

Como Promover a Inovação com a Melhoria de Processos

Secretaria da Justiça, Trabalho e Direitos Humanos

Prof. João Paulo Mota



João Paulo Mota

Mestre em Engenharia pela UnB, na área de Governança, Desempenho e Tecnologia da Informação, MBA em Administração Estratégica pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e graduação em Administração pela UnB. Tem formação executiva em Gestão para Resultados pela Harvard University e Avaliação de Performance pela Georgetown University. É membro da ASPA (*American Society for Public Administration*), certificado em Gestão Estratégica de Performance (SPM) pela Rutgers University e certificado em Gestão de Processos (CBPP) pela ABPMP. É gerente de projetos e consultor do Instituto Publix.

(61) 9 8127-7344

joao.mota@institutopublix.com.br

Questões de Partida

DE que forma
podemos **eleva**r a
maturidade e o
desempenho da
gestão de processos
no Sistema
Socioeducativo?



COMO atuar para
potencializar a gestão
de processos em prol de
resultados?



Questões de partida

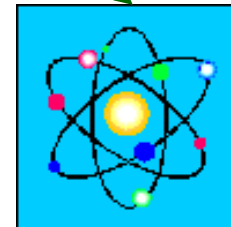
Contexto



**Fortalecimento
da democracia**



Globalização



**Revolução
tecnológica**



**A reinvenção
do Estado
Contemporâneo**

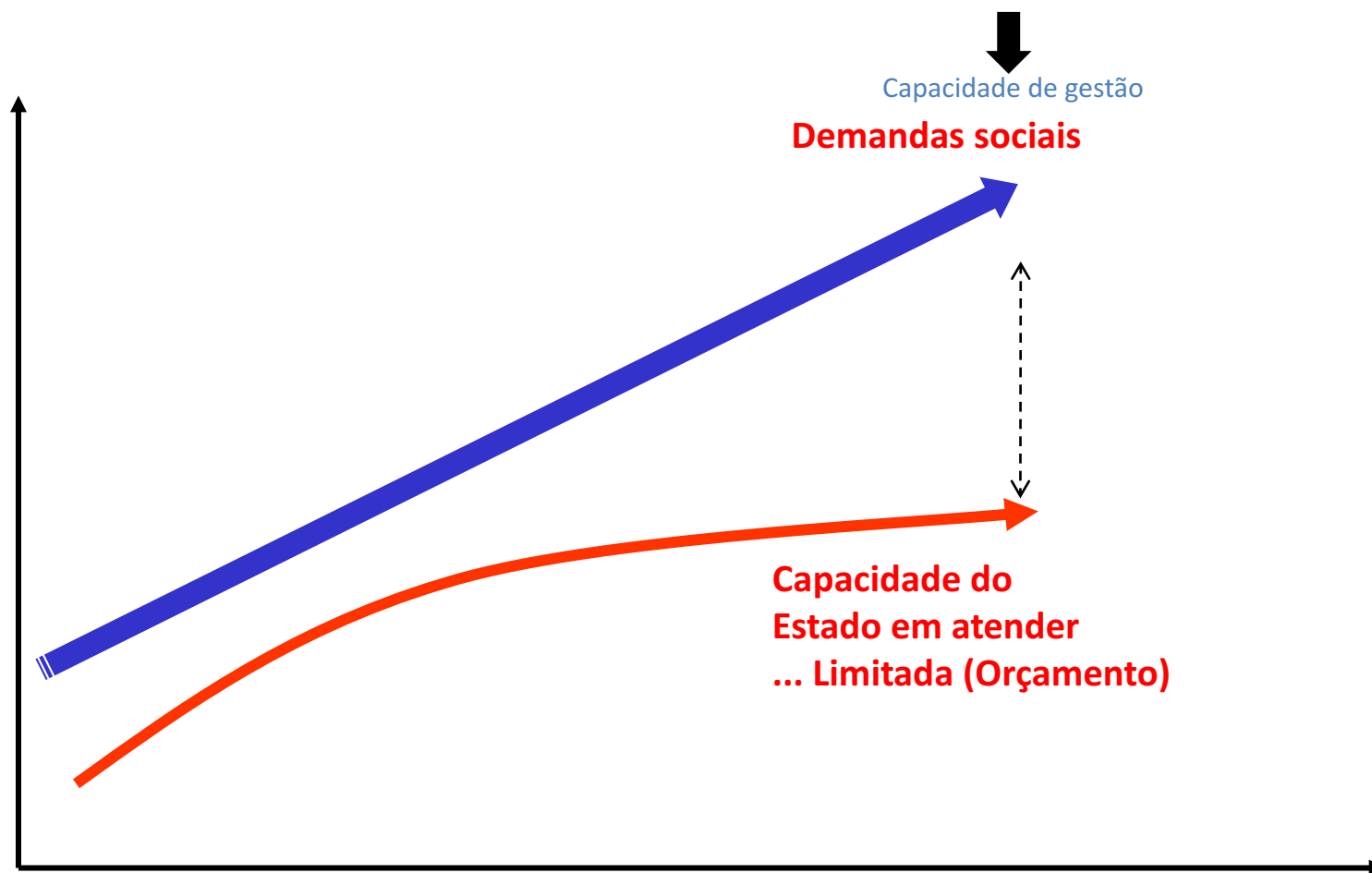
Questões de Partida

Desafios da Governança em Rede

- Instabilidade
- Pluralidade
- Desafios de coordenação e comunicação



Por que a inovação de processos é um tema tão relevante na estratégia do governo?





TRAJETÓRIAS DE REFORMAS DA AP NO BRASIL

Reforma burocrática

Anos 30 e 60

Contexto: Administração para o desenvolvimento

Emergência de um modelo nacional desenvolvimentista com forte protagonismo estatal. Patrimonialismo.

Movimento

Implantar um padrão burocrático ortodoxo (de corte weberiano)

Agenda

Profissionalização. Construção do arcabouço jurídico institucional

Brasil

Criação do DASP, primeiros concursos, formação de quadros (FGV) - DL 200 flexibilização, autonomia, sistemas

TRAJETÓRIAS DE REFORMAS DA AP NO BRASIL

Reforma gerencial Anos 90

Contexto: crise do Estado

Globalização, onda global de reforma do Estado com foco no ajuste fiscal.
“Burocratização”.

Movimento

Adoção de um padrão gerencial inspirada no ideário da NGP

Agenda

Melhoria da eficiência operacional e orientação para resultados

Brasil

Criação do MARE, elaboração do PDRAE, novo ordenamento jurídico-institucional.
LRF, PPA, carreiras

TRAJETÓRIAS DE REFORMAS DA AP NO BRASIL

Reforma burocrática

Contexto: Administração para o desenvolvimento

Emergência de um modelo nacional desenvolvimentista com forte protagonismo estatal. Patrimonialismo.

Movimento

É profissional?

Governo que governa A sociedade

Reforma gerencial

Contexto: crise do Estado

Globalização, onda global de reforma do Estado com foco no ajuste fiscal. “Burocratização”.

Movimento

É eficiente?

Governo que governa PARA a sociedade

jurídico-institucional

Governança Pública

Contexto: sociedade em rede

Fortalecimento da democracia e dos movimentos de reivindicação.

Movimento

Busca de leg
Agenda

É suficiente?

Governo que governa COM a sociedade

??? (orçamento participativo; conselhos; audiências públicas; novas regulamentações...

Pressão por Resultados?



Desafios... Por onde começar?
O que fazer primeiro?



Desafio... fortalecer a coordenação



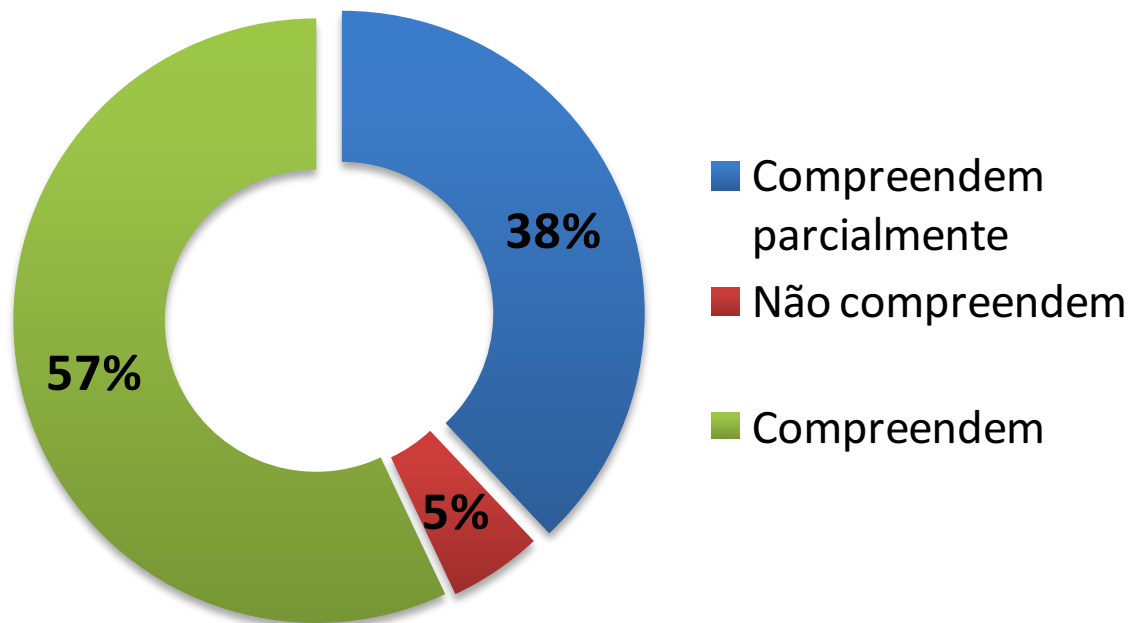
Por que os resultados não acontecem?

Dados revelam uma dura realidade

...**90%** das estratégias empresariais não são implementadas.

...**76%** dos programas de governo apresentam severas falhas de implementação.

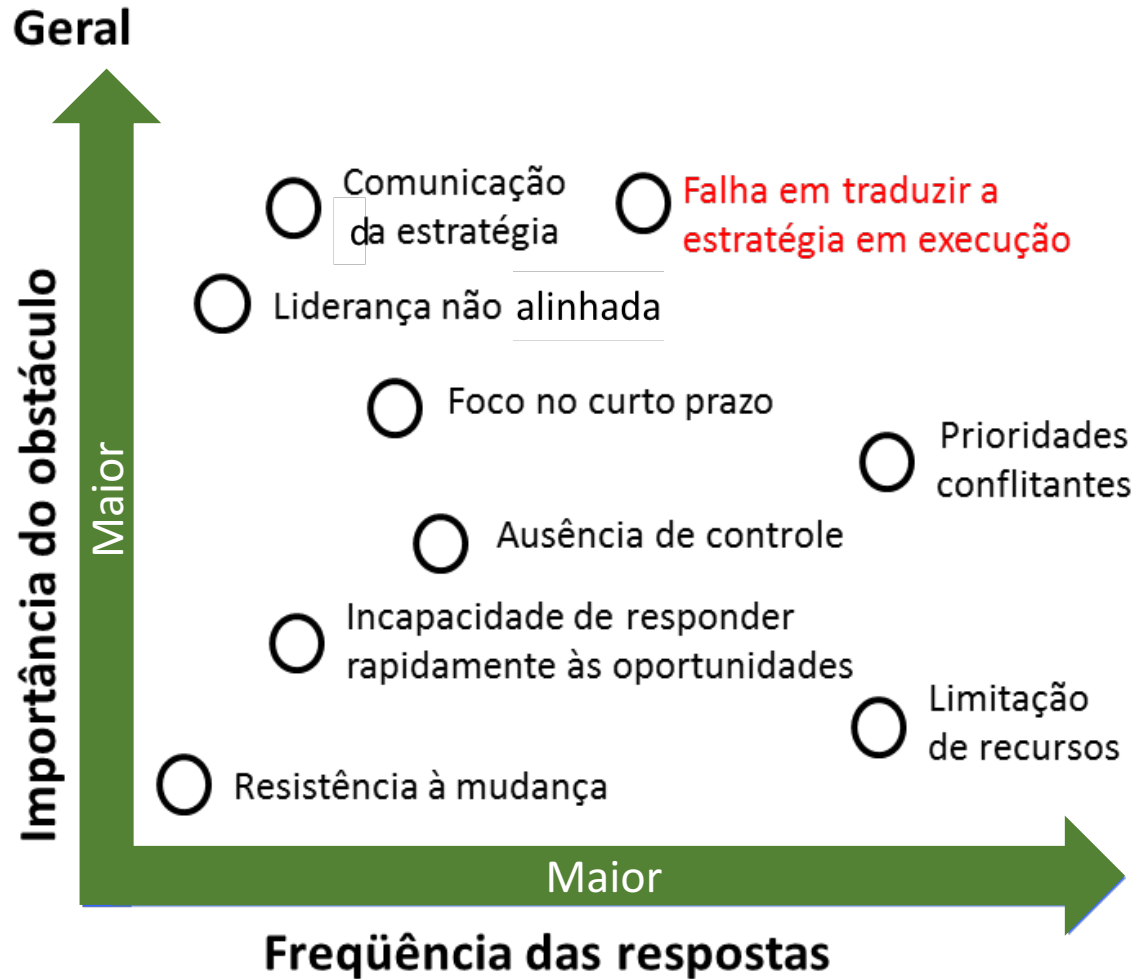
...você compreende
a estratégia
da sua organização?



Fonte: Harvard Business School, 2014

Dados revelam uma dura realidade

Quais os obstáculos para execução da estratégia?





- **Mudar a forma de ver**
- Enxergarmos a “Figura” e o “Fundo”...



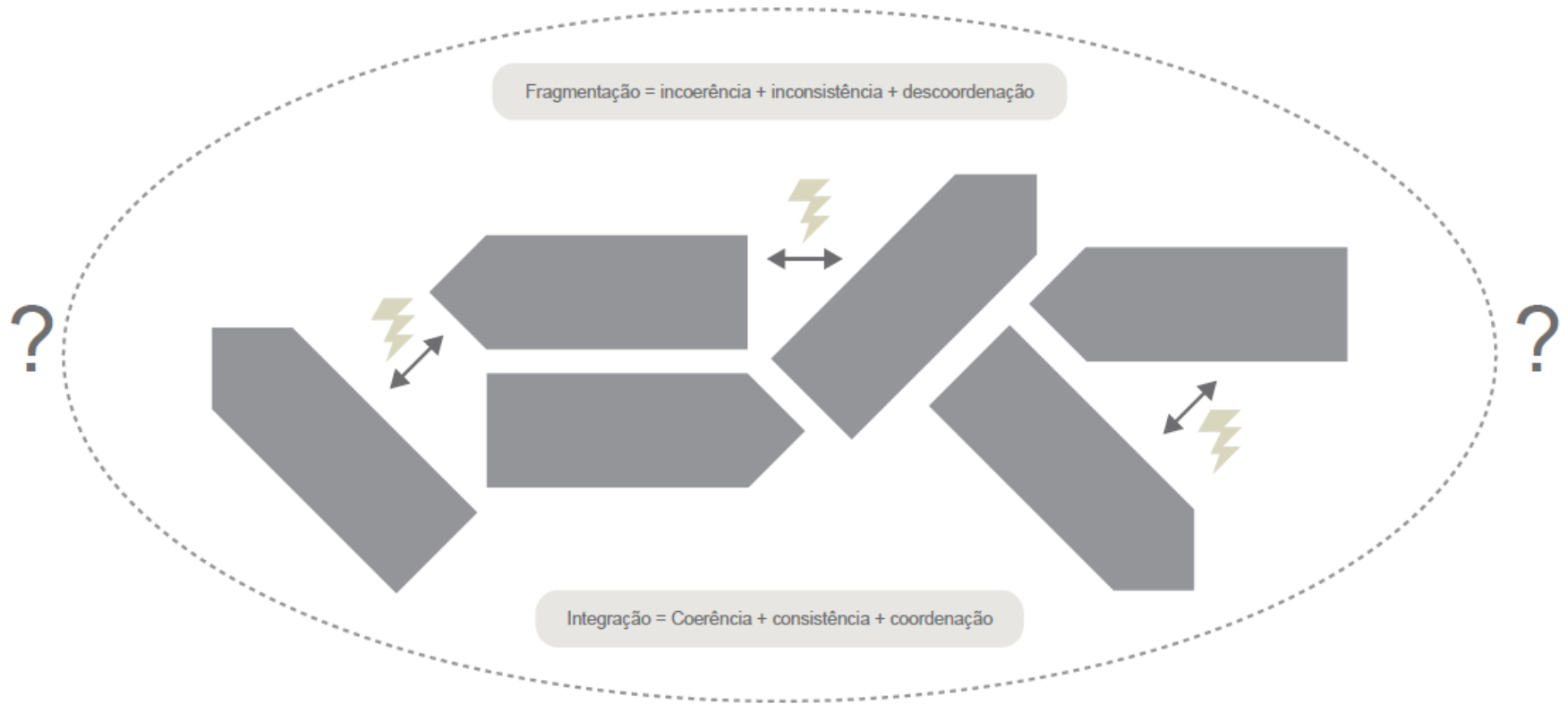
FIGURA

FUNDO



FIGURA/FUNDO

O desafio da fragmentação (o principal)

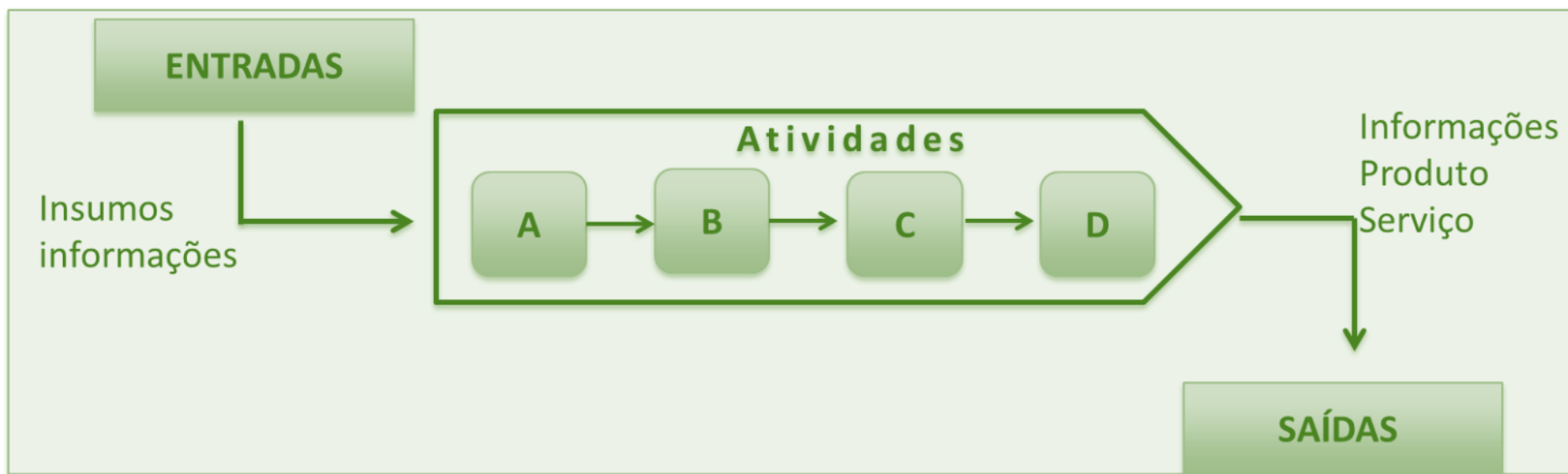




O que são processos?

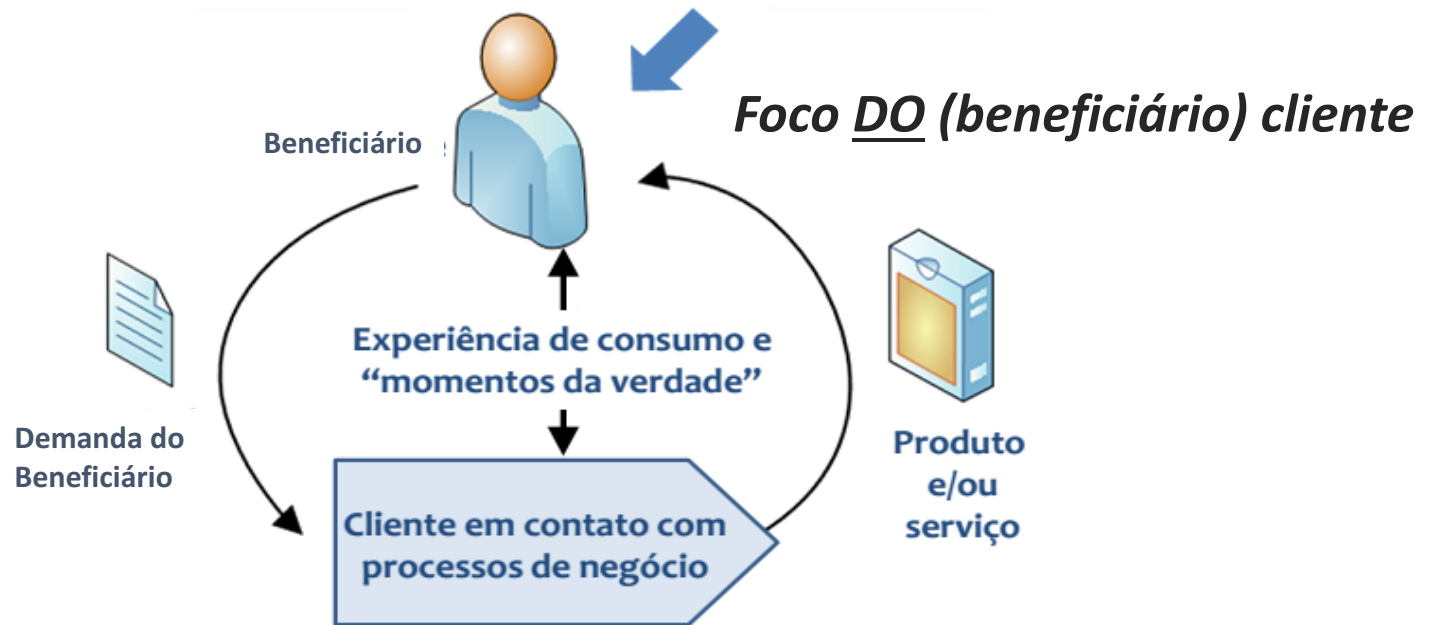
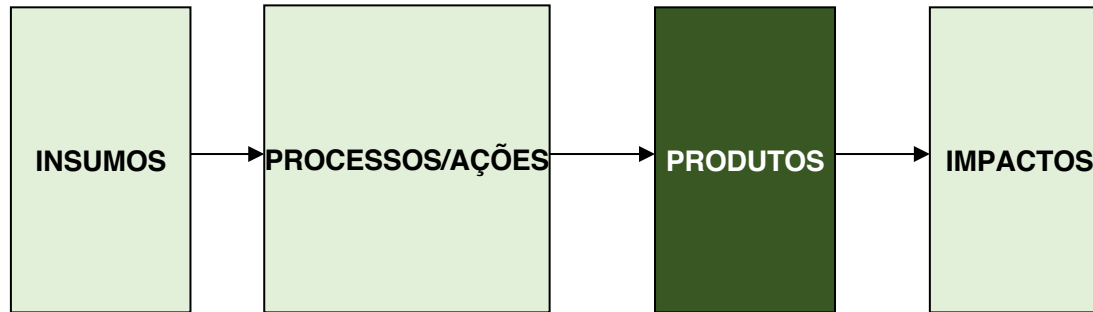
*“Processo é uma **agregação de atividades e comportamentos** executados por humanos ou máquinas **para alcançar um ou mais resultados**.*

*Processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica (e **geram valor para um ou mais beneficiários**).” (Adaptado de ABPM BPM – CBOK 3.0).*



O que são processos?

Perspectiva do beneficiário

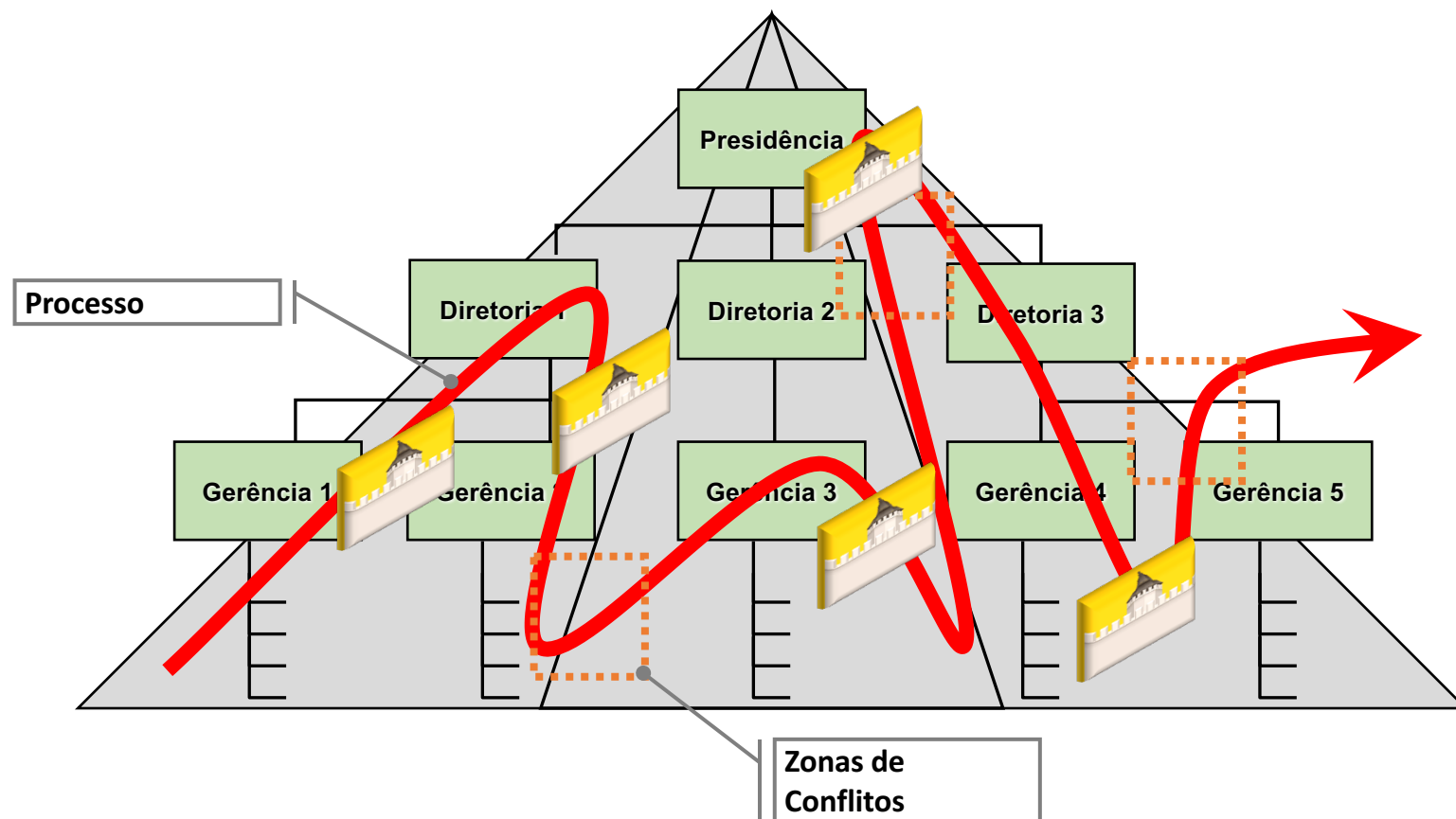


Olhando o próprio umbigo...



Permite visão Sistêmica

Cuidado com os “Castelos Funcionais”!



(Macro)processos relacionam-se entre si,
independente dos castelos funcionais

Possíveis soluções??

Por que os resultados não acontecem?

- Necessidades de...

1. Recursos financeiros

2. Pessoas

3. Sistemas informatizados

4. Outros (visão fragmentada, sem foco do cidadão/beneficiário)

Como um processo pode não ter o foco no beneficiário (cidadão)?



Qual o principal motivação ou expectativa para focar na melhoria de processos?

Pesquisa - Respostas

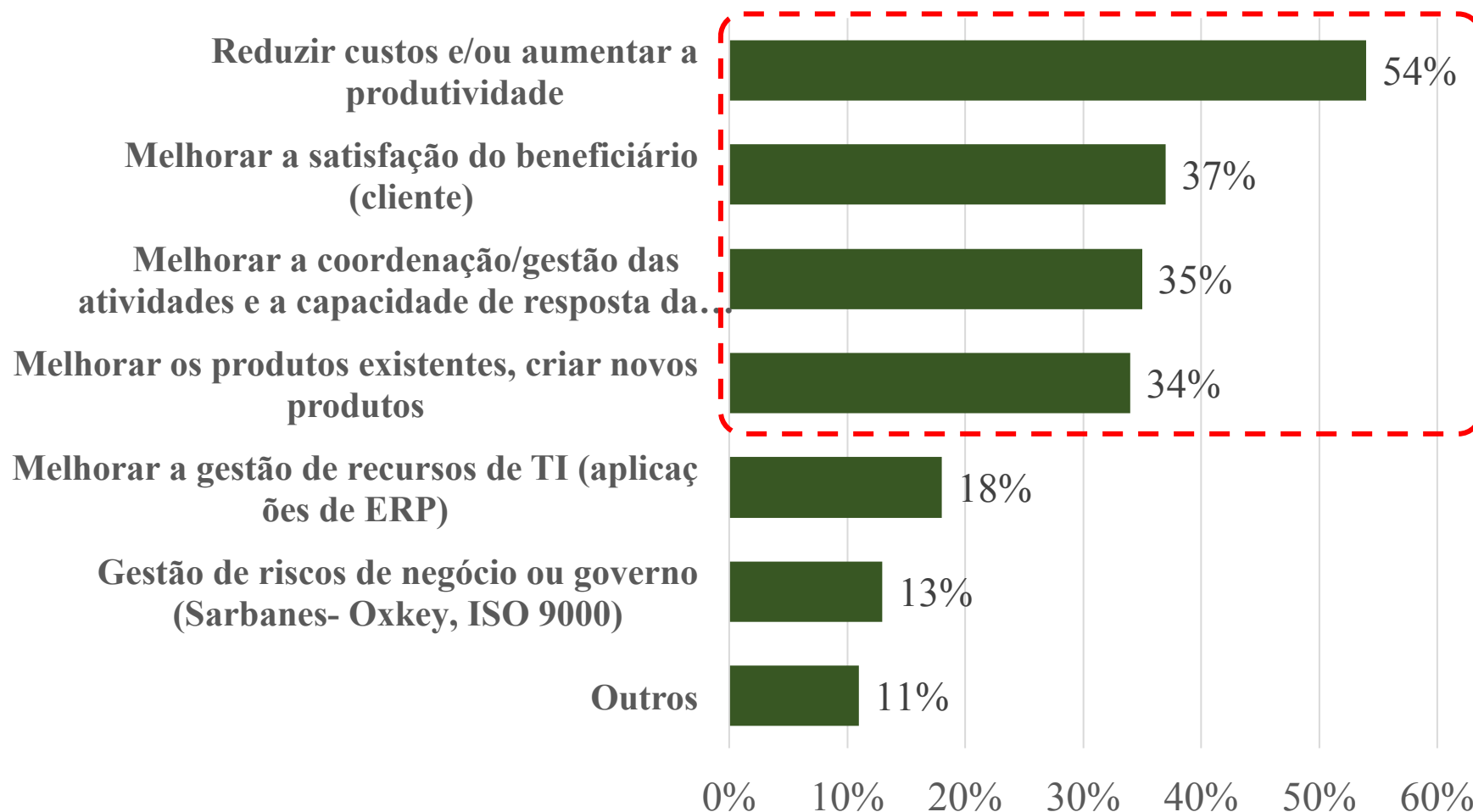
- A. Reduzir custos e/ou aumentar a produtividade
- B. Melhorar a capacidade de resposta da unidade
- C. Melhorar a satisfação do beneficiário (cliente)
- D. Melhorar produtos/serviços existentes ou criar novos



Qual o principal motivação ou expectativa para focar na melhoria de processos?



Qual o principal motivação ou expectativa para focar na mudança/melhoria de processos?



Fonte: BPTrends – The State of the BPM Market 2014

Para quê pensar em melhorias de processos?

- Alcançar mais resultados esperados
- Executar a Estratégia da Secretaria
- Entregar melhores serviços (com melhor qualidade e menor tempo)
- Favorecer mais responsividade
- Proporcionar mais **transparência** na ação pública
- Redefinir toda a lógica de criação e entrega de valor (repensar o trabalho)
- Promover uma visão integrada das atividades da organização
- Compreensão do processo ponta a ponta
- Especificar e desenvolver sistemas (TI) mais aderentes
- Maior conformidade (critérios e **padrões**)
- Medir o desempenho
- Inovação!

Serve para isso!

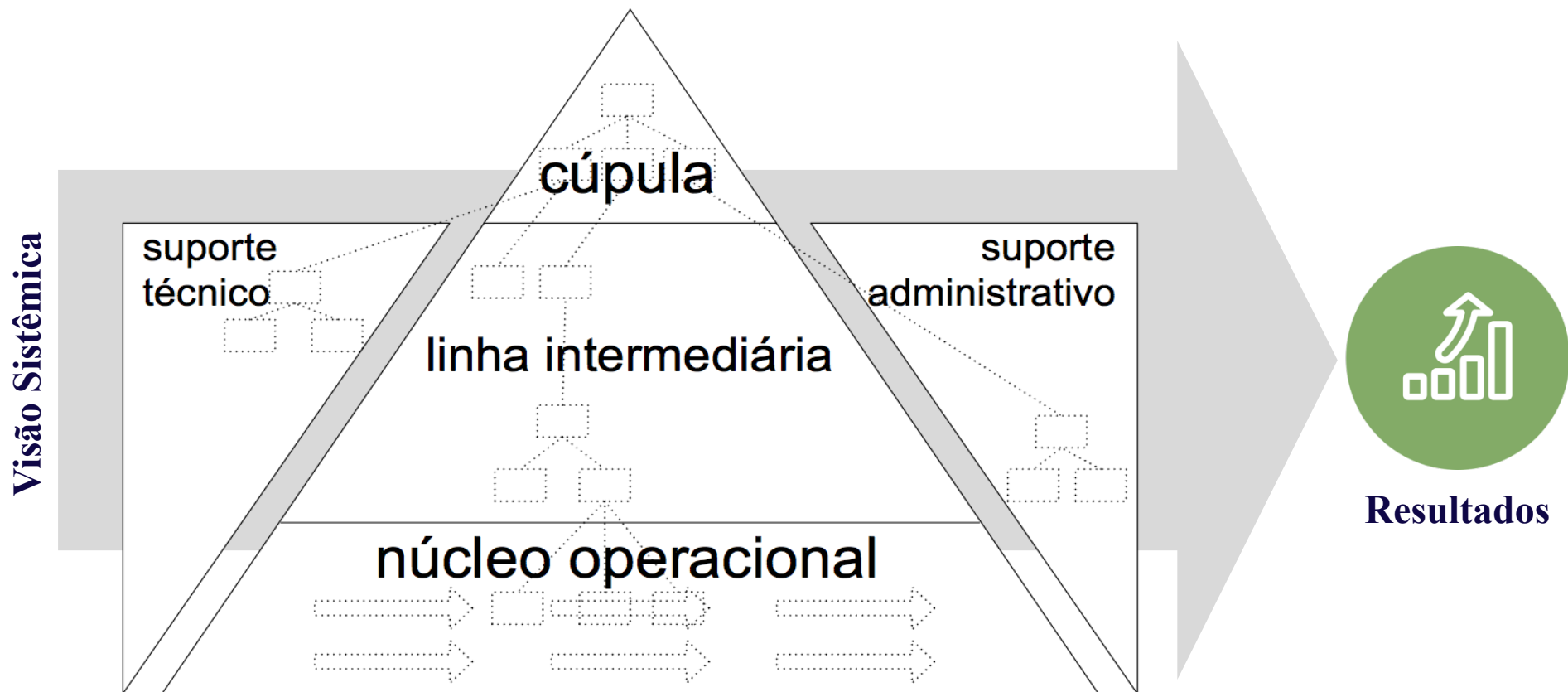
Metodologia

Como elas são:



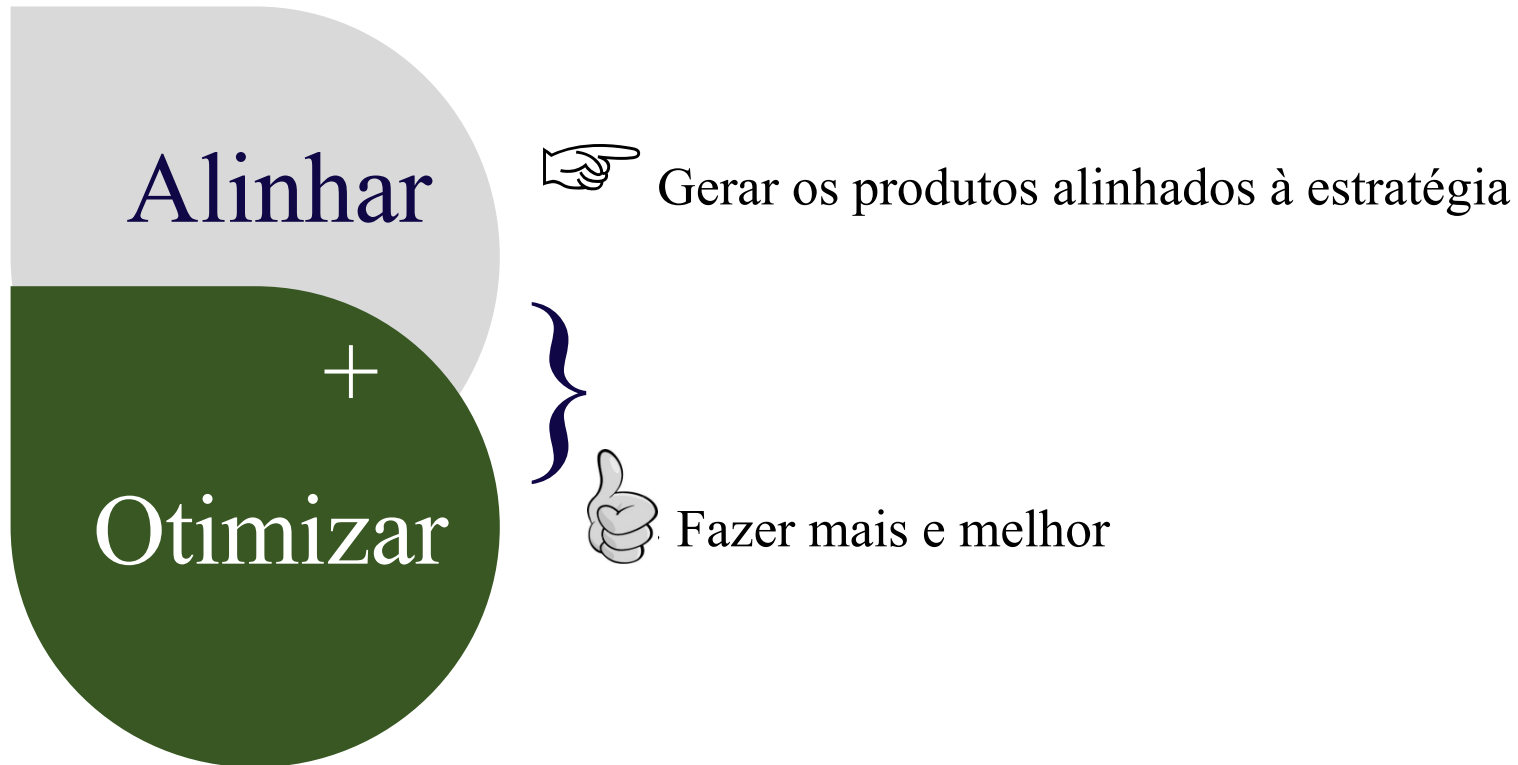
Organização = “teia de processo”

Como elas deveriam ser:



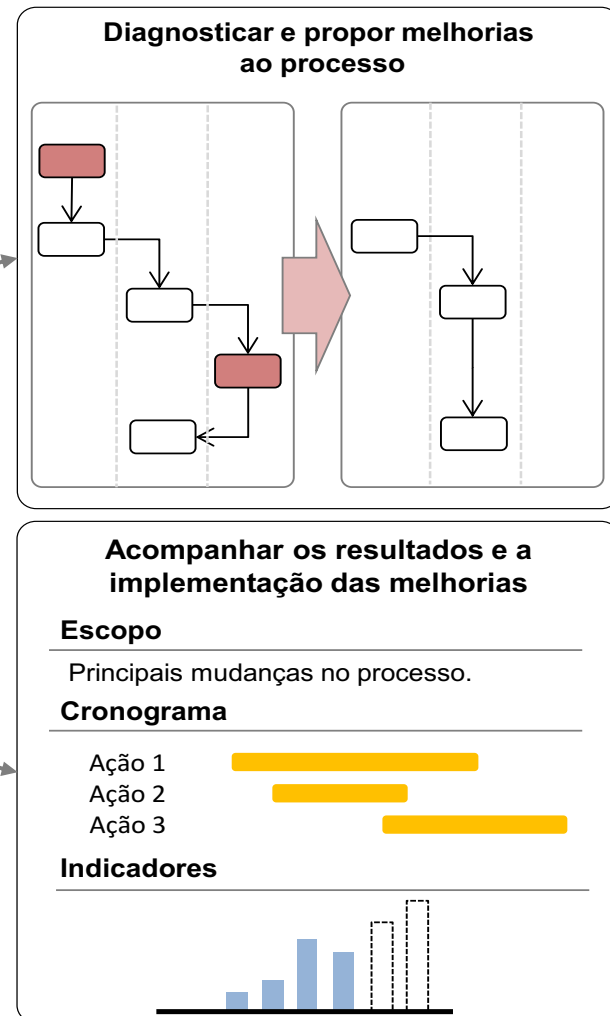
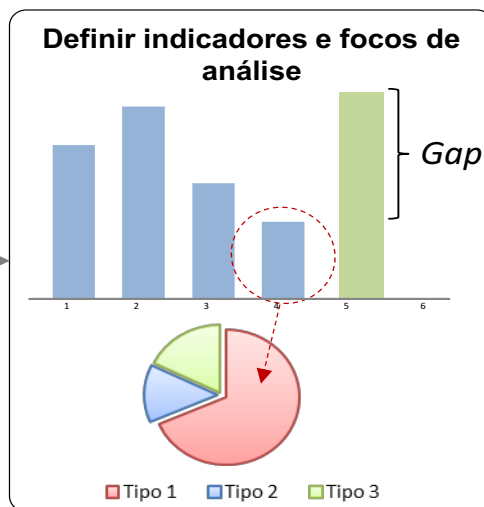
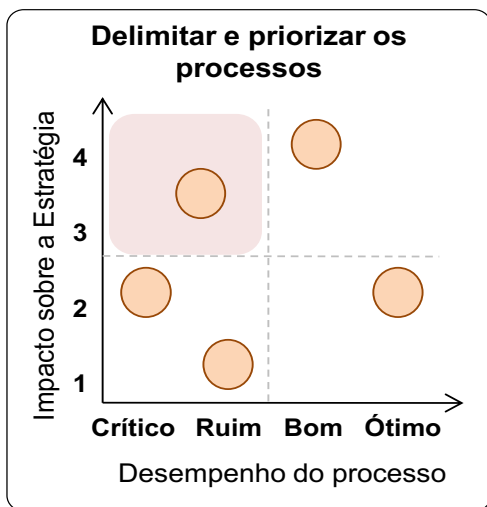
Pressupostos Metodológicos

1# Ter Clareza dos Objetivos da Remodelagem



Premissas/diferenciais da Metodologia

- Foco nos processos essenciais à execução da estratégia
- A melhoria do processo deve ser orientada ao alcance de resultados; para isso, a definição de indicadores deve anteceder o diagnóstico e reprojetado do processo
- Mapeamento entendido como meio e não fim; As ferramentas devem ser adequadas às necessidades de informação do projeto e ao contexto organizacional
- Gestão de processos com foco na melhoria dos resultados aferidos por indicadores
- Acompanhamento intensivo (desde o início) visando assegurar o alcance dos resultados



Dilemas e tendências das iniciativas de melhoria de processos

1. Orientado a **Ganhos Vs Problemas**
2. Foco na **Documentação (papel) Vs Resultados**
3. Visão **”dentro para fora”** (Inside-out) Vs **”de fora para dentro”** (Outside-in)
4. Mudança de **processos** Vs mudança de **pessoas**
5. Apenas **resolver problemas** Vs **Inovação** (Uso do Design Thinking)

- **Gestão de Processos como um meio para transformar a organização** (alinhamento com a estratégia e geração de valor público)
- Não se trata de uma discussão de mapeamento ou de fluxo. Trata-se de amadurecer a forma de pensar e melhorar a gestão!
- Conformidade obtida a partir da adequação dos processos a normas e regras vigentes (“*law enforcement*”)
- Transparência – publicação de informações não sigilosas na internet (“Open Government”)

Obrigado!

Prof. João Paulo Mota

joao.mota@institutopublix.com.br

(61) 9 8127-7344



Obrigado!