

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Gustavo da Silva Lopes

**O DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES PARA APROPRIAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO
DE INFORMAÇÕES EM UMA UNIDADE DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE MINAS
GERAIS**

Belo Horizonte

2023

Gustavo da Silva Lopes

**O DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES PARA APROPRIAÇÃO DO SISTEMA
ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES EM UMA UNIDADE DA SECRETARIA DE
EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Especialização em Gestão Pública,
como requisito parcial para obtenção do
Certificado de Especialista.

Orientador: Professor Dr. Ivan Beck

**Belo Horizonte
2023**

Gustavo da Silva Lopes

**O DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES PARA APROPRIAÇÃO DO SISTEMA
ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES EM UMA UNIDADE DA SECRETARIA DE
EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública,
Universidade Federal de Minas Gerais, para obtenção do Certificado de Especialista.

Orientador: Professor Dr. Ivan Beck

Banca examinadora

Professora Sabrina Espinele da Silva, Doutora, UFMG

Professora. Simone Evangelista Fonseca, Doutora, UFMG

Aprovado em Belo Horizonte, em 28 de setembro de 2023

Ficha catalográfica

	Lopes, Gustavo da Silva.
L864d 2023	O desenvolvimento de ações para apropriação do sistema eletrônico de informações em uma unidade da Secretaria de Educação de Minas Gerais [manuscrito] / Gustavo da Silva Lopes. – 2023. 59 f.: il.
	Orientador: Ivan Beck Ckagnazaroff. Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
	Inclui bibliografia e anexos.
	1. Administração. 2. Gestão pública. I. Ckagnazaroff, Ivan Beck. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.
	CDD: 658

Elaborado por Leonardo Vasconcelos Renault CRB-6/2211

Biblioteca da FACE/UFMG. – LVR/018/2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: **GUSTAVO DA SILVA LOPES**, Nº. DE REGISTRO: **2022707600**.

TRABALHO FINAL: “**O desenvolvimento de ações para apropriação do Sistema Eletrônico de Informações em uma unidade da Secretaria de Educação de Minas Gerais**”.

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

APROVADO em 28 de setembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff (Orientador CEPEAD/UFMG)

Profa. Dra. Sabrina Espinele da Silva (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/UFMG)

Profa. Me. Cássia de Oliveira Ferreira (Membro da Banca Examinadora CEP/UFMG)



Documento assinado eletronicamente por **Sabrina Espinele da Silva, Usuária Externa**, em 04/12/2023, às 20:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ivan Beck Ckagnazaroff, Professor do Magistério Superior**, em 05/12/2023, às 08:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cássia de Oliveira Ferreira, Usuária Externa**, em 05/12/2023, às 11:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 12/12/2023, às 18:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2848965** e o código CRC **177738AF**.

Referência: Processo nº 23072.273310/2023-06

SEI nº 2848965

Dedico este trabalho à minha esposa Helena, que esteve sempre ao meu lado apoiando, e aos meus pais Elizabete e Francisco que também deram seu apoio e incentivo.

Agradeço a Deus por me ajudar a vencer, sobretudo restaurando a saúde nos momentos mais difíceis durante o período desta pesquisa. E à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais por proporcionar esta Pós-Graduação em Gestão Pública na UFMG.

“a relação do usuário com o sistema é um diferencial para as organizações, pois o conforto dos usuários e a satisfação durante o uso traz um maior nível de produtividade e de melhorias que envolvem toda a organização.” (RODRIGUES, SILVA E BERNARDO, 2017, p.54)

RESUMO

Este trabalho é resultado de um estudo de caso realizado em uma das unidades da Secretaria de Estado de Minas Gerais (SEE-MG), durante o curso de especialização em Gestão Pública na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). O estudo de caso teve como objetivo analisar o desenvolvimento de ações para a apropriação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI!) na unidade pesquisada, buscando-se entender em que extensão estas ações adotadas resultaram em mudanças positivas na utilização do SEI!. Com isso foi empregada uma metodologia de pesquisa bibliográfica e documental, tanto em dados públicos, como nos dados internos autorizados pela SEE-MG, incluindo-se alguns depoimentos. Os resultados encontrados apontaram para as práticas adotadas pela Unidade pesquisada, como sendo fator determinante para o sucesso obtido na utilização do SEI! Tais práticas partiram do diagnóstico realizado pela gestão da unidade, seguindo para o planejamento de intervenção que envolveram capacitações internas diferenciadas das capacitações gerais da Secretaria. A forma de execução, o contexto da pandemia da COVID-19 e o repentino início do teletrabalho, também foram elementos analisados por sua influência no caso. Por fim, a avaliação da unidade, tanto subjetiva, por parte dos servidores, como objetiva, através dos dados gerenciais, apontaram para uma apropriação dos servidores, melhorando a relação destes com o SEI!, fazendo-os se sentirem mais seguros para utilizarem o sistema; o que se traduziu em um maior nível de produtividade naquela unidade. O período pós-capacitação também trouxe elementos positivos, como o monitoramento e acompanhamento semanal, que reforçou os ganhos conquistados com a capacitação.

Palavras-Chave: SEI. Sistema Eletrônico de Informação. Diagnóstico. Planejamento. Execução. Avaliação. Monitoramento. Acompanhamento. Apropriação.

ABSTRACT

This work is the result of a case study carried out in one of the units of the State Secretariat of Minas Gerais (SEE-MG), during the specialization course in Public Management at the Federal University of Minas Gerais (UFMG). The case study aimed to analyze the development of actions for the appropriation of the Electronic Information System (SEI!) in the researched unit, seeking to understand to what extent these adopted actions resulted in positive changes in the use of SEI!. With this, a bibliographic and documentary research methodology was used, both in public data and in internal data authorized by SEE-MG, including some testimonies. The results found pointed to the practices adopted by the researched Unit, as being a determining factor for the success obtained in using the SEI! Such practices started from the diagnosis carried out by the unit's management, followed by intervention planning that involved internal training different from the Secretariat's general training. The form of execution, the context of the COVID-19 pandemic and the sudden start of home-office were also elements analyzed for their influence on the case. Finally, the evaluation of the unit, both subjective, by the servers, and objective, through management data, pointed to an appropriation of the servers, improving their relationship with SEI!, making them feel safer to use the system; which translated into a higher level of productivity in that unit. The post-training period also brought positive elements, such as weekly monitoring and follow-up, which reinforced the gains achieved with the training.

Keywords: SEI. Electronic Information System. Diagnosis. Planning. Execution. Evaluation. Monitoring. Follow-up. Appropriation.

RÉSUMÉ

Ce travail est le résultat d'une étude de cas réalisée dans l'une des unités du Secrétariat d'État du Minas Gerais (SEE-MG), lors du cours de spécialisation en Gestion Publique de l'Université Fédérale du Minas Gerais (UFMG). L'étude de cas visait à analyser le développement d'actions pour l'appropriation du Système Electronique d'Information (SEI) dans l'unité étudiée, en cherchant à comprendre dans quelle mesure ces actions adoptées ont abouti à des changements positifs dans l'utilisation de SEI. Pour cela, une méthodologie de recherche bibliographique et documentaire a été utilisée, tant dans les données publiques que dans les données internes autorisées par SEE-MG, y compris certains témoignages. Les résultats obtenus ont mis en évidence les pratiques adoptées par l'unité étudiée, comme étant un facteur déterminant pour le succès obtenu dans l'utilisation du SEI. Ces pratiques ont commencé à partir du diagnostic réalisé par la direction de l'unité, suivi d'une planification d'intervention qui impliquait une formation interne différente de la formation générale du Secrétariat. La forme d'exécution, le contexte de la pandémie de COVID-19 et le début soudain du télétravail ont également été des éléments analysés pour leur influence sur le dossier. Enfin, l'évaluation de l'unité, à la fois subjective, par les serveurs, et objective, à travers les données de gestion, a mis en évidence une appropriation des serveurs, améliorant leur relation avec SEI, leur permettant de se sentir plus en sécurité dans l'utilisation du système ; ce qui s'est traduit par un niveau de productivité plus élevé dans cette unité. La période post-formation a également apporté des éléments positifs, comme un contrôle et un suivi hebdomadaires, qui ont renforcé les acquis grâce à la formation.

Mots-clés : SEI. Système d'information électronique. Diagnostic. Planification. Exécution. Évaluation. Surveillance. Suivi. Appropriation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Desenho metodológico	25
Quadro 2 – Números do SEI – Índice de Utilização em Minas Gerais – 2018	29
Quadro 3 – Organograma da Unidade “X” – 2019 / 1º Semestre 2020	30
Quadro 4 – Ciclo de Políticas Públicas	32
Quadro 5 – Gestão Operacional do SEI! na Unidade X – Diagnóstico	32
Quadro 6 – Gestão Operacional do SEI! na Unidade X – Planejamento	34
Quadro 7 – Organograma da Unidade “X” – 2º Semestre 2020 em diante	36
Quadro 8 – Gestão Operacional do SEI! na Unidade X – Execução	38
Quadro 9 - Gestão Operacional do SEI! na Unidade X – Avaliação	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados Estatísticos do SEI! da Unidade “X” – 2018 e 2019	31
Tabela 2 – Dados Estatísticos do SEI! da Unidade “X” – 2018 a 2020	39
Tabela 3 – Dados Estatísticos do SEI! da Unidade “X” – 2018 a 2021	44
Tabela 4 – Dados Estatísticos do SEI! da Unidade “X” – 2018 a 2023*	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COVID-19 – *Corona Virus Disease - 2019*
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
FCS – Fundação Clóvis Salgado
IFTO – Instituto Federal do Tocantins
IGAM – Instituto Mineiro de Gestão das Águas
LAI – Lei de Acesso à Informação
MPDG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
PCMG – Polícia Civil de Minas Gerais
PEN – Processo Eletrônico Nacional
POP – Procedimento Operacional Padrão
SEAP - Secretaria de Estado de Agricultura e Pecuária (atualmente SEAPA - Secretaria de Estado de Agricultura e Pecuária e Abastecimento)
SEE – Secretaria de Estado de Educação
SEE-MG – Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEESP – Secretaria de Estado de Esportes (atualmente uma subsecretária da SEDESE – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social)
SEGOV - Secretaria de Estado de Governo
SEI! – Sistema Eletrônico de Informações
SEPLAG (DF) - Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão
SEPLAG (MG) – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SES - Secretaria de Estado de Saúde
SESP – Secretaria de Estado de Segurança Pública (atualmente SEJUSP - Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública)
SIG – *Système d'information de Gestion*
SRE - Superintendência Regional de Ensino
TRF4 – Tribunal Regional Federal da 4ª Região
UFV – Universidade Federal de Viçosa
UnB – Universidade de Brasília
UnBDoc – Sistema Eletrônico para trâmite e controle de documentos da Universidade de Brasília

SUMÁRIO

I	INTRODUÇÃO.....	16
II	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
III	METODOLOGIA.....	24
IV	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO.....	26
	1 – Processo de implantação do SEI! na Secretaria de Estado de Educação.....	26
	2 – Histórico da situação encontrada na Unidade “X” da SEE-MG em 2018 e 2019.	29
	3 – Diagnóstico e Planejamento da intervenção.....	31
	4 – Execução (Aplicação da solução encontrada para o problema diagnosticado).	35
	5 – Identificação dos Resultados alcançados no setor após o término da ação de intervenção, e avaliação dos participantes	38
	6 - Monitoramento e acompanhamento (com descrição das ações de correção pontuais de rumo) do 2º semestre de 2020 ao 1º semestre de 2023	42
	7 - Propostas para um novo ciclo.....	46
V	CONCLUSÃO.....	49
	REFERÊNCIAS.....	52
	ANEXOS.....	55

I – INTRODUÇÃO

O mundo está cada vez mais digital, e as toneladas de papéis e materiais de escritório destinados a impressão, uso e guarda de documentos vão ficando no passado, não somente para empresas privadas, mas também no setor público.

Um dos Sistemas de Informações se destaca no cenário nacional, recebendo os holofotes dos pesquisadores na atualidade, por sua importância, e sua abrangência em órgãos federais, estaduais e municipais, do executivo, legislativo e judiciário. O denominado SEI! (Sistema Eletrônico de Informações) é a ferramenta tecnológica mais usada em instituições governamentais do Brasil, na atualidade.

Milhares de servidores e usuários acessam esta ferramenta todos os dias para receber e enviar documentos das três esferas de governo; centenas de milhares de documentos e processos são criados anualmente, e com isso a plataforma não para de se expandir.

Por si só, tal ferramenta de gestão eletrônica governamental de informações já chama à atenção de pesquisadores, e vários trabalhos já se encontram publicados acerca desta ferramenta. E a contribuição deste trabalho tem como objetivo apresentar o desenvolvimento de ações para a Gestão de informações por meio do SEI!, que foram implementadas, entre os anos de 2019 e 2023, no âmbito de uma das Unidades Administrativas do Órgão Central da Secretaria de Estado de Educação do Estado de Minas Gerais (SEE-MG), doravante citada apenas como “Unidade X”.

A unidade escolhida também é relevante por sua abrangência de gestão, uma unidade com poder de decisão que afeta diariamente a vida de mais de 2 milhões de alunos e suas famílias, direta e indiretamente, espalhados por 851 municípios do território mineiro, a segunda maior rede pública estadual do país.

O recorte temporal utilizado neste estudo abrange desde as primeiras ações já implementadas na tentativa de solucionar alguns problemas encontrados, já no ano de 2019, na Unidade “X”, até o presente momento em que o estudo é realizado, o ano de 2023, momento em que se pode observar que novas ações continuam sendo implementadas. Durante o estudo também observa-se que outras novas ações ainda serão necessárias, o que é natural em qualquer trabalho em que se busque o aperfeiçoamento para melhoria dos serviços prestados à população.

A pergunta norteadora de pesquisa deste trabalho é:

- Quais as ações adotadas em uma determinada unidade de um órgão público de Minas Gerais resultaram em mudanças positivas na utilização do SEI!?

Assim a pesquisa se concentrou na análise das ações realizadas pela Unidade “X” desde o momento da implantação SEI! até o momento presente. Foram analisadas as ações que a Unidade “X” planejou e executou desde que levantou o diagnóstico da situação da implantação do SEI! na unidade, bem como a avaliação e o monitoramento que foi desenvolvido. Com isso pudemos pesquisar os impactos do desenvolvimento destas ações para a apropriação do sistema SEI! por parte dos servidores desta unidade.

O que é o SEI! e quais são as suas principais características?

O SEI! é um sistema que permite tramitar processos eletronicamente, contendo diversos documentos produzidos digitalmente na própria plataforma, ou anexados de outras plataformas após convertidos em PDF ou zipados. Ele possibilita a criação, assinatura digital, e tramitação de documentos de forma instantânea através da internet para todos os órgãos que estiverem interligados em uma mesma base.

Este sistema utilizado no Estado de Minas Gerais, foi adquirido junto ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, e é denominado SEI! (Sistema Eletrônico de Informações). O mesmo foi criado e desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região, e desde então vem sendo distribuído gratuitamente a outros órgãos governamentais, como um software de governo, aos entes governamentais.

Segundo Saraiva (2018), o SEI! tem-se apresentado mais ágil no trâmite de processos, justamente por necessitar de meio físico (papéis, pastas, etc) para os documentos. A sua circulação em meio digital é bem mais rápida e econômica, pois evita os custos dos materiais de escritório, serviços de postagem e entrega. Outro ponto que ele destaca é a melhoria que há na gestão destes processos (sua guarda, tempo para localizar e acessar, e ainda evitando-se a perda e o desgaste físico dos materiais, além da transparência dos registros administrativos.

Sistemas de Informações governamentais são tecnologias que estão em constante mudança. E estas mudanças ocorrem com frequência cada vez maior, e cada vez mais rápidas, trazendo inovações que devem ser adaptadas pelos servidores, também de forma acelerada para acompanhar as mudanças, conforme Ologeanu-Taddei (2015) argumenta, os últimos anos apresentaram um aumento das mudanças e inovações nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Estas inovações são de duas naturezas: imateriais (normas, padronização de procedimentos, e diversas ferramentas de gestão) e materiais (aparatos tecnológicos). Com a aceleração das mudanças, elas se tornaram contínuas, e juntamente com elas, vêm os problemas de adaptação às mesmas.

Na pesquisa é possível notar a contribuição do gestor que idealizou e realizou o diagnóstico da Unidade “X”, que apontou que os servidores necessitavam de capacitação para apropriação dos conhecimentos necessários para operar o sistema de informações em uso no Estado. Também podemos observar como o monitoramento realizado na Unidade “X” ajudou a diagnosticar que os servidores necessitam de uma reciclagem e atualização, para que consigam acompanhar as mudanças e inovações no sistema que foram implementadas pelo governo. Tais inovações são imateriais (alteração nos fluxos internos - algumas regras, procedimentos, etc.) e outras são materiais, tecnológicas, pois o SEI! recebeu algumas inovações chegando neste ano de 2023 à sua versão 4.0. Algumas mudanças já haviam sido feitas de maneira pontual, fazendo com que elas se tornassem como observado acima por Ologeanu-Taddei et al (2015), mudanças contínuas, que não ocorrem sem trazer problemas de adaptação para alguns servidores.

A pesquisa traz a descrição de alguns destes problemas vivenciados por usuários do sistema, sejam gestores, pontos-focais* ou demais servidores: os “gargalos” do sistema; as dificuldades técnicas e de conhecimento dos usuários; as necessidades de auxílio pontual; as que demandam cursos de treinamento e capacitação; as de que necessitam de suporte para definição quanto ao tipo de processo, ao tipo de documento, a forma de construção do processo, às unidades para as quais devem ser encaminhadas; e os “erros” comuns.

*Os pontos-focais são servidores da própria unidade ou subunidade em que se encontram lotados, escolhidos pelos gestores por sua habilidade e domínio de conhecimentos práticos do

Sistema SEI!, responsáveis pelo acompanhamento e gerenciamento dos processos SEI! da unidade, desde o seu recebimento até a sua conclusão. Tais servidores devem interagir com os gestores e os demais servidores, realizando a ligação entre estes administrativamente, para garantir que os processos sejam recebidos, em seguida atribuídos pelo gestor responsável a algum dos servidores, que irá providenciar os documentos que trarão a resposta à demanda, seja qual for a natureza dela. Durante a execução das atividades e produção dos documentos, o ponto-focal deve ficar atento aos prazos impostos pela unidade demandante, para que não haja atrasos, sempre realizando conferências no sistema, e alerta aos servidores responsáveis. Após a produção dos documentos o ponto-focal deve realizar o primeiro filtro na leitura dos documentos, ajustes na formatação, submeter à avaliação final do gestor e coletar as assinaturas necessárias, enviando ao final para a unidade demandante. Para finalizar sua ação, deve arquivar o processo com as informações básicas para posterior e eventual necessidade de consulta. Faz parte da rotina dos pontos-focais prestar auxílio aos demais servidores que solicitem ajuda para operar o sistema na construção, assinatura e envio de documentos e processos, além de orientar quanto aos fluxos dos mesmos.

Contribuir-se-á apresentando a forma de gerir e organizar internamente o uso do SEI! de uma das unidades da SEE, incluindo a organização dos fluxos de: informação, comunicação interna, reuniões de acompanhamento, treinamento, suporte para servidores e a delegação de pontos-focais das subunidades para melhor divisão do trabalho.

Também será possível observar quais são os problemas atuais diagnosticados, e quais são as soluções que estão demandando novo planejamento no momento. O novo planejamento e sua execução são ações que ocorrerão para além do término desta pesquisa, porém será alcançado neste momento o início de um novo ciclo na Unidade “X” iniciado pelo diagnóstico.

O leitor perceberá nesta pesquisa acadêmica traços da Gestão Operacional, ainda que não seja possível adentrar profundamente em cada nuance que o trabalho permite notar, mas observa-se em especial os sistemas de informação e, o controle operacional e as demandas.

II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Breve Histórico do Sistema Eletrônico de Informações (SEI!)

A recente literatura científica apresenta alguns estudos sobre este Sistema Eletrônico de Informações (SEI!), que se tornou o Sistema de Informações de governo escolhido e implantando em diferentes órgãos e entes federativos.

Saraiva (2018) traz esta informação, afirmando que o SEI! é uma ferramenta tecnológica, que inicialmente foi desenvolvida pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF-4), e posteriormente, em acordo com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, foi cedido gratuitamente a todos os órgãos públicos (federais, estaduais e municipais), sendo que na esfera federal a Portaria nº 17, de 7 de fevereiro de 2018 do Ministério citado apontou o SEI! como o sistema que deveria ser adotado preferencialmente.

Antes desta portaria publicada em 2018, o mesmo autor aponta que o período de 2011 a 2013 foi de “*concepção, escolha da solução e construção do Processo Eletrônico Nacional (PEN)*”. E, a partir de 2014, “*o período de consolidação e expansão.*” O PEN foi o responsável por desenvolver um sistema ou a infraestrutura necessária que fosse a solução para instituições governamentais, permitindo a execução de processos administrativos em meio eletrônico.

Apesar de todos os motivadores para a criação e implementação de um sistema eletrônico para modernizar a administração pública, trazendo economia de materiais de escritório e celeridade aos processos públicos, Saraiva (2018 p. 3) afirma que foi somente com a LAI (Lei de Acesso à Informação), que passou a exigir dos órgãos públicos a prestação de informações com prazos exíguos para os padrões de até então, que colocou peso, e “*ganhou muita atenção do alto escalão e da mídia, fazendo com que o processo eletrônico passasse a ter o apoio para se tornar uma política de Estado prioritária.*” Trata-se de um esforço de democratização da Administração Pública.

Ao menos uma instituição pública federal já possuía algum tipo de sistema com esta finalidade, como era o caso da Universidade de Brasília (UnB), que já havia iniciado o uso de um sistema há quatro décadas atrás, conforme documenta Araújo (2020 p.50): “*Na década de oitenta a Universidade de Brasília criou seu primeiro sistema eletrônico para trâmite e controle de seus documentos e nomeado de UnBDoc*”. No entanto, conforme ela explica, a necessidade da mudança se deu porque tudo o que não é atualizado, aprimorado ou renovado, acaba se tornando obsoleto e até mesmo antiquado, não atendendo mais a demanda que normalmente vai exigindo, cada vez mais, novas soluções. Foi o que ocorreu com o UnBDoc, que segundo ela se tornou uma ferramenta obsoleta demais. Devido a isso, a UnB foi um dos órgãos que apesar de possuir um sistema próprio, optou por adotar o SEI!.

Além deste caso do Centro-Oeste do país, citado acima, há também um exemplo de implantação do SEI! em instituição federal no Sudeste do país, vindo de Minas Gerais, da Universidade Federal de Viçosa (UFV), que comemora os benefícios trazidos para a instituição. Segundo Silva e Souza (2020 p. 11) apuraram por meio de entrevista que “*a utilização do sistema traz uma redução nos gastos dos recursos públicos e contribui significativamente com a preservação ambiental, além da diminuição da morosidade e otimização de materiais e recursos humanos nas tramitações processuais.*”

E, para contribuir com um caso do Norte do país, um estudo relata alto grau de satisfação com a implantação do SEI! no Instituto Federal do Tocantins (IFTO), onde os pesquisadores Fernandes, Oliveira e Oliveira (2017) concluíram que a percepção obtida em sua pesquisa, era de que houve um alto grau de satisfação com o SEI!.

Porém, o objetivo do PEN era a de alcançar, não somente instituições do governo federal, mas também Estados e Municípios, e, de acordo com Saraiva (2018), até existia no início alguma articulação feita entre o governo federal e os estados, mas isso não era uma prioridade do PEN. Um exemplo pioneiro de articulação vem de uma das unidades da federação, o Distrito Federal, que participou junto ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão das adaptações para uso no executivo, e lutou para implementar o SEI! no Distrito Federal, completamente até 2019. Mas segundo Santos (2017), o desafio no Distrito Federal foi maior, e mais ousado, por se tratar não de uma implementação em único órgão (como um Ministério ou uma Universidade Federal), mas sim “*em formato multiórgãos*”. Este formato se dá quando, em um único sistema, se agrega toda a estrutura administrativa do estado, possibilitando que todos os órgãos (secretarias, por exemplo) e entidades (empresas públicas, universidades, etc.), seja da administração direta ou indireta, estejam interligados em uma mesma base de dados e acessando o mesmo sistema, e possibilitando o envio e recebimento de dados entre eles.

Segundo Santos (2018), esta implantação do SEI foi escalonada, ou seja, não iniciou em todos os órgãos de uma única vez, mas sob o controle de sua Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPLAG), foi criado um cronograma para a implantação em cada um dos 87 órgãos do Governo do Distrito Federal.

O Estado de Minas Gerais também iniciou as suas tratativas em período próximo, sendo registrado por Fonseca (2023) que o Decreto 47.228 de 2017 dispôs sobre o uso do SEI! no Estado, e fixou um prazo (1º de janeiro de 2019) para se tornar obrigatório o uso de processos eletrônicos para todo o estado. Os moldes para sua implementação também foi de multiórgãos, como no Distrito Federal, permitindo que todo o executivo estadual estivesse em uma mesma base. Isto, segundo Fonseca (2023), trouxe um grande ganho para a administração pública estadual, pois logrou abranger todo o Estado, facilitando a operação entre os vários órgãos do Poder Executivo, facilitado pelo uso de um sistema único para todos. A centralização no sistema único, no caso o SEI! permitiram o aumento da velocidade na troca de informações entre as Secretarias de Estado e demais instituições do Estado. E como exemplo, cita que um documento que precisasse ser protocolado e direcionado a dois ou mais órgãos, gastando-se horas ou dias, agora, com o SEI! era enviado e recebido imediatamente em todos os órgãos ao mesmo tempo.

Questões ligadas à relação da implementação do SEI! e os servidores públicos

Sabe-se que o SEI! foi concebido para ser utilizado pelos órgãos públicos e operado majoritariamente por servidores públicos alocados nestes órgãos. Então, é necessário que estes servidores sejam considerados também na “equação”, a fim de obter-se sucesso na implementação do sistema.

Para isso, é importante trazer a contribuição de Malmegrin (2014) que afirma que os Sistemas de Informação vão além da ferramenta (*software*). Para ela, as próprias organizações são Sistemas de Informação; e baseia sua afirmação em Laudon e Laudon (2001 apud Malmegrin 2014), onde todos os componentes que coletam ou recuperam dados, os que processam, distribuem ou armazenam informações, e os próprios indivíduos que tratam estas informações,

a infraestrutura utilizada, os processos e os recursos investidos e, por fim, a própria organização em si, fazem parte do Sistema de Informação.

Levando-se em conta os indivíduos, no caso os servidores públicos, responsáveis por coletar, recuperar, processar, distribuir e armazenar informações, sabe-se que há um impacto esperado, pois toda mudança na forma com que o trabalho é realizado é passível de aceitação ou rejeição (para se ficar apenas entre os dois extremos).

Como esta foi uma determinação dos gestores políticos e mandatários do governo executivo, tanto federal, quanto estadual, não caberia a “opção” rejeição (caso fosse facultada a escolha). Sendo assim, a única opção real era a da aceitação. Mas, sabe-se que em toda organização, esta aceitação “obrigatória” ainda assim pode apresentar resistências.

Conforme Bergue (2014), uma das várias motivações que levam à resistência pode estar ligada ao medo da perda, seja a perda de espaço na estrutura da organização, ou a perda de poder. Este medo faz com que, indivíduos ou mesmo grupos, passem a apresentar algum tipo de resistência a qualquer ação, em que eles pressentem, ser capazes de alterar a ordem em que as coisas estão. Para estes, há um risco de que as alterações retirem deles as conquistas que já obtiveram, ou as que estejam a caminho de serem alcançadas. Em suma, neste caso, a resistência se dá pelo desejo do indivíduo ou do grupo de manter o seu poder, espaço, conquistas e a forma com que se faz para alcançá-los.

Para evitar a resistência, os gestores deveriam estar atentos, de que no caso de um sistema complexo de informações como o SEII, seria necessária por parte dos usuários mais que uma simples adoção de uma ferramenta, mas uma apropriação seria essencial, a fim de dominar o conhecimento necessário para o seu uso adequado. Pois é natural rejeitar ou apresentar resistência diante do novo, quando não se conhece e não se tem domínio sobre a nova ferramenta proposta. Ologeanu-Taddei et al (2015 p.81) afirma que *“l’adoption n’est pas l’appropriation, car elle ne reflète pas l’ensemble de la rencontre outil/acteur.”*¹ Esta visão não é mais possível nos dias atuais, como exemplifica, porque não estamos mais tratando de ferramentas simples como um fax, uma impressora, etc, onde se aprende a utilizar a ferramenta, e a adota no dia a dia como um acessório para as ações do sujeito na organização.

Atualmente, os sistemas e as tecnologias de informação não permitem mais apenas uma adoção da ferramenta e assisti-la trabalhar passivamente, as novas tecnologias exigem participação ativa do utilizador, e por isso, mais que adotar, exigem uma apropriação da ferramenta, ou seja, compreendê-la e visualizar os seus potenciais usos para realizar o seu trabalho por meio dela, alcançando novos níveis de sucesso no trabalho realizado.

Outrossim, conforme Gillet e Gillet (2013) toda mudança gera impactos, impactos estes que refletirão na mudança na rotina dos servidores e na estrutura do seu trabalho. Assim, segundo os autores, tais impactos devem ser observados e compreender com empatia a reação dos usuários (que eles chamam de atores internos), a fim de se entender as motivações e resistências que surgirão em virtude da mudança.

Rodrigues, Silva e Bernardo (2017 p.54), apontam ainda para uma questão que chamam de usabilidade. Para eles, a usabilidade é essencial, inclusive para a produtividade: *“a relação do usuário com o sistema é um diferencial para as organizações, pois o conforto dos usuários e a*

¹ “a adoção não é a apropriação, porque ela não reflete todo o encontro ferramenta/ator” – Tradução do autor

satisfação durante o uso traz um maior nível de produtividade e de melhorias que envolvem toda a organização.”

A pesquisa que Rodrigues, Silva e Bernardo (2017) avaliou alguns itens para indicar a usabilidade do SEI!, perpassando pela percepção do usuário deste sistema. Primeiramente, os usuários responderam sobre a acessibilidade e compreensão do sistema. Na interpretação dos dados da avaliação dos usuários, entendeu-se que os esforços para a melhoria do sistema, de forma que se tornassem mais acessíveis aos usuários (mais inteligíveis e intuitivos), seriam mais fáceis do que os esforços necessários para se fazer com que os usuários compreendessem a lógica e o funcionamento do sistema/ferramenta SEI!.

O segundo critério avaliado foi o da segurança e confiabilidade do SEI!, que abarcam o desempenho, o trabalho em modo *off-line* e a produtividade. Segundo a interpretação dos dados da avaliação dos usuários, foi apurado que o sistema não possui a possibilidade de realização de trabalho *off-line*, o que pode ser feito, por exemplo, é a produção dos textos que serão inseridos no sistema (como ofícios, memorandos, informações e notas-técnicas), em editores de texto externos, para quando o sistema estiver *on-line*, poder se inserir o que foi feito. Ou seja, na realidade, o sistema propriamente dito, não permite a realização do trabalho *off-line*. Já na outra ponta deste quesito, a questão da segurança foi a melhor avaliada, mesmo assim há ainda o temor da perda ou roubo de dados. Mas segundo a pesquisa, este foi o item deste critério que está mais próximo do satisfatório para os usuários.

O terceiro critério que os usuários avaliaram foi a operação do sistema (flexibilidade, controle, liberdade do usuário e tempo). Neste critério, a melhor avaliação da operação do sistema foi identificada como sendo o tempo, demonstrando que o sistema trabalha em uma velocidade satisfatória, não sendo necessário aguardar muito para que a ferramenta realize os procedimentos internos. Com relação à flexibilidade, a avaliação foi mediana, demonstrando que o sistema não é totalmente flexível às necessidades de adaptação às atividades dos usuários. Nem sempre é possível criar ou recriar todos os formulários e etapas de processos documentais de trabalho existentes anteriormente ao SEI!. Porém, a pior avaliação neste quesito foi encontrada em relação ao controle e a liberdade, onde a sensação dos usuários é de que possuem pouco ou nenhum controle e/ou liberdade de utilizar o sistema, ou seja, o consideraram um sistema muito fechado.

Antes de adentrar no quarto critério, é importante trazer para o diálogo os autores Ologeanu-Taddei et al (2015), contribuindo sobre esta questão da flexibilidade, controle e liberdade do usuário. A apropriação pressupõe também que os usuários terão a possibilidade de interpretar, improvisar, adaptar e dar sentido ao Sistema de Informação, fazendo com que ele se integre em suas práticas e as enriqueçam ou melhorem-nas. E, não que tal sistema seja tão fechado, a ponto de se tornar em uma ferramenta à parte dentro das ações de trabalho.

Retornando à pesquisa de Rodrigues, Silva e Bernardo, o quarto critério avaliado foi o do valor socioambiental que engloba o impacto no meio ambiente e a satisfação do usuário. Curiosamente, a única unanimidade positiva foi com relação ao impacto no meio ambiente, que possivelmente esteja ligado ao fato de eliminar a necessidade de toneladas de papéis e seus impactos no meio ambiente, além da eliminação da necessidade de uso de tinta de impressora, demais materiais de escritório, e ainda, da necessidade de uso de meios de transporte para todos estes itens. O mesmo não ocorreu quando a avaliação envolveu a satisfação do usuário, talvez a avaliação mais subjetiva da pesquisa, e que apresentou um resultado mediano, o que muito provavelmente esteja ligado às avaliações negativas anteriores da pesquisa.

De maneira geral, os autores da pesquisa concluíram que a usabilidade do sistema é positiva, em especial no critério socioambiental, mas que carecem ainda de melhorias na área de acessibilidade, segurança e confiabilidade, que já foram resumidas acima. Rodrigues, Silva e Bernardo (2017 p.59) concluíram que *“o sistema eletrônico de informações é uma tecnologia que atrelou qualidade e desempenho para o serviço público, atendendo não só os as demandas, mas também aos usuários que trabalham com esse sistema para desempenhar suas funções.”* Eles pontuaram também que a utilização deste sistema no setor público trouxe ganhos estratégicos, ambientais e de produtividade.

Muito comumente, além dos problemas ligados ao treinamento inicial, outro problema comum é a falta de acompanhamento após a implementação. Achar que um treinamento é o suficiente, e, logo as pessoas estariam totalmente capacitadas, e que teriam se apropriado para todas as situações necessárias para o uso do sistema, é um erro; ou de acordo com Ologeanu-Taddei et al (2015) uma negligência. Normalmente a negligência ocorre por parte dos gestores maiores das organizações, que implementam as novas tecnologias, sem o devido acompanhamento dos usuários, em geral, porque tal acompanhamento implicam em aumento dos custos para a organização, julgando que não há visivelmente benefício advindo destes custos.

Para estes autores, os gestores deveriam olhar para os custos de uma melhor capacitação associadas com um acompanhamento de longo prazo, como essenciais para a capacidade de apropriação. E, logo, entender que esta capacidade de apropriação faz parte do ativo imaterial da organização, ou seja, investir em capacitação e acompanhamento e monitoramento adequado, é investir nos ativos da organização. Inclusive, eles apontam que no setor privado, a capacidade de apropriação dos empregados, é visto como uma vantagem concorrencial diante de outras empresas, cujos empregados possuem menor capacidade. Por isso algumas dessas empresas investem na capacitação e acompanhamento dos seus empregados. Aplicando-se ao setor público, podemos avaliar que não se trata de uma questão de concorrência, porém, de que tal investimento trará melhores resultados, e até mesmo economia. Pois, a produtividade aliada menores perdas, e com a otimização de recursos, acarretará em eficiência do serviço público prestado.

Como vimos, os autores apresentaram questões mais focadas na percepção dos usuários, nas questões envolvidas para a apropriação do Sistema Eletrônico de Informações, desde a capacitação inicial, até a importância do acompanhamento sistemático e do monitoramento interno no setor de trabalho, como forma de garantir o sucesso da implantação da ferramenta/sistema.

III – METODOLOGIA

A Metodologia deste Trabalho de Conclusão de Curso é descritivo e está composta por pesquisa bibliográfica e documental, majoritariamente no campo de natureza qualitativa, porém com “incursões” no campo de natureza quantitativa para melhor compreensão dos dados obtidos e sua influência nas observações realizadas na pesquisa.

Segundo Gil (2010), citado por Rodrigues, Silva e Bernardo (2017) o trabalho descritivo oportuniza ao pesquisador descrever as características de um determinado grupo de pessoas, e associada com a pesquisa bibliográfica, permite ao pesquisador buscar em materiais já publicados, seja em meio físico ou digital, outras informações acerca do tema pesquisado, dando-lhe embasamento para sua pesquisa. O mesmo autor também afirma que a pesquisa qualitativa não está presa a um modelo único de análise, o pesquisador realiza observações no campo de pesquisa, delas abstraindo as informações, e conforme a pesquisa avança ele reflete sobre as informações coletadas e realiza as interpretações destas informações.

No campo da pesquisa documental, além dos dados públicos, foi necessária a utilização de informações e dados internos da Unidade “X”, para tornar possível a apresentação das ações realizadas, e o produto da análise que indica o crescimento e desenvolvimento desta unidade, com dados estatísticos fidedignos gerados pelo sistema. Assim, foram selecionados os dados acumulados de cinco anos (desde seu início em 2017) que seriam suficientes para a realização desta pesquisa acadêmica, e que concomitantemente, mantivessem anônimos todos atores envolvidos (gestores, pontos-focais e demais servidores), sendo, para isso, necessário também manter o anonimato da própria unidade. Todos os dados foram submetidos à repartição da SEE responsável pela análise e autorização do uso destas informações. Após o recebimento do documento formal de autorização, logrou-se êxito no prosseguimento da pesquisa, conforme planejado.

Ainda na pesquisa documental, um ponto importante foi a consulta à legislação vigente sobre o tema, que apesar de já citada e reproduzida na bibliografia pesquisada, foi feita com o esforço de buscar os documentos originais (legislação) para maior conhecimento dos mesmos.

Toda esta revisão permitiu compor uma primeira parte deste trabalho em duas subdivisões, sendo que a primeira apresentou um breve histórico do Sistema Eletrônico de Informações iniciando em nível nacional, e posteriormente focando no nível estadual de Minas Gerais. Já a segunda subdivisão apresentou questões ligadas à implementação do SEI! e os servidores públicos, focando nas ações necessárias para que o servidor/usuário do SEI! se apropriasse do sistema.

Quanto à segunda parte deste trabalho, está composta pelo estudo de caso, que também se valeu de dados qualitativos e quantitativos durante a pesquisa. Rodrigues, Silva e Bernardo (2017) citando Yin (2001), afirmam que o estudo de caso permite ao pesquisador realizar uma pesquisa empírica, observando um fenômeno que ocorre em um determinado espaço, período de tempo em um contexto real, dando-lhe as bases necessárias que o conduzirão à coleta e análise de dados. Estruturou-se essa parte da seguinte forma metodológica:

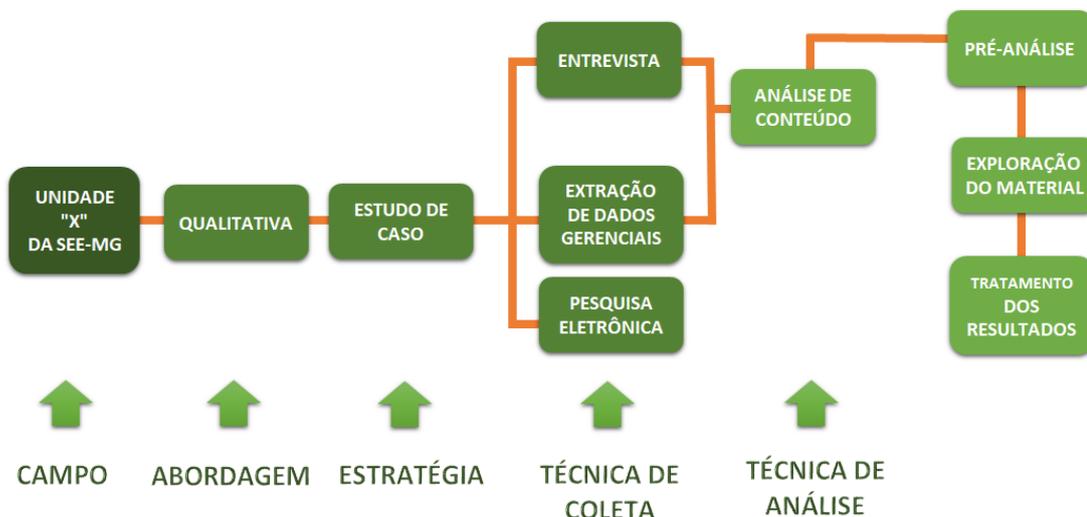
1. A apresentação e análise do caso foi iniciada com a descrição do processo de implantação do SEI! na Secretaria de Estado de Educação.
2. Realização do Histórico do processo de implantação do SEI! na Unidade “X” da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Este breve histórico aborda a

situação em 2019 e 1º semestre de 2020 nesta unidade, apontando as dificuldades encontradas pelos usuários, a adoção precária por falta de treinamento adequado para a apropriação do sistema e as consequências para o setor, com o acúmulo de processos parados por falta de servidores capacitados para operar o sistema.

3. Construção do diagnóstico e planejamento da intervenção, no final do 1º semestre de 2020, com a tomada de decisão de se realizar um curso dividido por temas, seleção de material didático, cronograma das aulas, e aulas ao vivo com interação entre o instrutor e os alunos (servidores do setor).
4. Execução (Aplicação da solução encontrada para o problema diagnosticado). Ocorrida no 2º semestre de 2020, com a tomada de decisão de se realizar um curso dividido por temas, e a aplicação com aulas online para todos os servidores, em dois módulos básico e avançado, e para dois públicos: geral e outro para pontos-focais e administradores do setor.
5. Identificação dos Resultados alcançados no setor após o término da execução da ação de intervenção (capacitação dos servidores), e avaliação dos participantes.
6. Monitoramento e acompanhamento (com descrição das ações de correção pontuais de rumo) do 2º semestre de 2020 aos três primeiros trimestres de 2023.
7. Propostas para um novo ciclo. Baseada na avaliação da necessidade de avanço para questões que até os três primeiros trimestres de 2023 não foram sanadas e novas necessidades surgidas (com a chegada de novos servidores e alteração da versão para o SEI! 4.0), que deverão ser implementadas conforme cronograma do setor a partir do 4º trimestre de 2023.

À luz do desenho metodológico apresentado por Totti e Da Silva Anjo (2022), podemos resumir o nosso percurso da seguinte forma:

Quadro I – Desenho Metodológico



Fonte: produzido pelo autor.

IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

Durante a pesquisa foram encontrados alguns problemas da Unidade “X”, que se tornaram relevantes para o estudo de caso: primeiro, o diagnóstico de que parte dos servidores da unidade não estavam capacitados satisfatoriamente, e, por isso, não se apropriaram adequadamente do sistema. Inevitavelmente, este problema desencadeou outros problemas que afetam a qualidade do uso do Sistema Eletrônico de Informações, e também na precariedade do trabalho desenvolvido pelos servidores, por fim, interferindo na qualidade do serviço que dependesse deste sistema.

O segundo problema em que a pesquisa se debruçou, quando se trata dos processos do SEI!, foi a morosidade no trâmite dos processos (tempo médio de tramitação dos processos). Aqui a pesquisa focou na busca dos motivos do aumento do tempo médio gasto na tramitação dos processos. Novamente, a escolha deste problema se deveu ao fato de que também interfere diretamente nos serviços públicos.

1 – Processo de implantação do SEI! na Secretaria de Estado de Educação

O processo de implantação do SEI! na Secretaria de Estado de Educação tem como ponto de partida legal:

- O Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017, regulamenta a Lei nº 14.184/02, que dispõe sobre o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Estadual.
- O Decreto nº 47.228, de 04 de agosto de 2017, institui o Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Em Minas Gerais, a exemplo de outras unidades da federação, também se preocupava com essa implantação, incluindo os impactos que seriam causados, e as possíveis resistências, e segundo Fonseca (2023) pensou-se também no risco de se ter baixa adesão aos processos digitais, em especial devido ao hábito do uso dos processos físicos, impressos em papel, e ao sentimento de que um processo físico seria um instrumento mais “fidedigno”. Para tentar contornar esta tendência, o Estado investiu estrategicamente na divulgação do sistema, seus benefícios, valores, sua segurança e legitimidade. Vários meios foram utilizados nas chamadas campanhas publicitárias internas, o “*endomarketing*” e outras ações.

Dentre estas outras ações citadas acima, destaca-se a capacitação dos servidores. De forma bem resumida, o método adotado para capacitar os servidores no estado de Minas Gerais seguiu os mesmos passos do Distrito Federal. Segundo Santos (2017), a unidade responsável pelas capacitações adotou quatro diferentes níveis de capacitação:

- a) SEI-IMPLANTAR – destinado aos gestores e responsável pela implantação;
- b) SEI-GERENCIAR - destinado aos responsáveis pelo gerenciamento no setor (órgão, como a SEE-MG, por exemplo);
- c) SEI-MULTIPLICAR - destinado aos servidores escolhidos para serem os multiplicadores, responsáveis pela difusão do conhecimento no órgão em que trabalhavam; e,
- d) SEI-USAR – destinado à capacitação dos demais usuários do órgão.

Os pontos focais das unidades estavam inclusos na capacitação dos Multiplicadores, e esta capacitação, segundo Santos (2017), era uma das mais importantes para a implantação do SEI! no poder executivo junto à massa de servidores públicos. Segundo ela, diante do grande número de servidores que deveriam ser capacitados, contar com a presença dos próprios servidores para auxiliar nesta tarefa foi fundamental. Para isso, os gestores buscaram identificar dentre os servidores, aqueles que se comprometeram com a adoção do SEI! no Estado. Mas o comprometimento não era a única característica, estes eram servidores que possuíam facilidade para compreender, operar e explicar o funcionamento do sistema. Além da primeira seleção realizada por meio destas características, dentre os servidores selecionados, escolheram aqueles servidores que possuíam maior capacidade de influenciar o maior número possível de colegas de trabalho a utilizarem e apoiarem a implantação do SEI!.

Santos (2017), afirma que esta estratégia de envolver o funcionalismo no processo de mudança de tecnologia de informação, como no caso de utilizar-se de servidores como multiplicadores para serem mentores para as formações iniciais, foi a metodologia e a estratégia essencial adotada para conseguir implantar o SEI! nos diversos órgãos do Distrito Federal. O caso observado no Distrito Federal se repetiu no estado de Minas Gerais. A respeito do perfil destes servidores, o Estado de Minas (2017) enviou e-mail oficial aos servidores escolhidos descrevendo as características almeçadas em um multiplicador:

“Perfil do Agente Multiplicador:

O Multiplicador do SEI será o agente público responsável por ajudar os Administradores do SEI a ministrar o treinamento do Sistema, tirar dúvidas e outras demandas operacionais em seu setor. Perfil:

- 1. Ter facilidade em repassar as informações e conhecimentos recebidos;*
- 2. Ser integrador, perceptivo e propenso a desafios;*
- 3. Ter boa comunicação verbal e didática;*
- 4. Ter bom relacionamento interpessoal e saber ouvir.”*

Em Minas Gerais, alguns órgãos iniciaram projetos pilotos em 2017, mas neste estudo, a partir deste ponto, focar-se-á nas ações realizadas na Secretaria de Estado de Educação - SEE. A previsão inicial é de que estivesse implantando em toda a Secretaria de Educação, incluindo-se também as Superintendências Regionais de Ensino e Escolas até o início de 2018.

Inicialmente os multiplicadores foram indicados por cada unidade Administrativa da SEE e seriam capacitados antes dos demais servidores. Porém, a SEE resolveu enviar por e-mail a todos os servidores, sendo multiplicadores ou não, um manual do SEI! publicado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, e outro documento conhecido como POP – Procedimento Operacional Padrão, para que os servidores aprendessem a utilizar o sistema por si mesmos.

O primeiro curso efetivamente realizado para os servidores foi somente em 2019. Na verdade, foi classificado como **Curso SEI! - Básico**, com cerca de 4 horas de duração, onde os administradores informaram que se tratava apenas de orientações básicas, e que, uma formação mais completa seria ofertada posteriormente. Poucos servidores realizaram o curso, o que ainda dificultava a adoção de forma plena do SEI! na Unidade “X”, e pouquíssimos servidores se apropriaram das funcionalidades e uso da ferramenta.

A formação mais completa, denominada de **Curso SEI! – Avançado** ocorreu somente para os servidores que já haviam realizado o curso básico, e se inscreveram voluntariamente para o curso avançado. Estes últimos foram agendados para iniciar em 2020.

A respeito destas capacitações, obtém-se a contribuição apresentada por Totti e Da Silva Anjo (2022), de um estudo realizado no âmbito de uma das Superintendências Regionais de Ensino da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. De acordo com o que foi apurado por meio de entrevista aos usuários do sistema, a capacitação que foi ofertada a fim de treinar os servidores para o uso obrigatório, foi insuficiente para que os servidores conseguissem utilizar o sistema imediatamente, e a classificaram como uma capacitação superficial.

A implementação que foi iniciada em 2019 no Estado de Minas Gerais, enfrentou uma situação externa a partir de 2020, sem qualquer previsão possível: a pandemia da COVID-19 e seus impactos nos serviços públicos. Isto também foi apresentado nos estudos pesquisados, e encontramos, que no caso de Minas Gerais, Fonseca (2023 p.41) obteve confissões de que *“durante a Pandemia houve uma expansão no uso do sistema, influenciando positivamente nas atividades laborativas e de teletrabalho.”* O que de fato será comprovado na abordagem desta pesquisa, mais adiante nas próximas seções.

Em março de 2020, o governo estadual emitiu o Decreto nº 47.886 dispendo sobre medidas de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus (COVID-19). E, no dia seguinte, o Comitê criado pelo decreto citado, emitiu a Deliberação Comitê Extraordinário Covid-19 Nº 2, *“adotando o regime especial de teletrabalho como medida temporária de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo”*. Com isto o planejamento da oferta regular de Cursos do SEI! pela equipe administrativa do SEI! na SEE foram suspensos.

Graças à adoção do SEI! foi possível realizar a maior parte dos serviços administrativos em teletrabalho, e praticamente a situação obrigou a todos os servidores a adotarem o sistema. Mas como era a situação dos servidores para tal adoção em 2020? O que foi necessário para que todos os servidores adotassem e se apropriassem do sistema? É o que veremos a seguir no 2º tópico.

2 – Histórico da situação encontrada na Unidade “X” da SEE-MG em 2018 e 2019

Em 2018, entre as Secretarias que já haviam adotado o SEI!, a SEE possuía o menor índice de utilização de acordo com dados do governo de Minas apresentados por meio da Secretaria de Planejamento e Gestão-SEPLAG:

Quadro 2 – Números do SEI – Índice de Utilização em Minas Gerais - 2018

Números do SEI

Índice de Utilização

Média de documentos gerados por usuário SEI (mensal)

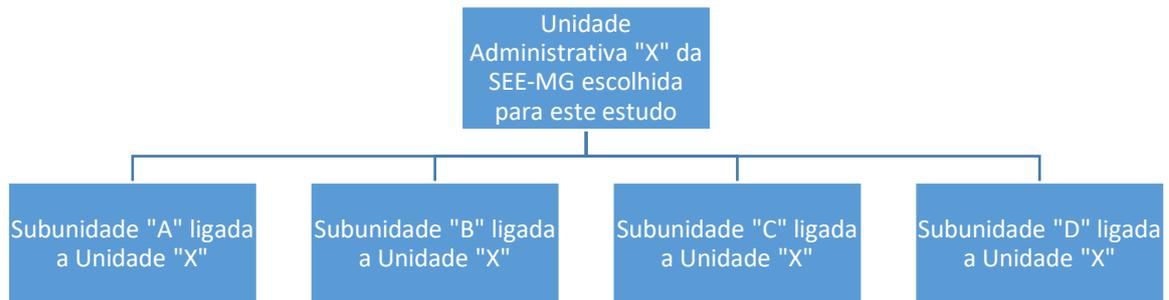
Posição	Órgão/ Entidade	Usuários	Índice de Utilização
1	SESP	490	18,8
2	SEPLAG	810	14,3
3	SEESP	129	11,8
4	SES	1117	10,8
5	SEAP	3249	10,6
6	FCS	110	10,5
7	IGAM	108	8,9
8	SEGOV	142	7,0
9	PCMG	3582	6,6
10	SEE	161	6,3

Fonte: Governo de Minas Gerais. 2018

Na Unidade “X”, tal dado se refletiu da seguinte maneira: 3 processos gerados, e 36 tramitados na unidade, nos quais foram gerados 45 documentos durante todo o ano de 2018.

Com a obrigatoriedade, o volume de processos começou a aumentar em 2019. Recortando-se apenas a unidade principal com as atuais subunidades ligadas a ela, temos um montante de 62 processos gerados, 670 processos tramitados na Unidade “X”, nos quais foram gerados 901 documentos. Um aumento bastante expressivo em relação ao ano anterior onde ainda não havia a obrigatoriedade do uso do SEI!.

Quadro 3 – Organograma da Unidade “X” – 2019 / 1º Semestre 2020



Fonte: produzido pelo autor.

Porém, a obrigatoriedade não significou que todos os servidores da Unidade “X” já sabiam utilizar o sistema com as suas ferramentas. Boa parte das atividades no sistema ainda eram intermediadas pelo ponto-focal da Unidade “X”, ou pelos pontos-focais das subunidades, o que fazia o trabalho andar em ritmo mais lento. Naquele ano, boa parte dos documentos eram construídos primeiramente em algum editor de texto e, posteriormente transferidos por e-mail, para que os pontos-focais ou outros servidores que tinham maior domínio da ferramenta, realizassem o trabalho no SEI!.

Uma parcela dos servidores desconhecia a ferramenta, e, apesar de terem acesso ao sistema fornecido pelos gestores do SEI! na SEE-MG, tinham medo ou mesmo não desejavam utilizá-lo por ser muito complexo, na avaliação dos mesmos. Comparativamente, tomando o exemplo de outra unidade que foi estudada por Totti e Da Silva Anjo (2022), em uma Superintendência Regional de Ensino-SRE (que também é uma unidade administrativa da SEE), o SEI! acabou gerando resistência às mudanças por parte dos indivíduos (servidores) e estresse. O sistema não era tão intuitivo na avaliação destes servidores, e a capacitação, segundo eles, foi insuficiente. O ponto positivo encontrado, foi de que apesar disso, levou ao desenvolvimento de novas habilidades.

Com o passar dos meses e a realização de campanhas da SEE-MG para que os servidores, por adesão, realizassem cursos básico e avançado em uma sala de treinamento recém criada no Órgão Central da SEE, com instrução de gestores locais do SEI!, começou a atrair alguns servidores. Com a participação nos cursos, os administradores apuraram que tais servidores se interessaram mais na ferramenta. Outros servidores, devido à necessidade do serviço, e a obrigatoriedade do uso do sistema para a produção de processos e documentos oficiais, também buscaram os treinamentos como forma de aprender a utilizar o sistema. No entanto, os treinamentos eram de poucas horas, em um único dia, o que ainda assim se mostrava insuficiente para a compreensão dos servidores na avaliação dos mesmos.

Um dos problemas que a capacitação insuficiente acabava gerando, era o gargalo no andamento e conclusão dos processos, pois com o número de processos recebidos cada vez maior, e a pouca quantidade de servidores aptos a trabalharem no sistema com suas funcionalidades, os processos passaram a se acumular, fato que levou a Unidade encerrar o ano de 2019 com 126 dos 670 processos ainda em andamento, ou seja quase 20% dos processos não foram concluídos, o que dá praticamente, um em cada cinco processos.

Tabela 1 – Dados Estatísticos do SEI! da Unidade “X” – 2018 e 2019

GERAL da Unidade “X”	2018	2019
processos gerados	3	62
processos tramitados	36	670
processos concluídos	13	544
processos abertos	23	126
média de dias em tramitação	71 dias	33 dias
documentos gerados	45	901

Fonte: Produzido pelo autor com dados do SEI!

3 – Diagnóstico e Planejamento da intervenção

A gestão da Unidade “X” constatou a necessidade de haver melhor capacitação dos servidores para que além da adoção do sistema SEI!, também houvesse a apropriação do sistema, com a consequente melhoria do desenvolvimento do trabalho e da adequação de toda a equipe daquela unidade ao que a lei definiu (uso do sistema de processos eletrônicos). Mais do que a lei em si, almejava-se os próprios ganhos com a tecnologia, e a diminuição de tempo e insumos gastos, com a aceleração da circulação de informações com qualidade.

Sendo assim, no início de 2020 a gestão da Unidade “X” observou que as capacitações da Secretaria de Educação deveriam ser uma saída para esta melhoria, e de fato alguns servidores fizeram suas inscrições voluntariamente para os módulos básicos de treinamento, e aqueles que já possuíam tal treinamento optaram pelo módulo avançado. O treinamento era realizado apenas em um dia, e muitos dos servidores ainda assim não se sentiam capacitados plenamente, nem seguros para a utilização do sistema.

Outra situação citada anteriormente foi a interrupção destes treinamentos por conta da pandemia, momento em que o teletrabalho foi iniciado repentinamente por força da situação enfrentada. Com isso, mais do que nunca, o uso do sistema de processos eletrônicos SEI! passou a ser fundamental. Se, antes, alguém ainda poderia contar com uma ou outra possibilidade de trabalhar com os instrumentos físicos, ou em outros aplicativos, para posteriormente passar para o SEI!, agora, a necessidade e a exigência se tornou mais acentuada, pois este era o sistema disponível para todos os servidores, o qual poderiam acessar em sua residência, por meio da internet para a realização de várias ações do teletrabalho.

Quadro 4 – Ciclo de Políticas Públicas

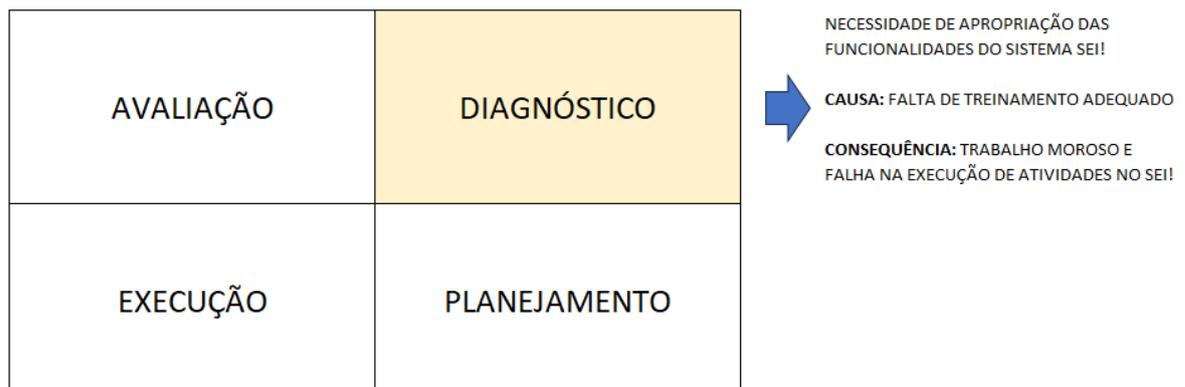


Fonte: Rua, 2014.

O quadro acima, construído por Rua (2014) apresenta o ciclo de políticas públicas. As fases encontradas neste ciclo foram resumidas nos quadros que se seguirão neste trabalho em quatro (Diagnóstico, Planejamento, Execução e Avaliação). A correlação a que se entre eles se dá da seguinte forma:

- 1) Definição e Análise do Problema, aqui apresentada como Diagnóstico;
- 2) Formação de Alternativas e tomada de decisão, aqui apresentada como Planejamento;
- 3) Implementação e Monitoramento, aqui apresentada como Execução;
- 4) Avaliação, aqui também apresentada como Avaliação.

Quadro 5 – Gestão Operacional do SEI! na Unidade X - Diagnóstico



Fonte: elaborado pelo autor

Com a constatação do problema da Unidade “X” em mãos, o diagnóstico foi realizado. Conforme observa-se na figura acima, o diagnóstico identificou que havia a necessidade de apropriação das funcionalidades do sistema SEI! por parte de todos os servidores tanto para a melhoria quanto para o andamento dos trabalhos que dependiam do uso da ferramenta.

A causa principal foi apontada como a “falta de treinamento adequado”, e este resultado corrobora com pesquisas anteriores como a de Totti e Da Silva Anjo (2022), que apontaram o treinamento como insuficiente; o que também foi visto na pesquisa de Fernandes, Oliveira e Oliveira (2017) onde a nota mais baixa na pesquisa registrada com 347 entrevistados no IFTO, foi acerca do treinamento que foi insatisfatório, e o tempo dedicado foi curto.

O gestor evitou ficar “encontrando culpados”, fossem os servidores, os gestores, os que ministravam as capacitações, o material didático empregado, ou quaisquer que fossem os causadores; a solução necessária deveria de qualquer forma iniciar com o planejamento de uma capacitação adequada. Para melhor esclarecimento, não se trata de rejeitar a apuração das causas em um diagnóstico para se planejar as melhorias e intervenções necessárias; o que se rejeitou, na verdade, foi a prática de ficar apontando culpados, e esperar que estes resolvessem o problema.

O diagnóstico apontou as principais consequências de se ter trabalhadores capacitados inadequadamente: trabalho moroso no que dependia de tramitação de processos no SEI!, e, falhas na execução de atividades no SEI!. Estes problemas, por sua vez, se desdobravam em problemas para concepção, realização e entrega de atividades que dependiam da formalização de processos neste sistema. Gillet e Gillet (2013) já diagnosticavam situações semelhantes em sua pesquisa, classificando tais situações como “freios às mudanças”, verdadeiros empecilhos à implantação das mudanças eram as consequências. Estas consequências por si sós, já eram suficientes para demandar uma solução para o problema diagnosticado.

Ações como produção de memorandos, notas técnicas, pareceres, ofícios, informações, preenchimento de formulários, solicitações internas (inclusive todas ligadas à vida funcional do servidor), processos de estabelecimento de parcerias, compras, doações, etc, eram realizados exclusivamente por meio do SEI!. Ao passo que o sistema trouxe certa segurança, também possibilitou-se a continuidade do funcionamento da parte burocrática do Estado, com uma grande massa de servidores trabalhando em teletrabalho, a partir de suas residências. Sendo assim era premente que todos os servidores da Unidade “X” estivessem bem capacitados, apropriando-se da ferramenta para o seu uso adequado.

Processos e ações como citadas acima, caso fossem seguir a legislação da década anterior, e sem o apoio do sistema eletrônico que havia sido recentemente implantado, não seriam possíveis de serem realizados durante a pandemia em regime de teletrabalho. Então pode-se afirmar, que o SEI! foi um dos responsáveis pela facilitação do trabalho burocrático do Estado durante o período agudo da pandemia.

Houve, então, um planejamento da intervenção, no 1º semestre de 2020, com a tomada de decisão de se realizar um curso dividido por temas, seleção de material didático, cronograma das aulas, e aulas ao vivo com interação entre o instrutor e os alunos (servidores do setor).

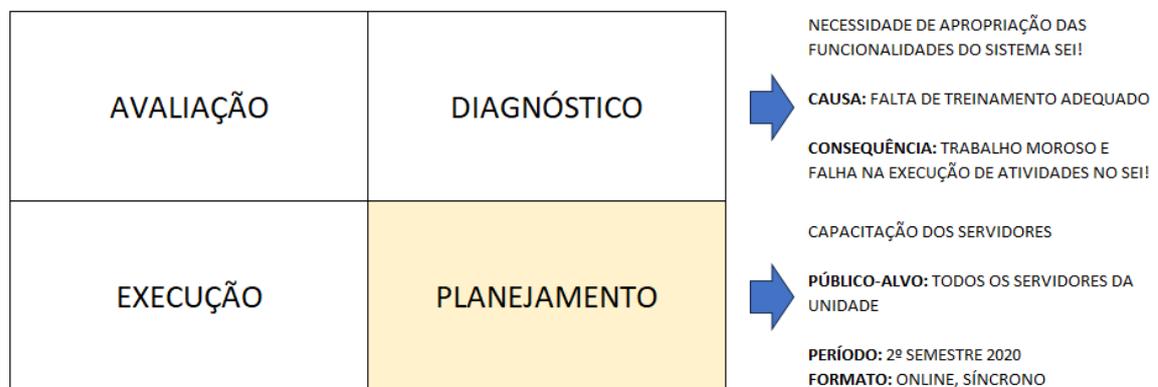
Mas ainda era necessária uma melhor capacitação dos servidores, e com o início do teletrabalho, foram suspensas as capacitações presenciais. Foi importante a ação da gestão da Unidade “X”, que decidiu organizar uma capacitação interna na unidade, que fosse mais profunda, com

interação entre os servidores por meio de reuniões online. Totti e Da Silva Anjo (2022), também registraram que uma unidade (setor financeiro) da SRE que eles pesquisaram tomaram decisão semelhante de realizar um passo a passo e capacitar os servidores de acordo com as necessidades daquele setor.

Os três meses seguintes foram de planejamento, que perpassou na busca das melhores videoaulas disponíveis sobre o SEI!, selecionando-se o material e organizando-o por tema, em uma sequência lógica de desenvolvimento progressivo de conhecimento do sistema. Ao final destes três meses, foi organizado um cronograma que contemplou dias de encontro síncrono virtual, com espaço para exposição do tema, prática em ambiente virtual de treinamento do SEI! (Homologa SEI!) próprio para capacitação, e tempo para retirada de dúvidas, onde os servidores poderiam saná-las, no mesmo dia, durante treinamento.

Durante o período acima, também foi realizado o auto treinamento do ponto focal da Unidade “X”, para que ele mesmo pudesse realizar a capacitação dos demais servidores, como estava preconizado anteriormente, que o Multiplicador do SEI! desempenharia este papel, e, no nosso caso de estudo, o Ponto-Focal da Unidade “X” era o Multiplicador do SEI! também.

Quadro 6 – Gestão Operacional do SEI! na Unidade X - Planejamento



Fonte: elaborado pelo autor

Na figura acima, encontra-se sintetizada a parte do planejamento, que já foi resumida anteriormente. Porém para efeito de melhor compreensão, podemos dizer que na figura encontra-se a resposta sintética para as partes essenciais de um planejamento (o quê, quem, quando, onde, e como).

Assim, o quê, foi planejada uma capacitação.

Para quem, foi planejada para todos os servidores da Unidade.

Quando, foi planejada para ocorrer iniciando no 2º semestre de 2020.

Onde, foi planejado para ocorrer online, de forma remota.

Como, foi planejado para ocorrer de forma síncrona nos encontros virtuais.

A fase de planejamento teve seu auge no mês de junho onde foram selecionadas datas para a seleção das videoaulas que formariam parte do material disponibilizado como bibliografia de consulta e suporte para as capacitações. Após estas datas, houve ainda a reserva de datas para a realização de uma reunião para a organização da capacitação incluindo o curso, com ementa e material didático (videoaulas, manuais, etc.). A última data definida foi a da reunião administrativa da Unidade “X”, contando com a participação do gestor e do ponto-focal/multiplicado SEI!, para fechamento (homologação) da capacitação que seria promovida pela própria unidade para os seus servidores.

Nesta fase foi definido ainda que haveria diferenciação na capacitação, pois o gestor da Unidade “X” decidiu que cada subunidade deveria contar com um ponto-focal. Assim, seria necessária uma capacitação mais profunda e mais célere para este grupo, pois eles futuramente, após o término do ciclo de capacitações deveriam estar preparados para atuarem como tais em suas subunidades.

Outra necessidade foi a de capacitar uma outra servidora para ser suplente do Ponto-Focal da unidade, para substituí-lo em caso de necessidade tais como férias, licenças, etc. Decidiu-se também, que seria realizada uma apresentação condensada para os gestores das subunidades, para que estes tivessem conhecimento do treinamento que seus servidores receberiam, e para conhecer o trabalho dos novos ponto-focais que seriam seus auxiliares diretos no gerenciamento da unidade SEI! correspondente, e por fim, a capacitação geral para os demais servidores de toda a Unidade “X” e suas subunidades “A, B, C e D”.

As aulas foram planejadas em blocos para facilitar a realização das mesmas, e os temas que foram trabalhados podem ser consultados no anexo I (Formação Geral) e no anexo II (Formação dos ponto-focais das subunidades).

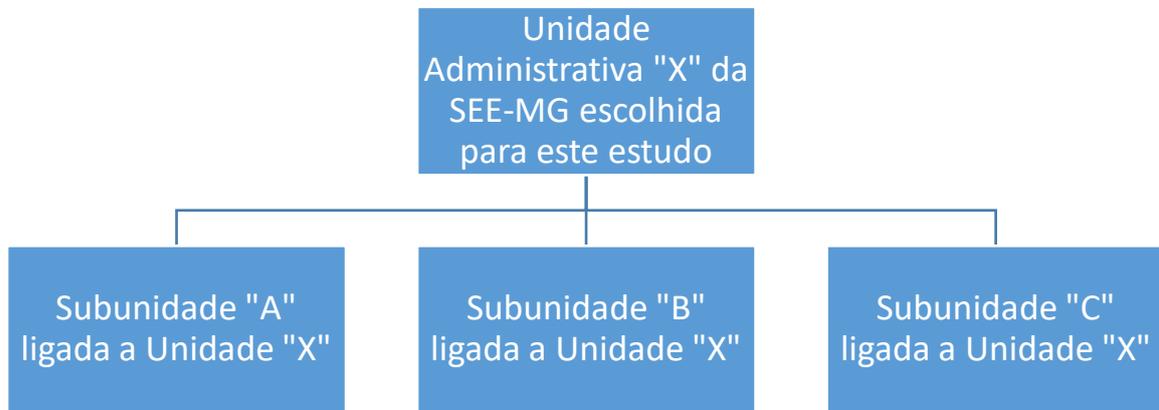
4 – Execução (Aplicação da solução encontrada para o problema diagnosticado)

Como a capacitação era uma necessidade a ser sanada o mais breve possível, já 15 dias antes do início do 2º semestre de 2020 foi dado início aos encontros virtuais de treinamento conforme haviam sido planejados.

Ao todo foram realizadas 6 reuniões de capacitação intensiva com a servidora escolhida para ser a ponto-focal suplente, 9 reuniões de capacitação com os ponto-focais das subunidades, uma reunião de apresentação com os gestores das subunidades, e mais 6 reuniões de capacitação com os demais servidores. Todas elas iniciaram em junho e continuaram até meados de julho de 2020 quando chegou o período em que muitos servidores entram de férias, e foi prevista uma pausa com retorno no mês de agosto.

Porém, neste íterim, houve troca na gestão da Unidade “X”, sendo seu gestor máximo substituído. Assim, outras agendas prioritárias que envolvem a troca de gestor, como reuniões de apresentação, reconhecimento da equipe e dos trabalhos, readequação da equipe e até mesmo das subunidades, foram realizadas. Inclusive, uma destas mudanças foi a retirada da subunidade “D” com todos os seus servidores e repassada para outra Unidade Administrativa. Com isto, a capacitação que havia iniciado com 34 servidores, passou a contar com 28 servidores após a retomada.

Quadro 7 – Organograma da Unidade “X” – 2º Semestre 2020 em diante



Fonte: elaborado pelo autor

O novo gestor da Unidade “X” tomou conhecimento da situação que existia antes do início das capacitações: a proposta de intervenção, o conteúdo e formato das capacitações. Com isto, logo aderiu apoiando a retomada das capacitações, para dar continuidade ao processo já iniciado, permitindo que o treinamento fosse concluído. Este apoio foi importante para não se perder o trabalho e levar avante a proposta inicial de uma capacitação mais robusta, com o objetivo de levar os servidores a se apropriarem do uso da ferramenta do SEI!.

Quanto à retomada, devido a todas as estas mudanças e outras que se fizeram necessárias, as capacitações ficaram paralisadas por cerca de três meses, retornando somente no 4º trimestre, com duração de dois meses. Durante este período, foi ofertada também uma capacitação com temas mais avançados do SEI. Assim, a organização das aulas de capacitação foi redistribuída conforme apresentadas nos Anexos III, IV e V.

Quanto à dinâmica das capacitações que precisavam ser diferenciadas das já realizadas nos anos anteriores, para que pudesse ter um aproveitamento melhor, e para que os servidores se apropriassem da ferramenta, foi utilizada a seguinte estratégia:

- no início do curso foram disponibilizados dois manuais do SEI em meio digital (um da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP; e outro conhecido como POP – Procedimento Operacional Padrão), e até aqui nenhuma novidade em relação aos treinamentos anteriores, porém considerada pela gestão uma etapa necessária;

- no início de cada semana eram enviadas as videoaulas com os temas que seriam trabalhados na reunião de capacitação, para que o servidor fosse se familiarizando com o tema da aula, e anotando as dúvidas para questionar sobre o que não compreendeu nas videoaulas, durante a capacitação síncrona;

- no primeiro encontro foi fornecida informação sobre o Ambiente Virtual de Treinamento “Homologa SEI!”, que é o ambiente semelhante ao sistema real do SEI!, disponível para treinamento dos servidores. Esta ferramenta é de suma importância em uma capacitação, pois o servidor não fica inibido ou com medo de cometer erros que prejudicariam os processos e documentos do sistema. Desta forma, o servidor não apenas assiste uma aula, ou adquire só a parte teórica do curso, mas é convidado a exercitar o que aprendeu, na parte prática. Este formato é importante, pois o cursista pode comprovar se realmente aprendeu o que foi ensinado na parte teórica, ou descobrir durante o exercício prático, que ainda não sabe realmente operar no sistema aquilo que foi ensinado. Com isto, o cursista tem mais uma oportunidade de questionar e solicitar auxílio ao instrutor do curso. Até aqui, também em cursos anteriores já se realizava esta técnica. Porém, há aqui o diferencial do tempo investido, pois não foram apenas algumas horas de um único dia, mas ocorreram reuniões semanais durante três meses;

- cada encontro semanal de capacitação contava com as instruções do Multiplicador do SEI!, que era também o Ponto-Focal da Unidade “X”, em reuniões *on-line* síncronas, onde os servidores podiam interagir retirando as dúvidas durante as aulas, seja na parte teórica ou na prática, com transmissão da tela de treinamento e gravação dos encontros, para que os servidores tivessem acesso posterior às capacitações das quais participou, ou, para que os cursistas que perderam a capacitação do dia, devido a qualquer eventualidade, pudessem dar continuidade ao treinamento, não ficando sem a instrução.

O grande diferencial estava justamente nesta parte, pois, apesar de haver uma parte teórica, as dúvidas e os exemplos se relacionavam com as situações e problemas reais dos servidores e das subunidades, que eram trazidos para a tela das aulas *on-line*. Os servidores tinham a oportunidade de trabalhar com casos concretos, dúvidas reais de trabalho, e podiam ter um assessoramento em tempo real, com o exemplo de sua situação real sendo trabalhada durante a capacitação, servindo de modelo de aprendizagem para o restante do grupo. Desta forma, as aulas eram, também, um momento de trazer solução para os problemas de trabalho envolvendo o SEI!. Os casos considerados mais pessoais eram trabalhados particularmente para não expor os servidores, bem como os documentos mais restritos das subunidades igualmente não eram expostos.

Ologeanu-Taddei et al (2015) cita Proulx (2001) que traz uma contribuição acerca desta integração da vida cotidiana do indivíduo ou o grupo com o sistema (no caso desta pesquisa, o SEI!), de forma criativa e significativa para que haja apropriação da tecnologia, ou a ferramenta tecnológica, e neste caso foi o que ocorreu no grupo da Unidade “X”.

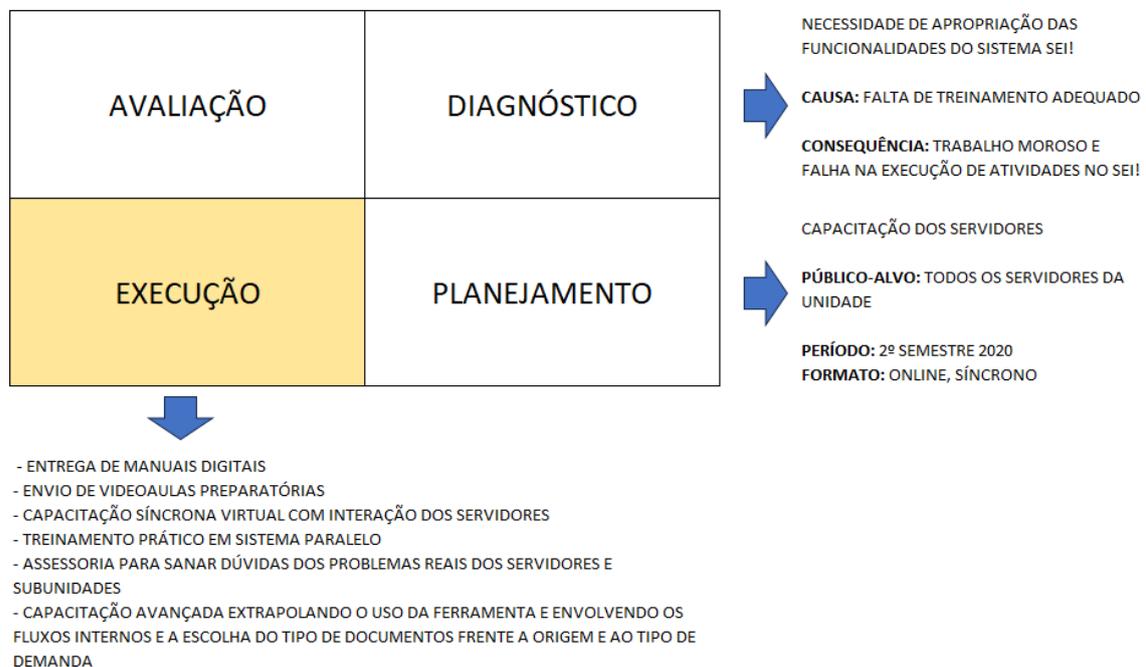
Os temas trabalhados, como vistos no anexo III, para uma pessoa que nunca teve contato com o sistema anteriormente, não eram possíveis de serem apropriados em poucas horas de um único dia, demandavam real esforço de uma capacitação mais profunda e exercícios práticos, e isto foi possível de ser realizado nesta capacitação.

A capacitação avançada (anexo V) se diferiu da capacitação avançada geral realizada para toda a SEE-MG nos anos anteriores, apenas o nome era coincidentemente o mesmo. Enquanto a capacitação que foi ofertada para o público geral da SEE-MG contava com temas voltados para conhecimento de mais funcionalidades da ferramenta do SEI!, a capacitação avançada da Unidade “X” envolveu outros temas caros aos servidores, ligados aos fluxos* dos processos na Secretaria. Pois não bastava conhecer a ferramenta e saber como usá-la, era necessário saber como aplicar nas situações reais do cotidiano das atividades da Unidade “X” e da SEE-MG.

* Os fluxos citados acima, tratam da forma de se tramitar um processo, que tipo de documento produzir, para quais unidades encaminhar, que gestores deveriam assinar, e os “caminhos que o processo deveria percorrer dentro da casa” (linguajar utilizado para se dizer do fluxo de tramitação de um processo nos setores internos da secretaria). Estas aulas envolveram o conhecimento da origem dos processos, pois os fluxos são diferenciados de acordo com a origem e o tipo de demanda. Este tema trabalhado na capacitação avançada foi outro grande diferencial, pois os treinamentos disponibilizados anteriormente não contavam com estes temas, o que causava insegurança nos servidores, que até aprendiam o funcionamento da ferramenta, mas não sabiam como aplicar nos trâmites reais, dar andamento aos processos, ou escolher os documentos corretos para envio das informações, ou ainda a quem submeter e enviar os processos.

No quadro abaixo vemos uma síntese da etapa de execução:

Quadro 8 – Gestão Operacional do SEI! na Unidade X - Execução



Fonte: elaborado pelo autor

5 – Identificação dos Resultados alcançados no setor após o término da ação de intervenção, e avaliação dos participantes.

Primeiramente, serão avaliados os resultados numéricos alcançados ao final do ano em que houve a intervenção, para que se conheça o impacto da capacitação na Unidade “X”.

Tabela 2 – Dados Estatísticos do SEI! da Unidade “X” – 2018 a 2020

GERAL da Unidade “X”	2018	2019	2020
processos gerados	3	62	66
processos tramitados	36	670	1122
processos concluídos	13	544	1073
processos abertos	23	126	49
média de dias de tramitação	71	33	44,25
documentos gerados	45	901	1328

Fonte: Produzido pelo autor com dados do SEI!

Ao se avaliar os dados acima, é necessário avaliar o contexto, para que os números sejam interpretados corretamente. Já no primeiro item temos uma situação, onde numericamente, no campo dos processos gerados observou-se um ligeiro crescimento: em 2019 foram gerados 62 processos, e no ano seguinte chegaram a 66. Mas aqui deve-se acrescentar a informação de que em 2019 não estávamos ainda na pandemia, e portanto, em serviço 100% presencial, e a maioria dos processos eram abertos pelo servidor ponto-focal e alguns outros servidores. Já em 2020, atravessando a pandemia, com os servidores todos em regime de teletrabalho, e aprendendo a gerar processos no SEI, observamos que o número de processos gerados não só se manteve, como houve um pequeno crescimento.

Outra informação importante, é que estes servidores tiveram que lidar com quase o dobro de processos tramitados neste ano, pois dos 670 processos tramitados em 2019 passou-se para 1.122 processos tramitados, e este número é melhor entendido ao se observar que 1.073 processos foram concluídos, restando apenas 49 processos ainda em andamento para serem solucionados em 2020.

Comparando-se os valores acima, podemos aferir que no ano de 2019 somente 670 processos foram tramitados, no entanto 126 processos terminaram o ano sem serem concluídos, temos uma taxa de 81% solucionados e concluídos. Já no ano em que foi aplicada a capacitação, 2020, 1.122 processos foram tramitados, dos quais 1.073 foram concluídos, restando apenas 49 processos em andamento ao final do ano, aqui chegamos a uma taxa de 96% solucionados e concluídos, um valor extremamente satisfatório, principalmente por ser um ano totalmente atípico, devido a pandemia e a entrada abrupta de todos os servidores pela primeira vez na história em teletrabalho.

O outro dado sobre a média de dias que se levou na tramitação de processos, no primeiro ano em que os processos do SEI! caminhavam paralelamente aos processos físicos, a média de tempo era de 71 dias em 2018, e no ano seguinte, caíram para uma média de 33 dias. Este fato é bem semelhante ao observado por Fonseca (2023), que traz uma citação de Oliveira (2016), dizendo que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) notou uma redução da média de 71 dias para 31 dias na tramitação de processos.

Em seguida percebe-se um aumento, que à primeira vista foi um dado negativo, pois em 2019 levava-se em média 33 dias, e em 2022 passou-se a levar em média 44 dias. Para se entender melhor este número, há que se levar em conta de que no primeiro semestre tivemos o acréscimo de 126 processos restantes do ano 2019, que já vinham em contagem de tempo aberta. Outro ponto ainda relevante, é de que o curso só ocorreu no segundo semestre, onde realmente foi

dada maior resolutividade aos processos, e o peso do tempo de tramitação no primeiro semestre elevou a média de tramitação no ano.

Por fim, ao se analisar o crescimento do número de documentos gerados, passando dos 901 em 2019, para 1.328 em 2020, deve-se novamente retomar o contexto já citado anteriormente, de que em 2019 não estávamos ainda na pandemia, e portanto, em serviço 100% presencial, onde boa parte dos documentos eram criados pelo servidor ponto-focal e alguns outros servidores. Já em 2020, atravessando a pandemia, com todos os servidores da Unidade “X” em regime de teletrabalho, aprendendo a gerar documentos no SEI!, o número de documentos gerados não só se manteve, como contabilizou um crescimento de 47%. O que novamente podemos afirmar que foi extremamente positivo.

Além dos dados técnicos acima, retirados dos relatórios gerenciais emitidos pelo próprio sistema SEI!, tem-se ainda algumas avaliações acerca da capacitação em si, que foram espontâneas dos servidores cursistas e do gestor da Unidade:

Avaliação do Gestor 1:

“‘Ponto Focal’, Muito bom esse trabalho todo! Penso que estamos fazendo algo pra ficar marcado. Se o pessoal quiser mesmo aprender, a hora é agora. Não há do que reclamar, pelo menos até agora. Estão tendo toda a atenção necessária.”

Uma servidora “A” chegou até mesmo a propor que o curso ofertado fosse reconhecido pela SEE, por meio do setor responsável pela certificação, propondo a certificação dos cursistas:

“A certificação teria como objetivo valorizar o servidor e registrar na SEE/MG a oferta e participação no curso de formação em serviço do servidor, alinhado com o registro que fizemos em nosso ponto digital sobre o curso - lembra que ‘Gestor 1’ pediu para que todos os servidores registrassem no plano de trabalho e no relatório individual nosso curso? Além de que, na nossa avaliação de desempenho, todos colocamos, ao meu ver, que sentiam necessidade de ser capacitados.”

Em seguida a mesma servidora “A”, avaliou da seguinte forma: *“Na oportunidade, resalto mais uma vez: já fiz muito curso na minha vida... a sua didática é muito diferenciada. Parabéns!”*

A servidora “B” fez uma breve avaliação: *“Excelente explicação ‘Ponto-Focal’. Obrigada!”*

Em outra avaliação de feedback durante o treinamento a servidora “C” se lamentou que o curso não aconteceu antes: *“Ótima informação, pena que não aprendemos há mais tempo. Valeu ‘Ponto Focal’”*. E a servidora “B” complementou: *“Obrigada ‘Ponto-Focal’. Você é um excelente professor”*, o servidor “D” ainda agradeceu: *“Muito obrigado por tudo ‘Ponto Focal’”*, seguido pela servidora “E”: *“Você é ótimo ‘Ponto Focal’, obrigada!”* Seguido por outros nove agradecimentos.

Em outra formação, alguma das avaliações foram colocadas da seguinte forma, como a do servidor “F”: *“Muito bom, ‘Ponto-Focal’. (Você) É sempre uma luz nas possibilidades do SEI.”*, seguido pela servidora “G”: *“Excelente ‘Ponto-Focal’! Ainda bem que temos você para nos socorrer.”*, e a servidora “H”: *“Obrigada ‘Ponto-Focal’. Ótima aula. Bastante útil”*.

Estas foram algumas das avaliações escritas, outras foram dadas oralmente, chegando algumas ficar registradas nas gravações da capacitação. O feedback dos servidores em relação ao curso, foi obtido, não só quanto ao grau de satisfação com a formação, mas também em relação à compreensão e ao entendimento, e por fim, à apropriação do Sistema SEI!.

Ologeanu-Taddei et al (2015), que em sua pesquisa abordou também servidores de uma universidade pública e um hospital público, e constataram alguns pontos importantes na reação dos usuários frente ao sistema de informação que estava sendo implantado: a) o usuário consegue perceber que o Sistema irá ajudá-lo a melhorar sua performance no trabalho; b) o usuário percebe que com pouco esforço aprenderá a usar o Sistema, e começa a achar fácil utilizá-lo; c) o usuário sente-se apoiado, por ter um acompanhamento dentro da organização dando-lhe suporte no uso do Sistema; e, d) o usuário satisfeito por aprender e se apropriar do Sistema se sente competente e capaz de utilizá-lo. Estes quatro pontos apontados aqui, foram percebidos nos servidores à medida que a capacitação avançava para o final.

A formação como um todo foi elogiada pelo Gestor da Unidade “X” em reunião com gestores das unidades superiores, que informou a importância e o ganho observado por ele no rendimento do trabalho dos servidores e à avaliação que eles faziam da capacitação que estavam recebendo.

De forma sintética, como vimos anteriormente, podemos resumir na figura abaixo o que encontramos na avaliação:

Quadro 9 – Gestão Operacional do SEI! na Unidade X - Avaliação



Fonte: elaborado pelo autor

6 - Monitoramento e acompanhamento (com descrição das ações de correção pontuais de rumo) do 2º semestre de 2020 ao 1º semestre de 2023

Ainda no 4º trimestre de 2020, durante a ocorrência das capacitações, sentiu-se a necessidade de realizar um acompanhamento mais sistemático por parte do ponto-focal da Unidade "X". E assim, foi definido em comum acordo com os pontos-focais das subunidades que realizariam um encontro semanal de uma hora, separadamente por subunidade, para que fosse feito um acompanhamento dos processos, tomando-se conhecimento de cada processo, o andamento das ações para solucioná-los, os trâmites realizados, e assessorias em caso de dúvida para os encaminhamentos necessários. Ainda continuariam os atendimentos eventuais durante toda a semana para as necessidades pontuais, porém este encontro semanal seria sistemático, para fazer uma varredura em todos os processos abertos, repassando literalmente um a um.

Este passo tomado, do acompanhamento sistemático, quebrou uma das linhas de falha constantemente apontadas nos estudos, de que o treinamento para a utilização do Sistema de Informação era insuficiente e não havia acompanhamento durante o processo de mudança, auxiliando na aprendizagem dos usuários. Problema esse, que aliás não é tão novo assim, há mais de 30 anos atrás Bernoux (1990) citado Ologeanu-Taddei et al (2015) já registrava que usuários dos sistemas de informações tecnológicas não se desenvolviam bem devido à falta de suporte organizacional para acompanhá-los durante a mudança, o que favoreceria uma aprendizagem para além da capacitação.

Estas reuniões semanais funcionavam e funcionam como uma alimentação do ciclo diagnóstico-planejamento-execução-avaliação, porém de curto prazo, neste caso de uma semana geralmente, reiniciando-se pela avaliação. Analisando o funcionamento das reuniões de acompanhamento do SEI! nas subunidades, apurou-se que são iniciadas com a avaliação dos avanços realizados em cada processo durante a semana, seguindo para o diagnóstico do que ainda é necessário ser feito, avançando para o planejamento do que deveria ser feito naquela semana em cada processo (caso algum já não estivesse seguindo um planejamento), e ao final da reunião parte-se para a fase da execução durante a semana seguinte.

Com o passar do tempo observou-se que essa prática constante, semanalmente, ajudou a diminuir a pressão de outras reuniões mais longas e desgastantes, pois o serviço não se acumulava para chegar a este ponto. Outro ganho observado, foi que realmente os pontos-focais passaram a estar mais inteirados do assunto de cada processo, dos responsáveis por eles, do andamento e trâmites realizados e por realizar. O fato de se conhecer tudo o que se passava naquela subunidade ajudava também na gestão dos processos na unidade. Para o ponto-focal que fazia este acompanhamento geral da Unidade “X”, juntamente com os demais pontos-focais das subunidades, passaram a ter uma visão mais ampla de tudo o que estava ocorrendo na Unidade “X”, mesmo que de forma pontual. Caso fosse necessário um aprofundamento, pelo menos já se sabia em que subunidade procurar informação, e os responsáveis que poderiam ajudar nesta tarefa.

Todo este ajuste, implementado pela Unidade “X”, só foi possível, porque como observou Teece et al (1997) citado por Ologeanu-Taddei et al (2015), um mínimo de “*slack* organizacional”, dando à unidade autonomia local para realizar não somente a capacitação, bem como implementar uma forma de monitoramento interno que atendesse a realidade daquela unidade.

Isto porque em uma unidade, onde mensalmente costuma-se estar lidando com um fluxo de 100 a 150 processos abertos ao mesmo tempo, dividido entre várias subunidades e cerca de 35 a 40 servidores e estagiários, é realmente necessário uma forma sistemática de acompanhamento para se inteirar e administrar as informações de todos eles, tanto para o momento presente das tramitações, como no pós trâmites, quando os processos são encerrados, mas que podem ser solicitadas informações a qualquer momento sobre os mesmos.

Com este monitoramento, durante o ano de 2021 foi observado o seguinte relatório técnico:

Tabela 3 – Dados Estatísticos do SEI! da Unidade “X” – 2018 a 2021

GERAL da Unidade	2018	2019	2020	2021
processos gerados	3	62	66	69
processos tramitados	36	670	1122	990
processos concluídos	13	544	1073	883
processos abertos	23	126	49	107
média de dias em tramitação	71	33	44,25	36
documentos gerados	45	901	1328	1740

Fonte: Produzido pelo autor com dados do SEI!

O número de processos ainda durante o período pandêmico, e de realização de teletrabalho de todos os servidores se manteve estável, com ligeiro crescimento de 66 para 69 processos gerados. Este crescimento em pleno período pandêmico já havia sido observado por Fonseca (2023) que trouxe contribuições em sua pesquisa também no poder executivo do Estado de Minas Gerais, afirmando que outros setores, como o de perícias médicas passou a realizar serviços à distância e no SEI!, que até então eram tidos como exclusivamente presenciais e em papel.

Neste ano o número de processos tramitados na unidade diminuiu de 1.122 para 990, o que pode ser explicado pelo fato de que este foi o primeiro ano totalmente sem a subunidade “D”, reduzindo-se de 4 para 3 subunidades, assim, em 2021, os dados já são referentes a apenas 3 subunidades, juntamente com a Unidade principal (Unidade “X”). Acaso fosse agregado o valor desta unidade retirada (subunidade “D”), analisando-se os valores históricos, se teria também uma manutenção do número dos processos tramitados.

Este dado leva a refletir novamente sobre a primeira informação, pois agora pode-se afirmar que houve sim, um crescimento real no número de processos gerados com base na média de processos por unidade, pois em 2019 tinha-se 66 processos abertos por 5 unidades SEI! (“X”, “A”, “B”, “C” e “D”), apresentando uma média de 13,2 processos abertos por unidade durante o ano. Já em 2020, haviam 69 processos abertos por 4 unidades SEI! (“X”, “A”, “B” e “C”), com isto a média foi elevada para 17,25 processos abertos por unidade durante o ano.

No ano de 2021, foram encerrados 883 processos dos 990 tramitados, o que indica que a taxa de resolutividade foi de 89%. Aqui é necessário entender porque a taxa de 96% teve uma queda de 7%, fazendo com que o ano se encerrasse com 107 processos ainda abertos. Trata-se da informação já abordada acerca do fluxo mensal variável de 100 a 150 processos por mês, sendo assim, estes 107 restantes já estão dentro do patamar do fluxo mensal, ou seja, são os que majoritariamente estavam circulando no mês de dezembro para janeiro de 2022.

Pode surgir ainda um questionamento na mente do leitor, da aparente contradição, pois informamos que em 2019 o fato de haver 126 processos abertos ao final do ano era um dado negativo, e agora, havendo 107 processos ainda abertos ao final de 2021 está-se afirmando ser um número de processos esperado, ou seja, que está no fluxo mensal costumeiro. Pois bem, o que difere, é que em 2019 foram tramitados 670 processos, portanto uma média de 55 processos por mês, e em 2021 foram tramitados 990 processo um média de 82 processos por mês, o que leva ao dado de que no primeiro ano, 2019, terminou-se com mais que o dobro, 225% da média

mensal do número de processos tramitados, enquanto 2021 encerrou com um total de 130% da média mensal.

Outra informação que ajuda a confirmar a melhoria dos dados pós capacitação, comparando-se desta vez o ano de 2020 com o ano de 2021, está na próxima linha do quadro acerca da média de tramitação (dias em que um processo permanece aberto na unidade, tramitando), que reduziu de 44,25 dias em 2020 para 36 dias em 2021. Outra apuração possível, é de que a maior parte dos 107 processos que estavam abertos ao final de 2021, possivelmente teriam sua conclusão já no mês de janeiro de 2022 aplicando-se a média de 36 dias em tramitação. Fato é que, tratando-se de média, podemos ter alguns processos que são concluídos em poucos dias, e outros que podem levar alguns meses para serem concluídos, e tudo isto dependerá da natureza dos processos. Processos informativos e de pedidos de curto prazo podem levar poucos dias abertos, já processos mais complexos com demandas que envolvem outras secretarias, formalização de parcerias, compras, doações recebidas envolvendo atores externos costumam demandar alguns meses.

Outra informação importante é a do aumento de atividades desempenhada pelos servidores. É natural que na administração pública um servidor desempenhe várias atividades dentro de uma unidade, e a Unidade “X” também apresenta tais características. Os pontos-focais também exercem outras funções principais dentro da unidade, sendo que a função de ponto-focal é um acréscimo às suas funções que já desempenhavam dentro da unidade.

Diante desta realidade foi notada duas tendências: primeira, no geral, com o aumento das atividades, e como quase todas elas passam pelo SEI!, o número de documentos gerados saltou para 1.740; em dois anos, o aumento foi de quase 100%. A segunda tendência, foi a da diminuição do tempo para a realização das reuniões de acompanhamento, o que acarretou na diminuição da frequência das reuniões.

Esta realidade levou os números de 2022 e 2023 se traduzirem da seguinte forma:

Tabela 4 – Dados Estatísticos do SEI! da Unidade “X” – 2018 a 2023*

GERAL da Unidade	2018	2019	2020	2021	2022	2023*
processos gerados	3	62	66	69	122	106
processos tramitados	36	670	1122	990	894	754
processos concluídos	13	544	1073	883	768	617
processos abertos	23	126	49	107	126	137
média de dias em tramitação	71	33	44,25	36	48,25	40,5
documentos gerados	45	901	1328	1740	1482	864

Fonte: Produzido pelo autor com dados do SEI!

* Os valores de 2023 são parciais (entre 1º/01/2023 e 06/09/2023).

O aumento de atividades se traduziu também no aumento do número de processos gerados, notamos que em 2022 foram gerados 122 processos, quase duplicando o número dos anos anteriores, e a mesma tendência se percebe em 2023 onde já se tem 106 processos abertos em 8 meses, podendo inclusive bater o recorde de processos gerados neste ano se for mantida média

mensal de 13,25, chegando a cerca de 150 no total. Constata-se também que o aumento de atividades no SEI! está mais ligada à própria unidade, pois o quantitativo de processos tramitados, em geral vêm caindo. Em 2022 foram tramitados 894 processos, número menor que nos dois anos anteriores, e este ano de 2023 ainda estão em 754 processos tramitados.

Este grande número de processos sob a responsabilidade do mesmo quantitativo de servidores, elevou o número de processos abertos (126 ao findar 2022 e 137 em andamento no mês de setembro de 2023). Isto impactou diretamente também no número de dias em tramitação dos processos, elevando para 48,25 dias a média de tramitação dos processos em 2022, e de 40,5 dias em 2023. Este último com uma tendência de queda devido ao esforço realizado para a retomada semanal das reuniões de acompanhamento dos processos entre os pontos focais das subunidades e de outra dinâmica de avaliação dos processos em andamento que será apresentada abaixo nas novas propostas.

7 - Propostas para um novo ciclo

Durante a pesquisa para se compreender a realidade em 2023 e as necessidades da Unidade “X”, baseada na avaliação dos relatórios gerenciais do SEI!, foi encontrada a necessidade de avanço nas ações para melhorar a média de dias para se tramitar um processo na unidade, e diminuir o fluxo de processos abertos em andamento, dando a conclusão e solução necessária.

Uma das medidas propostas e implementadas, foi a de acrescentar na planilha de acompanhamento geral dos processos da Unidade “X” e suas subunidades, a informação e classificação dos processos por dias em tramitação sem nenhuma nova ação ou documento gerado. Esta classificação por cores seguia a seguinte lógica:

- processos em “azul” - são aqueles cuja contagem não está ativa por estarem sobrestados ou sendo tramitados somente em outra unidade, assim a contagem só é retomada quando o processo retornar da outra unidade, ou quando for retirado o sobrestamento.

- processos em “verde” - são aqueles que estão de 1 a 15 dias sem nenhuma nova ação ou documento registrado no processo (o que não necessariamente representa que não houve nenhum trabalho por parte do servidor, que pode estar trabalhando fora do processo SEI! para obter as informações necessárias para se gerar o documento solicitado);

- processos em “amarelo” - são aqueles que estão de 16 a 30 dias sem nenhuma nova ação ou documento registrado no processo. Representando um estágio de atenção necessário para não se estourar o tempo médio de 30 dias. (Ressaltamos aqui, que muitos processos chegam com prazos predeterminados, e estes podem ser classificados como atrasados em menor prazo seguindo o limite imposto por unidades superiores ou pela legislação vigente.);

- processos em “vermelho” - são aqueles que estão de 31 a 60 dias sem nenhuma nova ação ou documento registrado no processo. Representando aqueles que precisam de atenção imediata, pois já passaram do tempo médio de tramitação, permanecendo abertos sem nenhuma evolução; e por fim,

- processos em “roxo” - são aqueles que ultrapassaram os 60 dias sem nenhuma nova ação ou documento registrado no processo. Representando aqueles que estão fora da normalidade, que

requerem um estudo do que é necessário para solucionar o problema que persiste, e ainda, o que pode estar causando esta situação.

Esta medida foi implementada pelo ponto-focal da Unidade “X” desde novembro de 2022, e o resultado obtido conforme visto, foi a redução da média de dias em tramitação de 48,25 em 2022 para os atuais 40,5 dias em 2023. Mesmo assim este número ainda permanece alto devido a uma das subunidades que está com esta média muito elevada, (57 dias em média), porém as demais subunidades seguem com médias entre 31 e 38 dias.

Tal ação descrita nos parágrafos acima, pode ser observada em Ologeanu-Taddei et al (2015) no que eles chamam de “*capacidade de apropriação como meio de integrar as finalidades do SIG e de desenvolver usuários proativos*”. Pois sem a necessidade de gestores ou órgãos superiores criarem táticas para resolver o problema, o próprio ponto-focal da Unidade “X” desenvolveu uma técnica simples, de maneira proativa, para resolver o problema, integrando as finalidades do serviço da Unidade no SEI!.

Algumas outras constatações foram levantadas durante a pesquisa, que conduziram à nova proposta:

Constatações quanto aos servidores:

Devido ao serviço público ser dinâmico, e haver rotatividade em uma unidade, e ainda, devido a servidores se aposentando, outros mudando de setor, etc., nos três anos que se seguiram a capacitação (2021 a 2023) constatamos que:

- Dos 28 servidores que participaram e concluíram a capacitação da Unidade em 2020, apenas 15 permanecem;
- Dos 8 pontos focais da Unidade e subunidades capacitados em 2020, apenas 3 permanecem;
- Todos os 4 gestores das Unidade “X” e subunidades “A”, “B” e “C” foram substituídos.

Constatações quanto aos fluxos:

Com a alteração dos gestores internos (Unidade “X” e subunidades “A”, “B” e “C”), e principalmente dos gestores externos, que estão em unidades hierarquicamente superiores, é natural se alterar em alguns pontos os fluxos de trabalho, o que de fato ocorreu, e alguns fluxos que foram aprendidos anteriormente na capacitação, já se encontram alterados.

Constatações quanto ao sistema SEI!:

O sistema SEI! passa por constantes melhorias, como algumas extensões criadas para dar melhor funcionalidade ao sistema, mas em outros momentos ele passa por algumas reformulações, como a ocorrida neste ano de 2023, em que entrou em funcionamento a versão 4.0 do SEI! com maiores alterações, não somente na aparência do sistema, mas com a inclusão de muitas outras funcionalidades.

Proposta:

Diante de tantas constatações, a nova gestora da Unidade, solicitou neste 2º semestre de 2023 ao ponto focal, que fizesse o planejamento de uma nova Capacitação para ser ofertada a todos os servidores da unidade a fim de capacitar tanto os novos servidores e estagiários, quanto os anteriores. Envolvendo tanto as mudanças ocorridas nos fluxos internos da SEE-MG, quanto a nova versão do SEI! 4.0. Tal proposta terá sua formulação no mês de outubro de 2023, com aplicação entre outubro e novembro de acordo com a aprovação da gestora da Unidade.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Elemento	Proposta
Ação	Capacitação SEI! 4.0
Agente	Multiplicador(es) SEI! da Unidade
Modo	EaD com momentos síncronos e assíncronos
Efeito	Capacitação de servidores novatos e atualização de servidores veteranos
Detalhamento	<p>1 - Reunir novo material sobre o SEI! 4.0 (preferencialmente videoaulas temáticas e curtas e reunir orientação dos fluxos internos vigentes que são de uso frequente para a Unidade;</p> <p>2 - Separação em dois módulos, “inicial/básico” para os cursistas que tiveram pouco ou nenhum contato com o SEI! anteriormente, e “atualização” para os que já utilizam o SEI! e desejam conhecer as novas ferramentas e possibilidades do SEI! 4.0</p> <p>3 – Criar para ambos os módulos, cronograma para envio dos vídeos, com espaço de 3 dias úteis para os cursistas assistirem antes das aulas síncronas em cada semana, separando uma hora semanal para estes encontros virtuais online;</p> <p>4 - Divulgação e Execução da capacitação para os servidores que se inscreverem voluntariamente;</p> <p>5 – Repactuação voluntárias de boas práticas para cumprir prazos e executar ações com qualidade no SEI!, incluindo o monitoramento.</p>

V – CONCLUSÃO

Conforme observado neste estudo de caso, observou-se a importância das ações desenvolvidas pela Unidade “X” para que seus servidores se apropriassem do sistema SEI! de forma a melhorar o desenvolvimento do trabalho realizado por meio desta ferramenta.

Ficou evidenciado através da pesquisa realizada que uma capacitação que foi desenvolvida na própria unidade, estudando a teoria juntamente com exercícios práticos envolvendo a realidade daquela unidade, sempre abordando situações reais, ajudou na compreensão, absorção dos conteúdos e a tão desejada apropriação.

As etapas de diagnóstico da situação, planejamento da intervenção em busca da solução, execução em tempo adequado por meios adaptados aos servidores e sua realidade, avaliação e monitoramento para acompanhar e dar suporte para que a aplicação fosse continuamente melhorada, também se mostraram assertivas neste estudo.

Tanto na literatura científica, quanto na pesquisa apurada neste estudo de caso, vimos que um diagnóstico comum na implementação de novas ferramentas, especialmente as de maior tecnologia agregada como é o caso do Sistema SEI!, necessitam de uma implementação bem planejada no que tange à capacitação adequada dos servidores que irão utilizá-la.

Sabe-se que as demandas dirigidas aos órgãos públicos continuam, e não é possível parar uma unidade para treinar os servidores até que estes estejam plenamente capacitados, que há custos ligados à capacitação, principalmente custos relacionados ao tempo investido para que todos os servidores da unidade sejam capacitados durante o horário de trabalho. Porém, estes custos de uma ou duas horas semanais dedicados ao treinamento do servidor, na verdade se mostram como sendo um investimento, pois uma unidade em que o serviço é realizado por servidores que não compreendem bem o sistema/ferramenta que utilizam, não rendem o tanto quanto poderiam render, se estivessem bem capacitados.

Neste estudo de caso, foi visto claramente por meio dos relatórios gerenciais da Unidade “X” gerados pelo sistema SEI!, que após o treinamento, o número de processos e documentos gerados, mesmo em meio a pandemia, e, a quantidade de processos que foram solucionados em tempo satisfatório, refletem a realidade de que a capacitação foi um investimento assertivo realizado pelos gestores daquela unidade, afim de que obtivessem um ganho de produtividade, além do aumento da satisfação dos servidores por compreenderem o sistema/ferramenta com a qual trabalham, e poder dominá-la, executando bem e com segurança as atividades necessárias.

Outro importante ponto notado, é de que uma das ações importantes realizadas naquela unidade, foi dar continuidade ao gerenciamento das atividades dos servidores no SEI! por meio de monitoramento e acompanhamento com suporte de pontos-focais. Tal ação permite que os servidores tenham suporte continuamente para a solução de problemas relacionados às atividades desenvolvidas no SEI!, bem como um constante acompanhamento ao andamento dos trâmites dos processos, para que nenhum processo seja deixado sem um tratamento adequado.

O constante monitoramento deu suporte para intervenções pontuais a cada semana, além de realimentar o ciclo, gerando dados para um novo diagnóstico. Este novo diagnóstico, do momento em que a unidade está vivenciando, onde: 1º) cerca da metade dos servidores são

novos naquela unidade; 2º) a metade dos que foram capacitados já não estão mais naquela unidade; 3º) a adoção da nova versão do SEI! 4.0; 4º) as mudanças ocorridas nos fluxos internos da SEE-MG; trouxe dados que apontaram para a necessidade de planejamento de uma nova capacitação envolvendo o básico para os novatos, mas também uma atualização para os demais.

As ações de capacitação que gastam mais tempo, maior planejamento, com a associação de parte teórica e exercícios práticos envolvendo casos reais do trabalho em andamento, além de suporte contínuo pós capacitação com devido acompanhamento e monitoramento, são trabalhosas e tem custos. Porém são estas ações que podem garantir o sucesso, com a melhoria da qualidade do serviço, a partir do momento que os servidores se apropriam da ferramenta/sistema que utilizam, como no caso estudado, e traduzir-se em crescimento apontados nos levantamentos técnicos dos relatórios gerenciais.

Quanto às limitações encontradas neste estudo de caso, estão mormente ligadas aos fatores externos ao SEI!, que influenciam diretamente na qualidade e na tempestividade, fatores tais como atrasos na cadeia de produção, avaliação, validação e envio dos documentos. Tais elementos extrapolam o objetivo proposto para este estudo de caso, mas se demonstram muito importantes para uma compreensão mais ampla do que está por trás dos números gerenciais dos processos, em relação ao tempo de tramitação em uma unidade, ou seja, porque um determinado processo ou grupo de processos estão durando mais tempo do que a média para serem solucionados e concluídos na unidade. Ou ainda, porque um mesmo tipo de processo leva mais tempo para ser solucionado em unidade do que em outra? Um estudo deste porte identificaria os “gargalos” na cadeia produtiva que impedem a celeridade, e mesmos os entraves, que não permitem o avanço e conclusão.

Obviamente, estes dados também são mais sensíveis, pois identificariam setores e possivelmente servidores e gestores em que os processos estão sofrendo retardamento ou mesmo impedimento de seguir os trâmites necessários. Isto também se traduz em algum grau de limitação devido às questões éticas que envolvem uma pesquisa.

Oportunamente, se vê aqui um campo potencial para dar continuidade para estudos futuros, mais profundos, resguardadas as questões éticas, para encontrar os entraves que ainda existem na utilização do SEI!, e que não necessariamente estão ligadas ao conhecimento da ferramenta em si, ou ao funcionamento sistêmico da ferramenta, mas sim ligadas aos usuários, sejam eles servidores ou gestores. Tal estudo, que necessitará acrescentar outras unidades para efeito de comparação, permitirá avançar na compreensão mais ampla do que causa morosidade nos processos, e eventualmente encontrar exemplos positivos em outras unidades que tenham obtido sucesso para disciplinar as rotinas, prazos, e demais ações, e que otimizaram a solução dos processos.

Ainda quanto à importância de um estudo desta envergadura, pode-se afirmar, que pelo fato de que a maior parte da documentação do Estado passa hoje pelos processos do SEI!, otimizar a resolução dos processos seria direta e indiretamente a otimização dos serviços prestados à população.

Mas, enfim, retornando a atenção para o presente estudo de caso, esta pesquisa foi norteadada tratando de apresentar quais ações adotadas em uma unidade de um órgão público de Minas Gerais, para a utilização do SEI! resultaram em mudanças positivas. Os resultados permitiram a visualização, neste estudo de caso, em que a Unidade “X” tomou a iniciativa de capacitar seus próprios servidores, de uma maneira diferenciada da que era ministrada para toda a SEE,

valendo-se dos casos reais da própria unidade, e, capacitando seus servidores semanalmente de forma teórica e prática, durante quase três meses. Tudo partiu de um diagnóstico, seguido de planejamento para que se colocasse em execução, e submetido à avaliação e monitoramento/acompanhamento semanal, que foi mantido após o término das aulas da capacitação. Tais ações resultaram em mudanças muito positivas, em especial pela apropriação do sistema SEI! por parte dos servidores, que lhes trouxe segurança e compreensão necessárias para operar o sistema; o que no geral, se traduziu em melhores dados estatísticos de uso do sistema na Unidade “X”.

Referências:

ARAÚJO, Ana Paula da Silva Fontes Lima de. Implantação do SEI na UnB. In: Ganhos de produtividade e redução de custos: avaliar o Sistema Eletrônico de Informação (SEI) à luz da análise econômica e da experiência da UnB, p. 49-59, 2020. Disponível em < <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38516> > Acesso em: 29 jun. 2023.

BERGUE, S. T. Comportamento organizacional. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401347/1/ComportamentoOrganizacional-GP-miolo-grafica-atualizado.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2022.

FERNANDES, Brenno Barbosa De Alencar; DE OLIVEIRA, Jadson Vieira; DE OLIVEIRA, Daniel Cândido. Evaluation of the Implementation of the Electronic Information System from the Perspective of Users: a Case Study at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Tocantins, p. 219-222. 2017 Disponível em: < https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59475872/evaluation-of-the-implementation-of-the-electronic-and-technology-of-tocantins-IJERTV6IS10012120190601-7102-1iwbxti-libre.pdf?1559382252=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIJERT_Evaluation_of_the_Implementation_o.pdf&Expires=1688087708&Signature=E-jfzvKUr1fEoyFmPPnTrXf0PwT6NJLbEINKtqtgBGIoNSgyGwslIRd2QhKcxr5prwQWHDT4w36RQKXA4ZcC-XPYsWw617LMoV1iUP0GEzAHbjStTVoRMU~mXyvXCElKHCuJ0pvS67JrKhYvjGVsuqdhDktR5I416NEAr9dk9~zX0o~ig-RW-NbABcucLNRxDgZQUYUthw7um33YNTMr5nPv586z2rJTxMoMoI-qA4x1dUgYO2OPFsVA5v6eru34ALj76mzusQE3HiGVuLcZWJOVef8K8U8Y6gYSY-RiGIPneJza1J8iO-KhgvjC5kxLuNYpwKwXtcNgXGB4ZZKc0w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA > Acesso em: 29 jun. 2023.

FONSECA, Eliane Andrea Barbosa. A experiência do SEI no Estado de Minas Gerais. In: O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) no âmbito do governo do estado de Minas Gerais: estudo de suas principais propriedades, aspectos de sua operacionalidade e benefícios, p. 31-47, 2023. Disponível em: < <http://monografias.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/2928/2/III%20CEAPPGG%20-%20TCC%20-%20Eliane%20Andrea%20Barbosa%20Fonseca.pdf> > Acesso em: 29 jun. 2023.

FONTELLES, M. J., SIMÕES, M. G., FARIAS, S. H., & FONTELLES, R. G. S. (2009). Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. Revista Paraense de Medicina, 23(3), 1-8. Disponível em: <<http://files.bvs.br/upload/S/0101-5907/2009/v23n3/a1967.pdf>> Acesso em 10 jun. 2023.

GILLET 1, Michelle; GILLET 2, Patrick. Les outils du système d’information, facteur clé de succès ou d’échec dans l’évolution des organisations: le cas des universités. Gestion et management public, n. 3, p. 55-77, 2013. Disponível em: < <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2013-3-page-55.htm> > Acesso em: 29 jun. 2023.

MALMEGRIN, M. L. Gestão Operacional. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 115p.: il. Disponível em:

<<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145401/1/PNAP%20-%20GP%20-%20Gestao%20Operacional.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

MINAS GERAIS, (Estado). Decreto nº 47.222, de 26 de julho de 2017. Regulamenta a Lei nº 14.184, de 31 de janeiro de 2002, que dispõe sobre o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Estadual, quanto ao uso do meio eletrônico para prática de atos e tramitação de processos administrativos pela administração pública, direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. ALMG, 2017.

_____. Decreto nº 47.228, de 04 de agosto de 2017. Dispõe sobre o uso e gestão do Sistema Eletrônico de Informações - SEI – no âmbito do Poder Executivo. ALMG, 2017.

_____. Decreto nº 47.886, de 15 de março de 2020. Dispõe sobre medidas de prevenção ao contágio e de enfrentamento e contingenciamento, no âmbito do Poder Executivo, da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus (COVID-19), institui o Comitê Gestor do Plano de Prevenção e Contingenciamento em Saúde do COVID-19 – Comitê Extraordinário COVID-19 e dá outras providências. ALMG, 2020.

_____. Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 nº 2, de 16 de março de 2020. Dispõe sobre o regime especial de teletrabalho como medida temporária de prevenção, enfrentamento e contingenciamento da epidemia de doença infecciosa viral respiratória causada pelo agente Coronavírus (COVID-19), no âmbito do Poder Executivo.. ALMG, 2020.

OLOGEANU-TADDEI, Roxana et al. La capacité d’appropriation, une capacité organisationnelle immatérielle négligée dans l’adoption des systèmes d’information et de gestion. *innovations*, n. 2, p. 79-100, 2015. Disponível em: < <https://www.cairn.info/revue-innovations-2015-2-page-79.htm> > Acesso em 29 jun. 2023

RODRIGUES, Evaldo Cesar Cavalcante; SILVA, RB da; BERNARDO, Natália Mascarenhas. Avaliação da usabilidade e desempenho do sistema eletrônico de informações (SEI). *Revista Negócios Em Projeção*, v. 1, n. 2, p. 51-61, 2017. Disponível em < https://web.archive.org/web/201804222023004id_/http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/899/785 > Acesso em: 29 jun. 2023.

RUA, M. das G. Políticas públicas. 3 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]. CAPES: UAB, 2014. Disponível em: < <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/401261>>. Acesso em 12 dez.2022

SANTOS, Riane de Oliveira Torres et al. A implantação do sistema eletrônico de informações na administração pública do distrito federal: gestão estratégica inovadora de governo digital e atuação colaborativa. In: Congresso Consad de Gestão Pública. 2017. p. 1-23. Disponível em: < https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-31_03.pdf > Acesso em:29 jun. 2023

SARAIVA, André. A implementação do SEI-Sistema Eletrônico de Informações. 2018. In: Casoteca de Gestão Pública. ENAP. Disponível em: < <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3455> > Acesso em: 29 jun. 2023

SILVA, L. G. .; SOUZA, R. B. de . A gestão de documentos e tramitação de processos na administração pública, com a utilização do Sistema Eletrônico de Informações – SEI: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. *Múltiplos Olhares em Ciência da Informação*, [S. l.], v. 10, 2020. DOI: 10.35699/2237-6658.2020.25838. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/25838>. Acesso em: 29 jun. 2023.

TOTTI, Aline Rodrigues; DA SILVA ANJO, José Edemir. A Implantação do Sistema Eletrônico de Informações em uma Superintendência Regional de Ensino de Minas Gerais. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, n. 12, p. 6, 2022. Disponível em < <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8261831> > Acesso em: 30 jun. 2023.

ANEXO I

TREINAMENTO SEI-MG
Formação Geral
Unidade _____

AULA	BLOCO	ASSUNTO
AULA 0	S/Nº	Apresentação do SEI - Sistema Eletrônico de Informações
AULA 01	BLOCO 01	Acesso básico ao sistema - primeiros passos
AULA 02	BLOCO 01	Identificando elementos na tela inicial
AULA 03	BLOCO 01	Recebendo processo na unidade
AULA 04	BLOCO 01	Atribuindo processo a um usuário
AULA 05	BLOCO 01	Inserindo anotações em um processo
AULA 01	BLOCO 02	Iniciando um Processo
AULA 02	BLOCO 02	Abrindo um processo existente
AULA 03	BLOCO 02	Excluindo um processo
AULA 04	BLOCO 02	Relacionando processo
AULA 05	BLOCO 02	Removendo relacionamentos
AULA 06	BLOCO 02	Iniciando processo relacionado
AULA 07	BLOCO 02	Anexando um processo
AULA 08	BLOCO 02	Abrindo processo anexado
AULA 09	BLOCO 02	Sobrestando processo
AULA 10	BLOCO 02	Removendo sobrestamento de processo
AULA 11	BLOCO 02	Duplicando um processo
AULA 12	BLOCO 02	Enviando um processo
AULA 13	BLOCO 02	Criando grupos de envio

AULA 14	BLOCO 02	Identificando a tela retorno programado
AULA 15	BLOCO 02	Concluindo um processo
AULA 01	BLOCO 03	Criando documentos internos
AULA 02	BLOCO 03	Editando documentos internos
AULA 03	BLOCO 03	Barra de ferramentas - Editor de texto interno
AULA 04	BLOCO 03	Versões do documento
AULA 05	BLOCO 03	Assinando um documento
AULA 06	BLOCO 03	Conferindo autenticidade da assinatura
AULA 07	BLOCO 03	Criando um texto padrão no SEI
AULA 08	BLOCO 03	Criando um modelo de documento
AULA 09	BLOCO 03	Incluindo documento externo
AULA 10	BLOCO 03	Excluindo um documento do processo
AULA 11	BLOCO 03	Cancelando um documento
AULA 12	BLOCO 03	Imprimindo documentos
AULA 13	BLOCO 03	Incluindo um documento em muitos processos
AULA 14	BLOCO 03	Dando ciência em um documento
AULA 01	BLOCO 04	Encaminhar documento para assinatura em outra unidade
AULA 02	BLOCO 04	Assinar documento encaminhado por outra unidade
AULA 03	BLOCO 04	Encaminhar processo para consulta de outra unidade
AULA 04	BLOCO 04	Visualizar minutas e documentos por meio do bloco de reuniões
AULA 05	BLOCO 04	Incluir processos em bloco interno
AULA 06	BLOCO 04	Visualizar processos em um bloco interno

AULA 01	BLOCO 05	Verificar o histórico do processo
AULA 02	BLOCO 05	Incluir um processo em acompanhamento especial
AULA 03	BLOCO 05	Consultar, alterar e excluir grupo em acompanhamento especial
AULA 04	BLOCO 05	Criar e disponibilizar uma base de conhecimento
AULA 05	BLOCO 05	Alterar uma base de conhecimento criada
AULA 06	BLOCO 05	Aprendendo a executar uma pesquisa
AULA 07	BLOCO 05	Aprenda a reabrir um processo
AULA 08	BLOCO 05	Exportar documento do processo em formato PDF
AULA 09	BLOCO 05	Exportar documento do processo em formato ZIP
AULA 10	BLOCO 05	Verificar as estatísticas da unidade e dos processos
AULA 01	BLOCO 06	Aprendendo a enviar e-mail usando o SEI
AULA 02	BLOCO 06	Criar grupos de e-mails no SEI
AULA 03	BLOCO 06	Permitir visualização de processos por usuário externo
AULA 04	BLOCO 06	Cadastrar usuário externo para assinar documento no SEI
AULA 05	BLOCO 06	Solicitar assinatura de usuário externo em documento interno

ANEXO II

TREINAMENTO SEI-MG	
Formação dos Subponto-focais	
Unidade	
AULA 01	Introdução e Conceitos Iniciais
AULA 02	Ambiente de Treinamento
AULA 03	Conheça o sistema SEI
AULA 04	Criação de processos
AULA 05	Controle de Processos
AULA 06	Receber e atribuir processos
AULA 07	Iniciar processo e incluir documento
AULA 08	Criar um documento interno e assiná-lo eletronicamente
AULA 09	Editar um documento interno
AULA 10	Texto padrão e documento modelo
AULA 11	Editor de textos do SEI e assinatura de documentos
AULA 12	Referenciar documentos e processos
AULA 13	Enviar processos, retorno programado e anotações
AULA 14	Concluir, reabrir, excluir e gerar PDF de processos
AULA 15	Inserindo documento externo
AULA 16	Mover documentos externos do protocolo
AULA 17	Criar modelo de documento favorito
AULA 18	Blocos internos
AULA 19	Blocos de assinaturas
AULA 20	Consultar e atualizar andamento - marcadores
AULA 21	Usando o aplicativo SEI

ANEXO III

Formação SEI - Servidores da _____

JUNHO	AULA 01	BLOCO 01	Acesso básico ao sistema - primeiros passos
	AULA 02	BLOCO 01	Identificando elementos na tela inicial
	AULA 03	BLOCO 01	Recebendo processo na unidade
	AULA 04	BLOCO 01	Atribuindo processo a um usuário
	AULA 05	BLOCO 01	Inserindo anotações em um processo
JUNHO	AULA 01	BLOCO 02	Iniciando um Processo
	AULA 02	BLOCO 02	Abrindo um processo existente
	AULA 03	BLOCO 02	Excluindo um processo
	AULA 04	BLOCO 02	Relacionando processo
	AULA 05	BLOCO 02	Removendo relacionamentos
	AULA 06	BLOCO 02	Iniciando processo relacionado
	AULA 07	BLOCO 02	Anexando um processo
	AULA 08	BLOCO 02	Abrindo processo anexado
	AULA 09	BLOCO 02	Sobrestando processo
	AULA 10	BLOCO 02	Removendo sobrestamento de processo
	AULA 11	BLOCO 02	Duplicando um processo
	AULA 12	BLOCO 02	Enviando um processo
	AULA 13	BLOCO 02	Criando grupos de envio
	AULA 14	BLOCO 02	Identificando a tela retorno programado
	AULA 15	BLOCO 02	Concluindo um processo
08 / 10 - 09h	AULA 01	BLOCO 03	Criando documentos internos
	AULA 02	BLOCO 03	Editando documentos internos
	AULA 03	BLOCO 03	Barra de ferramentas - Editor de texto interno
	AULA 04	BLOCO 03	Versões do documento
	AULA 05	BLOCO 03	Assinando um documento
	AULA 06	BLOCO 03	Conferindo autenticidade da assinatura
	AULA 07	BLOCO 03	Criando um texto padrão no SEI
	AULA 08	BLOCO 03	Criando um modelo de documento
	AULA 09	BLOCO 03	Incluindo documento externo
	AULA 10	BLOCO 03	Excluindo um documento do processo
	AULA 11	BLOCO 03	Cancelando um documento
	AULA 12	BLOCO 03	Imprimindo documentos
	AULA 13	BLOCO 03	Incluindo um documento em muitos processos
	AULA 14	BLOCO 03	Dando ciência em um documento
15 / 10 - 09h	AULA 01	BLOCO 04	Encaminhar documento para assinatura em outra unidade
	AULA 02	BLOCO 04	Assinar documento encaminhado por outra unidade

	AULA 03	BLOCO 04	Encaminhar processo para consulta de outra unidade
	AULA 04	BLOCO 04	Visualizar minutas e documentos por meio do bloco de reuniões
	AULA 05	BLOCO 04	Incluir processos em bloco interno
	AULA 06	BLOCO 04	Visualizar processos em um bloco interno

22 / 10 - 09h	AULA 01	BLOCO 05	Verificar o histórico do processo
	AULA 02	BLOCO 05	Incluir um processo em acompanhamento especial
	AULA 03	BLOCO 05	Consultar, alterar e excluir grupo em acompanhamento especial
	AULA 04	BLOCO 05	Criar e disponibilizar uma base de conhecimento
	AULA 05	BLOCO 05	Alterar uma base de conhecimento criada
	AULA 06	BLOCO 05	Aprendendo a executar uma pesquisa
	AULA 07	BLOCO 05	Aprenda a reabrir um processo
	AULA 08	BLOCO 05	Exportar documento do processo em formato PDF
	AULA 09	BLOCO 05	Exportar documento do processo em formato ZIP
	AULA 10	BLOCO 05	Verificar as estatísticas da unidade e dos processos

29 / 10 - 09h	AULA 01	BLOCO 06	Aprendendo a enviar e-mail usando o SEI
	AULA 02	BLOCO 06	Criar grupos de e-mails no SEI
	AULA 03	BLOCO 06	Permitir visualização de processos por usuário externo
	AULA 04	BLOCO 06	Cadastrar usuário externo para assinar documento no SEI
	AULA 05	BLOCO 06	Solicitar assinatura de usuário externo em documento interno

05 / 11 - 09h			Revisão Geral
----------------------	--	--	---------------

A formação continua nos moldes em que se iniciaram, sendo majoritariamente por adesão dos servidores.

**A partir de Novembro
Formação SEI "Avançado"**

ANEXO IV

Formação SEI - Pontos Focais das (subunidades)			
19 / 06 - 09h	AULA 01	BLOCO 00	Aula 1 - Conheça o sistema SEI
	AULA 02	BLOCO 00	Aula 2 - Criação de processos
	AULA 03	BLOCO 00	Aula 3 – Inserindo documento externo
23 / 06 - 09h	AULA 04	BLOCO 00	Aula 4 - Criar um documento interno e assiná-lo eletronicamente
	AULA 05	BLOCO 00	Aula 5 - Editar um documento interno
25 / 06 - 09 h	AULA 06	BLOCO 00	Aula 6 - Referenciar documentos e processos
	AULA 07	BLOCO 00	Aula 7 - Criar modelo de documento favorito
29 / 06 - 09 h	AULA 08	BLOCO 00	Aula 8 - Criar bloco de assinatura
07 / 10 - 09h	AULA 01	BLOCO 01	Ambiente de Treinamento
	AULA 02	BLOCO 01	Controle de Processos
	AULA 03	BLOCO 01	Receber e atribuir processos
14 / 10 - 09h	AULA 04	BLOCO 02	Iniciar processo e incluir documento
	AULA 05	BLOCO 02	Texto padrão e documento modelo
	AULA 06	BLOCO 02	Editor de textos do SEI e assinatura de documentos
21 / 10 - 09h	AULA 07	BLOCO 03	Documento Externo
	AULA 08	BLOCO 03	Enviar processos, retorno programado e anotações
	AULA 09	BLOCO 03	Concluir, reabrir, excluir e gerar PDF de processos
27 / 10 - 09h	AULA 10	BLOCO 04	Blocos internos
	AULA 11	BLOCO 04	Blocos de assinaturas
	AULA 12	BLOCO 04	Consultar e atualizar andamento - marcadores
04 / 11 - 09h	AULA 13	BLOCO 05	Mover documentos externos do protocolo
	AULA 14	BLOCO 05	Usando o aplicativo SEI
	AULA 15	BLOCO 05	Revisão Geral

ANEXO V

BLOCO AVANÇADO	
TEMA 1	REDAÇÃO OFICIAL
TEMA 2	ORGANAGRAMA DA NOVA ESTRUTURA DA SEE-MG
TEMA 3	PRINCIPAIS TIPOS DE DOCUMENTOS USADOS
TEMA 4	MEMORANDO, OFÍCIO (E CIRCULARES)
TEMA 5	NOTA TÉCNICA, INFORMAÇÃO E PARECER
TEMA 6	FLUXOS DA SEE-MG QUE ENVOLVEM A UNIDADE
TEMA 7	FLUXO DE DEMANDAS EXTERNAS
TEMA 8	FLUXO DE DEMANDAS DE DEPUTADOS E SENADORES
TEMA 9	FLUXO DE DEMANDAS DE PREFEITURAS E CÂMARAS LEGISLATIVAS
TEMA 10	FLUXO DE DEMANDAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO
TEMA 11	FLUXO DE DEMANDAS DE SINDICATOS
