

PERFIS COMPORTAMENTAIS

Implementando o processo eletrônico na PMSP



APRESENTAÇÃO

A persona ou perfil comportamental é uma construção a partir de padrões recorrentes e que se tornam representativos de um grupo social. Ao longo de quatro anos de implementação do processo eletrônico na Prefeitura de São Paulo, a equipe responsável pelo projeto identificou uma série de pessoas que representam padrões recorrentes na gestão da mudança na Administração Municipal. As percepções e os aprendizados da equipe responsável foram utilizados para a construção das personas a seguir em seis oficinas desenhadas e facilitadas pela equipe do (011).lab.

Para cada uma das personas, foram identificadas suas principais características, a sua importância para a implementação do Sistema Eletrônico de Informação - SEI, criado e cedido gratuitamente pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), e quais estratégias de gestão da mudança foram utilizadas para reduzir resistências e fortalecer parcerias. A régua abaixo demonstra como cada uma das personas pode ser categorizada entre mais resistentes e mais parceiros.

RESISTENTE

ADOÇÃO

PARCEIRO



METODOLOGIA

O projeto teve como objetivo Identificar formas de **documentar o conhecimento** adquirido quanto ao **perfil de cada servidor** que passou a usar o SEI na Administração Municipal, bem como as **estratégias empregadas** para cada um deles

EQUIPE

(011).lab

Caio Werneck
Lucas Vaqueiro
Maria Marta Castro
Evelyn Bitencourt

CGTIC - Equipe SEI

Samuel Ralize de Godoy
Maitê Sanches
Ana Carolina Fiocchi
Tais Alemar
Rodrigo Ribeiro
Ligiane Alves
Giovanna Rodrigues



QUEM?

Quem encontramos ao longo do projeto?



Ideação de Perfis

Com base nas pessoas mais marcantes encontradas ao longo do projeto, foram ideados perfis comportamentais.

Construção das Personas

Os perfis ideados foram aprofundados por meio da construção de personas.

COMO?

Como essas pessoas se relacionam com o SEI?



Relação das personas com o SEI

Para cada uma das personas desenhadas, foi estabelecida como se relacionam com o SEI.

Categorizar perfis entre Parceiro-Resistente

As personas foram categorizadas em uma régua, do mais parceiro para o mais resistente.

O QUE?

O que fizemos para que essas pessoas usassem o SEI?



Identificação de estratégias utilizadas

Por meio da construção de uma jornada para cada persona, foram identificados o objetivo da equipe com esse perfil e as estratégias utilizadas para alcançar esse objetivo.

Ideação do produto final

Com base nos insumos coletados ao longo do projeto, foi ideado um protótipo de modelo para a entrega final dos perfis.

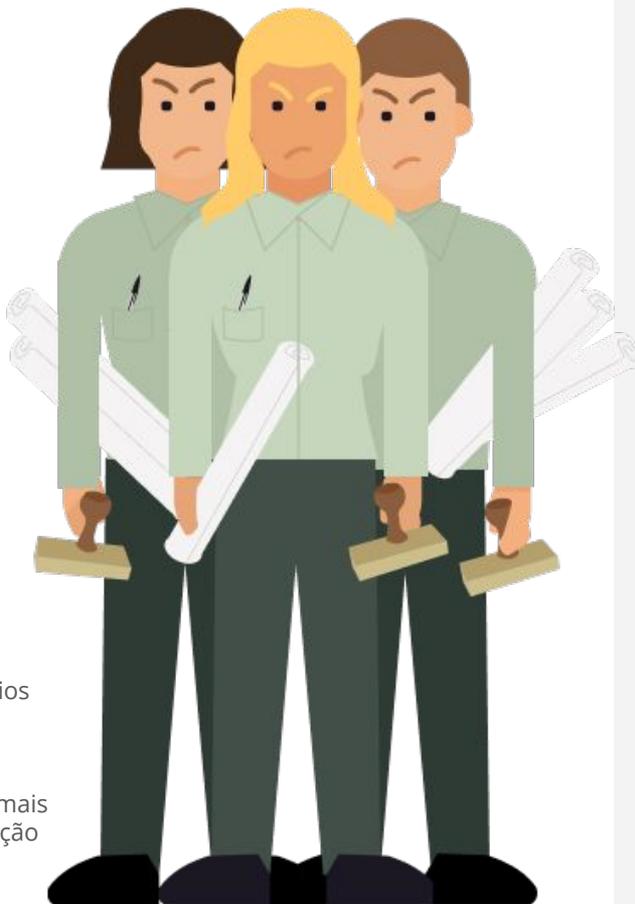
Burocratas resistentes agrupados

Por que essas pessoas são importantes para o SEI?

Dominam uma área específica e de referência e têm potencial para travar o projeto. O objetivo ao lidar com essa persona é desagrupar o coletivo e fazê-los adotarem o sistema.

Estratégias

- Isolar os agrupados em seu local de trabalho e conversar individualmente
- Conversar com os donos dos processos a fim de conhecer seu fluxo e pontos de atenção
- Convencer pessoas-chave, como os chefes de unidade e donos do processo
- Estabelecer um cronograma de reuniões com a presença das equipes técnicas e com os Secretários juntos
- Manter o assunto presente nas reuniões de secretariado
- Expor os Secretários em débito para todos os demais
- Pautar cronograma através do custeio de integração de sistemas e desenvolvimento de soluções



Quem são?

Conservadores

Por interesses próprios, têm medo das mudanças que o SEI pode trazer, principalmente em relação à transparência dos processos. Seu desejo é que todos os processos migrem, menos os seus.

“Como faz para tirar essa parte do processo?”

“Como assim, fica registrado quem é o responsável?”

Limitadores

O fato de conhecerem bem os processos se torna negativo, pois aproveitam-se disso para dificultar a implementação do SEI, apresentando novos problemas sempre.

Processos especiais

Consideram seus processos mais complexos e importantes que os do resto da prefeitura.

“Comparados ao resto da Prefeitura, somos a NASA”

“Nós somos muito complexos”

Influentes

São ou conhecem pessoas influentes que podem dificultar a implementação do processo. Se dizem técnicos, mas são políticos.

Coletivo

Só conseguem ser uma resistência tão forte à mudança por estarem funcionando em grupo.

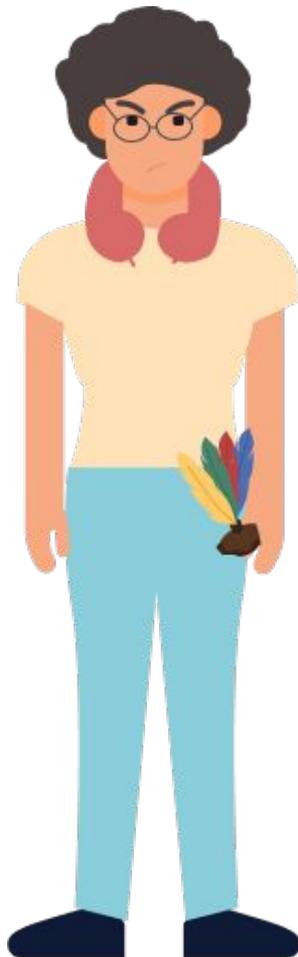
Servidora resistente à mudança

Por que essa pessoa é importante para o SEI?

É quem faz os processos na ponta e em áreas administrativas. Se não entender o que está acontecendo, os processos param. É preciso fazer essa pessoa perder o medo de usar o SEI.

Estratégias

- Sensibilizar chefia para engajar a servidora na migração
- Estabelecer cronograma de entregas para migração e acompanhar de perto a execução dos prazos
- Oferecer treinamento in loco e personalizado
- Oferecer simulação e operação assistida: acompanhamento das etapas de atuação do processo
- Disponibilidade para constante suporte e apoio técnico à migração
- Escuta ativa e acolhimento: deixar que fale sobre os problemas
- Reuniões constantes para acompanhamento do andamento do projeto



Quem é?

Conhecedora

Conhece o trabalho muito bem por já estar há muito tempo na PMSP.

Dedicada

É eficiente no seu trabalho e busca resolver os problemas do cidadão.

Sobrecarregada

Por conhecer os processos e ser eficiente, é sobrecarregada pelo seu chefe e teme o órgão de controle.

Medo de mudar

Acredita que qualquer mudança irá tirá-la da sua zona de conforto. Não quer ter que aprender coisas novas, quer apenas se aposentar logo.

“Eu tenho muito trabalho, já faço assim faz tempo. Eu sei fazer, mas não ensinar”

Hesitante

Demora para responder aos contatos da equipe sobre o SEI e hesita em se responsabilizar pelo projeto.

Burocrata resistente por descrença

Por que essa pessoa é importante para o SEI?

Pode travar o andamento do projeto, se recusando a colaborar e influenciando negativamente outras pessoas. É preciso tirar os processos de papel da frente dessa pessoa para impedir que trave o projeto.

Estratégias

- Identificar o membro da equipe da gestão da mudança do SEI com as competências necessárias para lidar com a persona
 - Dar condições materiais para a implementação do sistema (internet, computador e scanners)
 - Migrar quando o projeto já estiver mais avançado para que a pessoa tenha exemplos concretos que a mudança está acontecendo
- "Já que todo mundo foi, eu vou também"*



Quem é?

Experiente

É servidor de carreira e trabalha na Prefeitura há bastante tempo. Já esteve em lugares diferentes, tendo muito conhecimento sobre quais são as regras do jogo.

Pessimista

Já viu mudar muita coisa dentro da Prefeitura e, por isso, não acredita que o projeto irá dar certo.

"De novo? Isso não vai dar certo! Já vi acontecendo e é perda de tempo!"

Influente

Se não acreditar, tem poder para travar o projeto no seu órgão.

Cético

Precisa ver para crer. Se sentir confiança de que o projeto irá dar certo, compra a ideia. Não faz nada em relação ao SEI até não ter outra alternativa.

Distante

Está em algum órgão descentralizado, como Subprefeituras.

Atarefado

Tem que lidar com muitos processos e usa isso para se proteger.

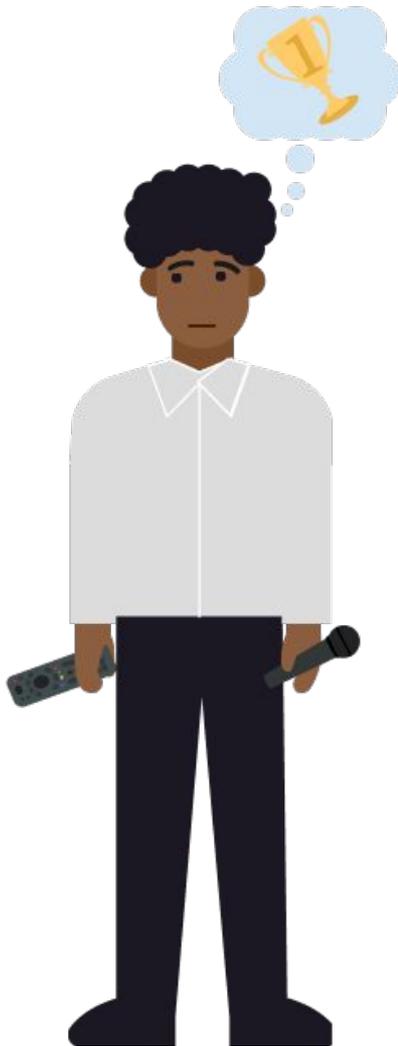
Burocrata receoso

Por que essa pessoa é importante para o SEI?

Trava o andamento do projeto, se recusa a colaborar e pode influenciar negativamente outras pessoas. É preciso tirar o receio e passar segurança para ser convertido.

Estratégias

- Escuta ativa e acolhimento: deixar que fale sobre os problemas
- Disponibilidade para constante suporte e apoio técnico à migração
- Reuniões constantes para acompanhamento do andamento do projeto
- Incentivar e recompensar pela participação no projeto
- Levantar dentro da unidade/órgão as personas parceiras que catalisam o poder da mudança



Quem é?

Sabe-tudo

Acredita que já sabe tudo o que precisa sobre o SEI.

"Fique tranquila, minha filha, eu já sei isso"

Apreensivo

Tem medo de que as regras e a hierarquia mudem mais rápido do que ele pode acompanhar. Deseja ter algum controle sobre a mudança.

Opinante

Se não puder opinar, não participa e até pode se tornar uma barreira para o SEI.

Baixo esforço

Quer que o trabalho seja executado com esforço mínimo, pois, em sua opinião, o que faz é muito complexo.

De Carreira

Faz parte de uma carreira consolidada da Prefeitura (engenheiro, arquiteto, etc).

Servidora resiliente em busca de apoio

Por que essa pessoa é importante para o SEI?

É importante para engajar a equipe e ser firme com pessoas mais resistentes. Também é possível descobrir por meio dela quais as demandas das unidades por recursos. Para isso, essa servidora não pode se desmotivar com o projeto. Geralmente, é chefe de uma equipe e indicada pelo Gabinete, pois a mudança precisa passar por ela para acontecer.

Estratégias

- Escuta ativa e acolhimento: deixar que fale sobre os problemas
- Disponibilidade para constante suporte e apoio técnico à migração
- Oferecer treinamento in loco e personalizado
- Oferecer simulação e operação assistida: acompanhamento das etapas de atuação do processo



Quem é?

Desamparada

Não possui nem recursos (humanos ou tecnológicos), nem subsídios de sua chefia.

“Eu quero ajudar, mas não sei como. Podem dar computador e scanner? Tem treinamento?”

Sobrecarregada

Tem muito trabalho para realizar e muitos processos com os quais lidar.

Motivada

Deseja fazer melhor e se motiva com mudanças que facilitem seu trabalho. Percebe no SEI uma oportunidade para isso.

Perguntadora

Por não ter muita capacidade para lidar com novas tecnologias, busca de forma proativa um direcionamento para utilizar o sistema.

Fazedor burocrata

Por que essa pessoa é importante para o SEI?

Abraça o projeto, porque sente que o SEI irá trazer mais controle e aprimorar seu trabalho estrategicamente. É um bom parceiro para migrar e pode-se tornar um embaixador para além da sua unidade. É fácil identificá-lo, pois procura a equipe do SEI ativamente para fazer a mudança acontecer.

Estratégias

- Oferecer treinamento in loco e personalizado
- Oferecer simulação e operação assistida: acompanhamento das etapas de atuação do processo
- Para manter engajamento, propor melhorias no fluxo dos processos e apresentar ferramentas do SEI que auxiliem nisso



Quem é?

Comprometido

Reconhece a importância do trabalho, gosta de trabalhar e quer sempre fazer melhor.

Amparado

Tem a confiança da sua chefia e o comprometimento da sua equipe.

Desburocratizador

Quer aumentar a eficiência e o controle dos processos para atender mais rápido aos pedidos.

Preocupado

Tem medo de atrasos, reclamações, processos judiciais do TCM e de estar no SPTV.

Burocrata empreendedor responsável

Por que essa pessoa é importante para o SEI?

Por ser integrante de carreiras generalistas e importantes, como APPGG, AFTM ou procuradores, possui uma visão transversal da Prefeitura e muita influência em sua rede. Se tiver como missão a implantação do SEI, torna-se embaixador. Se não tiver essa atribuição, auxilia na localização de pontos focais.

Estratégias

- Levantar com a persona os demais pontos de apoio ao projeto dentro do órgão, bem como os “donos” dos processos
- Estabelecer relacionamento próximo para ganhar confiança



Quem é?

Conectado

Socialmente conectado, tem fácil acesso às pessoas influentes da secretaria. Tem voz ativa e geralmente pertence à carreira de gestor, auditor ou procurador.

Sagaz

Conhece as regras da Prefeitura, mas não está amarrado a elas.

Comprometido

Comprometido com o trabalho e com a administração pública. Quer ter seu trabalho reconhecido e garantir sua autonomia.

Propositivo

Por ser jovem, possui energia para lidar com desafios e olha para o SEI de forma propositiva.

Cirúrgico

É designado para resolver um desafio pontualmente.

Embaixadora empoderada

Por que essa pessoa é importante para o SEI?

É a ponte entre quem faz o processo e a alta gestão. Dá apoio para migrar mais rápido os processos e multiplica o engajamento ao convencer outras pessoas a utilizarem o SEI. Em alguns casos, procura a equipe do SEI para instrumentalizar a mudança que já está em seu radar, mas em outros é necessário pressionar o Gabinete para que indique essa pessoa.

Estratégias

- Oferecer treinamento in loco e personalizado
- Oferecer simulação e operação assistida: acompanhamento das etapas de atuação do processo
- Disponibilidade para constante suporte e apoio técnico à migração
- Estabelecer relacionamento próximo para ganhar confiança



Quem é?

Otimizadora

Enxerga o SEI como uma oportunidade para aplicar e melhorar o seu trabalho.

Preocupada

Tem medo de se aposentar ou ser exonerada e sua área perder o conhecimento sobre o SEI.

Motivada

Gosta do seu trabalho, mesmo lidando com muitos processos.

Parceira proativa

Fã do SEI e de tecnologia em geral. Leva a palavra do SEI para outros servidores e briga se a pessoa é resistente. Sente-se parte da solução e responsável pela mudança.

Equilibrista

Faz a ponte entre a SMIT, seu Gabinete e sua equipe, “*equilibra vários pratos*”. Mobiliza recursos e apoio das chefias.

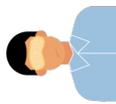
Autônoma

Possui autonomia por ter acesso a recursos, ferramentas e apoio do alto escalão. Se não tivesse recursos, seria um “Fazedor Burocrata”.

CONECTANDO PERFIS

Uma das estratégias utilizadas para incentivar a mudança foi **conectar os perfis mais resistentes aos perfis parceiros**.

O quadro ao lado demonstra quais parceiros foram úteis na redução da oposição dos perfis resistentes.

		Servidora resiliente em busca de apoio 	Fazedor burocrata 	Burocrata empreendedor responsável 	Embaixadora empoderada 
Burocratas resistentes agrupados 				O burocrata empreendedor responsável tem acesso a redes e isso pode ser útil para desmembrar os burocratas resistentes agrupados	A embaixadora empoderada é alguém com autoridade e acesso ao Gabinete, o que pode ser útil para desmembrar os burocratas resistentes agrupados
Servidora resistente à mudança 		A servidora resiliente irá apoiar a servidora resistente à mudança no uso prático do SEI, reduzindo a resistência causada pela dificuldade no uso do sistema	O fazedor burocrata pode ser o chefe da equipe da servidora resistente à mudança e, com isso, pode motivá-la		
Burocrata resistente por descrença 			O fazedor burocrata pode ser o chefe do burocrata resistente por descrença , pode retirar barreiras para fazer com que as coisas aconteçam no órgão		A embaixadora empoderada pode, através do Gabinete, retirar as barreiras do burocrata resistente por descrença
Burocrata receoso 				O burocrata receoso pode ter sua resistência reduzida por alguém que transmita segurança e autoridade, como o burocrata empreendedor responsável	

PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA MUDANÇA



Localizar nos órgãos as personas parceiras que **catalisam o poder da mudança**



Reuniões constantes para acompanhamento do andamento do projeto



Dar **condições materiais** para a implementação do sistema (internet, computador e scanners)



Disponibilidade para constante **suporte e apoio técnico** à migração



Escuta ativa e acolhimento: deixar que fale sobre os problemas



Oferecer **simulação e operação assistida**



Oferecer **treinamento** in loco e personalizado

O mapeamento dos perfis comportamentais também permitiu identificar quais foram as **estratégias mais utilizadas** pela equipe SEI para implementar a mudança.

Essas estratégias apareceram como ações efetivas para reduzir a resistência de **diversos perfis** e acelerar a migração em **diferentes órgãos**.

INSIGHTS GERAIS



Servidores de carreiras e assessores ligados ao gabinete são importantes na identificação de parceiros e redução de barreiras, principalmente quando a equipe técnica do órgão é resistente. **Órgãos com essas pessoas presentes foram menos resistentes.**



Servidores alocados em áreas de tecnologia e controle interno podem se tornar parceiros facilmente, pois entendem o SEI como instrumento para o seu próprio trabalho de gestão da mudança. **Empoderar esses servidores foi essencial** para garantir a redução de barreiras técnicas.



A área técnica é composta pelas pessoas que executam diferentes processos em áreas específicas e por isso podem apresentar dificuldade em enxergar os processos de ponta a ponta. Uma estratégia nesse caso é **criar pontes para que diferentes áreas conversem.**



Servidores de áreas como Recursos Humanos e Protocolo estão na prefeitura há muito tempo e não querem que seu trabalho sofra alterações. **Secretarias com essas áreas grandes possuem muitos servidores com esse perfil.** Estratégias boas para retirar barreiras são operação assistida e treinamento básico.



Servidores que estão imersos na operação e atendimento ao cidadão se deparam com problemas diariamente, sendo assim **necessário que a equipe seja especialmente empática na abordagem desse perfil.** Por possuírem poucos recursos, é importante oferecer treinamentos e equipamentos.



A implementação é mais fácil na Administração Indireta, pois são órgãos que lidam com menos processos e esses processos são mais simples. Dar assistência quando necessário é suficiente para implementar a mudança.



Servidores de órgãos descentralizados, como subprefeituras, estão há muito tempo distantes das decisões e já viram diversos projetos falharem. Por isso, não acreditam nos benefícios da mudança, sendo assim **a melhor estratégia iniciar a abordagem desde o início, promovendo a sensibilização gradativa para a mudança**, de forma a migrar cada um dos tipos de processos até o final do projeto.

