

Célio Bozola deixa a Prodesp e faz balanço de sua gestão

Nos últimos oito anos, a Prodesp passou por transformações importantes, fugindo à percepção estereotipada que o senso comum tem das instituições públicas. Os resultados no período mostram uma empresa focada na eficiência, na produtividade, na redução de custos e na oferta de serviços de qualidade. Veja mais na entrevista com Célio Bozola, que liderou a empresa de abril de 2011 a dezembro de 2018.

Como avalia sua experiência à frente da Prodesp?

Sou engenheiro eletrônico de formação, e atuo no mercado de tecnologia da informação e telecomunicações há mais de 40 anos. Tirando os primeiros anos de minha carreira, sempre trabalhei na iniciativa privada. Fui executivo de empresas nacionais e internacionais e trabalhei no Brasil, Estados Unidos e Inglaterra. Quando fui convidado a vir para a Prodesp, no início de 2011, vi como um grande desafio profissional e aceitei. Mas devo confessar que achei que ficaria aqui uns dois ou três anos no máximo. Só que o desafio se mostrou maior e muito mais interessante do que eu previa. E a sinergia com a empresa e seus profissionais foi grande, bem como os resultados do trabalho atenderam à expectativa do Governo do Estado de São Paulo. A consequência disso tudo, é que passei oito anos como presidente da Prodesp!

Como você resumiria a empresa nesse tempo?

De 2011 a 2018, estabelecemos diretrizes e colocamos em prática uma série de ações que redundaram naquilo que costumo chamar de “espiral positiva” de crescimento da Prodesp. Essa espiral envolveu a melhoria significativa em vários aspectos relevantes para qualquer empresa, como a satisfação dos seus clientes e funcionários; a sua saúde financeira; o aumento da sua competitividade e produtividade; a qualidade de suas entregas; a redução de custos; e uma criteriosa política de investimentos, coerente com a receita.

Do ponto de vista financeiro, qual é a situação da Prodesp hoje?

A saúde financeira da Prodesp hoje é robusta, apesar do ambiente macroeconômico ainda desfavorável. Ao longo dos últimos oito anos, por meio de ações como maior aproximação e envolvimento com o cliente - que nos permitiu entender melhor suas demandas e propor soluções mais adequadas -, e maior ênfase na execução e nas entregas, aumentamos o volume de serviços prestados. Em algumas situações, chegamos mesmo a recuperar clientes que estavam trocando a Prodesp por outras empresas. Adicionalmente, saneamos o contas a receber, impusemos maior rigor ao faturamento e à cobrança dos serviços prestados, reduzimos despesas e adotamos um

acompanhamento minucioso dos gastos. O resultado final disso tudo é que a Prodesp passou de um faturamento de cerca de R\$ 530 milhões em 2010 para pouco mais de R\$ 1 bilhão em 2018. Ou seja, a receita da empresa duplicou. Entre 2012 e 2014, crescemos a taxas superiores a 20%. Outro número importante: a produtividade média por empregado cresceu de forma consistente ano a ano nesse período, passando de pouco mais de R\$ 255 mil em 2010 para R\$ 460 mil em 2017. Por seu desempenho financeiro, entre vários outros reconhecimentos, a Prodesp conquistou em 2016 o mais importante e prestigiado prêmio de excelência empresarial do País, o Melhores e Maiores da revista Exame. Naquele ano, a Prodesp foi a Melhor Empresa do segmento indústria digital, mesmo concorrendo com gigantes do mercado privado.

Para além do óbvio, que é a própria sobrevivência, qual a importância de uma empresa ter saúde financeira sólida?

Graças ao desempenho financeiro que acabei de mencionar, a Prodesp pode fazer os investimentos necessários para aumentar sua capacidade computacional e modernizar sua infraestrutura. De 2011 a 2018, esses investimentos totalizaram aproximadamente R\$ 530 milhões. De outro lado, no mesmo período, a Prodesp reverteu ao Tesouro Estadual, na forma de dividendos, um montante de cerca de R\$ 330 milhões. A performance financeira da Prodesp também permitiu que ela própria custeasse o desenvolvimento de vários projetos, como a modernização da folha de pagamento do Estado, o Poupatempo 2ª Geração, o sistema de gestão hospitalar S4SP e o novo Sistema Integrado de Multas (SIM). Outra consequência direta desses bons resultados financeiros, é que desde 2012, com o intuito de aumentar sua competitividade no mercado, a Prodesp tem repassado seus ganhos de produtividade a seus clientes mediante o não reajuste de itens de sua tabela de preços, a concessão de descontos sobre a tabela ou, ainda, o reajuste em bases inferiores aos índices oficiais. Esse repasse de produtividade ou, dito de outro modo, a economia de nossos clientes superou os R\$ 40 milhões em 2016. E foi ainda maior nos dois anos seguintes.

O que de mais relevante foi feito para redução de custos nos últimos oito anos?

Realizamos centenas de ações, com diferentes níveis de impacto nas contas da empresa. Entre aquelas iniciativas de maior peso, sem dúvida, está a renegociação de contratos com fornecedores da Prodesp e do Poupatempo, que proporcionaram uma economia estimada de mais de R\$ 100 milhões em 2016, e montantes similares em 2017 e 2018. Outra ação importante foi a redução do quadro de pessoal, com desligamentos em 2011, 2015/2016 e um Programa de Demissão Voluntária em 2017/2018. Apenas o PDV, contou com a adesão de 142 funcionários, 114 dos quais já dispensados até 31 de dezembro de 2018. Essas iniciativas de ajuste do quadro de pessoal, somadas, resultaram em uma economia projetada de R\$ 17 milhões em 2016, e valores ainda maiores nos dois anos seguintes.

Uma das marcas da sua gestão foi a preocupação constante em melhorar a governança da companhia e tornar seus processos mais eficientes.

Verdade. Muito foi feito nessa área também. Racionalizamos processos, desenvolvemos e implantamos ferramentas de gestão e controle, e investimos em metodologias, entre outras ações. Um caso exemplar de racionalização de processos foi o de emissão de ordens de serviço para contratação de apoio técnico especializado, cujo trâmite caiu, em média, de 78 para 20 dias. Houve a automação completa do controle e acompanhamento do ciclo de negócios - prospecção de oportunidades, recebimento de demandas, negociação, contratação, planejamento, execução, entrega, faturamento e recebimento. Adotamos metodologias ágeis de desenvolvimento de sistemas. Do mesmo modo, estamos em processo de adoção da cultura *DevSecOps*, que permite a atuação integrada e sinérgica, com alto nível de automação, das equipes de desenvolvimento, operações e segurança da informação. Automatizamos totalmente o registro e o controle do ciclo anual de avaliação de nossos recursos humanos, envolvendo avaliação das metas do PPR, avaliação de competências e elaboração e acompanhamento dos planos de desenvolvimento individuais. Implantamos um Programa Lean Six Sigma que já realizou mais de 1900 certificações, de White a Master Black Belts. Trata-se de uma metodologia que oferece ferramentas e técnicas para se buscar de forma sistematizada a melhoria de processos, a resolução de problemas ou a redução de desperdícios. Mais especificamente em termos de governança corporativa, posso mencionar todas as adequações determinadas pela Lei 13.303/2016, a chamada Lei das Estatais, com destaque para a implantação e certificação de 100% dos funcionários no Código de Conduta e Integridade da empresa, e a criação de um Canal de Denúncias. Aberto a todos na Internet, inclusive ao público externo, esse canal permite o registro de denúncias sobre práticas de corrupção, fraudes e outros ilícitos, bem como sobre infrações ao Código de Conduta e Integridade.

A missão da Prodesp, formalizada em sua gestão, em 2011, é “contribuir para a eficiência do setor público e para a simplificação da vida do cidadão por meio de soluções tecnológicas inovadoras”. Quais foram os resultados obtidos no cumprimento dessa missão?

Os resultados foram extremamente gratificantes, principalmente quando olhamos os chamados projetos estruturantes, isto é, aqueles que criam condições para um aumento relevante da eficiência da gestão pública e/ou para melhoria expressiva dos serviços prestados ao cidadão. Muita coisa foi feita nos últimos oito anos; mas certamente ainda existem inúmeras oportunidades de aplicação da tecnologia da informação no âmbito da administração pública estadual. Até por isso, estabelecemos como foco exclusivo da empresa o atendimento aos órgãos do Governo do Estado de São Paulo e, em algumas situações muito específicas, prefeituras paulistas.

Você poderia dar alguns exemplos concretos desses resultados?

Podemos destacar o Inquérito Policial Eletrônico, que permite que todas as etapas de um inquérito, da instauração pela Polícia Civil ao seu ajuizamento junto ao Tribunal de Justiça, sejam realizadas de forma digital; a modernização da Delegacia Eletrônica, que possibilita o registro de boletins de ocorrência policial pela Internet; o Detecta, sistema de inteligência policial que agrega e correlaciona diferentes bases de dados, como as de boletins de ocorrência, de veículos furtados e roubados e de chamados do 190, além de imagens de câmeras públicas e privadas, auxiliando na prevenção e combate à criminalidade; o S4SP, sistema de gestão hospitalar que está padronizando e centralizando as informações de atendimento na rede pública estadual, criando condições para a futura implantação do Prontuário Eletrônico do Paciente. Podemos mencionar, ainda, o Gedave, sistema que facilita a vida do produtor rural e torna mais eficiente o controle sanitário de produtos agropecuários; a Secretaria Escolar Digital, plataforma que automatiza os processos administrativos das escolas, como o registro de avaliações, frequência, pedidos de dispensa e emissão de boletins, disponibilizando informações, inclusive, no celular de alunos e pais / responsáveis; o Portal do Detran.SP, que oferece uma série de serviços eletrônicos direto na Internet, como a solicitação de segunda via da CNH; e o Poupatempo do Empreendedor, que, excetuando-se casos excepcionais, permite que o empreendedor execute pela Internet todos os procedimentos necessários para legalização de seu negócio, com a obtenção, conforme o caso, das licenças dos Bombeiros, Cetesb, Defesa Agropecuária e Vigilância Sanitária. Um caso muito especial é o Poupatempo 2ª Geração, conjunto de iniciativas que estão levando o atendimento ao cidadão a um novo salto de qualidade, com maior oferta de serviços eletrônicos e canais físicos simplificados. São iniciativas como, por exemplo, o assistente virtual Poupinha, um robô que auxilia o cidadão no Portal do Poupatempo, prestando informações e agendando atendimentos; o SP Serviços, a loja de aplicativos do Governo do Estado de São Paulo, que coloca no celular do cidadão centenas de serviços públicos; e os totens de autoatendimento instalados nos próprios postos e em locais externos ao Poupatempo, como shoppings e supermercados, com serviços como os de solicitação de segunda via do RG e da CNH e emissão de Atestado de Antecedentes Criminais.

Um capítulo à parte no trabalho da Prodesp é justamente a operacionalização do Poupatempo, um programa que mudou da água para o vinho a qualidade da prestação de serviços ao cidadão e que há 20 anos tem índices quase inacreditáveis de aprovação por parte da população paulista.

Realmente, a qualidade do atendimento oferecido pelo Poupatempo e o prestígio que ele goza junto ao cidadão são motivos de orgulho para a Prodesp, que é a responsável pela operacionalização do programa desde sua criação, em 1997. Nos últimos oito anos, além da criação do já mencionado Poupatempo 2ª Geração, mais do que

dobramos a quantidade de postos físicos de atendimento. Dos 72 postos fixos hoje existentes, distribuídos por todo o Estado, nada menos do que 48 foram implantados de 2011 para cá. O orçamento do programa saltou de R\$ 234 milhões em 2010 para R\$ 545 milhões em 2018. O nível de aprovação geral do cidadão com o Poupatempo, medido anualmente por instituto independente, oscilou entre incríveis 97% e 98% no período, no qual foram realizados aproximadamente 340 milhões de atendimentos. Que outra organização pública ou privada tem esse patamar de aprovação? Em 2015, a Folha de São Paulo criou o prêmio O Melhor de São Paulo, concedido em diferentes segmentos àquelas empresas, entidades ou instituições mais bem colocadas em pesquisa anual realizada pelo Datafolha. Na categoria serviços públicos, o Poupatempo foi eleito pelo cidadão paulistano em todas as edições do prêmio - 2015, 2016, 2017 e 2018 - como o Melhor Serviço Público de São Paulo.

A Prodesp também está envolvida em projetos de infraestrutura computacional e/ou de telecomunicações para o Governo de São Paulo?

Muito bem lembrado! Além de desenvolver sistemas de informações e de ser responsável pelo Poupatempo, a Prodesp também está presente em soluções de infraestrutura de TIC para o governo paulista. Dois exemplos são a Intragov, a rede de comunicação Intranet / Internet do Governo do Estado de São Paulo, e a Intragov VoIP, o serviço de telefonia digital que utiliza a própria rede Intragov. Nesses dois casos, a Prodesp licita o serviço e firma um contrato único válido para todo o Estado; ao qual os órgãos interessados fazem adesão. Os serviços são geridos pela Prodesp junto aos respectivos fornecedores. Essa forma de contratação tem proporcionado economias gigantescas para os cofres públicos. A Intragov IV, contrato de prestação de serviços com vigência no período 2014-2019, gerou uma economia estimada em 30% nos gastos com comunicação de dados do Governo, o equivalente a mais de R\$ 200 milhões em cinco anos. Já a Intragov V, cuja licitação acabou de ser realizada, trará uma economia de cerca de 44%, ou mais de R\$ 300 milhões, no período 2019-2024. A expectativa em relação à Intragov VoIP, que começou a ser implantada em 2017, é de que, quando adotada por todos os órgãos estaduais, trará uma economia da ordem de R\$ 20 milhões / ano nos gastos do Governo com telefonia.

Você destacou como uma das ações que levaram à “espiral positiva” de crescimento da Prodesp a melhoria da satisfação dos clientes e dos funcionários. Pode detalhar um pouco mais?

A busca da melhoria da satisfação dos clientes e do clima organizacional, que é a satisfação dos funcionários, foi realmente um dos pilares da “espiral positiva”. Em 2010, a satisfação dos clientes estava em 6,79 e a dos funcionários, em 2011, em 59,86%. A partir de uma série de ações realizadas a cada ano, sempre com base nos resultados obtidos na pesquisa anterior, esses números foram crescendo de forma contínua e consistente. Assim, chegamos ao final de 2018, com o nível de satisfação de



nossos clientes superior a 8,0 e dos nossos funcionários superior a 74%. Para garantir a total isenção dos resultados, as pesquisas são realizadas por institutos independentes. No caso dos clientes, a pesquisa avalia aspectos como qualidade dos serviços, prazos de entrega, equipe de atendimento e capacidade de resposta. Quanto aos funcionários, é aferida sua percepção em relação a itens como atuação das lideranças, carreira, remuneração, comunicação e qualidade de vida no trabalho.

Que mensagem você deixaria para os funcionários, clientes e colaboradores da Prodesp?

Antes de mais nada, foi um grande desafio e uma verdadeira lição e satisfação liderar a Prodesp nesses oito anos. Minha sensação é de missão cumprida. Mas ninguém faz nada sozinho. Quero agradecer o apoio de cada um dos funcionários, dos clientes e de outros colaboradores e parceiros. Sem esse apoio, a trajetória de sucesso que acabei de relatar ao longo desta entrevista seria impossível. Aos funcionários, especificamente, gostaria de dizer que eles fazem parte de uma grande empresa, com inúmeras oportunidades pela frente para ajudar o Estado a utilizar cada vez mais e melhor a tecnologia da informação. E que não se esqueçam de três coisas fundamentais: persistência, consistência e paciência, sempre! Boa sorte a todos!