



DADOS DO TRABALHO

CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO: 891

TÍTULO

- SEF Atendimento ? O papel da tecnologia na disseminação da transformação digital do serviço público

ÓRGÃO/ENTIDADE EXECUTOR(A)

Secretaria de Estado de Fazenda

CATEGORIA

Iniciativas Implementadas de Sucesso

MODALIDADE

Inovação em Gestão Governamental

ÁREA TEMÁTICA

Tecnologia da Informação e Comunicação

RESUMO

Estamos vivenciando uma fase de evolução tecnológica. O serviço público começa a sofrer uma pressão crescente para entregar melhores experiências ao cidadão, que espera interagir com os serviços públicos de maneira fácil e ter seus problemas solucionados de forma rápida. Esse fenômeno exige dos gestores públicos a busca por tecnologias que ajudem a eliminar a burocracia e promover a transformação digital. Nesse sentido, surgiu a necessidade de reformular o conceito do atendimento ao usuário, com a solução denominada: SEF Atendimento. Com ela conseguimos estreitar o canal de comunicação do usuário com a SEF/MG, dando a ele a credibilidade do tempo de espera, respostas padronizadas, sítios com informações de acordo com o contexto de seu questionamento, sem perder a visão da gestão



interna de indicadores gerenciais dos atendimentos prestados. Aliado a esses benefícios, destacamos a economia do custo do cidadão e economia para o Estado na prestação dos serviços feitos presencialmente.

PALAVRAS-CHAVE

Transformação digital no setor público Acessibilidade ampliada no Governo Digital Redução do custo do cidadão dos serviços públicos Gestão responsável do atendimento ao cidadão

PROBLEMA ENFRENTADO OU OPORTUNIDADE PERCEBIDA

A busca pela adoção de soluções digitais está cada vez mais presente nas empresas, especialmente, aquelas preocupadas com o futuro e com o seu planejamento de longo prazo e, no contexto vivido pelas instituições governamentais. Pensar na transformação digital do atendimento ao cidadão se tornou uma questão de sobrevivência.

Colocar isso em prática exige bastante esforço, mas traz muitos benefícios. A tecnologia é uma das ferramentas utilizadas pelos governos para promover a inovação. Sendo possível dimensionar serviços de forma mais rápida, precisa e otimizar a alocação dos recursos públicos.

Sabe-se que as organizações governamentais são diferentes, amplas e complexas. No entanto, isso não pode se transformar em um pretexto para os governos continuarem adiando a transformação digital em órgãos públicos.

A Secretaria de Fazenda possui diversos canais de atendimento, ora voltadas para orientações dos contribuintes, ora para atendimento de demandas e dúvidas do público interno (servidores públicos). No que tange a prestação deste serviço destacamos abaixo os problemas mais frequentes:

- 1) Falta de padronização das respostas entre os atendentes;
- 2) Necessidade de reduzir o tempo de resposta ao usuário;
- 3) Necessidade de avaliação do serviço prestado;
- 4) Redução ou rotatividade das equipes de atendimento e necessidade de manter o mesmo tempo e padrão da qualidade das respostas;
- 5) Elevado custo do usuário para obter o serviço público;
- 6) Falta de tramitação de documentos digitalizados, gerando gastos desnecessários;
- 7) Falta da distribuição automatizada das demandas entre a equipe de atendimento;
- 8) Cortes no orçamento, inviabilizando a consultoria e compra de novas ferramentas.



Diante desse cenário, vislumbramos que a ferramenta "SEF Atendimento" seria a impulsionadora que iria abrir as portas do Estado para a era da Transformação Digital. Essa solução foi desenvolvida internamente entre 2016/2017, em parceria da SAIF (Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais) com a STI (Superintendência de Tecnologia da Informação), para atender uma demanda imediata desta unidade e poderia trazer benefícios a curto prazo para diversas outras áreas da instituição, e o melhor, a custo zero para a administração pública.

Iniciou-se então uma fase de apresentação e disseminação da ferramenta para as diversas áreas que prestavam algum tipo de serviço de atendimento.

OBJETIVOS DA INICIATIVA

A transformação digital deve estar atrelada a um plano estratégico consistente, em que o digital não é um fim em si, mas um meio de melhorar a produtividade, integrar, otimizar e agilizar a cadeia produtiva, simplificar processos e entregar mais valor ao cidadão, conseguindo trazer resultados positivos para a instituição.

Pensando nisso a solução pretende atingir os seguintes objetivos:

- 1) Melhorar a qualidade da prestação do serviço (desburocratização);
- 2) Estreitar o canal de comunicação do contribuinte com o serviço público;
- 3) Reduzir o custo do usuário do serviço público;
- 4) Melhorar a qualidade do trabalho do servidor público;
- 5) Aumentar a interação digital dos usuários com o governo;
- 6) Gerar economia para o Estado (transações online custam menos que presenciais);
- 7) Melhorar a qualidade no serviço prestado, garantindo a padronização do atendimento;
- 8) Monitorar a execução dos serviços realizados e o Índice de Satisfação com o atendimento prestado;
- 9) Tramitar serviços com digitalização de documentos;
- 10) Minimizar o tempo de resposta dos usuários demandantes por serviços;
- 11) Promover a Gestão do conhecimento entre os atendentes;
- 12) Centralizar a informação em um único sítio, de acordo com o contexto de interesse do usuário;
- 13) Distribuir automaticamente as demandas entre os atendentes, eliminando etapas de triagem e distribuição dos processos;



14) Tratar com maior impessoalidade a tramitação das demandas, com o balanceamento da carga de trabalho entre os atendentes;

15) Impulsionar a transformação dos processos de negócios, e sensibilizar os servidores quanto a necessidade de simplificar e desburocratizar processos de atendimento com vistas a trazer mais eficiência ao serviço público.

Uma das inspirações na elaboração da solução foi a metodologia utilizada pela Empresa de consultoria Elo Group, que baseia seu trabalho no tratamento de alavancas de Produtividade e Inovação que deverão ser combinadas para gerar transformações de alto impacto.

Esse processo de alavancas se adequa muito bem ao contexto das Instituições Públicas, onde grandes projetos enfrentam muitos obstáculos burocráticos. A metodologia ensina que atuar em pequenas alavancas para resolver um problema que é muito maior. Somente após resolver uma parte do problema, o projeto avança para uma próxima etapa, aumentando assim a probabilidade de ao final do processo, entregar um objetivo maior.

A entrega de pequenos objetivos com prazo de aplicabilidade menor, permitem dar prosseguimento a um projeto factível dentro da realidade do serviço público, mudando a burocracia existente para implementação de Projetos Grandiosos que ao final acabam arquivados em uma gaveta.

BENEFICIÁRIO(S) DA INICIATIVA

Os beneficiários da iniciativa são:

- O cidadão que possui relações com as instituições públicas. Ele tem ampliação da gama de serviços ofertados via WEB, com benefício imediato no custo envolvido no serviço público, redução do tempo para solução do problema, bem como a desburocratização dos processos disponibilizados.
- O servidor envolvido nos processos de atendimento ao público tanto externo quanto interno. A solução permitiu otimização dos processos internos, melhor organização e distribuição do trabalho, controle gerencial de recursos e resultados.
- O governo. Se beneficia com a otimização de processos internos, redução dos custos operacionais envolvidos no serviço público e melhora sua aprovação junto ao cidadão com a percepção de uma prestação de serviços mais eficiente e menos burocrática.

DESCRIÇÃO DA INICIATIVA

Atuar no cenário digital já era uma realidade que precisava ser implementada, e foi pensando nisso que em 2016/2017 iniciou uma parceria da SAIF (Superintendência de Atendimento e Informações Fiscais) com a STI (Superintendência de Tecnologia da Informação) buscando uma solução de atendimento que resolvesse às necessidades de comunicação dos canais de atendimento da SEFMG.



Fruto dessa parceria, foi concebida uma ferramenta denominada SEF Atendimento, com tecnologia e soluções inovadoras para atender não só a necessidade imediata dos setores da SAIF, como tornar para o Estado uma ferramenta de Gestão do Atendimento e do Conhecimento.

Já nos primeiros meses de sua utilização, os resultados positivos demonstraram claramente o salto gerencial que a ferramenta permite e a grande aceitação dos usuários na medida em que apresentou uma gama de funções que facilitaram o dia a dia de trabalho dos servidores.

O pacote de funcionalidades inseridas para viabilizar o atingimento dos objetivos definidos enquanto solução de atendimento, garantiu a percepção da melhora na gerência e nas rotinas de trabalho dos servidores. O Quadro de Funcionalidades do SEF Atendimento explica um pouco das principais funções da ferramenta. (Ver Anexo Funcionalidades SEF Atendimento)

Estavam claras as possibilidades da ampliação dessa iniciativa dentro das áreas de atendimento do Estado, devido a sua flexibilidade de customização e a facilidade de aprendizado por parte dos usuários. A partir de então, a STI e a SAIF começaram a prospectar aos gestores das divisões e superintendências com problemas de atendimento semelhantes. Devido à grande aceitação e anseio de todos em utilizar a mesma solução, foi desenvolvido um plano para apresentação da solução, considerando o perfil e as necessidades das diversas áreas da instituição.

Como estratégia de implantação, era necessário estabelecer marcos:

- 1) mapeamento do processo da nova área interessada, visando entender o negócio;
- 2) apresentação da aplicação no contexto real da área, destacando como seria realizada a otimização dos processos;
- 3) aprovação dos gestores da área;
- 4) parametrização da ferramenta para o funcionamento da área;
- 5) treinamento dos atendentes (replicadores).

A necessidade de acelerar a transformação digital dos serviços, com a solicitação eletrônica, avaliação da satisfação dos usuários e monitoramento dos serviços também foi apresentada aos potenciais usuários no intuito de fomentar essa necessidade de simplificação de seus processos.

Algumas ferramentas de métodos já reconhecidos foram utilizadas como suporte na construção e ampliação desta iniciativa. Dentre elas destacamos o Kit de Transformação de Serviços Públicos, fornecido pelo Ministério do Planejamento (www.ministeriodoplanejamento.gov.br/cidadaniadigital), que contém ferramentas e métodos que dão suporte aos órgãos para a transformação dos serviços públicos, na perspectiva do usuário, buscando a simplificação e a oferta por meio de canais digitais. Neste ponto a implantação do SEF Atendimento nas diversas áreas e formatos aplicados, permitiu sobretudo iniciar pequenos focos de inovação e transformação digital setorizados. Mudou a rotina dos servidores e abriu espaço para o reconhecimento da necessidade de simplificação e desburocratização, bem como da existência de soluções simples que provocam ganhos significativos a curto prazo.

Uma área que se destacou nos resultados após a implantação da ferramenta foi o atendimento de uma AF



(Administração Fazendária). Nela constatamos a redução do Custo do Cidadão a patamares de impressionantes 62% (Ver Anexo - Levantamento de Custos do Usuário de Serviços Públicos).

Quando se pensa no Custo Governo, identificamos alguns atendimentos feitos presencialmente que chegavam a passar por até 6 servidores da unidade antes de sua conclusão. Após a implantação do SEF Atendimento, a mesma solicitação passou a ser tratada por um único servidor, que faz desde a recepção até a conclusão da demanda, eliminando etapas de triagem, distribuição e arquivamento de documentos. (Ver exemplo no Anexo Fluxograma do Atendimento de Serviços).

Tendo em vista que a ferramenta já estava em pleno funcionamento no ambiente de produção, todo o processo para migração do serviço presencial para o atendimento eletrônico levou apenas 10 dias e não gerou custo adicional algum ao órgão.

As estratégias digitais implementadas em uma instituição deverão portanto, ter o poder de impulsionar a transformação dos processos de negócios.

Neste ponto, a implementação da ferramenta no âmbito das comunicações internas da instituição foi fundamental para inserir um grande universo de servidores neste contexto de transformação digital, fomentar à cultura de atenção ao atendimento público e impulsioná-los na promoção de mudanças rumo a um Governo Digital.

TEMPO DE IMPLANTAÇÃO (EM MESES)

As atividades de especificação e levantamento das funcionalidades para construção da ferramenta SEF Atendimento deram início ao projeto em 29/07/2015, e a implantação efetiva do sistema em produção ocorreu em 20/06/2016, fechando assim o seu ciclo completo de construção em um prazo de aproximadamente 11 meses.

Após alguns meses de uso da ferramenta pela SAIF atendendo o público interno (contribuintes) e o público interno (servidores) com sucesso, iniciou-se o período de expansão da solução que passou a ser usada em outras divisões e superintendências. Devido a sua flexibilidade conseguimos alcançar um novo tipo de atendimento externo prestado de forma descentralizada, o Fale com a AF (AF - Administração Fazendária).

Atualmente existem 10 áreas ativas na ferramenta e 3 superintendências em processo final de implantação (o que elevará esse número, devido as Subáreas de atendimento).

O tempo para implantação da solução em um nova área pode ser de uma semana a alguns meses. Dependendo basicamente do nível de complexidade dos serviços tratados, da própria estrutura hierárquica daquela área e principalmente se há necessidade ou não de redefinição dos processos internos.

Quando o setor já presta serviço de atendimento, e possui definição clara dos assuntos e públicos a serem tratados, desejando apenas transferir o atendimento feito por um e-mail corporativo (Caixa e-mail Outlook) para o atendimento via SEF Atendimento este processo necessita de no máximo uma semana para implantação. Dependerá somente da customização de parâmetros de área, cadastro e treinamento dos atendentes, consultores e supervisores.

Quando o setor ainda precisa definir seus processos internos e os tipos de atendimento ou serviços, bem como o tipo



de público que irá atender (interno ou externo) este processo poderá ser um pouco mais demorado em função destas redefinições processuais que precisarão ser feitas antes da criação da nova área de atendimento dentro da ferramenta.

RESULTADOS ALCANÇADOS

Resultados Quantitativos:

- Redução do custo do cidadão, usuário de serviços públicos, com índices de até 62%, no que se refere aos serviços via WEB pelo Fale com a AF. (Ver Anexo - Levantamento de Custos do Usuário de Serviços Públicos)
- Redução do prazo de tratamento das demandas inseridas via Sistema SEF Atendimento em até 30%.
- Redução do custo do Governo ao otimizar processos e diminuir o quantitativo de servidores envolvidos com o tratamento de uma única demanda, chegando a reduzir de 6 para 1 servidor em alguns casos. (Ver exemplo no Anexo Fluxograma do Atendimento de Serviços).
- 122.195 atendimentos direto ao contribuinte, via canal Fale Conosco (Jun/2016 a Mai/2018). Destacamos a média de 6.000 atendimentos/mês e o nível de satisfação em 79%, apesar da redução da equipe de 21 para 12 atendentes.
- 59.651 atendimentos foram prestados nas 7 áreas ativas do atendimento interno (Jun/2016 até Mai/2018).
- 5.393 atendimentos realizados em apenas 2 meses de atendimento no Fale com a AF (Abril e Maio/2018), retirando da fila do atendimento presencial um total de 25% dos contribuintes daquela unidade, após disponibilizar apenas 5 serviços online.

Resultados Qualitativos:

- Nas áreas onde o SEF Atendimento foi implantado passou a ser possível mensurar a mão de obra utilizada para cada tipo de atendimento, obter informações gerenciais sobre a equipe, desvendar os pontos críticos de cada setor e controlar as demandas dando maior visão e segurança ao atendimento.
- Na visão dos servidores diretamente ligados a execução dos serviços de atendimento, a percepção de que a divisão do trabalho se tornou mais justa é unânime e o fácil manuseio da ferramenta ajudou a programar melhor a rotina de trabalho, possibilitando visualizar o volume total e os prazos finais dos atendimentos sob sua responsabilidade, bem como identificar de forma rápida as demandas que necessitam de priorização.
- Captação de novos usuários, aproveitando os recursos de escalabilidade e flexibilidade da ferramenta para atendimento de realidades diversas:

Em fase de implantação e em um formato que poderemos chamar de inter-órgãos, o sistema começará a ser usado pela Subsecretaria de Gestão da Despesa de Pessoal/SEF no atendimento às demandas relativas ao pagamento de pessoal de todo o Estado. Este atendimento terá a possibilidade de restringir a um grupo de servidores de outros órgãos o acesso a ferramenta limitado ao usuário autenticado.



Este atendimento estará inaugurando mais uma possibilidade de uso da solução que já está sendo prospectado também pelo atendimento RH Responde, que trata de assuntos de RH dos servidores de todo Estado de Minas Gerais, e pela SEPLAG, que coordena o Fale Conosco do Portal MG, que atende aos assuntos de todos os órgãos estaduais.

Conforme demonstrado ao longo do trabalho, podemos dizer que a aplicação da iniciativa atingiu a todos os motivos elencados na introdução do GUIA SIMPLES - SIMPLIFICAÇÃO DE SERVIÇOS, do Ministério do Planejamento:

Por que simplificar serviços públicos

Economia serviço simples é sinônimo de economia de tempo e dinheiro, para o Estado e para a sociedade.

Produtividade direcione os servidores que estão envolvidos na burocracia para realizar o que efetivamente tem valor para o usuário.

Transparência quanto maior a simplicidade envolvida em um serviço público, maior a possibilidade do cidadão compreender e fiscalizar a sua prestação.

Toda instituição governamental, independentemente de porte ou setor, enfrenta barreiras para a inovação, mas a capacidade de identificar e remover estas barreiras é que serão o diferencial no atingimento de seus objetivos.

Nesta proposta, o SEF Atendimento, por se tratar de uma solução de atendimento, gestão de pessoas e de conhecimentos, vem atuando como um catalisador nos processos de transformação digital da instituição.

OBSTÁCULOS IDENTIFICADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA INICIATIVA

Destacam-se entre os obstáculos identificados na implementação da iniciativa os seguintes itens:

- Escalabilidade da aplicação para atender crescente demanda de novas áreas de atendimento (aumentar a performance em progressão ao número de usuários);
- Garantir a disponibilidade da aplicação para um número crescente de usuários (aplicação disponível 24 horas/7 dias da semana);
- Padronização da solução para atender várias áreas de atendimento, sem perder o foco da simplicidade em sua usabilidade.
- Autenticação exclusiva para áreas da intranet Fazenda;
- Entender as necessidades das novas áreas e customizar a aplicação aderente as particularidades de acordo com a realidade de cada área de atendimento



SOLUÇÕES ADOTADAS PARA A SUPERAÇÃO DOS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS IDENTIFICADOS

Considerando os obstáculos identificados, citamos abaixo as medidas para mitiga-los:

- Para garantir a escalabilidade da aplicação e sua disponibilidade, a STI migrou a aplicação para um equipamento mais robusto Supercluster e desmembrou a aplicação em camadas de aplicação e serviço. Esse procedimento garante alto desempenho devido ao balanceamento de carga entre os servidores e alta disponibilidade para o usuário final.

- Para evitar que seja demandada customizações da aplicação para cada nova área de atendimento, foi montada uma estratégia de implantação:

1. Um analista de sistemas da equipe da STI apresenta a solução existente para equipe da nova área, para que todos conheçam o potencial da ferramenta.
 2. Um analista de sistema realizada o mapeamento do processo da nova área juntamente com os responsáveis de negócio. Posteriormente é feito uma mesa de negociação propondo adequações e melhorias nas rotinas de trabalho.
 3. Como a ferramenta é facilmente customizável, é apresentada as possibilidades de implantação para a nova área de negócio.
 4. Assim que aprovada pelos gestores da nova área, a ferramenta é customizada de acordo com os assuntos que serão tratados e disponibilizada no ambiente de homologação, onde são realizados workshops com os membros da equipe, simulando rotinas do cotidiano.
 5. Após o de acordo, o disponibilizada no ambiente e produção.
 6. É prestada assessoria no apoio a divulgação e disseminação do novo canal de atendimento eletrônico (via informativo, e-mail, etc).
- Foi desenvolvida pela STI um formulário para acesso externo a intranet. Nesse formulário pode ser acessado por qualquer usuário habilitado previamente pelas áreas de atendimento.

RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS (VALOR E ORIGEM)

Considerando o cenário de crise, com constantes cortes orçamentários, uma das premissas da iniciativa era melhorar os canais de atendimento sem que isto significasse aumento de despesa para a Secretaria da Fazenda.

A implementação dessa iniciativa foi realizada sem gerar custos adicionais aos cofres públicos, pois a ferramenta SEF Atendimento é de propriedade da SEF/MG, não possuindo custo por licença de usuário. Ela foi desenvolvida em 2016/2017 com recursos próprios, por equipe de analistas disponibilizados em caráter permanente na SEF para suprir toda a necessidade de prestação de serviços de tecnologia da informação.



As assessorias prestadas pelos analistas de sistemas quando necessárias durante o processo de implantação são custeadas pelo contrato acima citado.

RECURSOS HUMANOS

Participaram ativamente da idealização, especificação e construção da solução 5 servidores da SEF (4 da área de negócios, demandantes originais da solução e 1 servidor responsável pela área de TI) e 5 analistas de sistemas terceirizados, pertencentes ao quadro de colaboradores da SEFMG na área de STI.

Para implantação em novas áreas, a quantidade de pessoas envolvidas dependerá diretamente da quantidade de pessoas pertencentes a cada nova área. Tendo sempre como assessoria a equipe da STI, para as alterações sistêmicas que se fizerem necessárias, bem como apoio dos servidores da SAIF na customização dos padrões da ferramenta e suporte de dúvidas sobre sua utilização.

INFRA-ESTRUTURA

Não houve necessidade de investimento do Estado na construção ou compra de uma ferramenta para atendimento ao público, uma vez que a solução SEF Atendimento é proprietária e sem custos adicionais por utilização de novas licenças de uso.

Os recursos utilizados, tais como computadores, telefones, salas de reunião etc, já estavam disponíveis.

Recursos Tecnológicos:

- Na interface com o usuário: uso de conceitos de USER EXPERIENCE, com recursos de tela visando uma agradável usabilidade e facilidade na compreensão do funcionamento do sistema.

- Na infraestrutura:

Banco de dados Oracle 12c.

Servidor de Aplicação: Oracle Weblogic.

Linguagem de programação: Java 1.6

O Servidor de Aplicações Weblogic Java, que executa o sistema, e o Banco de Dados, que armazena todas as informações, são da Oracle Corporation que tem capacidade de suportar sistemas com grande volume de acessos.

O uso dos servidores Oracle, garantem ao sistema ampla capacidade de expansão.



GRAU DE NOVIDADE

Até o momento, o SEF Atendimento foi implantado em unidades da SEF. Porém devido aos resultados obtidos, o projeto está sendo objeto de prospecção por outros órgãos estaduais e municipais, onde visitas e apresentações estão sendo realizadas frequentemente, podendo resultar em iniciativas de parcerias e/ou cooperação técnica entre a SEF e outros órgãos/instituições do governo.

CUSTO DE IMPLEMENTAÇÃO/MANUTENÇÃO DA INICIATIVA

A implantação da solução bem como o custo de desenvolvimento está embutido no valor mensal de contratos da SEF para Prestação de Serviços de Tecnologia da Informação. Os custos de manutenção e desenvolvimento de novas funcionalidades dentro da solução SEF Atendimento também estão incluídos neste orçamento, não havendo geração de custo adicional.

ENVOLVEU MAIS DE UMA INSTITUIÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DA INICIATIVA? QUAL(IS)?

Em um primeiro momento não foram necessárias parcerias externas para implementação da iniciativa.

A demanda de criação desta solução de atendimento partiu de uma iniciativa conjunta entre a Superintendência de Arrecadação de Informações Fiscais (SAIF), enquanto área de negócios e a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), especificadora e executora do projeto.

Depois de implementada com sucesso em diversos formatos de atendimento, externo, interno, interórgãos e até mesmo descentralizado nas Administrações Fazendárias, a fase atual é de prospecção de parcerias externas.

A SEPLAG analisa viabilidade técnica para sua implementação como solução padrão para todos os órgãos estaduais, em substituição à utilizada atualmente no atendimento do Fale Conosco disponibilizado nos sites mg.gov para o público externo das instituições.

A equipe do RH Responde, responsável pelo tratamento das dúvidas de RH dos servidores de todo o estado de MG, e que possui uma equipe de respondentes espalhados em várias cidades mineiras e oriundos de diversos órgãos, também está promovendo estudos para viabilizar adequações necessárias para uso da ferramenta.