



Serviços e Processos
Administrativos

Lean abrindo as portas do serviço público

LUCIANA C. O. SILVA E SIVALDO D. TEODORO E ALEXANDRE A. CARDOSO – 17/04/2017

Não é novidade que o serviço público de diversos países sofre com problemas de falta de eficiência e excesso de burocracia. No Brasil, esses problemas ficam evidentes para todos os cidadãos que precisam utilizar esse tipo de serviço, gerando um nível de insatisfação extremamente alto nos cidadãos e prejudicando a imagem do governo. Apesar da notória necessidade por mudanças, as pessoas ainda receiam tentar algo novo, bloqueando a possibilidade de melhorias e estagnando o processo, que se torna ineficiente no curto e no longo prazo. Algumas instituições, entretanto, estão, aos poucos, abrindo a mente para novas ideias e buscando melhorar seus processos; é o caso da prefeitura da cidade de Campinas, que já conquistou resultados impressionantes com seu projeto “Porta Aberta”.

A percepção de que o serviço precisava melhorar

Frente à infeliz realidade na qual o serviço público brasileiro se encontra, a prefeitura de Campinas decidiu tomar a iniciativa e colocar em prática um projeto para desburocratizar o serviço e aumentar a eficiência de atendimento, nascendo, assim, o “Porta Aberta”, criado em 2003 com o intuito de possibilitar o levantamento de débitos dos cidadãos, emitir certidões e cadastro municipal, entre outros serviços da Secretaria Municipal de Finanças.



Figura 1: Fachada do “Porta Aberta”



Entretanto, antes do pensamento lean passar a fazer parte da cultura da prefeitura, ela enfrentava muitas dificuldades para atender a população. O serviço que registrava os problemas mais sérios era o setor financeiro – as pessoas que necessitavam desse tipo de serviço ficavam de quatro a seis horas esperando pelo atendimento, e muitas vezes seu problema era sequer solucionado. Uma ação era urgentemente necessária, mas, felizmente, a prefeitura de Campinas tinha um contrato com a IMA (Informática de Municípios Associados), que havia acabado de firmar parceria com o Lean Institute Brasil. A equipe da IMA, então, introduziu à secretaria o conceito do pensamento lean. Após o contato inicial, os líderes do “Porta Aberta” sentiram que o pensamento lean poderia reverter essa situação e, após a aprovação do diretor do departamento de controle e arrecadação, Marcos Alexio Passos de Almeida, formaram uma equipe de trabalho para iniciar a jornada da prefeitura rumo a um atendimento mais eficiente aos cidadãos.

A proposta de trabalhar em um conceito novo que poderia criar melhorias em um serviço que gerava extrema insatisfação dos cidadãos agradou a todos. Contudo, havia um problema: a pouca familiaridade do pessoal do “Porta Aberta” com o pensamento lean. Para combater esse problema, foi organizado um curso introdutório, motivando a equipe a participar. Inicialmente, foi definida como meta a redução do tempo de espera para menos de duas horas. A meta parecia muito ambiciosa para equipe – uma redução de mais de cinquenta por cento definitivamente não é acanhada –, mas o pensamento lean possuía o potencial para realizar a façanha.

A ida ao *gemba* como pontapé inicial

Foi apresentado à equipe o conceito de mapeamento dos processos administrativos e de serviço. Essa ferramenta permitiu à equipe visualizar como os processos aconteciam, mapeamento o estado atual, e aonde queriam chegar, procedendo ao desenho do estado futuro. Nessa etapa, é possível enxergar desperdícios e refletir sobre como é possível eliminá-los para tirar o máximo possível dos processos e dos serviços.

Não é possível, entretanto, desenhar os estados atual e futuro de seus processos sentado em uma mesa dentro de um escritório. Só é possível conhecer os processos indo ao local onde eles acontecem – o que é conhecido dentro da comunidade lean como *gemba*. Portanto, durante o mapeamento, a equipe visitou a área de atendimento e acompanhou a situação para entender como o processo funcionava e identificar desperdícios que ocorriam ao longo do atendimento. Essa ação simples foi de grande valia para a equipe, que foi capaz de localizar diversos desperdícios. Além disso, isso deu uma oportunidade para que eles conversassem com os cidadãos e recebessem insights para proceder as melhorias.

Após sua caminhada pelo *gemba*, a equipe foi capaz de assinalar as seguintes fontes de desperdício no processo:

- Eles perceberam que muitos cidadãos vinham com o objetivo de realizar uma pesquisa sobre o imóvel, mas esqueciam de trazer todos os documentos necessários. Apenas depois de esperar cerca de duas horas, o cidadão era informado sobre os documentos necessários, frustrando-o e reduzindo o nível de satisfação.
- Muitas vezes, as pessoas se encaminhavam para o atendimento para resolver problemas que não eram



relacionados à área financeira, mas só descobriam isso quando eram atendidos, já tendo esperado várias horas na fila.

- Os atendentes não tinham todas as informações necessárias para receber e atender ao cidadão. Não era incomum eles terem de consultar um supervisor ou outro atendente mais experiente para resolver os problemas. Isso tudo levava muito tempo e contribuía para a formação de filas.

As mudanças começam a acontecer

Após analisar as fontes de desperdício, a equipe passou a analisar as formas como poderiam eliminá-las. Com todos os dados em mãos e uma visão clara de aonde se quer chegar, o próximo passo para dar continuidade ao projeto “Porta Aberta” era a criação de um A3. O pensamento A3 consiste na ideia de que todas as informações necessárias para suportar uma transformação lean cabe em apenas uma folha de papel de tamanho A3. Nele, são inseridas informações vitais para a jornada – o contexto e a situação atual, os problemas encontrados, como se enxerga o estado futuro, um plano de ação para solucionar os problemas e eliminar os desperdícios e alguns indicadores para medir se as ações tomadas estão surtindo efeito.

A equipe, então, passou à criação de seu A3, que ficou da seguinte forma:

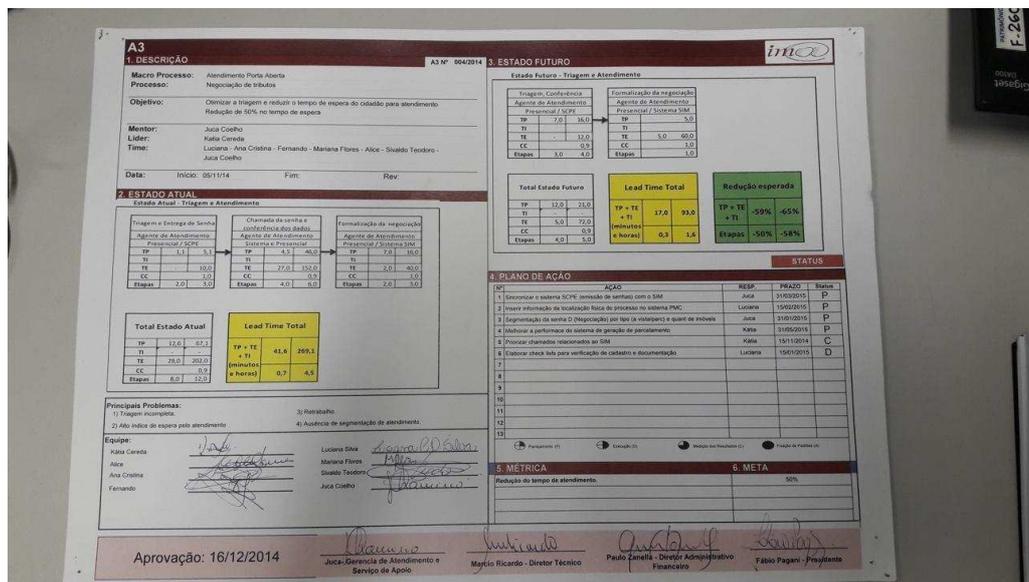


Figura 2: A3 do projeto “Porta Aberta”

O A3 também é uma excelente ferramenta de gestão visual; ela permite que todos os envolvidos no processo visualizem o que está sendo feito e fique a par dos últimos acontecimentos, gerando envolvimento da equipe e sentimento de participação por parte de todos os colaboradores. Através das medidas tomadas, o projeto “Porta Aberta” permitiu a implantação das seguintes melhorias:



MELHORIAS IMPLANTADAS	
PRIORIZAÇÃO ABSOLUTA DE CHAMADOS RELACIONADOS AO SIM	A partir do REFIS (01/09/2014)
PERFORMANCE DA EMISSÃO DE GUIAS E ACORDOS	A partir do REFIS (Outubro/ 2014)
ELABORAÇÃO DE CHECK-LISTS	13/05/2015 (c/ o ITBI)
SINCRONIZAÇÃO DO PAINEL ELETRÔNICO COM O CADASTRO DA COMUNIDADE DO SIM	16/06/2015
RESTRIÇÃO DA SENHA C (ATUALIZAÇÃO CADASTRAL) PARA EXCEÇÕES	16/06/2015

Figura 3: Melhorias implementadas no projeto “Porta Aberta”

Legenda: SIM = Sistema de Informação Municipal. REFIS = Programa de Regularização Fiscal lançado em 2016.

Vale ressaltar a importância de definir prazos para que as melhorias sejam implementadas. Os prazos ajudam a equipe a se manter no rumo certo e a garantir que as ações necessárias sejam tomadas, e não deixadas em segundo plano enquanto a forma tradicional de trabalhar continua reinando.

Sustentar para garantir a continuidade da melhoria

Para sustentar as melhorias, foi explicado à equipe a importância de se trabalhar com a gestão visual e com o ciclo PDCA (planejar, executar, verificar, agir/ajustar) de forma constante e diária. O gerenciamento diário é uma forma de prevenir problemas futuros e garantir que o caminho trilhado seja sempre o mais adequado de acordo com os objetivos. Como a comunidade lean sempre ressalta, o pensamento lean não é uma ferramenta que é utilizada e descartada, mas uma mudança de mentalidade que precisa ser trabalhada todos os dias a fim de sustentar as melhorias obtidas.

Ganhos com a implementação do pensamento lean

Após esse primeiro ciclo da jornada da prefeitura de Campinas, já é possível observar ganhos substanciais que o pensamento lean trouxe ao projeto “Porta Aberta”. Antigamente, o fluxo de atendimento tributário ao cidadão contava com 7 etapas – um número excessivo que causava frustração e alongamento do tempo de atendimento; hoje, esse número foi reduzido a 3, uma redução de mais de 50%. Alguns serviços tiveram números ainda mais impressionantes, como o serviço de parcelamento, que reduziu de 12 para 5 o número de etapas necessárias para atendimento.

Isso tudo resultou em reduções expressivas no tempo de atendimento. No caso de atendimento para ITBI (Imposto de Transmissão de Bens Inter-Vivos – um imposto pago sempre que um cidadão adquire um novo imóvel), por exemplo, houve uma redução substancial de 40 para 17 minutos no tempo de atendimento. Muito já se foi obtido, mas o projeto continua a todo vapor com o intuito de garantir um fluxo de melhoria contínua.



Figura 4: Principais resultados do projeto “Porta Aberta”

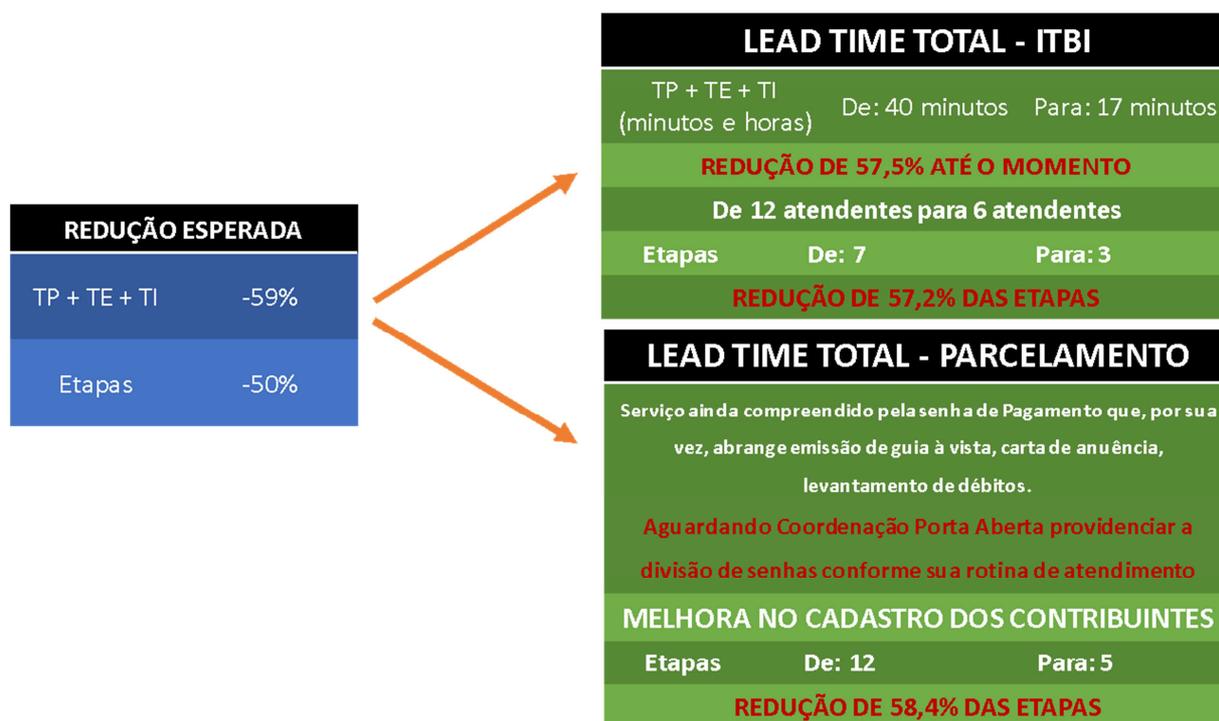


Figura 5: Principais resultados do projeto “Porta Aberta”

Legenda: TP = tempo de processo. TE = tempo de espera. TI = tempo de interrupção.

Outras melhorias não quantitativas também foram alcançadas; a disseminação da cultura lean, por exemplo, trouxe maior engajamento dos colaboradores e maior espírito de trabalho em equipe. Hoje, o lean é natural para os colaboradores da secretaria de finanças de Campinas, e isso é um legado que, se bem trabalhado, passará culturalmente aos futuros colaboradores, mantendo a chama do pensamento lean acesa.

As mudanças são contraintuitivas para o ser humano

É necessário ressaltar, entretanto, que não há jornada sem empecilhos. O sucesso depende de nossa vontade de superar barreiras e de nossa resiliência. O principal inimigo de nossa transformação somos nós mesmos. A secretaria de finanças teve, inicialmente, o impulso de resistir à iniciativa.

Apesar disso, eles se mantiveram confiantes e superaram sua natureza para buscar algo que fosse melhor para os cidadãos. É muito encorajador ver exemplos como o do “Porta Aberta”, que nos mostram que é possível – mesmo que não seja fácil – superar nossa mentalidade conservadora e melhorar os processos através do pensamento lean – seja em áreas mais tradicionalmente aplicados, como a manufatura, ou em áreas nas quais ele ainda é pouco aproveitado – como no serviço público.

Expansão dos pioneiros lean no setor público

O projeto “Porta Aberta” foi apenas o primeiro que a prefeitura de Campinas fez com base no pensamento lean. Após o sucesso obtido nesse projeto, eles não demoraram muito para expandir essa mentalidade a outras áreas. Um grande exemplo desse ciclo contínuo de melhorias foi a expansão para a área de digitação, onde eles conseguiram aumentar a produção de vinte e cinco planilhas por pessoa por dia para trinta e sete.

O governo de Campinas é apenas um dos primeiros a utilizar o pensamento lean em seus processos, e seus resultados, tanto no projeto “Porta Aberta” como nos outros que seguiram, demonstram o enorme potencial que ele tem para desburocratizar os serviços e torná-los mais eficientes. A comunidade lean espera, agora, que mais instituições do governo utilizem esse exemplo para melhorar os serviços prestados ao público para que, dessa forma, possamos desfrutar, todos os cidadãos, de serviços cada vez mais lean.

