

# BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO

## Ronan Knispel

Graduando em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Email: ronan.knispel@ucj.com.br  
Conselheiro Administrativo da UFMG Consultoria Júnior

## Iago Amaral

Graduando em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Email: iago.amaral@ucj.com.br  
Diretor de Projetos da UFMG Consultoria Júnior

### Resumo

O objetivo da UFMG Consultoria Júnior (UCJ) no semestre atual, foi de entender como crescer sustentavelmente. Para isso, vislumbramos no pilar mercado uma necessidade de melhoria dos nossos serviços para que tivéssemos um aprimoramento da nossa cultura, voltada para foco no cliente.

Para suprir essa necessidade, encontramos na Elo Group, uma empresa de consultoria parceira, as fontes de inspiração e suporte necessário para suprir esse gap. Para testar nossa proposição, fechamos um projeto muito promissor com o Ministério Público do Trabalho.

A solução proposta pela UCJ, trouxe um aumento da eficiência do Ministério Público do Trabalho em 66% em seus dois processos críticos, resultando em uma economia monetária de R\$ 17.325,00. Com isso, foi garantido um retorno sobre esse investimento público de cerca de 400%. Esse projeto já resultou para a UCJ um total de R\$ 26.250,00, além de possibilitar uma parceria de expansão do projeto para todo o Brasil que irá impactar significativamente nos resultados da rede.

### Introdução

A última reformulação de portfólios da UCJ ocorreu em meados de 2009, momento em que foi trazido para a empresa diversas metodologias de Estratégia, Qualidade, RH e Marke-

ting. Ao longo dos últimos anos, muitos foram os impactos através de projetos executados com esses portfólios. No entanto, após nove anos, a diretoria de 2017 levantou o questionamento acerca da efetividade das nossas soluções e seus respectivos impactos nos clientes. Através de muitos estudos concluímos que precisávamos inovar na geração de valor para os nossos clientes.

Para solucionar esse problema identificamos que os principais gaps a serem superados estavam relacionados à implementação e à mensuração dos resultados dos nossos projetos. Assim, demos início a um projeto de reestruturação de processos com o Ministério Público do Trabalho (MPT). Tal órgão público existe para atuar na defesa coletiva e individual dos trabalhadores brasileiros. Resolver o problema de uma instituição com esses interesses é não apenas um projeto de gestão, mas um projeto de cidadania, que visa otimizar os processos de um órgão público que impacta na vida dos brasileiros, garantindo que isso seja feito por um preço abaixo do valor de mercado o que garante mais economias aos cofres públicos.

Para que escalássemos o projeto para todas as áreas do Ministério, e com isso otimizássemos toda a execução do mesmo, precisaríamos fazer um teste que iria mostrar a vantagem de contratar a UCJ para todos os setores, o que resultaria em um fechamento de 9 projetos. O teste escolhido foi no setor Plan Assist, responsável pela assistência médica dos

servidores do ministério. O projeto foi de reestruturação de processos e foi planejado e executado seguindo a metodologia a do Business Process Transformation.

Neste setor, o cliente encontrava-se com problemas no que tange à ineficiência dos processos. Após a realização do diagnóstico do setor, chegamos à conclusão que as principais dores estavam no serviço de cadastro de beneficiário e na análise de faturas enviadas pelos hospitais. Identificados estes dois macroproblemas, o MPT esperava que através da resolução de tais dores, a UCJ conseguisse trazer mais eficiência ao trabalho de seus funcionários, evitando retrabalho e acúmulo de tarefas.

### **Desenvolvimento**

Evidenciados os desafios que precisaríamos superar, concluímos que não conseguiríamos realizar nossa proposta sozinhos e iríamos precisar da ajuda de pessoas e instituições com esse know-how. Nesse projeto conversamos com inúmeros professores, empresas de mercado, empresas juniores, pós-juniores, mas foi em um dos nossos parceiros, a Elo Group, que encontramos apoio para nosso projeto.

A Elo Group é uma empresa de consultoria que atua na transformação das organizações. Em seus dez anos de história já atuou com empresas de setores mais diversos, aplicando seu escopo de atuação em serviços de tecnologia, estatal, bancário, agrícola, petrolífero e nas mais diversas áreas das engenharias, não restringindo seu escopo à área de gestão. Criar um modelo de transformação da realidade do cliente nos mais diversos setores envolve a criação de um framework aplicado à realidade do cliente.

Tal framework é chamado Business Process Transformation, que consiste em nove

etapas para a resolução, teste, implementação e escalabilidade da solução dentro do negócio do nosso cliente. A primeira etapa é o Desafio, que busca identificar os principais problemas que resultam nos gaps do negócio do cliente; a segunda etapa é a imersão, que visa identificar na vivência in loco o que está causando os problemas levantados na etapa Desafio; a terceira etapa consiste na construção da solução, pautando nos problemas identificados na etapa imersão; após serem pensadas as soluções é necessário experimentá-las, através da construção de protótipos; após essa etapa existe a necessidade de corrigir os desvios e implementar apenas os testes que mais geraram resultados; por fim, na etapa de estabilização, é que surge a necessidade de escalar essa solução pela organização e garantia de existência de processos para que essas etapas sejam estabilizadas e tragam retornos sustentáveis para a organização. Toda essa metodologia foi implementada em conjunto com uma mentoria, em que a Elo Group disponibilizava horas de um consultor para apoiar e validar entregas, até que a metodologia estivesse totalmente em domínio dos consultores.

Um projeto deste porte, que tende a mudar todo o modelo de planejamento, execução e gerenciamento de projetos da UCJ tem a necessidade de ser testado, antes de ser adotado como uma prática na empresa.

Na etapa do desafio foi estabelecida a necessidade de redução do tempo gasto em tarefas que não agregam valor para o beneficiário. A decisão de focar em tempo, surgiu por ser um dos problemas com maior margem para atuação, além das inúmeras reclamações relacionado a sobrecarga dos funcionários. Assim, definir o desafio no início do projeto permitiu que todas as soluções encontradas futuramente fossem pautadas em atacar o problema des-

critico, além da coleta dos dados que permitiram a mensuração da superação do desafio.

A etapa de imersão foi marcada por bastante trabalho in loco, em que mapeamos os processos e levantamos as dores. Também foram coletados os tempos e a frequência mensal de cada processo, uma vez que como o foco do projeto era a redução de tempo, processos frequentes e longos devem ser priorizados em relação a processos esporádicos e curtos. Chegamos à conclusão que as principais dores eram no serviço de cadastro de beneficiário e na análise de faturas enviadas pelos hospitais. A etapa de cadastro precisa ser realizada em 5 sistemas diferentes, em que são inseridas as mesmas informações gastando em torno de 90 min para ser realizada. Já o processo de análise de faturas leva 90 min para ser executado caso a fatura contenha algum erro cometido pelo remetente.

Na etapa de solução foi elaborada uma planilha em que o funcionário digitava os dados do beneficiário e realizava um processo de cópia e cola para cada um dos sistemas, essa solução foi catalisada pela estrutura do setor em que cada servidor possuía dois monitores em seu computador. Já para o problema do faturamento, a planilha de lançamentos de fatura que era enviada aos hospitais, foi reestruturada para que não aceitasse valores acima do teto daquela atividade e para que não aceitasse caracteres diferentes daqueles demandados pelo critério.

Na etapa de experimentação, testamos a planilha de cadastro com um dos servidores e percebemos que com a nova ferramenta, a tarefa era executada em 30 minutos, representando uma economia de 60 minutos em cada ocorrência do processo, resultando aumento de eficiência processual em 66%. Levando essa economia de tempo a termos monetários

– muito importante para análise de economia aos cofres públicos – essa pequena alteração gera uma economia de R\$ 4030,00 por ano. Já no processo de análise de faturas, observamos que caso a fatura não possua nenhum erro, são gastos apenas 30 minutos para execução representando uma economia de 60 minutos no processo, também resultando aumento de eficiência processual em 66%. De maneira análoga ao cadastro, também calculamos a economia anual em unidades monetárias que seria de até R\$13.295,00 com esse processo. Essas alterações geraram uma economia para os cofres públicos de R\$17.325,00 anuais por funcionário. Dessa maneira, apenas com um funcionário o retorno atribuído pela UCJ, representa um retorno de cerca de 400% sobre o investimento inicial do projeto.

Na etapa de implementação, o novo processo foi passado para o outro funcionário e para o gerente do setor que também executam essas tarefas, fazendo com que as atividades testadas fossem escaladas para todo o setor e abrindo margem para economia ainda maior. Na última etapa, a de estabilização, no intuito de garantir o contínuo controle do tempo e da eficiência das tarefas, foi elaborada uma planilha de indicadores para o gerente do setor, que continham dados coletados pelo software de solicitação de serviços do Ministério. Assim, o gerente pôde controlar e gerenciar o tempo das tarefas por meio da diferença entre os tempos de solicitação e realização da tarefa.

### Conclusão

Uma das premissas mais trabalhadas internamente na UCJ é a necessidade de fazer mais e melhores projetos. Quando pensamos a metodologia adotada e testada no projeto com o Ministério Público do Trabalho, observamos

inicialmente a superação de melhores projetos, uma vez que testamos e aprovamos uma forma de transformar a realidade dos nossos clientes implementando o projeto ao longo de sua execução e com isso gerando o impacto para o cliente.

Contudo, a principal força dessa mentalidade está demonstrada quando ponderado a ótica de mais projetos. Com o encerramento do projeto MPT 1, que custou R\$ 4700,00, fomos contratados novamente pelo Ministério por R\$ 5700,00. Além disso, existem outros 9 projetos para serem executados em sequência dentro do Ministério com a mesma metodologia, o que irá retornar aos cofres da UCJ R\$51.300,00 no próximo ano, o que representa aproximadamente 25% da receita do ano atual. Além disso, já fechamos outros 3 projetos com a metodologia, resultado um faturamento de R\$15.850, o que representa aproximadamente 30% do total vendido desde que implementamos o BPT.

Com isso, a UCJ superou uma das maiores dores de EJ's de cluster 5 – o de ter uma solução, que além de desenvolver os membros, transforme a realidade do cliente – tornando escalável essa solução para vários outros projetos. Tudo isso pode ser vislumbrado no total de R\$ 26.250,00 de faturamento apenas com essa metodologia, o que pode chegar até o fim do ano em R\$ 35.250,00, responsável por 20% do faturamento da UCJ.

O excelente resultado da implementação do BPT em conjunto com a execução dentro do Ministério trouxe resultados tão expressivos frente ao cliente, que a superintendente responsável pela regional sudeste do Ministério do trabalho, teve a ideia de expandir para todo o Brasil a experiência de sucesso que teve com a UCJ.

Caso a expansão do projeto à âmbito nacional, que está em conversa com a Brasil

Junior, for bem-sucedida, resultará em fechamento de projetos em todas as capitais. Caso seja mantido constante o ticket médio e o número de projetos vendidos pela UCJ, haveria um faturamento total da rede de R\$ 1.250.000,00, e um fechamento de 243 projetos.

Se, para além disso, o resultado de 400% de retorno sobre o investimento for mantido em toda essa execução, os resultados de economia para os cofres públicos seriam em torno de R\$ 5.000.000. Além disso, haverá também uma economia de tempo que gerará um aumento de eficiência de 66%, levando um serviço público extremamente necessário ao povo brasileiro, a aumentar sua capacidade de atendimento e por consequência sua entrega para os consumidores.

Poucas são as barreiras de entrada para essa estratégia de alavancagem, uma vez que existe uma demanda latente por parte do Ministério, e existe oferta adequada de diversas empresas juniores pelo Brasil. Para além disso, caso seja necessário a aplicabilidade do Business Process Transformation da Elo Group, essa também é uma possibilidade, uma vez que esse framework é de possível implementação em diversas áreas. Prova disso é que a Elo Group tem parceria com EJ's dos mais variados cursos em todo o Brasil.

Por fim, quando se fala de resultados para o MEJ, para além do que já foi descrito até aqui, o interesse da UCJ é contribuir para uma melhoria nos projetos de todas as EJ's da rede. Nossa visão de sucesso para a UCJ, é que 100% dos projetos executados sejam transformadores da realidade dos clientes atendidos, garantindo que nenhum dos projetos executados sejam "engavetados". Acreditamos e desejamos que com o compartilhamento dessa experiência possamos colaborar para a evolução da rede, afinal, nenhum de nós é tão bom

quanto todos nós juntos.

**Documento enviado em junho de 2018  
e aprovado em julho de 2018.**