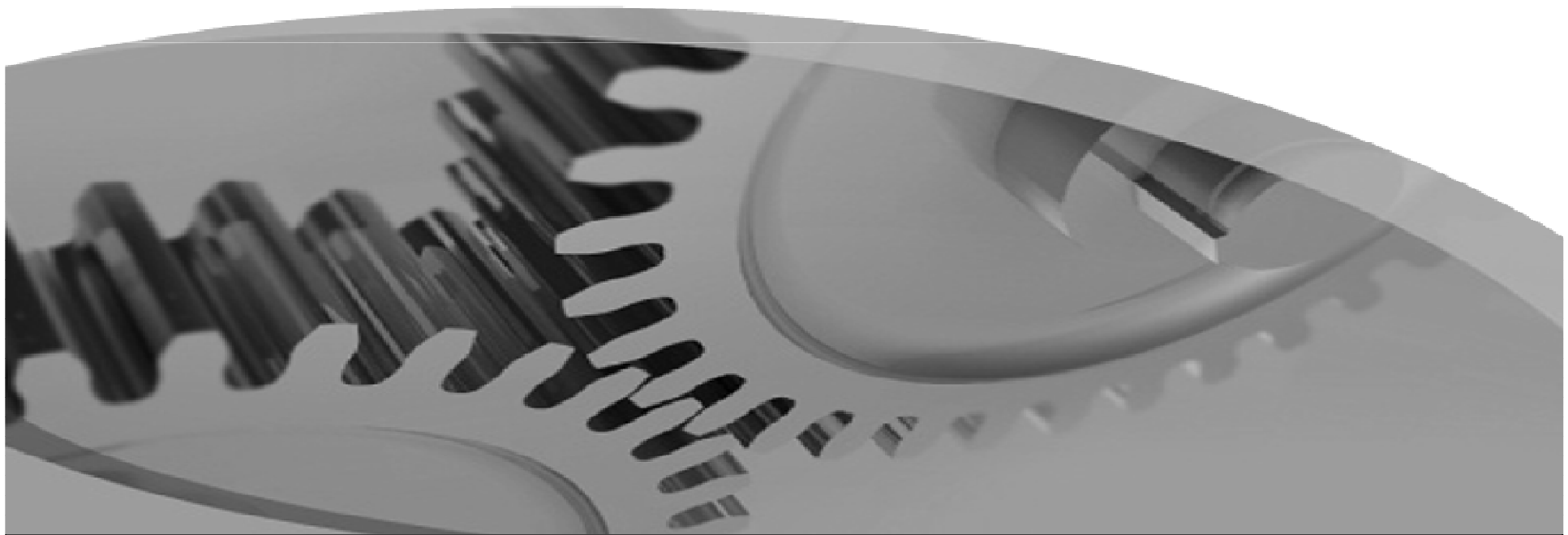




# **A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS**

**Seminários CGM - 16 de Agosto de 2012  
Rio de Janeiro**



**Claudete Terezinha Trapp**



## **A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS**

**Curso de Mestrado em Administração Pública da EBAPE/FGV (2009/2011).**

**Convênio entre a Diretoria Técnico-Científica da Polícia Federal e Pronasci.**

**A dissertação foi apresentada e aprovada pela EBAPE/FGV para obtenção do grau de mestre, em 11 de agosto de 2011.**

**Professor Orientador: Joaquim Rubens Fontes Filho**



# A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

## AGENDA

**RESULTADOS**



**OBJETIVO DA PESQUISA**

## METODOLOGIA



## **OBJETIVO DA PESQUISA**

**Identificar de que forma as especificidades das organizações públicas influenciam a implementação da Gestão de Processos (GP).**



## **OBJETIVO DA PESQUISA - Por que esse OBJETIVO ?**

- Desejo de aliar a pesquisa à necessidades do trabalho.
- A consciência de que a origem da gestão de processos vem de conceitos da engenharia de produção, da administração científica, do sistema Toyota de Produção, da Reengenharia, da Teoria das Restrições: demonstrando que foi concebida com ênfase no setor privado.
- A consciência de que um dos principais objetivos da Gestão de Processos é aperfeiçoar continuamente os fluxos de trabalho para agregar mais valor a todos os interessados, necessidade latente na gestão pública.



## **OBJETIVO DA PESQUISA**

Por que esse OBJETIVO ?

- A consciência de que a melhoria continuada dos processos na gestão pública deve ser um compromisso com a sociedade.
- A necessidade de entender como as características das instituições públicas poderiam interferir na implementação da GP, para aumentar as possibilidades de sua implementação com sucesso.



# A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

## AGENDA

**RESULTADOS**



**OBJETIVO DA PESQUISA**

## METODOLOGIA



## **METODOLOGIA**

### **I - PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

Análise de referenciais teóricos para **entender as diferenças** entre gestão pública e privada e que podem **influenciar** na implementação da GP nas instituições do setor público.





## **METODOLOGIA**

### **II - PESQUISA DE CAMPO**

**Entrevistas** com **8 especialistas** em GP.

#### **Seleção dos entrevistados**

**Profissionais com:**

- a. destaque no mundo acadêmico;**
- b. destaque nos quadros de instituições que atuavam com GP ou em consultorias nessa área, nos dois setores;**
- c. certificação internacional em GP (*Certified Business Process Professional - CBPP*).**



## **METODOLOGIA**

### **Seleção dos entrevistados**

#### **Critérios:**

- a. Amostra não probabilística - indivíduos representativos de seu grupo.**
- b. Bola de neve.**
- c. Tamanho da amostra: saturação - quando o acréscimo de dados não altera a compreensão.**



## **METODOLOGIA**

### **COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS**

#### **Coleta - entrevistas:**

- a. estruturadas com perguntas abertas predeterminadas;**
- b. submissão prévia dos roteiros aos entrevistados;**
- c. gravadas, com consentimento;**
- d. transcritas; e**
- e. submetidas à re-ratificação dos entrevistados.**



## **METODOLOGIA**

### **COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS**

#### **Tratamento das respostas:**

- a. analisadas à luz do referencial e de forma integrada com as das diversas questões;**
- b. consolidação - análise geral frente ao objetivo da pesquisa.**



## **METODOLOGIA**

### **Roteiro Entrevistas**

- a. Como o(a) senhor(a) descreveria uma “implementação efetiva da Gestão de Processos em uma organização”? Quais aspectos ou resultados devem estar presentes?**
- b. Quais podem ser considerados fatores de sucesso para a implementação efetiva da Gestão de Processos em uma organização (pública e privada)?**
- c. Quais podem ser considerados fatores de fracasso ou que prejudiquem a implementação efetiva da Gestão de Processos em uma organização (pública e privada)?**



## **METODOLOGIA**

### **Roteiro Entrevistas**

- d. Quais as características ou especificidades das organizações públicas que interferem negativamente na implementação da Gestão de Processos? De que forma ocorre essa interferência?**
- e. Há necessidade de adaptar as ferramentas, instrumentos, métodos e metodologias de Gestão de Processos utilizados nas organizações privadas quando de sua aplicação nas organizações/órgãos públicos? Por quê?**
- f. Quais as 5 (cinco) diferenças mais importantes que impactam na implementação da Gestão de Processos no setor público em comparação com o setor privado?**



**A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS**

**AGENDA**

**RESULTADOS**



**OBJETIVOS DA PESQUISA**

**METODOLOGIA**

## **RESULTADOS**

### **Desafios** para alcançar os resultados

- a. Identificar as **especificidades/diferenças** entre setor público e privado.
- b. Identificar **fatores críticos de sucesso** para a implementação da Gestão de Processos para.....
- c. Identificar quais **especificidades influenciam** a implementação da Gestão de Processos no setor público.

**E ASSIM.....**



## RESULTADOS

... obter resposta ao **problema** da pesquisa:

“De que forma as **especificidades** das organizações públicas **influenciam** a implementação da Gestão de Processos?”

## **RESULTADOS**

**A conclusão foi elaborada a partir das **percepções** e do **consenso dos especialistas**, à luz dos referenciais **teóricos** pesquisados.**

**Observação: já existem iniciativas no setor público com vistas a minimizar o impacto das suas especificidades na gestão.**

## **RESULTADOS**

Segundo os especialistas, a GP é efetiva quando:

- a. agrega melhorias aos processos contribuindo para a organização atingir seus objetivos;
- b. consegue gerar ganhos reais;
- c. é capaz de evidenciar e tangibilizar os ganhos por meio de medições – indicadores de desempenho; e
- d. consegue desenvolver a capacidade da instituição estar continuamente observando os seus processos para identificar oportunidades de melhoria e implementá-las.



## A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

<u>FATOR DE SUCESSO</u> – GP*	Nº CITAÇÕES
Pessoas comprometidas	8
Capacitação, sensibilização das pessoas e mudança cultural	8
Existência de mecanismos que possibilitem tangibilizar resultados - indicadores de desempenho	5
Patrocínio da Alta Administração	5
Existência de um Escritório de Processos - coordenador, guardião da metodologia, facilitador	3

\*Fonte: especialistas entrevistados



## A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

### FATOR DE SUCESSO – GP

Patrocínio executivo.

Métricas, medições e monitoramento.

Domínio de conceitos e habilidades por pessoas com responsabilidade por prestar contas da GP da organização.

Alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura.

Instituição de um Escritório de Processos.

### REFERENCIAL TEÓRICO

Guia BPM CBOK®(2009),  
ABPMP - *Association of Business Process Management Professional*

Zwicker, Fettke, Loos (2010)

Paim et al. (2007)



## **RESULTADOS**

**Especificidades das organizações  
públicas que influenciam a  
implementação da GP**



## A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

ESPECIFICIDADE	AUTORES
Falta de maturidade relacionada à medição de resultados e ao acompanhamento do desempenho (8 entrevistados)	John T. Dunlop apud Allison (2002); Rainey; Backoff e Levine (1976); e Richard E. Neustadt apud Allison (2002).
Perfil e postura dos servidores – menor comprometimento que no setor privado (8 entrevistados)	Rainey; Backoff e Levine (1976); Pfeiffer (2000); Boyne (2002); Zwicker, Fettke, Loos (2010).



## A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

ESPECIFICIDADE	AUTORES
Interferências políticas - descontinuidade e instabilidade na gestão (8 entrevistados)	John T. Dunlop apud Allison (2002); Boyne (2002); Rainey; Backoff e Levine (1976); Richard E. Neustadt apud Allison (2002); Pfeiffer (2000); Motta (2007); e Miranda; Macieira e Paim (2004).
Documentação, controle e burocracia excessivos (7 entrevistados)	Boyne (2002); Zwicker, Fettke, Loos (2010).





## A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

ESPECIFICIDADE	AUTORES
Falta de mecanismos de recompensa e reconhecimento (7 entrevistados)	Rainey; Backoff e Levine (1976); e Boyne (2002).
Estabilidade dos servidores (7 entrevistados)	Rainey; Backoff e Levine (1976); e John T. Dunlop apud Allison (2002).
Falta de avaliação de desempenho criteriosa dos servidores (5 entrevistados)	Richard E. Neustadt apud Allison (2002).



## **RESULTADOS**

**Quais as principais diferenças que  
impactam na implementação da  
Gestão de Processos no setor  
público em comparação com o setor  
privado?**

## **Principais diferenças setor público X privado**

### **MOTIVAÇÃO E POSTURA DAS PESSOAS**

#### **PÚBLICO**

A GP é vista como mais uma atribuição, além da rotina, que não vai agregar nenhuma recompensa nem punição, participe o servidor ou não. Não é percebida como diferencial, como ganho. O servidor não vai ser promovido para um cargo melhor nem ter recompensas financeiras se ele se comprometer, se capacitar e aderir à GP.

#### **PRIVADO**

A GP é vista como uma oportunidade de aumentar a empregabilidade do funcionário, de obter reconhecimento e recompensas, inclusive financeiras, pelo comprometimento e expertise adquirida para implementação da GP.



## **Principais diferenças setor público X privado**

### **MECANISMOS DE RECOMPENSA**

#### **PÚBLICO**

Pouca flexibilidade em mecanismos de incentivo e recompensa, em especial os financeiros, para reconhecimento aos servidores que se comprometerem com a implementação da GP. Há necessidade de criatividade e esforço para implementação de tais mecanismos.

#### **PRIVADO**

A existência de mecanismos de recompensa e bônus financeiros é característica marcante, e possibilita o reconhecimento aos funcionários que se comprometerem com a implementação da GP.

## **Principais diferenças setor público X privado**

### **MECANISMOS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E DE RESULTADO**

#### **PÚBLICO**

Pouca maturidade de mecanismos de medição de desempenho e de resultado, e conseqüente incapacidade de evidenciar e disseminar os ganhos obtidos com a GP.

#### **PRIVADO**

Maturidade dos mecanismos de medição de desempenho e de resultado em nível avançado, com indicadores sedimentados e geralmente aceitos, que possibilitam evidenciar os ganhos obtidos com a GP.



## **Principais diferenças setor público X privado**

### **INTERFERÊNCIA POLÍTICA**

#### **PÚBLICO**

As constantes trocas de gestores públicos (eleições) que buscam a consecução de projetos pessoais ou partidários e o registro de feitos próprios que permitam sua continuidade no poder e a falta de um Planejamento Estratégico sedimentado culminam numa grande influência política nas decisões em detrimento de projetos que busquem a melhoria do serviço público, gerando descontinuidade nas ações de gestão (e na GP).

#### **PRIVADO**

As empresas privadas em geral possuem sistemas de governança e Planejamento Estratégico que orientam o rumo dos negócios de maneira mais contínua e em prol dos objetivos da organização.





## **RESULTADOS**

**De que forma essas especificidades  
influenciam a implementação da  
GP nas organizações públicas?**




## A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

ESPECIFICIDADE	INFLUÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GP
Falta de maturidade relacionada à medição de resultados e acompanhamento do desempenho nas organizações públicas	Inviabiliza a tangibilização dos resultados decorrentes da adoção da GP
	
	As pessoas não percebem os ganhos que podem obter com a GP
	
	Dificulta a mobilização e comprometimento das pessoas para a implementação da GP








## A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

ESPECIFICIDADES	INFLUÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GP
<p>Perfil e postura dos servidores – menor comprometimento que no setor privado</p> <p>Falta de mecanismos de recompensa e reconhecimento</p> <p>Estabilidade dos servidores</p> <p>Falta de avaliação de desempenho criteriosa dos servidores</p>	<p>Não contribuem para o engajamento e motivação das pessoas para a GP.</p> <p>Pode inviabilizar a identificação e a implementação de melhorias contínuas nos processos organizacionais, atividades intrínsecas da GP.</p> 



## A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

ESPECIFICIDADES	INFLUÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GP
Documentação, controle e burocracia excessivos 	 foco das pessoas não é direcionado para resultados, fica centrado nos controles
Interferências políticas -  descontinuidade e instabilidade na gestão	prejudica o ciclo da GP e gera descrédito das pessoas em relação à iniciativa de GP

## **CONCLUSÃO**

- a. As especificidades citadas podem comprometer a implementação efetiva da GP nas organizações públicas, pois não contribuem para gerar o comprometimento dos seus servidores, e
- b. pessoas comprometidas, capacitação, sensibilização das pessoas e mudança cultural são considerados, na opinião unânime dos oito especialistas entrevistados, como os seus principais fatores de sucesso.

## **ASSIM...**

**As especificidades das instituições públicas apresentadas e as diferenças apontadas entre o setor público e o setor privado devem ser objeto de atenção e/ou de adaptações nas ferramentas e modelos concebidos para a Gestão de Processos nas empresas do setor privado quando utilizadas no público.**

**E...**

O motivo principal que gera a necessidade dessas adaptações é baseado **na relevância da sensibilização das pessoas na administração pública**, desde os gestores aos executores, na necessidade de motivá-los de maneira diferenciada das do setor privado, trazendo-as para uma **adesão legítima e compromissada**, para que a GP possa ser implementada de maneira efetiva, possibilitando melhorias contínuas nos processos.

## **QUESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS**

- a. Como medir resultados e acompanhar desempenhos no setor público?**
- b. De que forma é possível gerar mais comprometimento nas pessoas das organizações públicas?**
- c. Qual(ais) a(s) maneira(s) de solucionar a descontinuidade e a instabilidade na gestão pública, oriundas de interferências políticas?**

## **QUESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS**

- d. Como implementar mecanismos de recompensa e reconhecimento que sejam adequados ao perfil dos servidores públicos?**
- e. Como avaliar o desempenho dos servidores públicos de forma a contribuir para o seu comprometimento e a sua satisfação com o trabalho?**

## **QUESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS**

- f. Quais as vantagens e desvantagens da estabilidade do emprego para a gestão das organizações públicas?**
- g. Como transformar a estabilidade do emprego numa aliada da gestão pública?**
- h. É possível flexibilizar procedimentos que visem à documentação e ao controle de processos da administração pública sem prejudicar o resguardo ao patrimônio público? Como?**





**A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA  
GESTÃO DE PROCESSOS**

CLAUDETE TEREZINHA TRAPP

[claudetettrapp@gmail.com](mailto:claudetettrapp@gmail.com)

Brasília/DF

<http://bibliotecadigital.fgv.br>



**Artigo:** A Implementação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal

**Disponível em:**

[http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/A%20Implementacao%20de%20um%20processo%20de%20\\_Gestao%20por%20Processos\\_%20na%20Policia%20Federal%20Brasileira.pdf](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/A%20Implementacao%20de%20um%20processo%20de%20_Gestao%20por%20Processos_%20na%20Policia%20Federal%20Brasileira.pdf)

# Processos da Gestão de Processos da Polícia Federal





**A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA  
GESTÃO DE PROCESSOS**

CLAUDETE TEREZINHA TRAPP

[claudetettrapp@gmail.com](mailto:claudetettrapp@gmail.com)

Brasília/DF