

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALINE GOUVEIA DE ARAÚJO

**IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES - SEI NO
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DE ALAGOAS**

MACEIÓ-AL

2020

ALINE GOUVEIA DE ARAÚJO

**IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES - SEI NO
DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO DE ALAGOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao colegiado do Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas como requisito final à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Claudia Maria Milito.

MACEIÓ-AL

2020

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

A663i Araújo, Aline Gouveia de.

Implantação do Sistema Eletrônico de Informações - SEI no Departamento Estadual de Trânsito de Alagoas / Aline Gouveia de Araújo. – 2020.

41 f. : il.

Orientadora: Cláudia Milito.

Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2021.

Bibliografia: f. 39-41.

1. Alagoas. Departamento Estadual de Trânsito. 2. PMBOK (Gestão de projetos). 3. Sistemas de informação. I. Título.

CDU: 658.512.2

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, minha força, minha base para conseguir alcançar mais um objetivo na vida. Sou grata por Ele não me abandonar nos momentos em que nem eu mesma acreditava no meu potencial.

À minha mãe, Josy, a mulher mais guerreira que já conheci, da qual me orgulho profundamente. À minha irmã, Andressa, que sempre esteve ao meu lado, uma sempre apoiando a outra, e que me orgulho e amo infinitamente. Ao meu pai, José Augusto, que sempre se preocupou com meu futuro, e me apoiava.

À minha amiga, Mari, pela amizade que começou na UFAL, mas que levarei para a vida, por nossos dias de aprendizagem e tudo que passamos juntas para conseguir chegar onde chegamos.

À minha orientadora, Profa. A Dra. Cláudia Milito, a qual tenho um imenso respeito, orgulho e admiração. Essa mulher batalhadora que dedica sua vida a ensinar, que me orientou com paciência, firmeza e foi além disso, me orientou em como olhar de uma forma diferente para o meu desenvolvimento profissional.

RESUMO

Em virtude da necessidade de acompanhar as mudanças organizacionais no Governo do Estado de Alagoas, o Departamento Estadual de Trânsito, iniciou o Projeto de Implantação de um Sistema Eletrônico de Informações com intuito de reduzir custos com papel, melhorar a gestão dos Processos Administrativos de forma a registrar informações, e auxiliar a celeridade nos trâmites necessários para o andamento das atividades da Autarquia. Este relato elencará os fatores que levaram a implantação, bem como suas etapas, a descrição das mudanças e os resultados obtidos a partir da utilização do Sistema. Para um maior detalhamento do relato, a pesquisa elenca como base as 10 áreas de conhecimento, apresentada pelo Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK, e tenta mostrar como ficou o setor escolhido durante a implantação, e os principais impactos, separados por cada uma das 10 áreas de conhecimento. A pesquisa utilizada para a coleta desses dados foi descritiva, explicativa, com base observacional da pesquisadora durante todo o processo de implantação. A análise evidenciou as dificuldades iniciais no processo de implantação na maioria dos elementos descritos por área do conhecimento do PMBOK. Vale destacar o esforço de comunicação empreendido e o envolvimento das partes interessadas, mesmo daqueles indiretamente envolvidos. Já é possível verificar o alcance dos objetivos propostos inicialmente pelo projeto com impactos junto aos usuários finais do sistema.

Palavras-chave: PMBOK. Áreas de conhecimento. Sistema de Informação no Detran-AL. Execução de projeto de implantação de Sistema Eletrônico de Informações.

ABSTRACT

Due to the need to follow the organizational changes in the Government of the State of Alagoas, the State Department of Traffic initiated the Project for the Implementation of an Electronic Information System in order to reduce paper costs, improve the management of Administrative Processes in order to record information, and help speed up the necessary procedures for the progress of the activities of the Municipality. This report will list the factors that led to the implementation, as well as its stages, the description of the changes and the results obtained from the use of the System. For a more detailed report, the survey lists the 10 areas of knowledge, presented by the Project Management Knowledge Guide - PMBOK Guide, and tries to show how the chosen sector was during the implementation, and the main impacts, separated by each of the 10 areas of knowledge. The research used to collect these data was descriptive, explanatory, based on the researcher's observational basis throughout the implementation process. The analysis showed the initial difficulties in the implementation process in most of the elements described by PMBOK's area of knowledge. It is worth noting the communication effort undertaken and the involvement of stakeholders, even those indirectly involved. It is already possible to verify the achievement of the objectives initially proposed by the project with impacts on the end users of the system.

Keywords: PMBOK. Knowledge areas. Information System at Detran-AL. Implementation of an Electronic Information System implementation project.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1.	Objetivos.....	13
1.1.1.	Geral.....	13
1.1.2.	Específicos	13
1.2.	Justificativa	13
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1.	Projeto em ambiente de Atividade Rotineira.....	14
2.2.	Conceito de Projeto	15
2.2.1.	Gerenciamento de Projetos.....	16
2.2.2.	Perspectivas de um Projeto.....	17
2.3.	O que é o PMBOK.....	18
2.4.	Áreas de Conhecimento no Gerenciamento de Projetos.....	18
2.4.1.	Gerenciamento de Integração do projeto	19
2.4.2.	Gerenciamento do Escopo do Projeto.....	20
2.4.3.	Gerenciamento do Cronograma do Projeto	20
2.4.4.	Gerenciamento dos Custos do Projeto	21
2.4.5.	Gerenciamento da Qualidade do Projeto	21
2.4.6.	Gerenciamento dos Recursos do Projeto.....	21
2.4.7.	Gerenciamento das Comunicações do Projeto	22
2.4.8.	Gerenciamento dos Riscos do Projeto	22
2.4.9.	Gerenciamento das Aquisições do Projeto.....	22
2.4.10.	Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto.....	23
3.	METODOLOGIA.....	24
3.1.	Tipo de Pesquisa	24
3.2.	Coleta dos Dados	25
3.3.	Análise de dados	25
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	26
4.1.	Identificação da Organização	26
2.4.1.	Missão.....	27
2.4.2.	Visão.....	27

2.4.3. Valores.....	27
2.4.4. Política da Qualidade	27
4.2. Chefia de Frota.....	27
4.3. Sistema Eletrônico de Informações - SEI	28
4.4. Relato da Implantação.....	29
4.4.1. Integração.....	30
4.4.2. Escopo	31
4.4.3. Cronograma.....	32
4.4.4. Custos	34
4.4.5. Qualidade	35
4.4.6. Recursos Humanos	35
4.4.7. Comunicação.....	36
4.4.8. Riscos.....	37
4.4.9. Aquisições	38
4.4.10. Partes Interessadas	38
5. CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS.....	42

1. INTRODUÇÃO

Devido às constantes mudanças advindas do processo de globalização e a incorporação crescente de avanços tecnológicos, o ambiente organizacional tem se tornado mais complexo e sendo demandado de exigências cada vez mais rigorosas por parte de seus usuários. Nesse sentido, o aparato operacional necessita sempre se ajustar com o intuito de responder às mudanças, em especial as tecnológicas. Para tanto, as organizações utilizam projetos para realizar esses ajustes necessários. Ou seja, projetos, em tal contexto, são executados no intuito de tornar os processos rotineiros melhores e mais adequados às demandas da sociedade (Paladini, 2012; Woiler e Mathias, 2010).

O projeto, por definição, precisa ter um objetivo bem definido, diferente da atividade operacional, para se obter um resultado esperado específico, em consonância com as expectativas estratégicas da organização.

Verifica-se na atualidade um aumento do uso de projetos nas organizações em virtude da necessidade de responder às demandas da sociedade. E esse fenômeno é verificado tanto nas empresas quanto nas organizações governamentais e nas não governamentais. De fato, é possível constatar que as organizações públicas têm se empenhado em melhorar seus padrões, principalmente voltado ao atendimento. Para tanto, um dos caminhos encontrados é o da informatização de seu aparato operacional com vistas ao aumento de agilidade e eficiência do serviço prestado ao cidadão.

Em tal contexto, os órgãos e secretarias do Governo do Estado de Alagoas vem empreendendo a implantação de um Sistema com o intuito de agilizar o trâmite de seus processos internos. O Sistema Eletrônico de Informação (SEI) vem sendo implementado desde 2017 nos diversos órgãos ligados ao gerenciamento estadual, exigindo bastante mudança comportamental, capacitações e reformulações de procedimentos. Um dos últimos órgãos a aderir ao uso do sistema foi o Departamento Estadual de Trânsito de Alagoas (DETRAN-AL) que no ano de 2019 aderiu ao SEI na busca contínua por melhorias na sua gestão interna. O uso desse sistema visa ao aperfeiçoamento do trâmite de seus processos administrativos no intuito de cumprir seu papel institucional de prestar um serviço público com economia, eficiência e qualidade (Agência Alagoas, 03/10/2019).

O SEI representa, além do trabalho integrado de todos os órgãos em prol do bom andamento da máquina pública, a busca dentro do serviço público alagoano por alternativas que auxiliem a promover uma máquina administrativa resolutiva. Em suma, a melhoria proposta visa atender as necessidades da população de forma célere e eficiente.

Dentre os resultados esperados a partir da implantação do SEI, o aperfeiçoamento da gestão de documentos e a redução de custos financeiros podem ser considerados como principais. Como indicadores de tais resultados há a expectativa de redução de impressão em papel, a minimização do tempo gasto desde a abertura do processo até a sua conclusão, facilidade de acesso de documentos entre os diversos setores, garantia do compartilhamento de informações, agilização nas tramitações de documentos e diminuição de perdas de documentos.

No âmbito da implantação desse projeto, torna-se interessante compreender sua dinâmica desde o momento da proposta inicial até a consolidação das ferramentas a serem utilizadas nas futuras ações operacionais.

1.1. Objetivos

1.1.1. Geral

Descrever a dinâmica de implantação do Sistema Eletrônico de Informações no DETRAN- AL.

1.1.2. Específicos

- Identificar os fatores que culminaram com a decisão de implantação do SEI no DETRAN-AL;
- Descrever os elementos que compõem o SEI em termos de sua funcionalidade;
- Elencar as etapas de implantação do projeto.

1.2. Justificativa

Os órgãos que compõem o Estado de Alagoas, estão em constante busca em incorporar ferramentas, técnicas e métodos que auxiliem na melhoria de sua gestão interna e no aprimoramento do trâmite de seus processos administrativos. Essa incorporação visa ao cumprimento de seu papel institucional e à prestação de um serviço público com maior qualidade e celeridade.

Nesse contexto, a finalidade de incorporação de novas tecnologias, verifica-se a necessidade de utilizar metodologias de gerenciamento de projeto capazes de garantir que as demandas de melhorias associadas às propostas estratégicas sejam efetuadas. A proposta de descrever a dinâmica de implantação de um novo sistema é relevante para verificar o gerenciamento de tal projeto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Tanto as organizações privadas quanto as públicas, nas últimas décadas, vem recebendo influências da globalização. Diante desse fenômeno socioeconômico e com a crescente mudança na forma de gestão, é de suma importância a busca por melhorias de atendimento aos usuários. Para acompanhar tais transformações, as organizações devem se modernizar e melhorar suas rotinas.

Estas organizações são eficientes não só por atender as necessidades de seu público externo, mas também as do público interno. Para que os colaboradores sejam capazes de desenvolver suas atividades de forma correta, é interessante que os processos internos possuam cada vez menores erros e dificuldades.

Ao levar em consideração o gerenciamento dessas organizações como conjuntos de processos ordenados e muito deles interligados, que tem objetivo fundamental, como diz Oliveira (2006), de atender e suplantar as necessidades e expectativas dos usuários. Também é importante destacar a necessidade das atividades organizacionais de gerenciamento serem analisadas por suas funções, departamentos ou produtos, como defende Davenport (2008) assim podendo atender as necessidades destes usuários.

2.1. Projeto em ambiente de Atividade Rotineira

Saber diferenciar um projeto de uma atividade rotineira é de extrema importância. Essa diferença irá permitir que possamos escolher um método ou uma ferramenta que seja mais adequada para trabalhar com uma situação ou com a outra, (KEELING, 2012).

Nesse sentido a gestão ou administração de projetos pode auxiliar muito as organizações que buscam melhorias, dando maior impulso para gerir um sistema produtivo com elevada predominância de atividades rotineiras. Essas atividades destacam mudanças que impactam na organização e em seus colaboradores, bem como promovem a estruturação e o desenvolvimento dos projetos (CLELAND, 2012).

As organizações onde existe uma elevada concentração de atividades repetitivas, são em grande parte dirigidas por processos, pois a geração de seus resultados ocorre fundamentalmente através dessas atividades contínuas (DUFFY, 2006). Onde esse tipo de atividade predomina, os processos são extremamente

estáveis e existe forte resistência a mudanças. Desenvolvendo essas atividades por muito tempo, é natural que as pessoas resistam a implantação de novos projetos para não saírem de suas “zonas de conforto”, fazendo com que projetos sejam postergados.

Menezes 2009, diz que é possível observar que grande parte das organizações estão num estágio intermediário, existindo operações rotineiras para garantir o fluxo produtivo como também atividades inovadoras para garantir a melhoria dos processos e da organização toda. Então, isso quer dizer que, a realidade da maioria das organizações encontra-se em uma faixa considerada intermediária, em que suas operações rotineiras estão em um convívio não tão agradável.

Pelo fato das organizações existirem em um ambiente inovador e repleto de incertezas, essas atividades precisam ser separadas e geridas com metodologias e ferramentas adequadas. Para isso, uma administração de projetos precisa ser orientada para que os resultados possam ser devidamente aplicados (VALERIANO, 2004).

Diante do exposto, observamos que, inúmeros são os fatores que impulsionam as organizações a criar, desenvolver e gerenciar seus projetos. Esses fatores podem ou não ser facilmente detectáveis. É preciso uma observação cuidadosa para perceber qual tipo de sistema produtivo será mais adequado para que de fato, os resultados pretendidos com novos projetos possam ser obtidos.

2.2. Conceito de Projeto

Com frequência, ouve-se falar em projetos e gestão de projetos. No entanto, essas expressões podem ser entendidas de diversas maneiras. O conceito de projeto, por exemplo, pode significar, no dicionário, um plano, uma proposta ou um empreendimento, algo a ser realizado no futuro, (AURÉLIO). Os autores da área gerencial centram sua atenção para além do mero planejamento e buscam evidenciar a execução do projeto.

Segundo Gido e Clements (2007, p.4), “projeto é um esforço para atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos”. Já, Duffy (2006, p.8) afirma que, “projeto se refere a um conjunto de atividades relacionadas umas às outras, envolvendo habitualmente um grupo de pessoas que trabalham em conjunto em alguma coisa que será realizada uma única vez, durante um período que vai de 1 a 18 meses”.

De forma similar, o PMBOK define o projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir” (PMBOK, 2014, P.3).

Keelling expressa que, dentre as muitas e diferentes definições adotada pelo PMI- Project Management Institute (Instituto de Administração de Projetos) - diz tudo em poucas palavras: “Um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único”. Isso resulta em um prazo limitado, uma data estipulada para conclusão e um resultado diferente daquele produzido no curso da rotina operacional.

O trabalho em um projeto continua separado das operações rotineiras embora o resultado possa ser uma contribuição direta à organização. Um projeto é planejado, financiado e administrado como uma atividade diferente do trabalho rotineiro, assim pode ser mais fácil de ser planejado, monitorado e controlado sem sobrecarregar os que já estão envolvidos nas atividades do dia a dia.

Tais conceituações evidenciam que é preciso elaborar um plano para se conduzir projetos. Esses planos devem ser abrangentes e detalhados e, ao mesmo tempo, serem suficientemente flexíveis para lidar com imprevistos.

2.2.1. Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de projetos implica em organizar, planejar e executar tarefas necessárias para o seu desenvolvimento com o objetivo de alcançar ou até superar o resultado desejado. Segundo Vargas (2016), gerenciamento de projetos não é nada revolucionário, mas sim uma forma organizada de lidar com um cenário dinâmico e complexo.

Considerando o PMI a gestão de projetos engloba a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com vista a atender seus requisitos e alcançar os objetivos do projeto (PMBOK PMI, 2017). Utilizar desse tipo de gestão tem crescido nas organizações como parte essencial para que os objetivos do negócio sejam atingidos e haja adição de valor ao mesmo, indo além da simples prescrição de ferramentas e técnicas para a entrega de projetos (Kerzner, 2006).

Para gerenciar um projeto eficiente é necessário a identificação das necessidades. Essa identificação é a fase inicial do ciclo de vida do projeto. Ela começa com o reconhecimento de uma necessidade, problema ou oportunidade e termina com a emissão da chamada de proposta (CP), mencionada por Clements e Gido (2007).

O cliente/usuário identifica uma necessidade, problema ou oportunidade de fazer melhor alguma coisa e, a partir disso, acha vantajoso executar um projeto que resulte em melhora ou benefício de uma situação existente. É comum também haver situações em que uma organização identifica várias necessidades, mas dispõe de recursos e pessoal limitados disponível para a realização de projetos para atender a todas as necessidades identificadas.

2.2.2. Perspectivas de um Projeto

Um projeto é uma máquina de mudança. Keelling (2006), relata perfeitamente ao dizer que o projeto é concebido quando se percebe a necessidade de um progresso. Existe um período de discussão, especulação, um grande debate sobre avaliação dos prós e contras, sem muita ação decisiva até que o conceito assuma uma forma identificável.

Levando em consideração essas perspectivas, organizações estão cada vez mais orientadas para o melhoramento contínuo de seus processos de apoio e produtivos. Essas melhorias contínuas por vez geram pequenas alterações. Outras vezes ocorrem verdadeiras mudanças bruscas que podem ser mais bem administradas se consideradas como se fossem projetos.

Menezes (2009) afirma que, essas mudanças organizacionais, reestruturações, fusões, incorporações podem e devem ser consideradas como projetos para que seus resultados possam ser avaliados na medida de sua implementação e que os frutos possam ser adequadamente coletados no final.

Por vezes, mudanças internas nas organizações fazem com que projetos sejam estruturados de modo a permitir um melhor controle de todas as atividades necessárias para sua implementação. Essas mudanças podem ser tanto a estruturação e a implantação de Programas de Qualidade, uma Reestruturação Organizacional, Sistema de Informações mais modernos, entre outros.

Um dos maiores desafios para a constituição de um projeto é o de trabalhar

com limitações de prazos e recursos. O trabalho controlado, que busca atingir determinados resultados previamente estabelecidos, é cada vez mais necessário nas instituições, sejam elas públicas ou privadas. Nessas condições, devemos considerar a possibilidade de planejar os trabalhos como se fossem projetos para que possamos exercer um maior e melhor controle sobre o andamento e resultados.

O planejar grande, a longo prazo e de modo estruturado tem exigido elevada capacidade de processamento e organização das pessoas e informações nas organizações. Planos estratégicos desdobram-se em ações funcionais e não raras vezes organizações multidisciplinares. Assim, as organizações modernas estão percebendo, cada vez mais, a importância de olharem para si como se fossem um grande portfólio de projetos, para isso existem meios para guiar de forma estruturada, como por exemplo o Guia PMBOK.

2.3. O que é o PMBOK

Definido e desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI), instituto americano focado em trabalhar em ações da área de gerenciamento de projetos o Project Management Body of Knowledge (PMBOK), ou Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), é um dos melhores e mais completos guias que descreve o conjunto de conhecimento na área de gerenciamento de projetos, inclui “práticas tradicionais comprovadas amplamente aplicadas, bem como práticas inovadoras que estão surgindo na profissão”, (PMBOK 6ª edição, pág. 37).

O Guia PMBOK busca fornecer de forma mais detalhada conceitos-chave, tendências emergentes, considerações para fazer a adaptação dos processos de gerenciamento de projetos e informações sobre como ferramentas e técnicas são aplicadas aos projetos.

Diante dessas adaptações e ferramentas técnicas fornecidas pelo PMBOK, existem as chamadas Áreas de Conhecimento no Gerenciamento de Projetos, onde seu conteúdo é de extrema importância para a iniciação, desenvolvimento e conclusão de projetos.

2.4. Áreas de Conhecimento no Gerenciamento de Projetos

Todo projeto passa por uma série de fases desde sua concepção até seu ponto de conclusão. Cada fase tem suas próprias necessidades e características. À medida

que o projeto passa por essas fases, o montante cumulativo de recursos e tempo despendidos aumentará, e o prazo e recursos restantes diminuirão (Kelling, 2006).

Projetos são divididos em partes, onde existe o ciclo de vida dos projetos, grupos de processos e áreas de conhecimento. Resumidamente, o ciclo de vida é composto por início, organização e preparação, execução do trabalho e conclusão. Já o grupo de processos abrange, iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Além dos Grupos de Processos, existem 10 áreas do conhecimento no gerenciamento de projetos. As Áreas de Conhecimento é característica por seus requisitos de conhecimento e descrita em termos dos processos que a compõem: práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas, (PMBOK 6ª edição).

Embora as áreas sejam interligadas, cada uma tem um ponto de vista gerencial específico, são elas: gerenciamento da integração do projeto, gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento do cronograma do projeto, gerenciamento dos custos do projeto, gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento dos recursos do projeto, gerenciamento das comunicações do projeto, gerenciamento dos riscos do projeto, gerenciamento das aquisições do projeto, e inserida na 6ª edição do PMBOK, o gerenciamento das partes interessadas.

2.4.1. Gerenciamento de Integração do projeto

A integração do projeto compreende os processos e atividades que são necessárias para identificação, definição, unificação e coordenação dos diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos nos grupos de processos, (PMBOK, 6ª edição).

O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos responsáveis por identificar, definir, combinar, unificar e coordenar as atividades de gerenciamento de projeto. No contexto de GP, a integração inclui características de unificação, consolidação, comunicação e inter-relacionamentos.

Essa integração é responsável por gerenciar as expectativas criadas pelos clientes e atender aos requisitos do projeto, respeitando a integração entre as partes interessadas. Trata também de integrar as áreas de conhecimento para unificar todos os processos previstos no plano do projeto.

2.4.2. Gerenciamento do Escopo do Projeto

Essa etapa agrega os processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, para que o mesmo termine com sucesso, (PMBOK, 6ª edição). O gerenciamento do escopo do projeto está relacionado principalmente com definir e controlar o que está e o que não está incluído no projeto. Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) está dentre os tópicos mais relevantes desta área.

Keelling (2006, p. 16), diz que, “este é o ponto de partida, começando com a semente de uma ideia, uma consciência da necessidade ou um desejo de algum desenvolvimento ou melhorias importantes”. É aquele momento no qual decidimos intervir na realidade, por meio de alguma ação ou inovação.

É provável que no início não exista nenhuma perspectiva consciente da utilização de um projeto com objetivo de alcançar algum resultado bem definido e pretendido da organização, no entanto, durante seu percurso pode se tornar claro o desejo de montar um projeto à medida que as ideias vão surgindo durante seu desenvolvimento.

Keelling (2006) ainda comenta sobre considerar as metas preliminares e idéias sobre custo benefício potências, viabilidade e perspectivas como eventuais ideias sobre áreas problemáticas, abordagens alternativas e modos de superar a dificuldade.

2.4.3. Gerenciamento do Cronograma do Projeto

É preciso ter em mente que umas das maiores causas de falhas em projetos é o atraso na entrega, por isso definir o cronograma do projeto irá auxiliar no planejamento do tempo final de entrega do projeto.

De acordo com a 6ª edição do PMBOK, o gerenciamento do cronograma é composto de seis processos, são eles: planejar o gerenciamento do cronograma, definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar as durações das atividades, desenvolver o cronograma assim como controlar o mesmo.

Ter um cronograma bem definido também possibilita uma visão geral da relação entre as atividades e os recursos que cada uma irá precisar. Assim, fica mais fácil identificar as atividades que são mais críticas e que provavelmente iriam demandar mais recursos, como também evitar os atrasos.

O gerenciamento do cronograma também contempla a distribuição de pessoas, equipamentos e materiais entre as atividades do projeto, dessa forma ajustando a

demanda e certificando que tudo será equilibrado, como afirma o site euax, sobre gerenciamento de cronograma.

2.4.4. Gerenciamento dos Custos do Projeto

Gerenciar os custos do projeto implica em planejar, estimar, avaliar, financiar, gerenciar e controlar os custos, de maneira que o projeto possa terminar dentro do orçamento aprovado, (PMBOK, 6ª edição). É também a área do conhecimento que fornece estimativas iniciais dos valores do projeto, para que os investidores possam ter noção do desembolso a ser conseguido.

Seguindo o guia de conhecimento PMBOK, o gerenciamento de custos pode ser dividido em 4 etapas de profunda importância para garantir que o orçamento previsto seja o mais perto possível do estimado, são elas: planejamento de recursos, estimativas de custos, orçamento de custos, controle de custos e estudo dos custos.

2.4.5. Gerenciamento da Qualidade do Projeto

A qualidade busca identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto,(PMBOK 6ª edição). Ela é a medida do quanto o projeto atende aos requisitos do escopo.

Um objetivo do gerenciamento da qualidade é garantir que o produto ou serviço entregue seja realmente aquilo que o cliente queria e, dessa forma, consiga atender suas expectativas e necessidades. Além de que, o gerenciar a qualidade contribui para a melhoria contínua dos processos de gestão de projetos.

2.4.6. Gerenciamento dos Recursos do Projeto

É o papel desempenhado pelo Gerenciamento dos Recursos, o processo de obter membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto.

“O principal benefício desse processo é que define e orienta a seleção de recursos, e os designa para as respectivas atividades. Este processo é realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário”, (PMBOK, 6ª Edição, pág. 601).

2.4.7. Gerenciamento das Comunicações do Projeto

A comunicação é necessária para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada, (PMBOK, 6ª edição).

O gerenciamento das comunicações beneficia o processo que possibilita um fluxo de informações eficiente e eficaz entre a equipe do projeto e as partes interessadas. Este processo é realizado ao longo do projeto.

2.4.8. Gerenciamento dos Riscos do Projeto

Em torno do gerenciamento dos riscos existe a condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto, (PMBOK, 6ª edição).

Gerenciar os riscos permite implementar respostas aos mesmos, onde esse é o processo de implementar planos acordados de resposta a tais riscos. O principal benefício deste processo é que garante que as respostas aos riscos acordadas sejam executadas conforme planejado a fim de abordar a exposição geral aos riscos do projeto, minimizar ameaças individuais ao projeto e também maximizar as oportunidades do projeto, (PMBOK, 6ª edição).

2.4.9. Gerenciamento das Aquisições do Projeto

O gerenciamento das aquisições do projeto inclui basicamente os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

A capacidade do plano de gerenciamento das aquisições do projeto se diversifica dependendo da área de aplicação e complexidade do projeto. Em relação às aquisições é importante deixar claro quais serão os requisitos de qualidade desejadas com os critérios de aceitação para os itens que serão recebidos nesta aquisição.

2.4.10. Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto

Gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto, (PMBOK, 6ª edição). Gerenciar o engajamento das partes interessadas se trata do processo de se comunicar e trabalhar com as essas partes para atender suas necessidades e expectativas, lidar com questões e promover a participação das partes interessadas que sejam adequadas. O principal benefício deste processo é permitir que o gerente de projetos aumente o nível de apoio das partes interessadas e minimize a sua resistência.

3. METODOLOGIA

De acordo com Marconi e Lakatos (2018. p.31), “A prática da investigação científica realiza-se sob as mais diversas perspectivas epistemológicas”. Com isso, o presente estudo de caso, irá abranger diversos métodos e técnicas para enriquecimento do tema abordado. Dentre eles a pesquisa qualitativa, descritiva, tendo como base a observação em campo. Este capítulo tratará dos instrumentos metodológicos utilizados com essa finalidade.

Com o intuito de facilitar a análise e torná-la mais detalhada, houve a opção por analisar essa implantação em apenas um dos setores do DETRAN-AL, o Setor da Chefia de Frota. Para aprofundar esse detalhamento, o foco do estudo será centrado em um dos processos que já utilizam o SEI. O caso a ser estudado é o dos processos de pagamento dos veículos locados para a frota do órgão.

3.1. Tipo de Pesquisa

Sabe-se que a presente pesquisa é um relato de experiência, sendo, no caso específico, a implantação do SEI (sistema utilizado nos diversos órgãos do governo do estado de Alagoas) em um setor do DETRAN. Nesse sentido, trata-se de um estudo de caso numa abordagem qualitativa sobre o projeto de implantação de um novo sistema em uma organização.

Foi utilizada a pesquisa de campo para a construção de um estudo de caso descritivo. A pesquisa de campo é a investigação empírica que deve ser realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não (Vergara, 1997).

Os estudos de casos representam a estratégia preferencialmente utilizada quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, possibilitando uma compreensão mais ampla do objeto estudado, abrangendo-o em toda a sua complexidade.

Segundo Röver (2000), a pesquisa descritiva é aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos. Tem o objetivo de descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua relação com outros fenômenos, sua natureza e particularidades. Abrange aspectos gerais de um contexto, analisando e identificando

as diferentes formas dos eventos, sua ordenação e classificação.

3.2. Coleta dos Dados

A coleta de dados foi realizada a partir de dois marcos fundamentais. O primeiro deles teve como base dados secundários. Dados secundários são aqueles cuja informação já está disponível, Pradanov (2013). Considerando que o sistema cuja implantação está em análise possui legislação, documentos e material de divulgação anteriormente produzidos, houve a opção por utilizar tais informações como base de análise. Foram utilizados, principalmente, documentos internos e acesso ao portal do órgão.

Além disso, houve também a coleta de dados primários que teve como base principal a observação participante da autora que esteve diretamente envolvida durante o projeto de implantação aqui relatado. Suas observações foram complementadas, sempre que necessário, por relatos dos demais colaboradores do setor que também participaram do projeto.

Por meio de acesso presencial e ao sistema informatizado, essa fase da pesquisa foi elaborada no local onde ocorreu o projeto, possuindo de elementos para explicá-lo, incluindo perguntas informais, e a observação participante no processo de implantação do Sistema.

3.3. Análise de dados

Para descrever a implantação do SEI no setor aqui estudado, houve a definição de, inicialmente, descrever o setor estudado e o sistema que estava sendo implantado. Nessa fase, a abordagem analítica se restringiu à seleção dos elementos relevantes a serem apresentados. Os dados são apresentados sem que haja nenhum tratamento por parte da autora.

Na segunda parte da análise que irá apresentar a forma como o projeto de implantação do sistema ocorreu, foi definido fazer a descrição a partir dos elementos contidos em cada uma das 10 áreas do conhecimento do PMBOK. Para cada uma das áreas do conhecimento (descritas na fundamentação teórica) houve a análise de como o projeto em análise foi capaz de abordá-las.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A apresentação de dados necessários para descrever a dinâmica de implantação do Sistema Eletrônico de Informações no Departamento Estadual de Trânsito em Alagoas foi desenvolvida em quatro subitens. O primeiro deles visou identificar a organização alvo da investigação. O segundo descreveu detalhes do setor específico no qual se procedeu a análise. No terceiro subitem há a apresentação do sistema a ser implantado. Essa explicação é necessária pois o sistema é usado nos demais setores do governo e não apenas no DETRAN/AL.

Esses três primeiros subitens de análise buscaram localizar o leitor no ambiente no qual a experiência aqui relatada ocorreu. A partir daí o quarto subitem buscou a descrição da implantação do projeto no setor específico tendo como base as áreas de conhecimento do PMBOK.

4.1. Identificação da Organização

De acordo com o Decreto Estadual de N° 60.041, de 31 de julho de 2018, onde dispõe sobre o regimento interno do Departamento Estadual de Trânsito de Alagoas-DETRAN/AL, é o órgão responsável por coordenar, controlar e executar a política de trânsito, no âmbito do estado de Alagoas, prestando um serviço de qualidade, com credibilidade, na busca permanente de um trânsito seguro.

Também, segundo o Art. 3 do Decreto Estadual de N° 60.041, pág. 6, O DETRAN/AL é a “Entidade da Administração Estadual Indireta do Poder Executivo que tem por finalidade o exercício das atividades de planejamento, administração, normatização, pesquisa, registro e licenciamento de veículos, formação, habilitação e reciclagem de condutores, educação, engenharia, operação do sistema viário, policiamento, fiscalização, julgamento de infrações e de recursos e aplicação de penalidades, diretamente ou em cooperação com outras entidades do Sistema Nacional de Trânsito”.

O DETRAN/AL, inscrito no CNPJ de n° 04.302.189/0001-28, cuja Sede está localizada na Avenida Menino Marcelo, n° 99, Cidade Universitária, CEP 57073-470, Maceió/AL, foi o Órgão Público escolhido para análise. Também mencionado em seu Art. N° 4 do Decreto Estadual de 60.041 O DETRAN/AL é uma entidade autárquica, criada pela Lei Estadual n° 4.983, de 11 de maio de 1988, com personalidade jurídica

de direito público, autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

2.4.1. Missão

Promover políticas de trânsito no âmbito do estado de Alagoas, com foco na educação e segurança, visando à preservação da vida.

2.4.2. Visão

Ser uma instituição reconhecida pela excelência nos serviços prestados à sociedade, comprometida com um trânsito mais seguro e dotada de infraestrutura adequada e de um corpo funcional capacitado e valorizado.

2.4.3. Valores

Comprometimento, Eficiência, Espírito de Equipe, Ética, Impessoalidade, Legalidade, Moralidade, Probidade, Responsabilidade socioambiental e Transparência.

2.4.4. Política da Qualidade

Promover políticas de trânsito no âmbito do estado de Alagoas, garantindo o cumprimento da legalidade com melhoria contínua nos serviços para atender os anseios da sociedade.

4.2. Chefia de Frota

Localizada na Superintendência Administrativa, o Setor da Chefia de frota, além de alvo de investigação do estudo, tem diversas competências, segundo o Art. nº 52 do Decreto de nº 60.041, de 31 de julho de 2018, onde dispõe o regimento interno do Departamento Estadual de Trânsito de Alagoas.

Dentre suas competências, gerenciar as solicitações para deslocamento dos servidores, convidados e terceirizados, cadastrar e controlar os veículos próprios e locados pelo DETRAN/AL, gerir a entrega de documentos expedidos a diversos órgãos, correios, Circunscrições Regionais de Trânsito- CIRETRANs, Serviços de Atendimento ao Cidadão- SACs e Centrais de Atendimento ao Cidadão- JÁ, são apenas alguns dos serviços prestados pela Chefia de Frota.

Além das competências já citadas, acompanhar os contratos de locação dos

veículos para pagamentos dos mesmos, controlar cotas e solicitações de combustível à Agência de Modernização da Gestão de Processos- AMGESP, controlar a utilização dos veículos da Frota, cadastrar e acompanhar os processos de infrações desses veículos, acompanhar as avarias e sinistros, controlar escalas de deslocamento, frequências dos servidores do setor e promover periodicamente vistorias nos veículos, eram algumas das funções realizadas pelo observador participante durante a realização da pesquisa.

4.3. Sistema Eletrônico de Informações - SEI

De acordo com o Conselho Nacional do Ministério Público, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), onde é uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos, e tem como objetivo promover a eficiência administrativa. O SEI integra o Processo Eletrônico Nacional (PEN), uma iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública, com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônico.

Dentre as diversas funcionalidades que o SEI permite estabelecer de forma sistematizada, por meio de:

- produção de documentos dentro do ambiente do próprio sistema e assinatura eletrônica;
- controle do nível de acesso, gerenciamento e o trâmite de processos e documentos restritos e sigilosos, conferindo o acesso somente às unidades envolvidas ou a usuários específicos;
- criação de modelos de documentos;
- criação de textos padrão;
- criação de Base de Conhecimento dos processos (fluxo de trâmite do processo);
- autuação do documento em qualquer unidade administrativa e tramitação em múltiplas unidades, que podem ser demandadas simultaneamente e manifestar-se no mesmo expediente administrativo;
- acompanhamento especial do andamento dos processos de interesse da unidade;
- controle de prazos; estatísticas da unidade e tempo do trâmite do processo;
- assinatura de documentos por meio de blocos de assinatura;

- organização interna de processos em bloco;
- sobrestamento de processos;
- pesquisa em todo teor, nos casos de processos públicos;
- inspeção administrativa, com fornecimento de estatísticas da unidade (tais como: tempo de trâmite do processo, quantidade e tipos de documentos gerados);
- acesso externo ao processo (gerencia o acesso de usuários externos aos expedientes administrativos que lhes digam respeito, permitindo que tomem conhecimento do teor do processo e, por exemplo, assinem remotamente contratos e outros tipos de documentos);
- dentre outras funcionalidades.
- O SEI tem ainda vantagens tecnológicas e econômicas importantes para as organizações públicas:
 - Portabilidade: 100% Web é acessado por meio dos principais navegadores do mercado: Internet Explorer, Firefox e Google Chrome;
 - Acesso Remoto: pode ser acessado remotamente por diversos tipos de equipamentos, como microcomputadores, notebooks, tablets e smartphones de vários sistemas operacionais (Windows, Linux, IOS e Android). Isto possibilita que os usuários trabalhem a distância;
 - Sistema intuitivo: estruturado com boa navegabilidade e usabilidade;
 - Economia nos contratos de compra de papel; em outsourcing, material de escritório e serviço de postagem, redução de custos em logística e transporte de documentos, e permite maior produtividade, rapidez, transparência e segurança aos trâmites administrativos.

4.4. Relato da Implantação

O uso do SEI foi possível por meio de um Acordo de Cooperação Técnica com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. O projeto piloto de implantação do sistema ocorreu no âmbito do Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional (CRSFN), que está utilizando o SEI desde agosto de 2016 (Portaria CRSFN nº 22 de 29 de Julho de 2016).

Para que o SEI pudesse ser implantado no DETRAN/AL, foi utilizado como base o Art. 2º do Decreto Estadual de nº 58.688, publicado do dia 25 de Abril de 2018 no Diário Oficial do Estado de Alagoas- DOE/AL. No Decreto é possível observar as

propostas para atender os objetivos de implantação do SEI como Sistema oficial para gestão de documentos e processos administrativos.

Dentre alguns objetivos, aumentar a produtividade, e a celeridade na tramitação de documentos e processos, aprimorar a segurança e a confiabilidade dos dados e das informações, criar condições mais adequadas a produção e utilização de informações, facilitar o acesso às informações e reduzir o uso do papel, os custos operacionais e de armazenamento da documentação, eram apenas alguns dos principais objetivos.

Além disso, em suas disposições preliminares contidas no Art.1º, “Fica instituído o Sistema Eletrônico de Informações como sistema oficial de gestão de documentos e processos administrativos eletrônicos e digitais, em substituição ao Sistema Integrado de Gestão Pública- INTEGRA, vedadas iniciativas para implantar sistema semelhante e com o mesmo propósito”.

Diante disso, foi feita uma análise dos resultados da implantação do SEI no DETRAN/AL. Voltada também para, as mudanças nos processos de pagamento dos veículos locados do setor da Chefia de Frota, analisados com base nas áreas de conhecimento do PMBOK.

4.4.1. Integração

A integração compreendeu uma expectativa gerada pela proposta de um novo projeto no DETRAN/AL. A expectativa de mudanças, de início assustou, principalmente pelo fato de todos estarem acostumados com a rotina do dia a dia. No entanto, a maioria dos órgãos e entidades de diversas esferas administrativas públicas, já haviam aderido ao sistema.

No período da integração, precisou-se abranger cuidados relacionados aos equipamentos, quanto à elaboração de mecanismos que iriam assegurar a autenticidade dos documentos, o uso contínuo e a preservação a longo prazo dos documentos digitais.

Isso ocorreu levando em consideração os computadores utilizados, análise da capacidade de velocidade de internet, entre outras observações que inicialmente foi desenvolvido pelo setor de Tecnologia de Informação do órgão, para que, dessa forma, o projeto pudesse atender os requisitos propostos.

Nesse período, a integração precisava e foi além das necessidades

tecnológicas, pois precisava dos recursos humanos para desenvolver o projeto de forma mais aceitável. Tal aceitação se deu não só pelo fato da adaptação pelo novo, mas também quem seriam e quais as formas que o projeto seria apresentado e introduzido no cotidiano.

Pelo fato do setor da Chefia de Frota, na época, ter pessoas disponíveis e engajadas na implantação, foi mais fácil, no entanto, como todo projeto no início, assustou. A curiosidade de como seria a nova rotina despertou interesse de saber como o setor seria impactado.

Pensar como adaptar o que já era parte do cotidiano ficou cada vez mais desafiador, quando na verdade essa era a única alternativa. Foi aí que iniciou o processo de conhecimento do que era o Sistema e de como iria ser preciso adaptá-lo à nova realidade da Chefia de Frota.

4.4.2. Escopo

Após a integração, o que seria o escopo possibilitou assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade desta ação governamental na promoção e adequação entre meios, ações, impactos e resultados para suprir as necessidades existentes. Até então, o órgão lidava apenas com o INTEGRA, meio utilizado para os Processos Administrativos.

Tais necessidades visavam, principalmente, a economicidade através da redução de papel, maior transparência e celeridade na tramitação dos Processos Administrativos, acesso seguro e acompanhamento de diversos órgãos ao mesmo tempo, assim como o acesso do cidadão às instâncias administrativas.

Para que isso pudesse ocorrer, houve a promoção da utilização dos meios eletrônicos. Inicialmente teve o período de adaptação, para posteriormente ser utilizado apenas o sistema eletrônico. O desejo por melhorias, intervir na realidade dos servidores, sobretudo os mais antigos, pois foi quem mais teve dificuldade com o novo sistema.

Os servidores mais antigos, que não tinham tanta habilidade e apreciação das inovações tecnológicas, sentiram mais dificuldade pelo fato de que após o período de adaptação, aquele seria o único meio usado. Já aqueles que não usavam computadores de forma alguma, precisavam constantemente de colaboradores que fizessem o processo para que, após aprovação do conteúdo, ele autorizasse sua

assinatura eletrônica.

E o que aconteceria com os processos físicos de pagamento dos veículos locados? Até então, todo início de mês chegava documentos físicos enviados pelas locadoras. Com esses documentos, eram abertos os processos de pagamento. No processo eram incluídas, portarias, planilhas, despachos, tabelas de acompanhamento, entre vários outros documentos. Isso apenas da parte da Frota, porém os processos ainda passavam por outros setores, terminando no financeiro para pagamento e posterior arquivamento.

Tudo isso gerava, custos com papéis, transporte, combustível, tempo, arquivamento, entre outros. Então, o SEI trouxe a proposta de economia, economicidade e celeridade em todo esse trâmite administrativo. Além de poder conectar de forma mais rápida e transparente os mais diversos Órgãos e Entidades Estaduais que já usavam o sistema.

4.4.3. Cronograma

O processo de implantação teve início em 2017. O projeto exigia bastante mudança comportamental, capacitações e reformulações de procedimentos. Foram muitas pessoas envolvidas e engajadas no propósito da plataforma. No entanto, foi apenas em 25 de abril de 2018, através do Decreto Estadual Nº58.688, onde instituiu o SEI Sistema Oficial para a Gestão de Documentos e Processos Administrativos no Estado.

Para o sistema ser implantado em Alagoas, foi feito um acordo de cooperação técnica com o Ministério do Planejamento, por meio da Seplag. Esse acordo especificava que apenas alguns procedimentos e processos seriam realizados pelo SEI, mas, conforme o termo assinado, a federação precisava ter o sistema funcionando, ou seja, atendendo as 48 instituições de seu organograma, em até 5 anos.

Inicialmente, o Detran trouxe de outros órgãos servidores treinados, para ministrar palestras sobre o que é o SEI, suas funções básicas e o que sua utilização iria mudar na rotina dos servidores e outros usuários do sistema. Os palestrantes, além de mostrar na prática sua utilização, mostraram também como cada um dos usuários do sistema deveriam se cadastrar para o curso online no período de adaptação.

Além das palestras, cada setor teve treinamento individual, e com a Chefia de frota não foi diferente. A capacitação foi realizada no dia 19 de março de 2019 com a Superintendência Administrativa (Onde a Chefia de Frota está inserida), ministrada por Adailson de Sá Gomes, podendo assim, ajudar de forma mais específica as dificuldades que cada um estava apresentando durante o curso. Essa particularidade pode proporcionar mais clareza em relação a cada serviço que cada um iria precisar desempenhar.

O curso SEI USAR, oferecido pela escola virtual do governo, apresentou suas principais funcionalidades. Nele, foi possível utilizar um espaço virtual para treinar todas as ferramentas do SEI, sem que estivesse logado diretamente a qualquer órgão. Também estavam disponíveis apostilas educativas de cada recurso do sistema, além de certificado emitido pelo Enap.

Para que sua implantação fosse inserida de acordo com o proposto em reflexo ao decreto e sem atrapalhar a rotina de trabalhos dos colaboradores do DETRAN/AL, foi escalonada, de início, processos pilotos. Esses processos eram selecionados junto aos Órgãos e Entidades do Poder Executivo do Estado de Alagoas e, progressivamente, estendidos aos demais processos.

A fim da implantação completa, foi estabelecido o prazo máximo de 05 (cinco) anos, contados da edição do Decreto nº 58.688 em 25 de Abril de 2018, conforme cronograma definido pelo Órgão Gestor do SEI. Assim como, cronograma de implementação junto ao Núcleo Técnico Gestor do SEI/AL.

Dentro do prazo estabelecido, era esperado atingir os objetivos que o Decreto trazia. No entanto, o DETRAN/AL foi um dos últimos órgãos do Estado a implantar o projeto. Além disso, durante a migração do INTEGRA para o SEI, e devido a resistência à mudança, precisou ser escalado colaboradores para o escaneamento dos processos físicos, durante o período da tarde e alguns sábados.

A partir do cronograma de implantação estabelecido, a Chefia de Frota correu para preparar o seu. O cronograma contemplou dia para transporte dos palestrantes, transporte dos servidores que iriam auxiliar as CIRETRANs, estabelecer os dias que seriam solicitados e a quantidade de combustível necessária. Para os servidores que solicitavam carro e motorista, também era preciso fazer escadas dos motoristas e solicitar suas diárias, tudo isso foi apenas uma das partes para contemplar um cronograma adequado e bem estabelecido.

4.4.4. Custos

Muitos pensaram que, por ser uma plataforma que usava “apenas tecnologia” não iria gerar muitos custos. No entanto, existiu um conjunto de processos para garantir que o projeto fosse entregue dentro do orçamento previsto. Orçamento esse que não foi possível definir valor real para sua realização, mas serão descritos elementos que acarretam custos na implantação.

Visto isso, foi possível conciliar os recursos financeiros que o projeto precisava para ser implantado, separando-os por cada atividade que iria demandar custos nas etapas da implantação. Sendo elas através de compras, substituição de equipamentos, escolha da metodologia e elaboração de diretrizes para capacitação adequada, entre outras.

O deslocamento para capacitação dos servidores que iriam prestar o treinamento, tanto no órgão quanto nas CIRETRANs, foi uma das atividades que mais demandou custos, pois gerou custo com combustível, alimentação e diárias dos servidores e motoristas e material necessário para realização do mesmo.

Além disso, no período de transição para a plataforma do SEI, os processos físicos precisaram ser escaneados. Com isso, foi instalado máquinas apropriadas para tal tarefa. A maioria das impressoras continuaram, porém houve a necessidade de cada setor específico, ter suas impressoras multifuncionais.

Um ponto importante referente ao custo é o armazenamento dos processos físicos. Até então os processos ficavam em um galpão/arquivo que fica localizado em um bairro diferente da sede. Dessa forma gerava custos com caixas, locomoção dos processos da sede e dos interiores para o arquivo, mão de obra para os cuidados com o arquivamento e desarquivamento do mesmo, entre outros.

O arquivo ainda permanece, pelo fato de conter processos que ainda não podem ser destruídos. Porém, os processos mais recentes foram digitalizados para poder ser consultados através do SEI. Portanto, o custo tende a diminuir se levar em consideração a economia com transporte e material do tipo: folha, caixas, clip, entre outros.

Tudo isso demandou da Chefia de Frota mais solicitações de combustível, diárias, alimentação, transporte, para os motoristas e servidores do setor que iriam auxiliar nessa etapa.

4.4.5. Qualidade

O DETRAN/AL, não queria apenas aderir o projeto do SEI, mas queria fazê-lo com qualidade. Nessa etapa foi imprescindível que, os servidores a frente da implantação, se certificassem da entrega de desempenho de cada setor. Para que isso fosse possível, cada setor fez parte de treinamentos individuais, onde isso iria auxiliar nas dúvidas mais específicas que cada setor iria passar na nova rotina.

Para saber o nível de qualidade que o projeto atingiu inicialmente, era só observar se ele havia atingido as expectativas e necessidades dos usuários (partes interessadas). Olhando pelo lado individual, as expectativas eram atingidas baseadas na capacidade que as pessoas estavam dominando o sistema.

Referente a qualidade mais específica, eram observados se os requisitos estavam claros e se não davam margem para dupla interpretação dos usuários. Outra parte de analisar a qualidade foi ver se era mensurável a garantia que o projeto era de fato relevante e fundamental para os objetivos que a organização almejava naquele momento.

Esses objetivos além de acompanhar a modernidade, estavam se qualificando em avanços tecnológicos, igualmente nos outros órgãos do Estado. Seu funcionamento conseguia, de fato, unir determinados processos e interagir com mais rapidez aos outros órgãos.

4.4.6. Recursos Humanos

E para que qualquer processo de mudança dê certo, é necessário, sobretudo, um bom planejamento, engajamento das partes interessadas e capacitação delas. Pensando nisso, a Seplag desenvolveu ações de capacitação em parceria com a Escola de Governo. Além de terem acesso a conhecimentos técnicos sobre a utilização dos computadores, os servidores, aos poucos, também tiveram capacitações específicas sobre o SEI.

Tudo começou com a decisão da Diretoria da Presidência em escolher a equipe de servidores aptos a receberem os primeiros recursos, capacitação necessária e equipamentos para iniciar a implantação de forma estruturada. Tais competências geraram grandes responsabilidades, e até novas relações de hierarquia.

Dentre a equipe de implantação no Detran, publicada em 30 de outubro de 2018, estavam: Ariana Araújo, Adriana Buarque, Adailson de Sá Gomes, Alex Cardoso,

Amália Ricardo, Daniel Fernando, Lisiane Roberta, Lourenço Leirias, Martha Patrícia, Micheline de Almeida, Sergio Adriano, Thiago Vasconcelos, Tiago Simplicio e Walkiria Amorim.

Essas pessoas usaram seus conhecimentos, experiências e habilidades de maneira mais proveitosa para ajudar nos processos a qual foram designados. Esse empenho produziu o auxílio necessário para produzir otimização e eficiência para evitar falhas após a total implantação, e gerar transparência nas questões da utilização da plataforma.

Além do gerenciamento dos recursos humanos, existiam outros recursos a serem gerenciados. Gerenciar as alocações, lugares, cronograma das atividades a serem desenvolvidas, afinal, tudo precisava ser previamente estipulado, para que se entenda o quê, quem e por quanto tempo cada recurso estaria disponível durante aquela etapa.

Em harmonia com o treinamento, a equipe de tecnologia da informação já se preparava para obter as instalações e equipamentos necessários, para uso de seus recursos de forma eficiente, o que iria além da simples utilização da plataforma. Da mesma forma que o Departamento mudava seus recursos, as empresas prestadoras de serviço, também precisavam se adaptar, algumas delas aderindo, outras se modificando para atender os requisitos necessários.

Um dos recursos mais importantes foram aqueles que não estavam identificados no processo de implantação. Esses recursos eram, pessoas que entendiam a metodologia da plataforma de forma mais rápida, e estavam dispostas a ajudar os colegas de trabalho, o que gerou mais clareza nos processos, pois nem sempre os servidores da implantação estavam disponíveis.

Outro recurso a se destacar foi o material didático de apoio para orientação, disponibilizado pela própria plataforma. Nele continha, kit implementação, acompanhamento de implementação, apresentações, informativos, manuais, entre outros.

4.4.7. Comunicação

Essa etapa foi, sem dúvida, uma das mais importantes durante a implantação. Nessa etapa, assegurar que as informações do projeto fossem planejadas e distribuídas de maneira oportuna e apropriada fizeram a diferença. A garantia que as

informações certas estavam disponíveis deixava a comunicação sempre mais acessível.

Considerando que a quantidade de pessoas envolvidas com a implantação não era grande, a qualidade e clareza com que as informações eram passadas, foi crucial. Essa forma de comunicação ajudou a diminuir possíveis riscos e até falhas durante o processo. Com ela foi possível minimizar possíveis atrasos de adaptação e garantir uma melhor qualidade no resultado final.

Para ajudar nesta fase, durante os treinamentos, sempre foi passado que o SEI, era uma plataforma de interface simples, e que com o devido treinamento e um pouco de prática todos os dias, seria mais fácil aderirmos à nova realidade virtual. Esse cuidado se deu, pelo fato de alguns dos usuários estarem descontentes em mudarem sua forma de trabalhar.

Geralmente, a comunicação precisava de maior atenção e colaboração com os servidores de idade mais avançada. Esses colaboradores apresentavam feedbacks negativos pelo fato de não estarem adaptados às novidades tecnológicas, dessa forma precisarem de ajuda constantemente.

4.4.8. Riscos

Todo projeto existe risco, no entanto, os servidores responsáveis pela implantação fizeram o possível para que os riscos fossem minimizados. Tais riscos eram monitorados pelos supervisores e gerentes dos setores. Esse monitoramento era conferido através da obrigação de cada usuário fazendo sua parte, para que quando todos os processos passassem a ser virtuais, existisse o mínimo de dúvida possível.

Para essa minimização, foram escolhidas metodologias simples e ferramentas para engajar as pessoas e diminuir riscos de aceitação, mostrando a interface simples do projeto e do próprio sistema. Então, foi necessário que os servidores estivessem sempre se certificando que os demais usuários estavam entendendo e aprendendo.

Outro risco visível, no início, foi o fato de que a internet não estava suportando tantos acessos ao mesmo tempo, gerando sobrecarga no sistema. Tinha também dias em que o acesso ao SEI não era possível devido a falta de internet em alguns setores, ou algum tipo de bloqueio no próprio sistema.

Todos esses riscos geram impactos, sejam eles negativos ou positivos. Os

riscos negativos podem contribuir para um período de adaptação mais lento, no entanto, podem servir de aprendizado para ser solucionado e até melhorados.

4.4.9. Aquisições

Para a aquisição, o DETRAN/AL certificou-se das instalações necessárias para comportar a inserção do novo projeto. Como mencionado, houve a adição, e em alguns setores a substituição de impressoras comuns para multifuncionais. Tais aquisições foram importantes para compor um dos objetivos do SEI.

Esse objetivo se trata da opção de escanear os documentos, que permanecem físicos, para compor os processos administrativos virtuais. Do mesmo modo que muitos processos que eram físicos foram escaneados para possíveis consultas presentes e futuras.

Determinadas compras, se referindo ao setor público, muitas vezes é inviável pelo fato de precisar estar precisando atualizar e contratar manutenção. Pensando nisso, as máquinas usadas no órgão, são de uma empresa terceirizada, que além de disponibilizar os equipamentos, disponibilizam mão de obra qualificada para manutenções.

4.4.10. Partes Interessadas

Essa, com certeza, é uma etapa muito importante para qualquer instituição, e no DETRAN/AL não foi diferente. Mesmo que algumas pessoas não tenham conhecimento específico de etapas que possam compor projetos, é possível perceber durante seu processo de implantação.

Em tal caso, identificar as pessoas que conseguiram absorver o máximo de informações possíveis através do curso e do treinamento prático, foi muito relevante para o período de implantação. Tal importância, foi pelo fato de que, o engajamento dessas pessoas possibilitou que elas, mesmo sem fazer parte da equipe do treinamento, se destacarem e conseguissem ajudar os colegas de trabalho.

O fato desse engajamento ser importante, impactou não somente as pessoas no órgão. Esses benefícios da prestatividade desses colegas de trabalho, não ajudou apenas os colaboradores, mas também a sobrecarga dos responsáveis pelo treinamento, que além de prestar suporte à sede, precisavam prestar o serviço nos interiores.

Além da parte interessada internamente, a parte externa se beneficia pela expectativa de celeridade dos processos administrativos, como nos processos de pagamento de locação dos veículos da frota e combustível por eles utilizados.

5. CONCLUSÃO

Ao descrever a dinâmica de implantação do SEI, pode-se observar elementos negativos e positivos. Ambos contribuíram para a implantação do projeto, que atualmente já é um processo que faz parte do novo cotidiano. Processo esse que, de fato, mudou a forma de trabalho com Processos Administrativos no Departamento.

Pela resistência à mudança não houve, inicialmente, a economicidade, a celeridade e a transparência proposta. Isso por conta das pessoas insistirem em continuar a abrir processos físicos.

Esse fator resultou na decisão do Protocolo de parar de abrir os processos físicos, forçando cada setor a se responsabilizar pela abertura de seus próprios processos. Foi nesse ponto que o uso de folhas diminuiu e o interesse passou a ser obrigação em manter a organização dos trabalhos em dia. Já a celeridade e a transparência só aconteceram mais adiante, no momento em que a afinidade com o sistema começou a fluir normalmente.

Com o devido tempo e adaptação as empresas externas também se adaptaram. A partir daí as coisas começaram a fluir. Desde a abertura do processo eletrônico pelo SEI, a inserção de documentos digitais, planilhas, relatórios, despachos, comunicações internas, assinaturas eletrônicas, consultas de onde está o processo, datas e tramitação, arquivamento, entre outros.

Com isso, o SEI foi implantado no DETRAN-AL, de forma proporcional às dificuldades que foram surgindo no percurso. O projeto não conseguiu prever todos os riscos possíveis, mas conseguiu contorná-los da melhor forma diante dos recursos disponíveis.

Os resultados apresentados podem servir como exemplo para projetos futuros. Evidenciar, logo de início, às partes interessadas que apesar do início ser difícil, a conclusão valerá a pena. Uma forma de apresentar essas melhorias é mostrar, por exemplo, como tais mudanças podem ajudar o órgão público e as atividades rotineiras de cada um.

Como é importante estarem sempre inovando e se conectando aos demais órgãos e setores internos de forma mais rápida e transparente. Focar nos benefícios seria uma das formas de engajar as pessoas envolvidas em um novo ambiente de trabalho. Em um novo processo, mostrar como seria melhor e mais agradável ter um

ambiente de trabalho mais dinâmico. Além disso, proporcionar um maior envolvimento em torno das mudanças, poderia facilitar futuras implementações.

Em termos de estudos, pode-se propor a realização de uma análise dos impactos das melhorias advindas da implantação do SEI no Detran-AL. Para tanto, seria importante a definição de indicadores de acompanhamento consistentes e a coleta sistemática dessas informações durante o primeiro ano de utilização do sistema no setor estudado. Após esse período de estudo será possível verificar o real impacto do sistema no atingimento das melhorias propostas no início do projeto.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ambiente Colaborativo do SEI – ColabSEI. Disponível em: <https://processoeletronico.gov.br/projects/sei/> Acesso em: 28 de outubro de 2020.

BRASIL. Documentação de Apoio do SEI – Portal do Software Público Brasileiro. Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/manuais/documentacao-de-apoio>. Acesso em: 01 de novembro de 2020.

BRASIL. Legislação sobre o SEI – Portal do Software Público Brasileiro. Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/legislacao>. Acessado em: 22 de dezembro de 2019;

CEDRON, Silva Tereza Mercado. **Comunicação: Objeção ao Desenvolvimento de Projetos na Gestão Pública**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 10, Vol.01, pp. 41-48 outubro de 2018. ISSN: 2448-0959;

JUNIOR, Carlos. 13 de maio de 2019. Gerenciamento de custos PMBOK: saiba o que é e como funciona. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/gerenciamento-de-custos-pmbok/>. Acessado em 07 de agosto de 2020;

JÚNIOR, Moacir Ribeiro de Carvalho, **Gestão de Projetos da academia a sociedade**. São Paulo, Editora intersaberes, 2012;

JUSTO, Andreia Silva. 06 de fevereiro de 2019. Gerenciamento de Cronograma: o que é, qual a importância, como fazer e dicas práticas. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2019/02/gerenciamento-de-cronograma/> .Acessado em: 05 de Agosto de 2020;

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 1995. **RAMPAZZO, Lino. Metodologia científica**. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

MARTINHO, Felipe Miguel. **Gerenciamento em Projetos: Um Estudo Considerando os Critérios de Sucesso numa Abordagem Contingencial**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 08. Ano 02, Vol. 02. pp 105-121, Novembro de 2017. ISSN:2448-0959

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade, Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2012.

PMI. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6. Ed.: Editora Saraiva Brasil, 2017.

ROVERY, M.H. **Metodologia da Pesquisa**. 2000.

SANTOS, Lays Angelica Peixoto. Detran/AL alerta para horário de atendimento nas Ciretrans. Disponível em: <https://www.detran.al.gov.br/imprensa/detranal-alerta-para-horario-de-atendimento-nas-ciretrans/> Acessado em: 05 de Março de 2020;

SANTOS, Minne. Terça, 24 setembro 2019

Disponível em: <http://www.seplag.al.gov.br/noticia/item/2446-sistema-que-agiliza-tramite-de-processos-ja-tem-100-de-adesao-no-governo-de-alagoas>; Acessado em: 20 de Abril de 2020;

Sem autor, Portal do Sei. Disponível em: <https://portal.sei.al.gov.br/> Acessado em: 02 de Fevereiro de 2020;

Sem autor. 08 de março de 2019. Cronograma de Implantação do SEI/ME nas unidades do extinto MTb. Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/assuntos/sei/comunicados/cronograma-de-implantacao-do-sei-me-nas-unidades-do-extinto-mtb>. Acessado em: 16 de setembro de 2020

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia**. São Paulo: Pearson Education, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. **Tipos de pesquisa em administração**. Cadernos EBAPE, n. 52, 2008.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: Planejamento, Elaboração, Análise**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010.