

Case de Sucesso – WfMC 2015

Cliente: Prefeitura Municipal de Santos (desde 2015)

Solução: Lecom BPM



TRANSFORMAÇÃO E AGILIDADE EM PROCESSOS DIGITAIS

QUEM: Santos é um importante município do litoral do estado de São Paulo, estado mais rico do Brasil. Abriga o maior porto da América Latina, o Porto de Santos, que é o principal responsável pelas entradas e saídas navais do país.

O QUE: O projeto, denominado Processos Digitais, tem por objetivos:

- (1) maior agilidade da máquina pública na tramitação de processos;
- (2) eliminação do uso de papel, impressão, transporte e armazenamento;
- (3) possibilidade de extração e monitoramento de indicadores de produtividade;
- (4) segurança e transparência para o cidadão.

A implementação foi iniciada em novembro de 2014, com a metodologia BPM Ágil - ciclos curtos de redesenho, prototipação e entrega de processos automatizados. Até agosto de 2015, já temos 80 processos construídos e 26 em uso, com esses números aumentando significativamente todos os meses. O

desenvolvimento por sprints conseguiu apontar resultados grandiosos em pouco tempo, aumentando o empoderamento da Prefeitura para a continuação e evolução do projeto.

POR QUE: O projeto tem foco em resultados para dois públicos distintos, os servidores públicos e os cidadãos. Já são economizados mais de R\$ 500 mil reais/ano apenas com eliminação de papel; foram alcançadas reduções de SLA na ordem de mais de 90% em processos como Alteração de Centro de Custo, Requisição de Pequeno Valor e Rescisão Contratual, além de diversos outros processos que impactam a rotina do servidor público. Além disso, a rastreabilidade e a transparência nos processos públicos está sendo difundida para outras Prefeituras e para os cidadãos, enfatizando a importância do BPM na gestão pública no Brasil.

1. Sumário Executivo/ Abstrato

Santos é um município do litoral de São Paulo, estado mais rico do Brasil. Em 2014, a Prefeitura iniciou um programa denominado Processos Digitais, visando aprimorar seus processos internos. Em menos de um ano de implementação, o programa já apresenta números significativos, apresentando inúmeros ganhos operacionais e financeiros. A iniciativa da Prefeitura de Santos tem sido amplamente difundida no Brasil e se tornou um relevante estudo de caso para organizações públicas nas esferas federais, estaduais e municipais do país.

2. Visão Geral

Com uma população de 433,2 mil habitantes (IBGE, 2013), Santos apresenta hoje o 6o melhor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) entre os municípios do Brasil, o que atesta a qualidade de vida e desenvolvimento econômico da população bem acima da média nacional. O PIB per capita da

cidade de Santos é duas vezes superior à média do Estado de São Paulo, o Estado mais rico do Brasil.

A Prefeitura administrou um orçamento de R\$ 2,5 bilhões em 2015. Sua principal fonte de receita é oriunda do Porto de Santos, o maior porto da América Latina. A movimentação do porto representa hoje 25,8% da balança comercial brasileira, o que faz de Santos o principal responsável pelas entradas e saídas navais do país.

A administração pública municipal, buscando modernizar a instituição, criou em 2014 um programa denominado Processos Digitais para substituir o uso de documentos impressos, tanto em suas rotinas internas administrativas quanto nos serviços prestados aos cidadãos, e com isso melhorar a qualidade de serviços internos e externos. Seu slogan é "Eficiência para Aprimorar, Inovação para Progredir".

Podemos citar quatro motivadores principais para o início do Programa:

- (1) reduzir prazos e prover maior agilidade da máquina pública na tramitação de processos organizacionais internos, assim como no relacionamento desta com seus colaboradores e cidadãos;
- (2) eliminar o uso de papel, impressão, transporte e armazenamento;
- (3) possibilitar a extração e monitoramento de indicadores de produtividade das rotinas de trabalho e;
- (4) prover segurança e transparência dos processos, por meio da manutenção de cópias de segurança que possam ser facilmente recuperadas e visualizadas.

A condução do programa foi baseada na aplicação de uma metodologia ágil de BPM, com ciclos curtos de redesenho, prototipação e entrega de processos automatizados. Em um ano do seu início, já temos 53 processos que estão em diversas fases de construção e 39 em uso. O desenvolvimento por

sprints conseguiu diminuir a resistência e descrença, por parte de alguns servidores, de que o programa Processos Digitais não iria adiante, e mostrou resultados grandiosos em pouco tempo. Isso trouxe força para a equipe responsável pelo programa e empoderou a Prefeitura para sua continuação e evolução.

Na Gestão Documental, iniciou-se uma escalada para uma economia de mais de R\$ 500 mil reais/ano somente com a redução de gastos com papel, impressões e capas de processos. Além disto, operacionalmente, obteve-se reduções expressivas de SLA em processos que impactam diretamente na rotina dos servidores públicos.

3. Contexto do Negócio

Há um problema grave em muitas esferas da administração pública brasileira no tocante à eficiência. A burocracia costuma extrapolar limites de repartições, impondo restrições à execução adequada de rotinas de trabalho e à entrega de serviços públicos com qualidade para os cidadãos.

Na Prefeitura de Santos, isso não era diferente. Com a falta de investimentos recentes em modernização por parte de administrações anteriores, muitas rotinas de trabalho eram executadas da mesma forma há décadas. A execução dos processos dependia de inúmeros setores que, desintegrados, não conseguiam prover respostas concretas às demandas dos cidadãos em prazos adequados.

Outro problema crítico decorrente da falta de investimentos recentes em modernização pela Prefeitura era o crescente consumo de papel em atividades manuais. Uma simples observação de postos de trabalho evidenciava enorme quantidade de pastas com documentos em tramitação. A execução de processos demandava a análise de inúmeros documentos físicos, que sempre tramitavam de forma manual entre as diversas secretarias da Prefeitura.

Sabia-se que, com o passar do tempo, os padrões de trabalho atuais tornar-se-iam insustentáveis pela exaustão do espaço físico e pelos custos crescentes com impressão, transporte e armazenamento de documentos. A diminuição do uso de papel era vista portanto como uma prioridade para a administração pois, além de contribuir para o aumento de eficiência, economizaria recursos que poderiam ser deslocados para atividades finalísticas da Prefeitura.

Outro desafio assumido pela administração atual era o de simplificar o dia a dia dos servidores públicos, que encontravam dificuldades para manter suas funções diárias e responder satisfatoriamente às inúmeras demandas. Isso gerava desconforto e desmotivação para os colaboradores, muitos dos quais desacreditavam no potencial de resolução do órgão para o qual trabalhavam.

Por fim, existia a necessidade de modernização de práticas de gestão. Com todos os processos acontecendo fisicamente e de maneira off-line, era inviável a extração e monitoramento de indicadores de desempenho. Assim, gestores não possuíam real capacidade de visualização de gargalos de produtividade e ajustes necessários na alocação dos servidores públicos.

Era necessário investir em modernização para trazer maior credibilidade para a administração municipal e demonstrar o emprego correto dos recursos provenientes dos cidadãos.

4. Principais Inovações

4.1 Negócio

O programa Processos Digitais, iniciado em setembro de 2014, se baseia na introdução de conceitos de Business Process Management (BPM) para a gestão do ciclo de vida dos diversos processos da Prefeitura, suportados pela implantação de uma ferramenta tecnológica capaz de contemplar a gestão integrada de informações, documentos e processos, e pela introdução da

autenticação por meio de certificado digital. Com tais soluções, os processos e documentos da Prefeitura de Santos passam a ser criados, assinados e tramitados exclusivamente por meio digital.

O programa foi iniciado em setembro de 2014 e prevê, num horizonte total de 24 meses, a digitalização de um total de 158 processos da Prefeitura de Santos considerados prioritários para a administração municipal.

Até o presente momento, 53 processos estão em diversas fases de construção com liberação prevista até maio/2016 e 39 já finalizados, ou seja, com versão final em uso pelos servidores, totalizando 92 processos com mais de 30.000 instâncias de processo abertas a cada ano. Os demais 66 processos serão construídos e entregues até setembro de 2016.

Elencamos na tabela abaixo os 39 processos já colocados em produção até o presente momento:

1	Ação Judicial
2	Abono Permanência
3	Anulação de IDA - Ofício Judicial
4	Atendimento de Ordens Judiciais
5	Atualização e Renovação de Lançamentos
6	Auxílio Doença
7	Bancas de Jornal
8	Bolsistas do Programa de Requalificação Profissional
9	Cadastro de Fornecedores
10	Certidão de Inteiro Teor da Ficha Funcional
11	Certidão de PAV
12	Certidão de Tempo de Contribuição

13	Comércio Ambulante
14	Parcelamento da Dívida Ativa
15	Décimo de Chefia
16	Estágio Probatório Apto à Estabilidade
17	Eventos e Feiras Comerciais
18	Exclusão
19	Feiras Livres
20	Gratificação por Local de Trabalho
21	Indenização de Horas-Extras
22	Insalubridade/Periculosidade
23	INSS / Empresas
24	Licença Adoção
25	Licença Maternidade
26	Licença Prêmio - Pecúnia
27	Licença Prêmio - Gozo
28	Mercados Municipais
29	Pagamento Concessionárias
30	Pecúlio Alteração Beneficiário
31	Pensão Alimentícia
32	PROJUR/PROTRAB/PROFISC/Assistência PGM
33	Prorrogação de Contratação Emergencial
34	Protocolo - Precatório v.2
35	Requisição de Documentos e Informações
36	Retificação

37	RPV - Requisição de Pequeno Valor
38	Solicitação de Estagiário
39	Vale transporte / Cesta básica

Muitos dos processos já automatizados estão focados na melhoria de rotinas dos próprios servidores públicos. Isso se deve a uma estratégia da própria Prefeitura de focar inicialmente em mudanças internas que impactassem diretamente na satisfação e qualidade de vida desse público-alvo. Colaboradores servem os cidadãos, e, portanto colaboradores motivados e engajados inevitavelmente prestarão melhores serviços. No entanto, já podemos ver também os primeiros resultados da automação de processos que impactam diretamente os cidadãos.

Descreveremos em seguida as alterações e melhorias em 2 dos processos com maior frequência de abertura, um deles com foco nos servidores públicos e outro com impacto nos cidadãos, de forma a ilustrar melhor os resultados já alcançados com o programa.

Concessão de Licença Prêmio Gozo

Trata-se de um processo de concessão de benefício para os servidores públicos com mais de 5 anos de efetivo e ininterrupto serviço público municipal, podendo ser concedido de 1 a 3 meses de licença, a pedido do servidor. Esse processo foi priorizado para dar maior agilidade à concessão de benefícios e também para reforçar a importância que a administração tem dado aos assuntos inerentes a vida dos funcionários públicos.

Com a otimização do fluxo do processo, o servidor pode hoje requerer seu benefício online, via smartphone, tablet ou desktop. Ou seja, o servidor não precisa mais se ausentar do seu local de trabalho para resolver estas questões.

Da mesma forma, chefias de departamento e secretários podem dar seu parecer no processo mesmo estando em qualquer lugar fora da prefeitura.

Para se conseguir uma licença prêmio no ano de 2014, anteriormente à melhoria do processo, eram necessários em média 94 dias. Após a implantação do novo processo, em junho de 2015, tais demandas são resolvidas em até 15 dias.

Parcelamento da Dívida Ativa

Processo disparado pelo contribuinte para negociar o parcelamento de suas dívidas com a Prefeitura. A depender do valor a ser parcelado e condições solicitadas pelo contribuinte, inúmeros documentos são solicitados e a análise pode passar por várias instâncias de aprovação até o parcelamento ser concedido.

O processo era realizado originalmente num sistema desenvolvido pela própria Prefeitura, mas a tramitação física de documentos e a falta de visibilidade sobre os prazos prometidos para análise causavam ineficiência e impactavam diretamente na qualidade percebida pelos contribuintes.

Com as melhorias, o processo pode ser solicitado online e toda a documentação tramita em formato digital. Alertas informam sobre os níveis de serviços prometidos e realizados. O prazo médio para a conclusão da negociação de um parcelamento, que anteriormente era de 22 dias, é hoje de 03dias.

4.2 Organização & Social

Ao longo do programa, ao todo mais de 500 colaboradores da Prefeitura já foram treinados para usufruir e desempenhar rotinas de trabalho mais eficientes. Foram realizados workshops de sensibilização em conceitos de BPM, além de treinamentos nos novos processos digitais para profissionais de nível

técnico, gerencial e operacional. Os treinamentos tiveram início em maio de 2015 e existe um cronograma já estabelecido para ser cumprido até março de 2016.

O treinamento e difusão da cultura de BPM na Prefeitura vem sendo de grande valia, pois está alterando a maneira de pensar dos colaboradores. Agora, boa parte deles já tem consciência da sua responsabilidade dentro do processo como um todo, enxergando o caminho de ponta a ponta, e entendendo o seu papel. Essa maior responsabilidade sobre suas funções tem gerado também um maior sentimento de entrega, e de consequente satisfação com o trabalho desenvolvido.

5. Superação de Obstáculos

5.1 Gestão

A contratação de qualquer serviço pela administração pública nacional é precedida de concorrência aberta ao mercado, na qual o contratante deve especificar claramente, em um documento de caráter público denominado termo de referência, o objeto contratual solicitado, com a descrição de etapas a serem conduzidas e produtos esperados. A concorrência visa transparência, isonomia e busca de eficiência na utilização dos recursos públicos.

O termo de referência originalmente elaborado para a condução do programa Processos Digitais previa que o fornecedor contratado pela Prefeitura deveria conduzir um trabalho tradicional de desenvolvimento de novos processos, seguindo algumas etapas pré-especificadas:

- (1) documentação da situação atual (As Is) dos diversos processos, com validação junto aos servidores públicos envolvidos;
- (2) análise e redesenho, com a concepção de processos futuros (To Be) otimizados, considerando as possibilidades de digitização;

(3) construção e implementação dos processos automatizados.

Os prazos para condução de cada etapa eram previstos no próprio termo de referencia, e deram origem ao cronograma original do Programa, que previa que blocos de processos fossem documentados em conjunto, em seguida redesenhados e por fim automatizados pelo fornecedor.

A metodologia de trabalho inicialmente adotada, portanto, dava grande ênfase na geração de documentação acerca dos processos e na condução de atividades pelo próprio fornecedor.

Logo ao início das atividades percebeu-se, no entanto, que essa estratégia não seria bem sucedida. Com baixo envolvimento efetivo dos servidores públicos nos trabalhos, a documentação gerada pela equipe do fornecedor era pouco confiável. A realidade não correspondia exatamente com o que estava documentado, e os servidores públicos não reconheciam a documentação como uma fonte fidedigna de informações.

Em geral, apenas 20% dos processos documentados pelo fornecedor no primeiro bloco foram homologados sem problemas. Ficou claro que os resultados que obteríamos ao término dos trabalhos não seriam os melhores. Divergências de entendimento entre Prefeitura e fornecedor poderiam gerar erros e retrabalhos na automação dos processos. Por isso, a equipe concordou em alterar a maneira como estava sendo conduzido o programa.

A estratégia não seria mais a de documentar para depois revisar e automatizar processos em bloco; pelo contrário, alguns poucos seriam priorizados e trabalhados em projetos com ciclos curtos de documentação, redesenho e automação. Da mesma forma, a documentação não seria mais responsabilidade exclusiva do fornecedor; sua construção deveria ser realizada em dinâmicas com forte participação de usuários-chave envolvidos em cada

processo, que passariam a ser considerados integrantes da equipe de cada projeto.

Mudou-se então para uma abordagem ágil de condução de diversos projetos dentro do programa. Com elementos do Scrum, as documentações foram diminuídas e os protótipos ganharam espaço. Assim, aconteciam em curto espaço de tempo reuniões para diagnóstico de um fluxograma atual, proposição de melhorias e construção e validação de um protótipo na ferramenta de automação. Eram menos informações em meios físicos, como papel, e mais protótipos na ferramenta rodando efetivamente para serem discutidos e validados.

A metodologia BPM ágil possibilitou um maior envolvimento dos servidores públicos nos projetos, possibilitando que os mesmos participassem efetivamente da construção da melhor solução. Ainda, permitiu que os processos fossem rapidamente entregues e testados pelos servidores, de modo que feedbacks da execução fossem incorporados em versões posteriores do processo, evitando futuros retrabalhos.

5.2 Adoção da Organização

Repensar processos dentro do setor público brasileiro, alterando a rotina de trabalho dos servidores, é um grande desafio. Isso porque a cultura desse nicho é bastante enraizada e pouco flexível a mudanças. Servidores têm estabilidade de emprego garantida por lei, e muitos se acostumam a desempenhar rotinas sempre dentro de um mesmo padrão. Assim, fazer com que entendessem a mudança de cultura trazida pela implantação de uma lógica de BPM foi também um grande desafio.

Pode-se dizer que, antes da implantação dos primeiros processos digitais, havia uma certa desconfiança sobre o programa. Alguns colaboradores inclusive duvidavam de seus benefícios. Um ponto central foi engajá-los

efetivamente na construção dos novos processos. A desconfiança inicial foi sendo quebrada aos poucos, na medida em que os colaboradores percebiam que podiam trazer suas próprias sugestões de melhoria para o redesenho, que suas opiniões seriam ouvidas e analisadas num ambiente aberto para críticas e contribuições, e que isso poderia trazer benefícios para eles mesmos.

A metodologia ágil também contribuiu nesse sentido, uma vez que os participantes da equipe conseguiam visualizar rapidamente em protótipos como um determinado processo mudaria. Era possível assim, tangibilizar quais resultados poderiam ser alcançados já num curto prazo, o que contribuía para a motivação e engajamento.

Hoje, com diversos benefícios já observados, temos um cenário organizacional muito mais favorável à adoção de BPM. Muitos servidores públicos reconhecem inclusive o empoderamento que ganharam. Se antes, dependiam de outras pessoas e de trâmites burocráticos que fugiam do seu controle, agora eles mesmos podem controlar suas solicitações.

Conseguir simplificar rotinas e acompanhar suas demandas gera bem estar aos colaboradores. Tudo isso contribui para um melhor atendimento para os cidadãos.

6 Benefícios

6.1 Economia em Custos / Redução de Tempo

Em menos de um ano de implementação, e menos de 3 meses de processos em produção, os resultados são expressivos.

As reduções de custo mensuráveis até o momento estão ligadas principalmente à economia de impressões de processos físicos em papel. No quadro abaixo, é possível verificar que já existe uma economia de mais de meio milhão de reais por ano:

Unidade	Quantidade/Ano	Custo Unitário (R\$)	Custo Total/Ano (R\$)
Folha de Papel	9,8 milhões	0,018	176.400,00
Impressão A4		0,028	274.400,00
Capa e Acessórios	196 mil	0,24	47.040,00
Caixa Arquivo	4,9 mil	2,14	10.486,00
TOTAL - ANO			R\$ 508.326,00

Cabe notar que esse cálculo não inclui o valor economizado com aluguel de espaços físicos para arquivamento de documentos. Estima-se que a economia com aluguel de espaços ultrapasse montante adicional de R\$ 170.000,00 anuais.

Com relação à redução de prazos, os números são ainda mais impressionantes. Alguns dos processos digitais em uso já registram reduções impressionantes no SLA, demonstrando a maior agilidade atingida em pouco tempo do início do programa:

Assunto	Tempo de Serviço ANTERIOR (Dias)	Tempo de Serviço HOJE (Dias)	Redução
Alteração do Centro de Custo	100	4	96%
Requisição de Pequeno Valor	201	27	87%
Parcelamento da Dívida Ativa	22	3	86%
Licença Prêmio - Gozo	96	15	84%
Cadastro de Fornecedores	119	26	78%
Certidão de Tempo de Contribuição	90	21	77%

Rescisão Contratual	48	13	73%
Baixa de Licença Encerramento	14	4	71%
Redução de 50% do IPTU Aposentados	12	4	67%
Polo Passivo - Retificação	114	40	65%

6.2 Melhorias de Qualidade

Os processos passaram a ser estruturados e automatizados, com isso, os níveis de serviço prometidos começaram a cair significativamente em pouco tempo de uso dos processos, e continuarão a cair de acordo com as projeções e amadurecimento das novas rotinas de trabalho. Por esse motivo, já é possível perceber impactos na qualidade do serviço.

Como muitos dos projetos iniciais focam em processos internos, que visam a melhoria da rotina do servidor público, o primeiro impacto é na melhoria da satisfação desse público-alvo, pois, com a diminuição no tempo total de tramitação do processo, através dos processos digitais, a informação chega a quem realmente é responsável pela ação. Um processo que antes poderia ser encaminhado para diversas unidades organizacionais, hoje tem seu caminho definido entre todos, atendendo assim todas as demandas de forma controlada e segura.

7 Melhores Práticas, Pontos de Aprendizagem e Armadilhas

7.1 Melhores Práticas e Pontos de Aprendizagem

- ✓ Desenvolvimento por metodologia BPM Ágil, com ciclos curtos;
- ✓ Pensamento por Scrum: menos documentação, mais entrega;
- ✓ Amplo trabalho de sensibilização com relação aos benefícios de BPM;
- ✓ Foco inicial em melhorias internas: servidores públicos mais motivados entregam melhores serviços aos cidadãos;
- ✓ Planejamento minucioso e acordado entre as equipes;

- ✓ Alinhamento inicial com o cliente para equilíbrio das expectativas;

7.2 Armadilhas

- ✓ Evitar foco excessivo em documentação;
- ✓ Quebrar a desconfiança cultural engajando efetivamente servidores públicos na equipe dos projetos;

8 Vantagens Competitivas

Após um ano do início da implementação do programa Processos Digitais, o caso da Prefeitura de Santos se tornou bastante difundido e reconhecido por outras organizações públicas nas esferas federais, estaduais e municipais do Brasil. Diversas apresentações estão sendo realizadas, inclusive pelo próprio prefeito, para evidenciar os benefícios já alcançados.

O case de Santos é finalista também do Prêmio Governarte, concedido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e que tem como objetivo identificar, premiar e documentar ferramentas digitais que venham promovendo o acesso das populações aos serviços públicos, realizados pela administração pública, em colaboração com a sociedade civil ou setor privado.

Todos esses fatores contribuem positivamente para reforçar a imagem de que a administração da Prefeitura de Santos vem investindo adequadamente em esforços de modernização de modo a otimizar o uso de seus recursos e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

9 Tecnologia

O BPMS favoreceu a rápida absorção de uma cultura baseada em processos.

As principais características incluem:

- Simplicidade e rapidez na implantação;
- Solução 100% web, disponível em todos os dispositivos (desktop, tablet, mobile);
- Integração com sistemas legados existentes na Prefeitura, provendo interface única para os executores dos processos;
- ECM: Enterprise Content Management, garantindo a gestão do ciclo de vida dos documentos;
- Certificação digital integrada, conferindo valor legal aos documentos
- Repositório centralizado de informações para análise;
- Capacidade de geração de relatórios gerenciais de desempenho e acompanhamento de planos de ação para melhoria continua.

10 A Tecnologia e o Fornecedor do Serviço

Lecom BPM é uma plataforma para Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM), Gestão de Conteúdo Corporativo e Analítico. Ela permite o monitoramento de todas as etapas dos processos de negócios, identificando tarefas improdutivas e pontos de conflito (chamados gargalos), resultando em entregas e tomada de decisões mais rápidas.

“Lecom BPM padroniza processos e reduz a burocracia – esse vilão que torna os processos ineficientes e impacta na produtividade da maioria das organizações brasileiras” diz João Cruz, CEO da Lecom.

Com a **Plataforma Lecom** você ganha **velocidade** no desenvolvimento de solução, **produtividade** para o trabalhador do conhecimento e **inteligência** no monitoramento da operação.