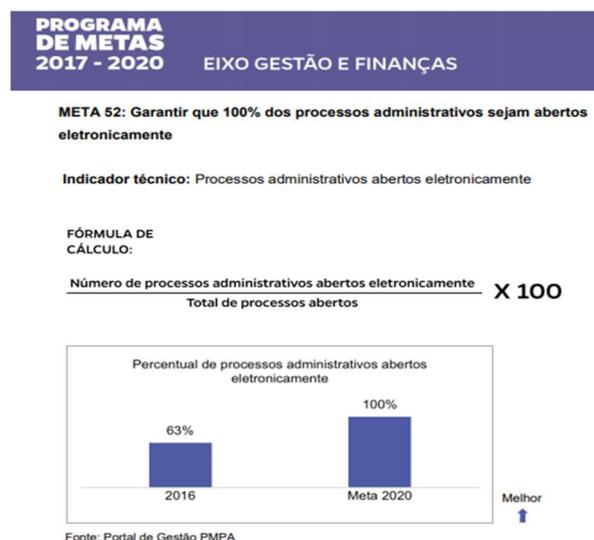
Pode-se dizer que apesar da instituição do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como ferramenta oficial para o tratamento dos procedimentos de maneira eletrônica, o fato de referido decreto apresentar que o meio para os processos administrativos era, preferencialmente, o eletrônico acabou permitindo certa procrastinação em sua efetiva utilização pelos demais órgãos da Prefeitura a época. Risco assumido pela administração ao tomar a decisão de escolher a alternativa da Implantação Paralela. Alternativa que se desenvolve, conforme Höehr menciona:

Já na Implantação Paralela, os dois sistemas, atual e o SEI, são mantidos em funcionamento, executando a mesma atividade simultaneamente até o final da fase de transição. Podem ser definidas datas distintas para implantação paralela dos processos eletrônicos, assim como, procedimentos e prazos diferenciados para a migração dos não eletrônicos, com o objetivo de não potencializar os impactos para as rotinas de trabalho (2017, p. 36).

Embora a iniciativa tivesse uma experiência favorável com projeto piloto de êxito realizado na Secretaria Municipal de Administração, a dimensão de toda a Prefeitura é muito superior e mesmo contando com o suporte para a instalação e melhorias do software da PROCEMPA (Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre), a necessidade de analisar os procedimentos específicos de cada órgão, e não apenas as atividades administrativas, foi desafiante. Demonstrado, inclusive, pelo fato de que uma única Secretaria - a SMA - em dois anos não possuía metade de suas atividades desenvolvidas no SEI, conforme exposto anteriormente em uso piloto.

A questão da dificuldade presente para a efetivação da utilização do Sistema Eletrônico de Informações como instrumento padrão de todos os órgãos da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA) para seus processos administrativos pode ser verificada pela existência da atual meta 52 no Programa de Metas, PROMETAS 2017- 2020, da atual Gestão da Prefeitura de Porto Alegre.

Figura 2: Meta 52- Prometas 2017-2020



Fonte: PROGRAMA DE METAS (2017)

Conforme figura acima, no programa consta que em 2016 se atingiu o percentual de 63% dos processos administrativos instaurados de modo eletrônico e

registrada a Meta de 100% para 2020. A meta é sobre a instauração de processos, lembre-se a existência concomitante de tramitação em meio físico.

Conforme divulgação interna, no item Novidades, no sistema SEI, em 11/01/2018, a SMPG informa entre os resultados do projeto, em 2017, o atingimento de 84% de processos administrativos abertos de forma eletrônica em todo o ano de 2017.

4.2 A Equipe de Gestão Documental na implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI) no DMAE

A implementação do SEI no Departamento Municipal de Água e Esgotos, uma vez advinda de uma imposição legal de um Decreto, pode-se dizer que, de acordo com as seções do manual e metodologia de implantação do SEI, o cronograma a perseguir era o da PMPA, a qual também havia sido responsável pelas Diretrizes e pelo plano sob coordenação da SMA, através da equipe instituída a “Administração SEI”, sendo essa responsável por encaminhar as demandas e solicitar as alterações no sistema junto a PROCEMPA.

No entanto, apesar de contar com inúmeros atores, a presente pesquisa visa focar na descrição do histórico do processo, focando na participação da área técnica da Equipe de Gestão Documental como contribuição, já que no âmbito do DMAE, essa Equipe tem como função estabelecer os procedimentos necessários à administração documental do Departamento, desde a sua produção até a destinação final, visando garantir a otimização dos processos e da informação com economia e eficácia.

Nas atividades da EQ-GDOCUM consta a participação na Comissão de Avaliação de Documentos responsável pela elaboração da Tabela de Temporalidade dos Documentos, instrumento primordial no suporte para a gestão documental.

O programa de gestão documental deverá definir normas e procedimentos técnicos referentes à produção, tramitação, classificação, avaliação, uso e arquivamento dos documentos durante todo o seu ciclo de vida (idade corrente, idade intermediária e idade permanente), com a definição de seus prazos de guarda e de sua destinação final, requisitos necessários inclusive, para o desenvolvimento de sistemas informatizados de gestão de informações (BERNARDES; DELATORRE, 2008, p.7).

No Departamento, a atividade de avaliação documental é realizada pela Comissão Permanente de Avaliação de Documentos - CAD/DMAE e encontra suporte técnico junto à Equipe de Gestão Documental (EQ-GDOCUM). Essa Comissão, por sua vez se encontra regulamentada por meio de uma normativa interna do tipo “Instrução da Direção Geral” e é por meio desse provimento que são estabelecidas a sua competência, a composição, a atribuição, o mandato, a organização e o funcionamento. Tendo a mesma em sua constituição dois servidores que exercem suas funções na Equipe de Gestão Documental, uma vez que as arquivistas são lotadas na equipe.

Art. 4º - A CAD tem a seguinte composição: 1. 1 (um) titular da Equipe de Gestão Documental; 2. 1 (um) representante da Procuradoria Municipal Especializada com formação em Ciências Jurídicas e Sociais; 3. 1 (um) arquivista; 4. 1 (um) representante da Gerência de Serviços Compartilhados; 5. 1 (um) representante da Gerência de Gestão de Pessoas; 6. 1 (um) representante da Gerência de Gestão da Estratégia; §1º Para compor a CAD, o membro designado deverá ter formação de nível superior. 2º Cada membro terá um suplente (DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE ÁGUA E ESGOTOS, 2015, p. 3).

Um dos objetivos da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos consiste em, continuamente, revisar e ampliar a Tabela de Temporalidade com o intuito de tornar o instrumento cada vez mais abrangente, assim como de atender a dinamicidade das atividades do Departamento e as mudanças da legislação.

A CAD atualiza a TTD se baseando nos valores citados no capítulo anterior e a partir dos posicionamentos e os argumentos dos integrantes da Comissão, bem como do representante da área produtora de determinada documentação, em reunião oficial se entra em um consenso quanto ao prazo pelo qual deve ser preservado o documento e a destinação adequada. Vale lembrar que nesta etapa de definição de prazos são consultadas outras Tabelas de Temporalidades de diversos órgãos públicos, em especial, a Tabela de Temporalidade do Sistema de Arquivos de Porto Alegre.

A necessidade de atender as diversas possibilidades de cada unidade administrativa da autarquia no sentido de dar amplitude para a utilização do SEI e seguir perseguindo a migração de todo procedimento executado, através de processo administrativo em papel no DMAE para o meio eletrônico, no ambiente do Sistema Eletrônico de Informações foi o desafio assumido pela Equipe de Gestão Documental. De acordo com Höehr (2017), dentro da metodologia de implantação do SEI se

vislumbram as competências da EQ-GDOCUM ativamente ligada às seções de Aspectos organizacionais, Processos e Pessoas.

Além da PROCEMPA, a Gestão de Tecnologia da Informação do Departamento (EQ-TI) atuou não só na questão de Infraestrutura e Tecnologia como também na etapa Processos, como coordenadora dos trabalhos do Grupo de Trabalho designado com a finalidade de elaborar Instrução DG, normatizando a utilização do Sistema SEI e definindo as estratégias de expansão do Sistema, no período de 03/06/2015 a 02/06/2016.

O GT referido acima envolveu, sob Coordenação da área de TI, as áreas de Gestão de Pessoas, Gestão da Estratégia, Procuradoria, Diretoria de Gestão Administrativa, Gestão de Serviços Compartilhados através de servidores da área técnica da Equipe de Gestão Documental, além de representante da Direção Geral do Departamento, a fim de definir estratégia de expansão do sistema durante o período de um ano.

A Universidade Corporativa do DMAE (UNI) organizou a capacitação da primeira turma de servidores no Sistema Eletrônico de Informações, ministrado por servidor da Coordenadoria-Geral de Modernização Administrativa (CGMA/SMPG), que estava conduzindo a administração do sistema da PMPA para aqueles que, no DMAE, estariam envolvidos nas primeiras aplicações e testes do sistema.

Dentro do escopo da fase de Processo, os servidores da Equipe de Gestão Documental atuaram no mapeamento dos processos administrativos, sendo os da área de Recursos Humanos primeiramente adotados, tendo em vista que a Secretaria Municipal de Administração já estava utilizando o SEI para as atividades de gestão de pessoas, bem como a Administração do Sei, adquirindo conhecimento sobre os assuntos para realizar a estruturação do sistema em termos de disponibilização de assunto e de formulários, a fim de se poder utilizar do sistema para a realização das rotinas. Outra razão para iniciar com assuntos de recursos humanos foi o de evitar a instauração equivocada pelo DMAE de processos administrativos que, posteriormente, precisassem, em determinada fase de sua tramitação, sair do departamento para deliberação da SMA e deste modo ter o atendimento da demanda prejudicada, pela impossibilidade de recebimento do mesmo pela Secretaria Municipal de Administração devido ao suporte estar em papel e tendo assim de reiniciar toda a sua tramitação, sendo aberto no sistema SEI para que pudesse a posteriori ser recepcionado na SMA.

A Equipe de Gestão Documental foi a responsável pelo cadastramento de usuários no sistema, cadastro que acompanhou, inicialmente, o mapeamento de processos com fluxos curtos, que envolviam poucas áreas, a fim de poder gradativamente inserir no sistema uma denominação de assunto adequado para cada processo poder ter a execução da atividade através do SEI, bem como propiciar com maior rapidez a realização de reuniões com as diferentes áreas envolvidas nas atividades, a fim de garantir a funcionalidade de seus procedimentos, incluída no sistema de modo que todos os servidores dessas áreas estivessem devidamente cadastrados e aptos a desenvolver a rotina exclusivamente no novo sistema.

Neste primeiro momento utilizavam o sistema apenas os servidores cadastrados e que já tinham participado de uma sessão assistida por membros do GT, sendo orientados sobre os passos básicos do sistema, de acordo com o processo que a área iria iniciar a proceder no sistema SEI, sendo que esses novos usuários do sistema passavam a ser multiplicadores em suas áreas para atendimento de suas demandas.

Entre os primeiros tipos de processos a serem executados no SEI constaram: Substituição de FG/CC; Abono Permanência; Vantagens Temporais; Auxílio Funeral; Autorização de Viagem; Vencimentos Extra Folha por empenho; Dispensa; Usucapião; Recuperação de Bens Móveis e Pagamento de Fatura.

A equipe EQ-GDOCUM precisou atualizar suas próprias rotinas na atividade de protocolo, em janeiro de 2016, por exemplo, em virtude de em 12/2015 ter-se orientação da Controladoria Geral do Município de Porto Alegre- CGM - para que os processos de pagamento de energia elétrica, telefone e correios passassem tramitar, exclusivamente pelo SEI, conforme determinação para a administração direta e indireta do município. Neste momento, a Equipe de Gestão Documental não poderia a partir de então instaurar automaticamente os processos quando da chegada das faturas pelo correio e sim enviá-las ao gestor do contrato para que o mesmo efetuasse o procedimento de abertura de processo diretamente no SEI, o que já demandava também a atividade de orientação para a utilização do sistema, enfrentamento de resistência da área em utilizar o SEI, uma vez que até então não estava envolvida com o mesmo por atuar em área mais operacional. A equipe precisava estar atenta ao que passava a ser incorporado como rotina no SEI independente do que tinha como posicionamento do DMAE resultante do trabalho do GT, pois conforme exemplificado acima o processo só teria sua finalidade atendida estando no formato determinado

pela CGM. Isto além de a adoção do sistema tornar cada usuário capaz de abrir processo, diminuir gradativamente as demandas do protocolo da EQ-GDOCUM pela redução das instaurações advindas de clientes internos.

Percebe-se evidentemente que a migração das rotinas para o modo eletrônico é uma tarefa complexa e que também demanda tempo para ser posta em prática. Sendo necessário planejamento e engajamento das diversas áreas da organização, a fim de possibilitar a transformação da realidade. Essa experiência, a exemplo do caso do DMAE, havia ido além de uma mudança de cultura organizacional, um processo de adaptação criativa, uma vez que o novo modo de tratar seus procedimentos havia sido primeiramente recebido via imposição de um decreto para posteriores ajustes no trabalho das diversas áreas, de acordo com o que já está posto como disponível.

Contudo, apesar de toda a complexidade que essa mudança abrange, a adaptabilidade do sistema SEI em virtude de não necessitar de workflow para cada processo é um facilitador.

O SEI permite a realização eficiente de um fluxo de trabalho, inclusive de maneira não linear, rompendo a abordagem tradicional do papel. Entretanto, o SEI não automatiza o fluxo de trabalho e essa é uma característica altamente satisfatória, que permite que o SEI se adapte facilmente a diversos contextos administrativos das unidades organizacionais (O PORTAL DO SOFTWARE PÚBLICO, 2015, s.p).

Ainda, segundo Höehr (2017), é uma ferramenta de fácil adaptação à realidade das instituições e aos diferentes setores e órgãos da esfera pública, independentemente do que esses tenham definidos como fluxos e processos em suas rotinas de trabalho. Além de haver possibilidade de ajustes no sistema em si, efetivadas via intermediação da parceria da PROCEMPA e das próprias atualizações do sistema, que se mantém em atualização pelo desenvolvedor o TRF4.

No segundo semestre de 2016, após análise sobre a instauração de processos cadastrados, em 2015, estimou-se uma redução da instauração de processos físicos por área produtora para os dois anos seguintes, a época. A EQ-GDOCUM, através de solicitações de relatórios para a Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre, controlava a produção dos processos, e como os relatórios detalhavam, além do quantitativo de processos instaurados fisicamente, o seu respectivo assunto, a equipe pôde identificar as áreas internas que ainda demandavam grande volume de abertura de processos físicos e seus respectivos assuntos, de modo a subsidiar o trabalho do GT. Isso havia sido necessário, pois além

do protocolo pertencente à equipe, os Postos de Atendimento do DMAE, pertencentes a área comercial do departamento, também instauravam processos administrativos para atendimento das demandas dos cidadãos.

Neste período, a EQ-GDOCUM de posse de relatórios da PROCEMPA, contendo o quantitativo de processos cadastrados por assunto pode em decorrência de seu conhecimento efetuar levantamento das áreas que demandavam tais processos e, assim, a GSER elencou áreas a serem trabalhadas e determinou a alguns servidores da GSER a função de atuar como disseminadores do SEI, por área produtora de processos. Essa atuação, também compartilhada com a EQ-TI, tinha a finalidade de que facilitadores trabalhassem junto com as áreas o fluxo de suas rotinas, que ainda estavam sendo realizadas fisicamente, demonstrando as funcionalidades do sistema SEI e que ao identificar quais as questões específicas de cada procedimento estavam a obstaculizar o uso da nova ferramenta, que pudessem levantar soluções junto à área de tecnologia da informação. A EQ-TI, por sua vez, estando de posse das demandas e sendo identificada entre essas uma necessidade de adequação do sistema: como criação de formulários específicos e pedidos de cadastramento no sistema SEI de usuários em unidades não constantes na estrutura formal, organograma do departamento, efetuava as devidas tratativas junto aos representantes da Administração-SEI na centralizada, bem como auxiliou a área comercial na especificação de equipamentos de scanner para aquisição, tendo em vista serem imprescindíveis para permitir o atendimento dos Postos de Atendimento através do SEI.

Para que o departamento obtivesse, de modo geral, maior eficiência na identificação dos tipos de processos a instaurar havia sido criada uma Lista “DE PARA”, partindo dos assuntos existentes para abertura de processos no sistema de Gerenciamento de Processos Administrativos – GPA para os assuntos disponíveis no Sistema Eletrônico de Informações - SEI, sendo a mesma disponibilizada na Intranet da autarquia. A Equipe de Gestão Documental atuou também no atendimento de dúvidas dos servidores usuários do sistema SEI, bem como na capacitação dos servidores, pois uma das arquivistas da equipe se tornou educadora interna nos treinamentos iniciados em 2016 e disponibilizados pela Universidade Corporativa, disseminando o uso do sistema e orientando as áreas na utilização de suas ferramentas e combinações já estabelecidas.

No princípio de 2017, embora a utilização já estivesse bastante disseminada, ainda havia grande produção de processos físicos. Conforme relatório do sistema GPA, fornecido pela PROCEMPA, no ano de 2016 foram totalizados 33351 processos instaurados, o que no global era uma redução praticamente nula comparando-se com o total de cadastramentos de 2015, no qual havia feito 33458 processos. No mês de fevereiro/2017 foram contados 1907 processos novos cadastrados, o que também representava uma redução pequena frente a todo o trabalho já desenvolvido, contudo, como a maioria dessas instaurações pertencia à área comercial e menos de 5% destes 1907 haviam sido produzidos pela EQ-GDOCUM, significava que na área administrativa havia poucos fluxos a adequar para o uso do sistema. Cabe salientar que a área comercial sempre representou mais de 80% da produção de processos em virtude do atendimento às solicitações dos cidadãos através de seus Postos de Atendimento.

Embora houvesse grande quantidade de processos físicos, nessa área não significa que a mesma não estava trabalhando a incorporação do uso do SEI, ao contrário, a mesma desde 2015 já pensava em alternativas, pois precisava rever seus fluxos, redesenhando processos, métodos, pois embora o SEI apresente toda sua facilidade em não ter workflow, era preciso também estudar alternativas para migração das rotinas para outros sistemas já existentes.

Durante o ano de 2016 muitos dos encaminhamentos da TI foram em soluções para a área comercial, tendo a mesma não apenas criado seus assuntos no SEI, mas o preparado para as atividades com criação de não só de formulários próprios, mas de formas padronizadas, até mesmo para os despachos de seus processos. Inclusive como maior produtora de processos, a mesma também é a maior solicitante de desarquivamentos ao arquivo, e em razão disso sugeriram até mesmo um modelo de formulário para a solicitação de desarquivamento de processos físicos no departamento.

Exemplificando o comentado acima quanto às mudanças nas rotinas na área da Diretoria de Relacionamento com o Cliente (DC) quando da inativação do sistema GPA, os processos administrativos físicos relacionados aos assuntos como água, ligação, esgoto, ligação, caminhão pipa, hidrômetro e providências e vistoria hidráulica tiveram orientação de terem sua virtualização para o sistema 156 (e não para o Sistema SEI).

Na área administrativa, o maior quantitativo de processos ainda instaurados fisicamente estava relacionado ao pagamento de faturas da gerência de projetos e de obras, setor que apresentou maior resistência a utilizar a nova ferramenta. Sendo o primeiro obstáculo justamente a instauração do processo, pois com o SEI cada usuário pode abrir processos, deixando assim de haver uma única unidade centralizando tal atividade. Outra barreira também citada pela área era a necessidade de haver assinatura nos documentos de pessoas que não pertenciam ao departamento, o que já estava resolvida pela administração centralizada que já havia ajustado o sistema para uso de usuários externos e regulado o acesso dos mesmos através da Ordem de Serviço 013/2016.

A utilização do SEI, em muitas áreas, já estava tão incorporada que ao receberem em retorno processos físicos de sua competência, naturalmente, passaram a digitalizá-los e inclui-los no SEI para continuidade de seus trâmites. O que havia sido percebido pelos servidores do arquivo na EQ-GDOCUM não só pelo despacho de arquivamento do processo físico, contendo a indicação expressa do número de processo SEI, mas às vezes pelo pedido de desarquivamento do mesmo, por alguma outra área interessada no processo, espantada pelo seu arquivamento.

No início do segundo semestre de 2017, a PROCEMPA apresentou o projeto “desliga mainframe” com previsão de desligamento desse equipamento em 30/09/2017, fato esse que obrigaria o departamento a trabalhar apenas com o SEI no que se relacionava com os processos administrativos. O desligamento desse computador de grande porte traria impactos ao Departamento pela afetação de rotinas vinculadas a outros sistemas, que estavam alocados no equipamento (ADM, GPA, Máximo, REF, SRP, entre outros) o que traria prejuízos às atividades em diversas áreas, como: repavimentação, suprimentos e gestão de pessoas. Em relação à implantação do sistema eletrônico de informações, o presente anúncio da PROCEMPA auxiliou no sentido de fazer com que áreas mais resistentes não pudessem mais colocar barreiras em sua utilização, já que não teriam mais o antigo sistema.

4.2.1 Migração de processos físicos do GPA para o SEI

O desligamento da plataforma do Sistema de Gerenciamento de Processos Administrativos - GPA não apenas impediria a produção de novos processos no suporte de papel, mas também acarretaria inúmeros transtornos, não só para as atividades da Equipe de Gestão Documental, mas para as atividades de todo o departamento, uma vez que através do sistema também se controlava a tramitação do processo e sua localização.

A Equipe de Gestão Documental, tendo a atribuição de gerir a guarda da documentação do DMAE, também atualizava o sistema com as informações relativas à documentação sob sua guarda (situação do processo como arquivado, eliminado, comparecimento) e sem a alternativa de migração de todas essas informações para um sistema correlato, com as funcionalidades compatíveis às utilizadas para a gestão do acervo com mais de 900 mil processos estaria comprometida, principalmente, quanto ao atendimento das demandas de desarquivamento internas e externas do Departamento. O DMAE poderia ter prejuízos financeiros, judiciais devido à perda de informações, pois com o simples desligamento do sistema GPA haveria a perda total de informações não só sobre todo o acervo do arquivo, mas também sobre os mais de cinquenta mil processos administrativos físicos em tramitação referentes a todos os assuntos, que compõem a estrutura administrativa, técnica, comercial, jurídica e operacional do Departamento, tais como: licitações, obras, atendimento ao usuário, ou seja, afetando todo o DMAE, com reflexos em todas as esferas, incluindo o cidadão. Na área Comercial, o desligamento no prazo estipulado do GPA também dificultaria o processo de cobrança administrativa e de envio das informações líquidas e certas de dívidas, e dos titulares destas à PME para a devida cobrança judicial. Pois para o atendimento de liminares judiciais em tempo hábil, uma vez que muitas vezes é necessária a localização do processo administrativo que deu causa ao pedido do usuário ou que possui vistorias, documentos e outras informações que ainda não estão disponíveis em meio digital.

Ao final de agosto/2017, a Direção-Geral do Departamento apresentou os impactos acima, além dos demais prejuízos relativos aos outros sistemas, de modo que houve entendimento da situação por parte da Companhia de Processamento de Dados, a qual possibilitou estender o prazo por no máximo um ano. Tanto em virtude de que seu projeto, além de redução dos seus custos operacionais, acelerava a diretriz

da PMPA, que preconiza a abertura dos processos administrativos em meio eletrônico. De todo modo, o projeto de desligamento do mainframe teve seu prazo final adiado, sendo que para a implantação do novo sistema da área de suprimentos já havia se estabelecido um cronograma de ações para substituição do ADM e para as demais questões, a companhia estava à disposição para ir trabalhando nas melhorias necessárias.

O processo de implantação do SEI, já não dispunha de GT designado no DMAE, uma vez que o sistema já constava integrado com as rotinas do departamento, quando a atual gestão assumiu o departamento, sob responsabilidade da EQ-GDOCUM. A expansão do SEI e a partir de então a transição do GPA para SEI no DMAE estava sendo trabalhada junto a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão e PROCEMPA pela EQ-GDOCUM junto a TI do DMAE e da Gerência de Serviços Compartilhados – GSER.

No início de dezembro/2017, a SMPG comunicou a todos os órgãos do Município que a PROCEMPA daria início ao processo de desligamento do Sistema GPA, que seria substituído pelo SEI em processo administrativo eletrônico, procedimento previsto pelo Decreto 18.916/2015 e já estava em estágio avançado de implantação (mais de 90% dos processos administrativos do Município em outubro de 2017). Comunicaram que a partir de 10/12/2017 não poderiam mais ser abertos novos processos no GPA e que processos já existentes poderiam tramitar pelo GPA até 31/03/2018, quando seria encerrado o GPA. A previsão para o fim do cadastramento havia sido cumprida, sendo que no DMAE permaneceu o cadastramento de processos relacionados aos expedientes únicos, pois para esses processos embora o SEI também aceitasse sua numeração, não havia tratativa fechada junto ao EDIFICAPOA e PROCEMPA para que suas etapas fossem trabalhadas adequadamente nesse ambiente. A tramitação permaneceu ativa a todos até o desligamento do GPA.

A EQ-GDOCUM com o apoio de sua gerência GSER apresentou a PROCEMPA sua necessidade de itens a serem agregados ao SEI e necessários à continuidade das atividades de controle e de organização do acervo físico de processos, além do banco relacional que importou o histórico dos trâmites no GPA. Para a migração da base de dados do GPA para o SEI, havia sido esclarecida a SMPG que o DMAE não procederia a digitalização de 100% dos processos físicos sejam em tramitação ou arquivados, sendo entendimento da centralizada que para o desarquivamento de processos, uma vez que considerados ações finalizadas, não era

necessário que todos fossem digitalizados. Quanto aos processos em andamento ressaltaram que, embora não houvesse previsão de publicação de Decreto ou Ordem de Serviço com regramento e obrigatoriedade de digitalização de todos os processos ou de responsabilização de servidores que não fizerem a migração, que o sistema SEI havia sido criado para ser usado como o principal canal de tramitação de informação da PMPA;

A transição da utilização do GPA para o SEI, exclusivamente, passaria pelo que se denominou migração, pois apesar de a PROCempa abastecer o SEI com a base de dados do GPA, como os processos eram físicos esta base continha informações referentes ao número do processo, assunto, requerente, sua tramitação desde a instauração e sua localização, para se alcançar de fato o processo no SEI era preciso alterar o seu suporte passando todo o seu teor que estava em papel para o meio digital e incluí-lo no SEI. Então, no momento em que se desativasse o GPA, os processos físicos não poderiam mais tramitar sem se efetuar a sua migração para o SEI, deste modo o setor de posse do processo físico já estava responsável no SEI para efetivar sua inclusão, pois ao consultar a numeração do processo físico, através de um módulo disponibilizado no ambiente SEI, o mesmo já apontava para seu respectivo órgão e o sistema também dispunha da funcionalidade “migrar processo do GPA”, que significa ativar para tramitação no SEI o processo com sua antiga numeração e teor, sendo o primeiro documento correspondente no SEI ao processo digitalizado.

Durante o desenvolvimento de melhorias no SEI, que estava a ser abastecido com a base de dados do GPA, havia sido disponibilizado um ambiente de testes para a EQ-DOCUM. Assim, a equipe pôde acompanhar a construção da ferramenta, analisar e verificar se as funcionalidades do sistema estavam adequadas, bem como se as informações demonstradas correspondiam ao constante no sistema GPA. Assim, a contar de março de 2018, a equipe utilizou esse ambiente de testes e apontou diversos itens para melhoria e/ou correção à PROCempa. Sendo inúmeros tópicos encaminhados para aperfeiçoamento nesta etapa do processo como, por exemplo, erros de pesquisa através de número do processo, quando o mesmo estava arquivado; sistema não buscava processo em casos de requerentes múltiplos, isto é, a procura feita pelo processo precisa ocorrer para todos os seus requerentes e não apenas ao primeiro registrado no GPA; diversos apontamentos de inconsistências nas datas e campo de localização; solicitada a disponibilização do histórico de tramitação

do processo nos SEI; ajustes quanto às informações dos processos que continham anexos, limite de tamanho de arquivo a ser inserido no sistema.

Na segunda quinzena de julho, a GSER considerando que a PROCEMPA e a SMPG planejavam a migração definitiva dos processos administrativos do GPA para o SEI para o final do mês, organizou uma reunião com a PROCEMPA e PMPA, envolvendo todas as áreas do DMAE, através de seus gerentes e coordenadores, para uma breve demonstração das funcionalidades de migração de processos físicos (quando necessário) e consulta de processos no SEI, em que os participantes também puderam esclarecer dúvidas de como trabalhariam com os processos administrativos, tramitações e outras questões pertinentes à migração. Espaço de orientação necessário até mesmo para explicar a questão de que o DMAE passaria a trabalhar com processos híbridos, visto a impossibilidade de digitalização total dos processos pelas áreas, seja pela falta de recursos humanos, tecnológicos e até mesmo orientação quanto à digitalização dos processos. No entanto, como não foram finalizados os ajustes para migração do sistema GPA para o SEI, a data do desligamento do GPA prevista novamente não havia sido confirmada pela PROCEMPA.

Entre os ajustes ainda necessários estava a pendência de constar no SEI quando da consulta da tramitação de um processo físico no GPA não só o nome do setor, mas também a sigla de sua secretaria, pois dentro da PMPA existem diversos órgãos homônimos, bem como processos que andam entre secretarias, ou ainda, constarem no sistema estruturas antigas já alteradas pelas administrações, logo ao aparecer em sua localização apenas o nome do setor, esse não informava em carga de quem estava aquele processo a migrar. Ao tentar localizar um processo, DMAE 003 de projeto hidrossanitário, constava o histórico de processo 002 da SMOV do tipo expediente único do endereço.

Como a previsão de transição ao final de julho/2018 não se confirmou, a GSER aproveitou e encaminhou, em conjunto com a Universidade Corporativa do DMAE, uma oficina preparatória sobre a “Migração do Sistema GPA para o SEI”, com o objetivo de capacitar os servidores para utilização do Módulo de Migração dos processos físicos para o sistema SEI, bem como informar sobre os novos procedimentos e rotinas de trabalho em relação à gestão dos processos físicos após a migração do sistema GPA para o SEI, além de instruções quanto à digitalização de documentos. A EQ-GDOCUM também comunicou as áreas da necessidade de

verificarem a existência de processos a arquivar, para que os encaminhassem ao arquivo antes do desligamento do GPA.

O DMAE adotou a possibilidade de o processo físico permanecer tramitando, através do que estabeleceu como processo híbrido. Alternativa para casos excepcionais, nos quais a migração foi realizada através da digitalização parcial do processo, sendo utilizado no SEI um formulário criado para servir como guia da tramitação física, em que a área ao receber o processo, que assim está tramitando, apõe sua ciência nesta guia para sinalizar que o processo físico chegou a sua área, para apenas após poder deliberar sobre o mesmo. E o processo físico segue com seu destino informado através da antiga guia manual que era utilizada quando da indisponibilidade de impressão da guia do GPA.

Abaixo ilustração de mural interno contendo essas orientações.

Figura 3: O GPA foi encerrado! E agora?

O GPA FOI ENCERRADO! E AGORA?

Após um longo processo de transição, em que as principais funções e aplicações do GPA foram analisadas, a PROCENPA concluiu o módulo de migração para o SEI e o GPA foi encerrado em 24/08.

AI MEU DEUS! TENHO PROCESSOS NA MINHA ÁREA, O QUE DEVO FAZER?
Primeiro responda a esta pergunta >>>

NÃO!

ENCAMINHE PARA ARQUIVAMENTO.

- É importante encaminhar para o local correto: processos 001 para o Arquivo Municipal, 004 para o Prévimpa...
- Inclua o "Termo de Abertura de Processo Eletrônico e Encerramento de Tramitação em Papel"
- O processo deve estar acompanhado da Guia de Andamento de Processo, Mod. 00.018 (disponível no SE SUITE).

O PROCESSO DEVERÁ SER MIGRADO.

Migrar significa digitalizar o processo e, depois, inseri-lo no SEI, através da função "Migrar Processo do GPA".

SIM!

- A numeração GPA será mantida no SEI (formato 0X3JXXXXXXX0000000)
- Assim, saberemos que os processos com protocolo 003 ou 023 foram migrados
- A unidade que estiver de posse do processo fica responsável por sua digitalização e inserção no SEI
- É vedada a realização de novos despachos ou documentos no processo em papel. O último documento será o "Termo de Abertura de Processo Eletrônico e Encerramento de Tramitação em Papel"

MAS TENHO UM PROCESSO ENORME, QUE DEVE TRAMITAR, PORÉM SO É NECESSÁRIO CONSULTAR AS ÚLTIMAS PÁGINAS, O QUE FAÇO?

- caso a EQGDocum concorde, em alguns casos é possível digitalizar apenas o último ato do processo. O processo físico tramitará APENAS para consultas, e TODA a movimentação do processo será acompanhada pelo SEI.

MURAL DA GESTÃO
SETEMBRO 2018 #91

CONTINUA...

Logos: Gestão, DMAE, Prefeitura de Porto Alegre

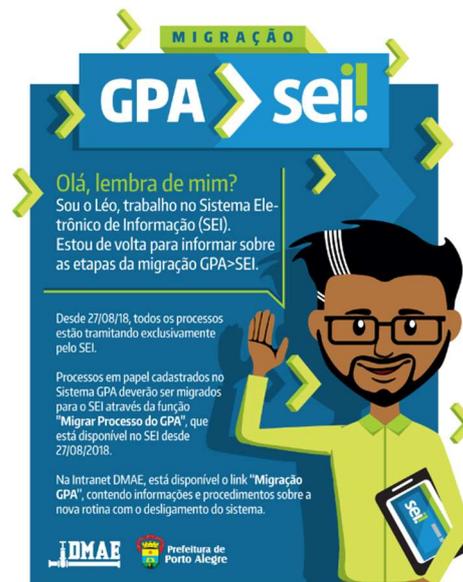
Fonte: DMAE-SISTEMA DE GESTÃO (2018)

Em virtude de a maioria das áreas do Departamento não possuírem equipamentos adequados para realizar o serviço de digitalização, a GSER disponibilizou esse serviço para as demais áreas do departamento, através da execução pela EQ-GDOCUM, a ser atendido sob demanda para os processos a serem migrados. Para os processos de tramitação longa, como os de acompanhamento de demandas judiciais, também havia sido disponibilizada parceria da EQ-GDOCUM para a digitalização de modo prioritário, ficando um dos dois

equipamentos da equipe à disposição apenas da demanda da Procuradoria Municipal Especializada - DMAE.

Relativamente ao processo de trabalho de migração do suporte de papel dos processos administrativos, que tratam das matérias judiciais, as quais o DMAE responde em juízo (seja como autor, seja como réu), fechado o primeiro trimestre de 2019, ainda restavam aproximadamente 2000 (dois mil) processos administrativos judiciais necessitando ter o suporte de papel digitalizado para que a PME efetue a migração naquilo que esses exigem a tramitação interna no âmbito da administração municipal. Em um olhar global, no período de setembro de 2018 a março de 2019 foram digitalizados 2853 processos, totalizando 256.415 páginas, sendo que destes 1844 processos (204.554 páginas) foram efetuados para PME-DMAE.

Figura 4: “Migração GPA>SEI”



Fonte: DMAE- UNIDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (2018)

Além de instruções, através dos Comunicados Internos enviados aos servidores via e-mail da série Migração GPA>SEI, como o ilustrado acima, foram disponibilizadas aos servidores orientações na Intranet/DMAE:

- Manual de migração de processos físicos.
- Tabela de Correlação GPA X SEI.
- Link para Consulta Pública de Processos na Base Histórica.

Em 24/08/2018 foi efetuada a migração e encerradas também as funcionalidades para a tramitação de processos no sistema GPA, esse ainda permaneceu funcionando apenas para consultas por um curto período após a migração. De maneira que a partir de 27/08/2018, todos os processos administrativos passaram a tramitar pelo SEI.

Assim, percebe-se que se reveste de particular importância a participação dos servidores de Arquivo em processos de implantação de novas tecnologias nas organizações, os quais envolvam seus procedimentos administrativos e o gerenciamento de informações da instituição, pois além de se considerar o que havia sido explicitado se tem, conforme indicado por Valentim (2010), que existe a interface entre a informação orgânica e a gestão documental e entre os resultados de suas atividades constam elementos que, de acordo com Bernardes e Delatorre (2008), servem de pré-requisitos para a construção de sistemas informatizados, que visam tratar de gerenciamento de informação.

Os arquivistas, quanto à aprendizagem, por exemplo, na visão de Serra Júnior (2006, p. 10): "Devem pensar nas informações organizacionais registradas em suportes físicos e, também, em meio digital, como fontes de conhecimento e deve participar ativamente do esforço de aprendizado organizacional". Diante desse entendimento se pode embasar a participação deste profissional em processos de mudança de cultura organizacional como a implantação de um novo software para atendimento das rotinas de uma instituição.

4.2.2 Dificuldades encontradas pela Equipe de Gestão Documental

No Departamento, a Gerência de Serviços Compartilhados, passou a utilizar voluntariamente o novo sistema para os processos de Pagamento de Faturas sob sua gestão após a Prefeitura determinar que todos os pagamentos de luz e telefone deveriam ser feitos pelo SEI. Contudo esta adesão voluntária ao uso do SEI não foi a regra, sendo difícil de se estabelecer a utilização do sistema, entre outros fatores, devido à resistência dos servidores em mudar suas rotinas de trabalho. Como visto previamente ao uso no sistema, embora este não tenha workflow as áreas envolvidas

em determinados processos mapearam o que seria seu fluxo perfeito para que além de se identificar todas as áreas envolvidas também pudessem ter todas as combinações para sua tramitação bem como a criação de um assunto específico no novo sistema. A partir da inclusão do assunto no SEI, extinguiu-se a instauração em meio físico pelo protocolo, e na medida em que este negava os pedidos de instauração, também se orientava a área que solicitava a abertura a contatar a equipe multiplicadora do SEI.

A evolução dos trabalhos da equipe responsável pela implementação do SEI no Departamento a partir do segundo semestre de 2016 foi coordenada pela GSER, nesta etapa Equipe Multiplicadora do SEI, composta por servidores da GSER, EQ-GDOCUM e GTI, através de visitas às diversas áreas também proporcionavam a demonstração de como o sistema funcionava e identificar o que era preciso providenciar dentro do sistema para sua utilização como a inclusão de formulários e assuntos os quais eram demandados a administração do sistema da prefeitura.

Através dos registros de reuniões da Gerência de Serviços Compartilhados, onde a expansão do SEI constava na pauta pode se constatar os principais obstáculos citados pelos integrantes da equipe de gestão documental na tarefa de disseminar a utilização do sei para a tramitação de processos administrativos. Dentre as principais dificuldades encontradas nas atas, bem como entre as relatadas pelos colegas multiplicadores nas reuniões de equipe, ou ainda comentadas pelo líder de equipe ao atualizar os demais servidores da equipe quanto a atuação do setor de protocolo constam:

- Dificuldade em executar os mapeamentos dos fluxos dos processos pela indisponibilidade de agenda dos responsáveis pelas áreas para atendimento das visitas técnicas.
- Resistência dos servidores de formação superior, pela expectativa de terem de passar a realizar atividade administrativa, pois precisariam efetuar a abertura de processos no sistema, digitar seus próprios despachos, quando anteriormente apenas assinavam documentos.
- Inclusão no Sistema de áreas que eram reconhecidas, internamente, por atribuições específicas, as quais correspondem, na realidade, a determinados grupos de servidores com funções exclusivas dentro de unidades administrativas formais do departamento.

- Pedidos para que um único servidor representasse uma área dentro do sistema SEI, pois assim, ao invés da área ao receber o processo e efetuar a atribuição ao servidor devido, esse único servidor já recebesse exclusivamente determinado tipo de processo e efetuasse uma verificação prévia, além de vinculação dos dados recebidos em outro sistema do departamento.
- Dificuldades de outros sistemas aceitarem a numeração de processo do SEI, pois como a consulta no GPA mostrava apenas a tramitação dos processos, os servidores de determinada diretoria precisavam transpor as informações dos despachos dos processos físicos, alimentando um sistema específico quanto ao andamento dos processos da área de projetos para que a mesma pudesse acompanhar a evolução dos processos mesmo não estando com esse em mãos.
- Criação de formulários, disponibilização de acesso externo.
- Agilidade da PROCEMPA para desenvolver melhorias necessárias colocadas pelo DMAE, apenas após o adiamento do desliga mainframe, em que a partir de então a SMPG, em conjunto com a Coordenação de Documentação, responsável pela gestão documental da Administração Centralizada do município, e o DMAE representado por uma servidora arquivista da EQ-GDOCUM acompanharam o desenvolvimento das melhorias através do ambiente de testes.
- Falta de infraestrutura, de recursos tecnológicos como equipamentos de scanner. Com os estudos de demanda de infraestrutura para a área comercial foram emitidas requisições de scanner, em agosto de 2016, sendo os mesmos recebidos parcialmente em 2017, através do Pregão Eletrônico 277/2016, tendo em vista o fracasso de alguns lotes da licitação.

Em relação aos desafios, muitos estão relacionados à questão da resistência em função da questão da cultura organizacional, neste processo de mudança organizacional que passa pelo desafio de confrontar a cultura do papel na administração pública, e se enfrentaram também alguns motivadores da resistência dos servidores: o medo do desconhecer um novo fazer para suas atividades, que “sempre foram assim”; algumas atividades exterminadas tirando a “utilidade” de alguns; a falta de pessoal impacta bastante no sentido de ter de dispor de determinado profissional de suas funções para executar a digitalização de documentos, diminuindo os resultados da equipe.

Conforme manifestação de Motta e Alcadipani:

“O jeitinho se dá quando a determinação que impossibilitaria ou dificultaria a ação pretendida por uma determinada pessoa é reinterpretada pelo responsável por seu cumprimento, que passa a priorizar a peculiaridade da situação e permite o não cumprimento da determinação [...]” (1999, p. 9).

Pode-se, pois, também, pensar o jeitinho como uma variável da adaptação criativa, que para possibilitar a aprendizagem do objeto cultural a transpor utiliza-o de maneira diversa, haja vista a grande resistência existente. Quanto à transposição, conforme Bergue:

Transposição de Objetos Culturais: a mudança organizacional é tomada como resultante do processo de apropriação de elementos exógenos por parte da organização, sendo denominados objetos culturais os conceitos, as tecnologias capazes de imprimir transformações técnicas ou simbólicas (2010, p. 72).

No presente estudo houve o “jeitinho” institucionalizado, pois para permitir a extinção do sistema anterior, sem estar em plenas condições para o uso proposto pela Administração, foi institucionalizada a tramitação de processos híbridos.

4.2.3 Benefícios observados durante a implantação do SEI no DMAE.

Conforme constou na revisão de literatura o sistema eletrônico de informação (SEI) possui diversas características que facilitaram a sua adaptação para o uso dos mais diversos órgãos governamentais, e o fato de ter se tornado um software de governo também foi possível pela constatação dos benefícios que a sua utilização trouxe a estas instituições, além da economicidade pela dispensa de aquisição de software, já que o SEI é disponibilizado pelo TRF4 via termo de cooperação técnica.

No Departamento Municipal de Água e Esgotos de Porto Alegre, dentre os benefícios percebidos pelos servidores a partir da utilização do SEI, pode-se destacar:

- Redução do volume de documentos em papel, melhora na ambiência dos setores;
- Agilidade e celeridade na tramitação, a atuação simultânea de várias áreas em um mesmo processo contribui para a redução do tempo de trâmite do processo;
- Economia ao erário público com a redução de diversos custos: não geram custos de locomoção com recursos humanos, contínuos, motoristas, veículo, devido ao envio on-line para o setor destinatário, redução de gastos com papel, toner, manutenção de impressoras;

- Transparência na informação, melhoria no atendimento ao cidadão, vistas podem ser dadas de imediato;
- Otimização para o atendimento das demandas de solicitação de informação ao cidadão - SIC, em atendimento à Lei de Acesso à Informação;
- Redução de perdas, o processo sempre estará disponível para o seu devido acompanhamento em tempo real;
- Redução do custo de manutenção do acervo, através da diminuição da área a ser necessária para a guarda dos documentos.

O benefício do SEI em relação à redução de papel é inquestionável, de acordo com informação de Czarnobay (2017), segue uma demonstração da variação de consumo de papel A4 no DMAE:

Figura 5: Variação de consumo de papel A4

Diretoria	Consumo 2016	Consumo 2017	Redução % (2016 - 2017)
DG	602	210	-65,12%
DD	398	236	-40,70%
DT	271	175	-35,42%
DO	929	760	-18,19%
DC	3036	2229	-26,58%
DA	1051	729	-30,64%
Total	6287	4339	-30,98%

Fonte: GARBIN (2017)

A economia foi gerada, naturalmente, em decorrência da mudança da execução das rotinas em processos físicos de papel para o ambiente SEI. Esse tipo de benefício também havia sido observado durante a implantação do sistema eletrônico de informações na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, segundo Otoni (2018, p. 5); "... e tem gerado uma substancial economia em papéis, tintas de impressões e armários para guardar pilhas de processos, que antes, além de ocuparem significativo espaço, precisavam ser higienizados regularmente..."

O primeiro item destacado, na metodologia de implantação do sistema dentro de suas diretrizes como estratégia de convencimento da alta administração, como

benefício do SEI, conforme o Portal do Software Público (2015, s.p.) é: “a - Acesso remoto por meio de diversos tipos de equipamentos, como microcomputadores, notebooks, tablets e smartphones. Isto possibilita que os usuários trabalhem a distância;”. Vantagem essa decorrente do sistema ter como característica a Portabilidade 100% WEB, e que colabora com os benefícios de celeridade na tramitação, redução de custos com deslocamentos e transparência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos conceitos abordados na revisão teórica, e ao que havia sido registrado quanto à implantação no SEI no DMAE se percebe o quanto a atividade arquivística de avaliação documental oportuniza aos servidores pertencentes à EQ-GDOCUM o conhecimento sobre o fluxo dos processos administrativos do Departamento, já que os membros pertencentes a CAD podem conhecer os processos, que geram os documentos, bem como as finalidades dos mesmos para as diversas áreas, no momento atual, e não apenas reconhecer suas funções e tramitação dos mesmos entre os diversos órgãos internos, através da análise, que também efetuam sobre os processos sob sua guarda, os quais cumprem seus prazos de guarda durante análise de destinação ou quando da instauração de processos pelo setor de protocolo.

Verificou-se que a EQ-GDOCUM no processo de implantação do SEI no DMAE, de acordo com a metodologia exposta na revisão de literatura, participou nos aspectos organizacionais, pois participou nos treinamentos dos servidores, auxiliando na aceitação da ferramenta e na quebra de resistência em função da cultura do papel, quando do cadastramento de usuários. Quanto aos aspectos de Processo esteve atuante durante toda a transição, desde a identificação dos primeiros fluxos a serem utilizados no SEI, bem como atuando na otimização dos fluxos de trabalho, pois para transportá-los para o SEI, primeiramente, estudavam diretamente com as áreas envolvidas. Deste modo, houve processos que passaram a ser executados por e-mail e outros virtualizados para outros sistemas.

Ainda, em relação à metodologia de implantação SEI se pode dizer nessas considerações finais que a equipe atuou diretamente na comunicação interna da migração do GPA para o SEI, repassando para a unidade de comunicação social do departamento as orientações a serem seguidas pelos servidores quanto às rotinas que se alteravam. Cumpriram ainda questão relacionada aos aspectos legais, pois nos treinamentos da migração do GPA para o SEI também foram abordados tópicos referentes às normas de digitalização adotada pela PMPA.

Entre as funções arquivísticas da gestão documental foi possível perceber que o SEI - Sistema Eletrônico de Informação - visa agilizar a informação, podendo ser um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos em fase de tramitação, contudo, não dispõe de funcionalidade para tratar da eliminação de processos de acordo com

os prazos estabelecidos em TTD. Em virtude de outros gaps, a EQ-GDOCUM quando da migração do sistema GPA, pediu a PROCEMPA melhorias nas suas funcionalidades, a fim de manter suas atividades de gestão documental. Esse último item na metodologia corresponde ao plano de implantação, que contempla parametrização do sistema e migração dos dados.

Na visão da autora, embora toda a evolução na expansão do SEI, principalmente em 2016-2017, houve pouca atuação da área responsável pela documentação na administração centralizada no comando da orientação do processo, tendo em vista que havia uma área de administração específica do sistema em si, e que após a PROCEMPA precisar reduzir seus custos, e por conseguinte os da Prefeitura, apresentando a motivação do fato de a redução da abertura de processos físicos, no sistema GPA, ser um dos indicadores operacionais acompanhados mensalmente junto ao Portal de Gestão da PMPA, observou-se celeridade no processo.

De todo modo, a alternativa de implantação paralela embora mantivesse os dois sistemas em andamento se mostrou fundamental para a devida adequação dos processos de trabalho para a nova tecnologia, sem prejuízos para a execução das atividades das diversas áreas. Contudo, a possibilidade de continuar atuando, como sempre se fez, foi uma das grandes dificuldades na disseminação do uso da ferramenta, pois não havendo uma priorização da Direção-Geral em atingir meta de evolução no uso do SEI, em 2015, os gestores das áreas custavam a disponibilizar agenda para a realização de estudos dos fluxos de suas rotinas, a fim de incorporá-las ao SEI.

As áreas mais resistentes propunham empecilhos gradativamente, quando podiam apontar todos desde o início das tratativas, como a incompatibilidade de informações em outros sistemas, as necessidades criadas pela imutabilidade de atuação de seus membros em criar no sistema um órgão receptor de processos representado por uma única pessoa, ou ainda, a existência de áreas informais perante a estrutura do departamento precisar atuar no processo e serem inseridas na ferramenta. Outras com dificuldades operacionais pela falta da previsão da gestão de prover recursos tecnológicos necessários, muito tempo foi perdido para adequar estrutura de rede e aquisição de scanners para os protocolos dos Postos de Atendimento.

No entanto, com uma atuação mais presente da PROCEMPA, a contar de 2017, na intenção do SEI deixar de ser apenas o meio preferencial de tramitação de processos administrativos, mas o único para cadastramento de novos processos, foi fundamental para se efetivar a migração do GPA para o SEI. Fase essa em que se nota a contribuição da EQ-GDOCUM não só em todo o processo de transição do processo físico para o eletrônico, como no estudo em si da nova ferramenta perante suas necessidades de gestão documental, colaborando com a verificação da confiabilidade da migração dos dados, bem como em confecção de soluções através de criação de módulos dentro do sistema, que viabilizassem um mínimo de funcionalidades para a continuidade da gestão do acervo já existente.

Relevante lembrar que a avaliação dos documentos, sendo uma atividade multidisciplinar, portanto, neste processo de análise dos processos que foram transpostos para utilização através do SEI também não havia sido tarefa desenvolvida apenas pela Equipe de Gestão Documental, assim como a implementação de um software em si não ser de competência exclusiva da área de Tecnologia da Informação do DMAE, tampouco única da PROCEMPA, mas a atuação da EQ-GDOCUM na implantação do SEI no DMAE havia sido imprescindível, desde o início de sua instituição, no mapeamento dos fluxos dos processos; na identificação dos assuntos de processos; na priorização de áreas a serem trabalhadas; na disseminação das funcionalidades do sistema, na capacitação dos servidores via sessão assistida; cadastramento de usuários. Possibilitando que todos, hoje, possam usufruir de inúmeros benefícios e soluções em termos de organização, de agilidade, de maior eficiência no atendimento ao cidadão com transparência e fácil recuperação da informação, redução de custos.

Além do trabalho da equipe, é preciso realçar a importância, no presente caso, do desempenho do arquivista, no momento da parametrização do sistema e migração de dados de sistema anterior, através de apontamentos de melhorias e necessidade de construção de funcionalidades, através de novos módulos do sistema SEI, a fim de permitir o tratamento adequado das informações, uma vez que é de sua competência dentro do processo de gestão documental normatizar os procedimentos relativos a todos os ciclos de vida do documento, inclusive em sistemas eletrônicos. Dessa forma, buscando instituir um sistema que possa satisfatoriamente atender suas necessidades de gestão sobre os documentos digitais. Além do fato de todo o acervo existente anteriormente seguir sendo instrumento de gestão institucional e não poder ser

desprezado. Sua participação também foi de destaque nas capacitações e nos treinamentos atuando como educador interno.

A presente pesquisa permitiu aprender um pouco a respeito de gestão documental e do sistema SEI, a vislumbrar o processo de implantação deste sistema no DMAE, através da descrição do mesmo, bem como perceber a importância da colaboração de servidores atuantes na área de gestão documental na implantação do SEI, além de constatar e descobrir possibilidades de atuação do profissional arquivista. Apresentando dificuldades no processo de implantação do sistema, na perspectiva de transição do processo físico para o eletrônico, bem como os benefícios da utilização do sistema podem servir de subsídios para considerações de gestores da área pública quanto à adoção do sistema SEI. De modo que ao pensarem sua realidade possam não apenas almejar os benefícios, mas levar em consideração, em suas deliberações, a vantagem em dirimir possíveis dificuldades, em especial, pela incorporação do arquivista e servidores de gestão documental na equipe a ser designada como responsável pela implantação do sistema SEI.

No sentido de consubstanciar deliberações quanto à adoção do sistema, o tema requer ainda muita pesquisa, a fim dos gestores poderem comparar experiências anteriores. Por ser uma nova tecnologia da informação, novos estudos podem auxiliar a qualificar a prática de atuação de diversas disciplinas da ciência da informação, também pelo fato de ser um software de Governo se abre caminho para novas pesquisas visando ampliar a eficiência da administração pública. Podendo essas contribuir através de diferentes abordagens, seja mensurando os benefícios em termos de economia financeira, nos órgãos em que já havia sido implementado, demonstrando as possibilidades de atualização e desenvolvimento de módulos que visem possibilitar, através do sistema, uma melhoria no atendimento aos quesitos de gestão documental, ou ainda relativos à cultura organizacional, focando em estratégias para a questão da resistência às novas tecnologias.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Dicion_Term_Arquiv.pdf>. Acesso em 12 SET. 2018.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.

BERNARDES, Ieda Pimenta; DELATORRE, Hilda. **Gestão Documental Aplicada**. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo,, 2008. 54 p. Disponível em: <http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/assets/publicacao/anexo/gestao_documental_aplicada.pdf>. Acesso em: 12 set. 2018.

BRASÍLIA. LEI n. 8.159 de 08 de janeiro de 1991. **Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm >. Acesso em: 14 set. 2018

BRASÍLIA. DECRETO n. 4.073 de 03 de janeiro de 2002. **Regulamenta a Lei n. 8.159, de 08 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4073.htm >. Acesso em: 14 set. 2018

DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE ÁGUA E ESGOTOS. **Instrução da Direção Geral 445**, DE 27 DE MAIO DE 2014: Estabelece normas gerais para a formação e trâmite dos processos administrativos no âmbito do Departamento Municipal de Água e Esgotos e revoga as Instruções DG nº 403/2012 e nº 405/2012. Disponível em: <http://dopaonlineupload.procempa.com.br/dopaonlineupload/1142_ce_20140602_executivo.pdf>. Acesso em 17 mar.2018

DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE ÁGUA E ESGOTOS. **Instrução da Direção Geral 476**, DE 08 DE MAIO DE 2017: Estabelece a Tabela de Temporalidade Documentos do DMAE e revoga a Instrução DG nº 375/2009
Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/cgi-bin/nph-brs?s1=000036087.DOCN.&l=20&u=%2Fnethtml%2Fsirel%2Fsimples.html&p=1&r=1&f=G&d=atos&SECT1=TEXT>>. Acesso em 13 abr.2019

DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE ÁGUA E ESGOTOS. **Instrução da Direção Geral 457**, DE 18 DE DEZ DE 2015: Institui a Comissão de Avaliação de Documentos do Departamento Municipal de Água e Esgotos e dá outras providências. Disponível em: <http://dopaonlineupload.procempa.com.br/dopaonlineupload/1598_ce_20151221_executivo.pdf>. Acesso em 17 abr .2019

DMAE – UNIDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. **Migração GPA>SEI**. 24 set. 2018. Comunicado UCS 269. e-mail.

DMAE- SISTEMA DE GESTÃO. **O GPA foi encerrado! E agora?** Setembro 2018. Mural da Gestão #91.

GARBIN, Eduardo Czarnobay. **RES: Relatório Aprovação Diretor** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por priscillam.silva@dmae.prefpoa.com.br em 08 nov. 2017.

HÖEHR, Augusta. **A contribuição do arquivista na implantação de um sistema de gestão de processos eletrônicos**. 2017. 71 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)- Arquivologia, UFRGS, Porto Alegre, 2017

KAUARK, Fabiana, MANHÃES Fernanda Castro e MEDEIROS Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88p . Disponível em:<
http://www.pgcl.uenf.br/arquivos/livrodemetodologiadapesquisa2010_011120181549.pdf> . Acesso em: 14 set. 2018.

MEDEIROS, Helder. **Sobre o Sei** . 2015. Disponível em: <<https://softwarepublico.gov.br/social/sei/sobre-o-sei> >. Acesso em: 12 set. 2018.

MEDEIROS, Helder. **Sobre o Sei/ Sistema Eletrônico de Informações**. 2016. Disponível em: < <https://cryptoid.com.br/banco-de-noticias/14808/> >. Acesso em: 29 Abr. 2018.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; ALCADIPANI, Rafael Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 6-12, jan/mar, 1999. São Paulo. Disponível em : < <https://rae.fgv.br/rae/vol39-num1-1999/jeitinho-brasileiro-controle-social-competicao>> . Acesso em: 23 abr. 2019

O PORTAL DO SOFTWARE PÚBLICO BRASILEIRO (SPB) . **TRF4 - SEI - Sistema Eletrônico de Informações**. 2015. Disponível em: <<https://softwarepublico.gov.br/social/sei>>. Acesso em: 12 set. 2018.

OTONI, Ricardo Benedito. O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI / IBAMA): POSSIBILIDADES DO USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA AVALIAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS DO LICENCIAMENTO AMBIENTAL FEDERAL DE USINAS HIDRELÉTRICAS. **Anais do Seminário Nacional de Sociologia da UFS**, Sergipe, 25 a 27 de Abril 2018. Seminário Nacional de Sociologia da Universidade Federal de Sergipe, 2018. Disponível em: < <https://seer.ufs.br/index.php/snsufs/article/view/10125>>. Acesso em: 23.04.19

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 13.ed. Campinas: Papyrus, 2007 120p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=72nMi8qNRJsC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false > .Acesso em: 14 set. 2018.

PORTO ALEGRE. DECRETO n. 18916, de 15 de jan. de 2015. **Institui o processo administrativo eletrônico no âmbito do Município de Porto Alegre**. . José Fortunati, Prefeito.. Porto Alegre, p. 1-1, jan. 2015. Disponível em: <

brs?s1=000034541.DOCN.&l=20&u=/netahtml/sirel/simples.html&p=1&r=1&f=G&d=atos&SECT1=TEXT>. Acesso em: 09 set. 2018.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. **ORDEM DE SERVIÇO nº 13, de 28 de dezembro de 2016**. Regulamenta o cadastro de usuários externos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Porto Alegre, 30 dez. 2016. Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/cgi-bin/nph-brs?s1=000035886.DOCN.&l=20&u=/netahtml/sirel/simples.html&p=1&r=1&f=G&d=atos&SECT1=TEXT>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

PROGRAMA de Metas - **Prometa**. 2017. Disponível em: <http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/smpeo/usu_doc/prometa_poa_2017-2020.pdf>. Acesso em: 14 set. 2018.

RIBEIRO, Fernanda. A ARQUIVÍSTICA COMO DISCIPLINA APLICADA NO CAMPO DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 59-73 jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/9887/5619>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

ROGÉRIO, Amaral; ISABEL, Lermen. **Porto Alegre implementa Sistema Eletrônico de Informações**. 2014. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sma/default.php?p_noticia=174190&PORTO>. Acesso em: 14 set. 2018.

SILVA, Armando Malheiros da. Arquivologia e Gestão da Informação/Conhecimento. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.19, n.2, p. 47-52, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/3712/3024>>. Acesso em 15 abr.2019

SERRA JÚNIOR, Lamberto Ricarte. **O Papel do Arquivista na Gestão do Conhecimento**. Disponível em: <<https://tudosobrearquivologia.files.wordpress.com/2009/12/modulo-1-o-papel-do-arquivista-na-gestao-do-conhecimento.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2018.

VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: UNESP, 2010. 390 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=KKyUw-ECK-IC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 14 set. 2018.