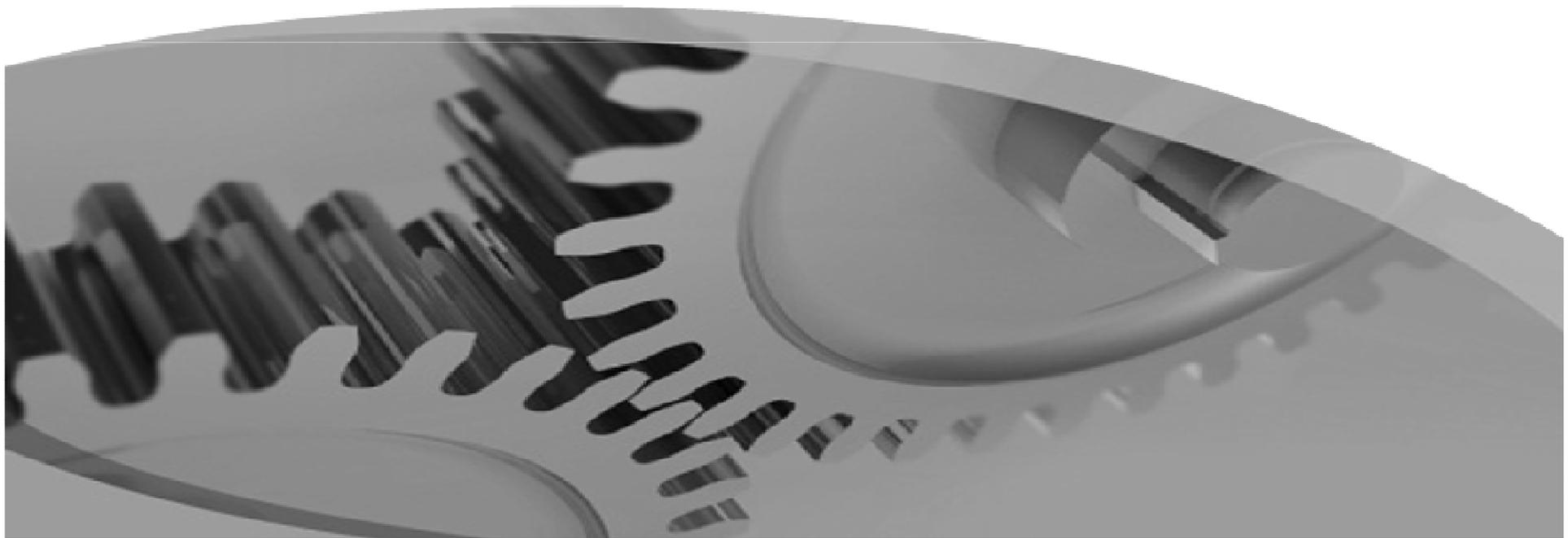




A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

**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

Brasília/DF

<http://bibliotecadigital.fgv.br>



ALGO MAIS

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

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

Brasília/DF