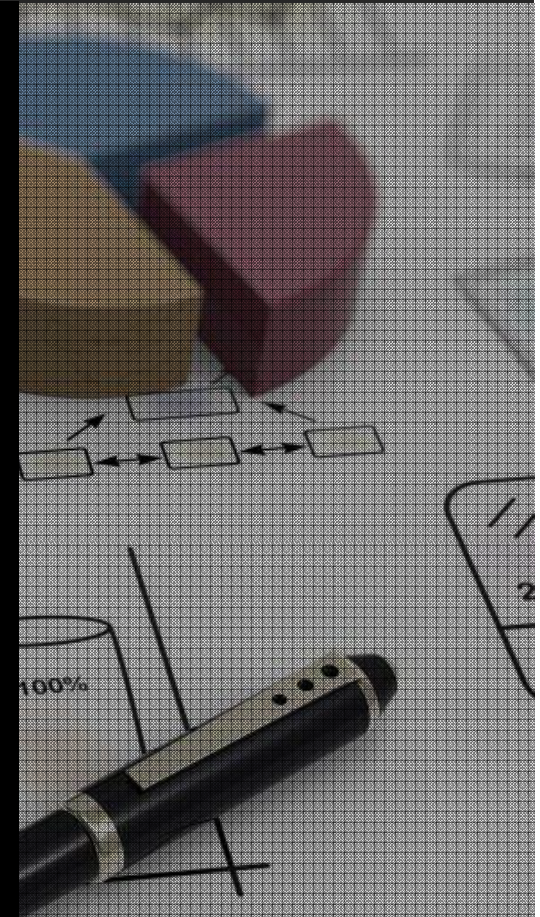


EM BUSCA DA EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA



Nivaldo Morais

- Sócio Diretor da BP Company Consultoria.
- Certificado CBPP® - BLUE SEAL - Certified Business Process Professional, pela ABPMP-International.
- Mestre em Engenharia da Produção e Sistemas.
- **15 anos** de experiência na implantação de projetos envolvendo melhoria e gestão de processos e estratégia.
- Mais de **6000 horas** de projetos em BPM nos últimos **3 anos**.
- Mais de **300 empresas** atendidas desde **2011**.
- Mais de **1300 pessoas** capacitadas em BPM em **2014 e 2015**.
- Professor Universitário a **10 anos**.
- Professor efetivo da UFG – Universidade Federal de Goiás
- Professor de Especialização com mais de **1000 horas** de sala de aula em **2014 e 2015**.
- Delegado Regional da ABPMP em Goiás
- Coordenador do MBA de Gestão de Processos de Negócio do IPOG

***DESAFIOS PARA
ALCANÇAR
EXCELÊNCIA***



Contexto

O Estado brasileiro no contexto internacional

(no Censo de 2010 este número era de 4,04)

Países com estrutura federativa	Servidores Públicos adm. Central ¹	População (2000)/ 1000 hab.	Servidores / 1000 hab.
Alemanha	501.700	82.160	6,1
Áustria	169.003	8.110	20,84
Canadá	336.603	30.689	10,97
EUA	2.770.000	282.194	9,82
México	835.007	98.658	8,46
Brasil (2000)	643.332	172.540	3,73

Servidores públicos por habitante em países selecionados (adaptado)

Fonte: OCDE; IBGE; Boletim Estatístico de Pessoal (retirado de “O mito do inchaço da força de trabalho do Executivo Federal”)

***EXCELÊNCIA
E GESTÃO***

***PRECISAMOS
PRIMEIRO FAZER O
BÁSICO***





Arquivo da Propaganda

755999

Comercial 30"

Unilever / Omo Multiação

04/05/2015

www.arquivo.com.br



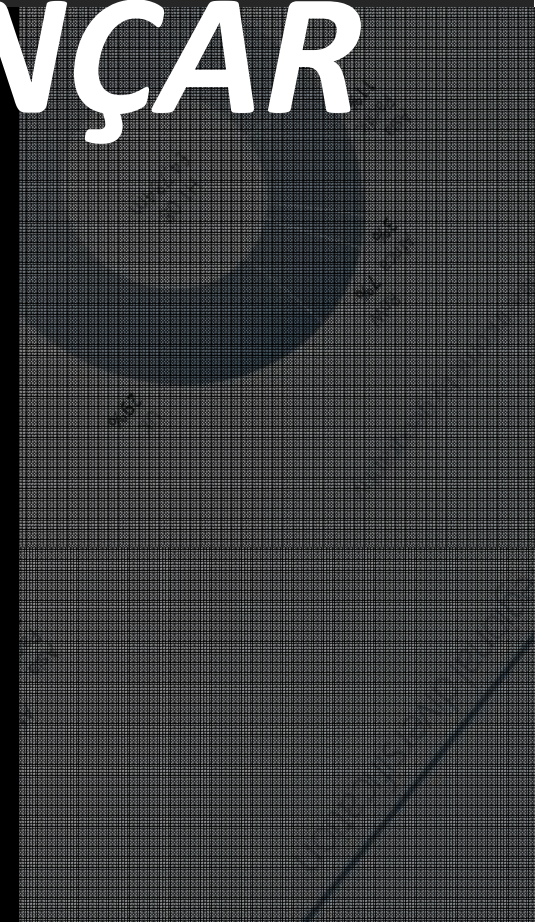
EXCELÊNCIA ?
Qualidade ?



EXCELÊNCIA ?
Fazer o que **precisa** ser feito!

Objetivo

***“PARA SE ALCANÇAR
UM OBJETIVO É
NECESSÁRIO
GESTÃO”***



***“VOCÊ NÃO PODE
GERENCIAR O QUE
NÃO PODE
CONTROLAR”***

***“VOCÊ NÃO PODE
CONTROLAR O QUE
NÃO PODE MEDIR”***

***“VOCÊ NÃO PODE
MEDIR O QUE NÃO
PODE DEFINIR”***

DESAFIO

Fechar a Lacuna:

O que precisa ser feito

OBJETIVO



DESAFIO

Fechar a Lacuna:

Definir



Medir



Controlar



Gerir



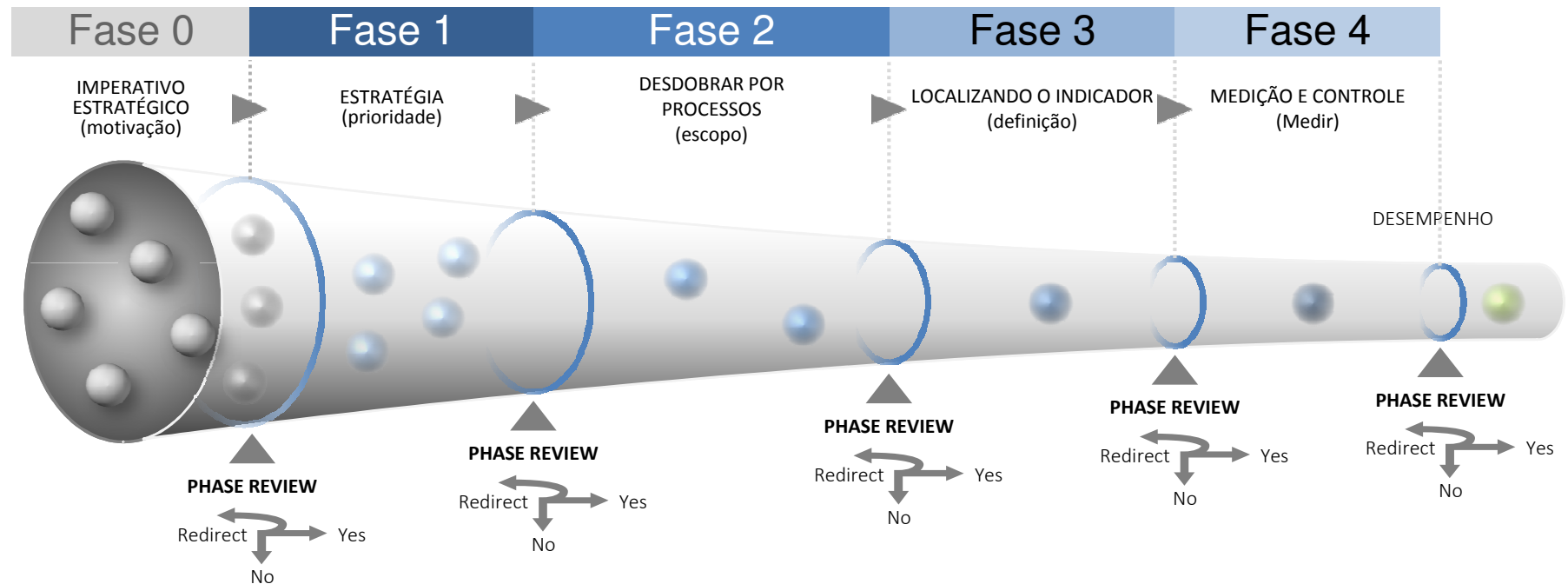
O que precisa ser feito

OBJETIVO



FASES DA GESTÃO

PASSOS QUE GARANTEM O CONTROLE DO DESEMPENHO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA





Desafio:

- Mudança e Evolução;
- Gestão “doente”;

Exemplo da força da evolução.
Em 8 anos



Exemplo da força da evolução.
Em 8 anos



Revolução tecnológica e Informação

Segundo a Arthur Andersen, o desenvolvimento do **conhecimento humano dobra a cada três anos** e, a partir de **2020 dobrará a cada 73 dias!**

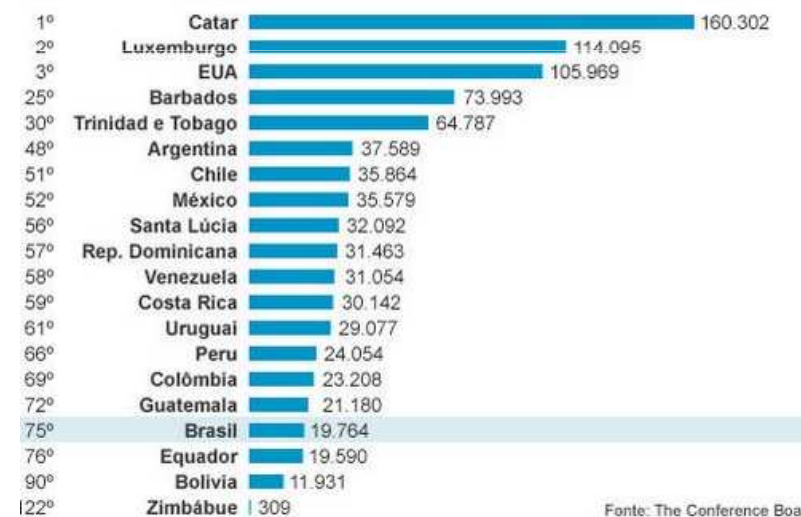
- Velocidade para atingir 50 milhões de usuários:
 - ✓ as telefônicas precisaram de 74 anos;
 - ✓ as emissoras de rádio precisaram de 38 anos;
 - ✓ a indústria de computadores pessoais precisou de 16 anos;
 - ✓ as emissoras de televisão precisaram de 13 anos;
 - ✓ e os provedores de acesso à Internet somente de 4 anos!
- *Mudanças que virão nos próximos cinco anos poderão ser equivalentes às ocorridas nos últimos 50 anos.*

- GESTÃO “DOENTE”:

A produtividade média de **1** trabalhador americano equivale a de **5** trabalhadores brasileiros.



Produtividade de cada trabalhador nos países (US\$/ano)



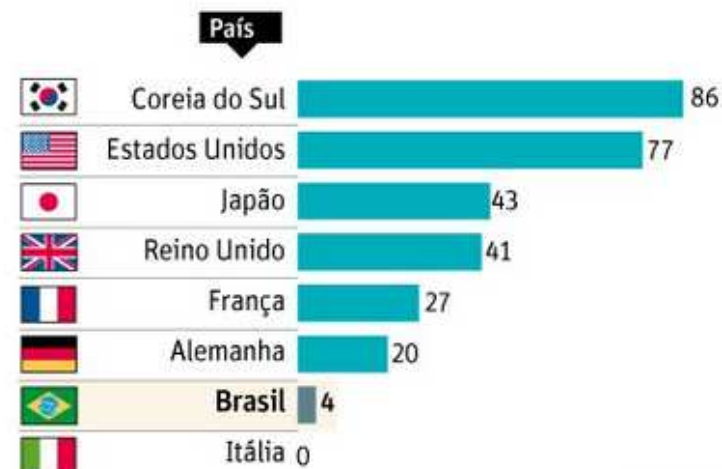
Fonte: The Conference Board

- Nossa produtividade é quase a mesma dos anos 70. E taxa de crescimento é muito Baixa, 4% em 10 anos.

MÃO DE OBRA

Aumento da produção por trabalhador da indústria brasileira está entre os mais baixos

Variação da produtividade entre 2001 e 2011, em %



Fonte: CNI

Falta infraestrutura



É hora de repensar a gestão

Desafio, Desafio, Desafio....

Como?
Começando pelo básico.



EXIT 1A

TRANSFORMANDO A GESTÃO

Motivos de insucesso de iniciativas



1- GANHOS CENTRAL

OBJETIVO



Todas as iniciativas do projeto devem levar a um Objetivo.

O RESULTADO direciona e motiva.





2- ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA

COMO CHEGAR AO OBJETIVO

O Alinhamento com a estratégia, garante a execução do projeto, patrocínio da alta administração e evita retrabalho na definição de mudanças.





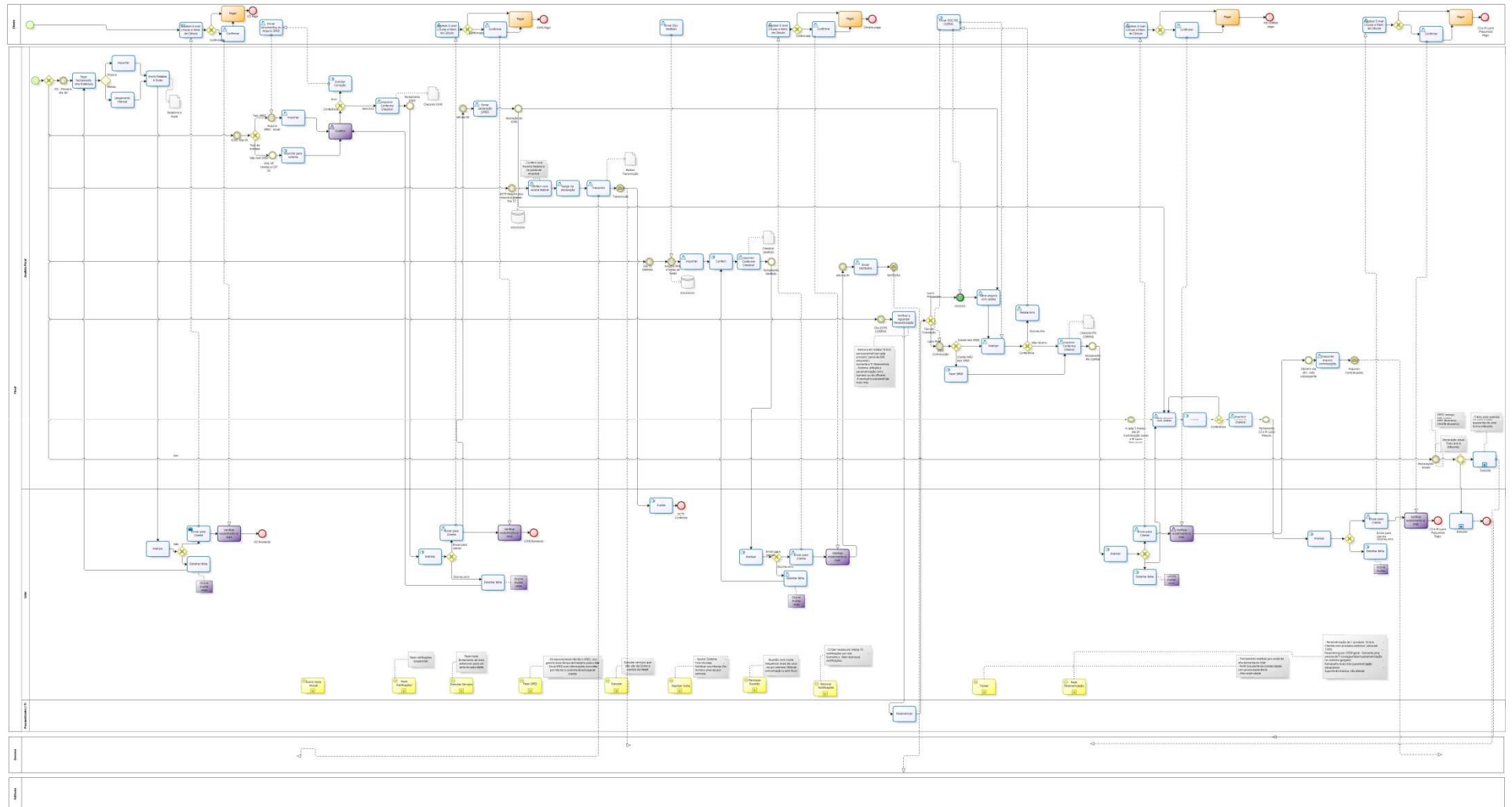
3- CONHEÇA O QUE VOCÊ VAI MUDAR

SITUAÇÃO ATUAL

“Todos querem o SHOULD BE, e rápido, por favor...”
Como posso mudar algo que não conheço?



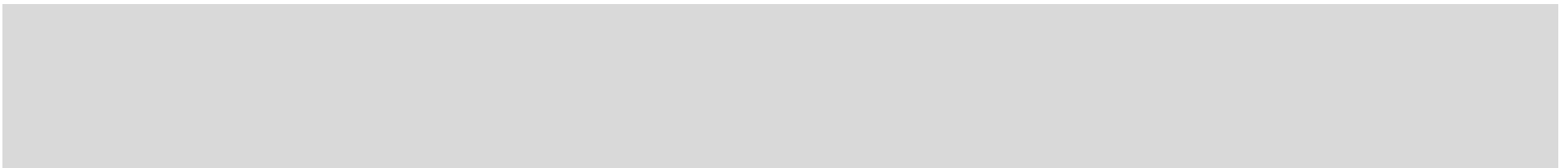
Modele a verdade atual - AS IS





4- DEFINA UM ESCOPO CLARO DE INICIO E FIM

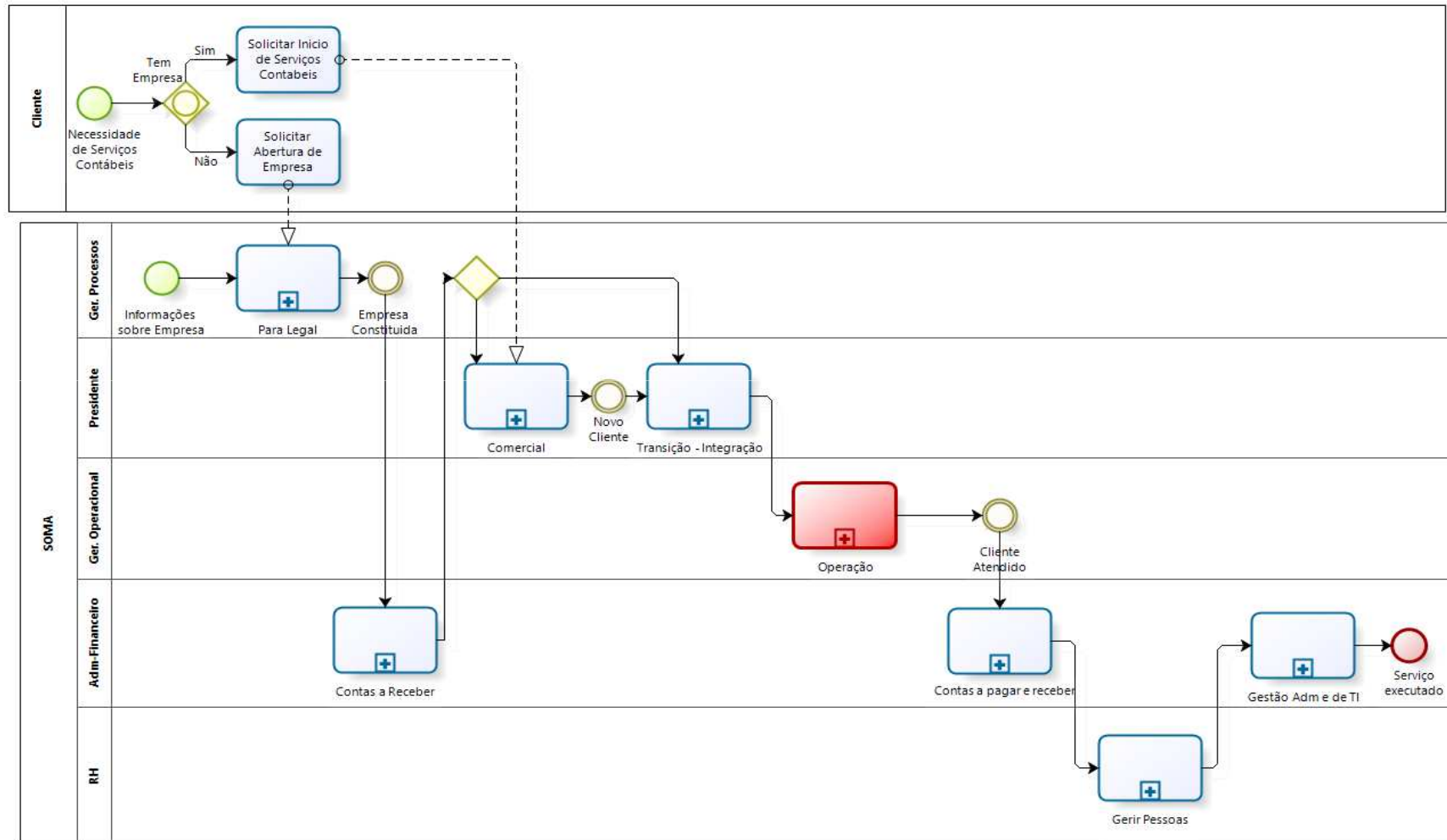
ONDE CONSIGO CHEGAR PRIMEIRO



Até onde vamos?

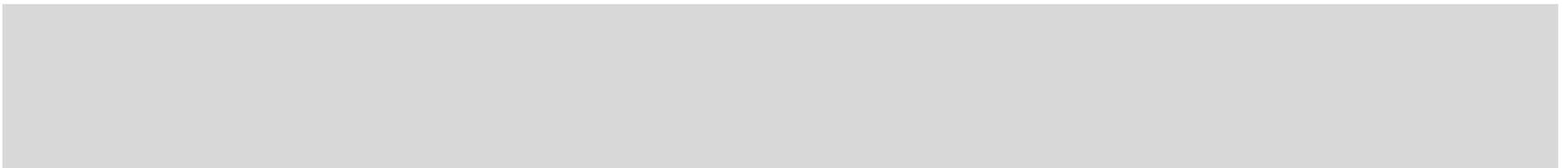


Defina um escopo “Horizontal” claro.





5- FOCO NO PROBLEMA



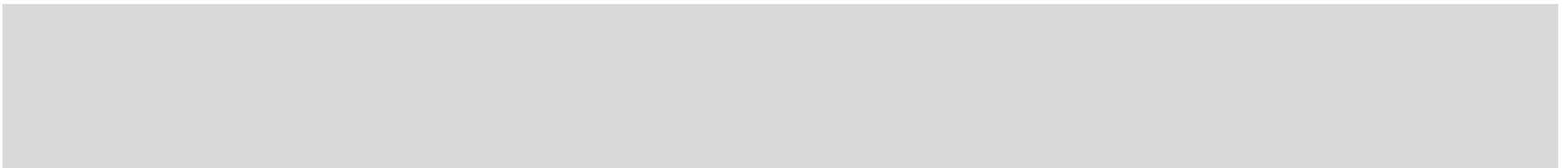
A análise é um trabalho de descoberta.

Neste momento, o foco deve ser em identificar e descrever o problema.





6- MEDIR A EVOLUÇÃO DAS AÇÕES



**Mudar sem medir é seguir pela sorte.
Defina e use indicadores de Processo.
Use poucos indicadores para começar**



Indicadores de processos - Interação

Some
CONSULTORIA

PAINEL DE GESTÃO A VISTA - INDICADORES - LIDER - FISCAL

Id: Kelly

Mês:

Set

ANALISTAS	IMPOSTOS							DECLARAÇÕES					ATRASO DOCUM. CLIENTE	RETORNO CLIENTE (EMPRESA)	RETORNO CHECKLIST	FALTA DE DOCUMENTOS	FALTA DE ATUALIZAÇÃO	FALTA DE ATUALIZAÇÃO
	ICMS Normal	ICMS Normal	ICMS Variável	IR	Documentação	Simples Nacional	PIS e COFINS	Mercado de Capitais	SPED Contribuinte (E+T+G+L)	SPED Fiscal	DCTF	Outros						
EIDIVA	Consultoria 01-09	Consultoria 01-09	Consultoria 01-09	Subs. Outros 2-09	Consultoria 04-09	Consultoria 05-09				Consultoria 06-09		Consultoria 07-09		0.000000 - Não possui o produto em questão				
MARCIA	Consultoria 09-09-15	Consultoria 01-09	Consultoria 01-09	Novo Juros	Consultoria 01-09	Consultoria 01-09				Consultoria 02-09		Consultoria 03-09	Agenda Fiscal - Não possui o produto em questão	Consultoria 04-09				
JESSICA	Consultoria 04-09	Consultoria 01-09	Consultoria 01-09	Novo Juros	Novo Juros	Consultoria 01-09					Consultoria 01-09	Agenda Fiscal - Não possui o produto em questão						
DARLENE	Consultoria 01-09	Consultoria 01-09	Consultoria 01-09	Novo Juros	Novo Juros		Consultoria 02-09		Consultoria 01-09	Consultoria 01-09		Agenda Fiscal - Não possui o produto em questão						
VANESSA	Consultoria 01-09	Consultoria 01-09	Consultoria 01-09	Novo Juros	Consultoria 01-09				Consultoria 01-09			Agenda Fiscal - Não possui o produto em questão						
EDCARLOS	Consultoria 01-09	Consultoria 01-09		Novo Juros	Consultoria 01-09							Agenda Fiscal - Não possui o produto em questão			Consultoria 01-09			

Valorize o uso do Plano de Ação

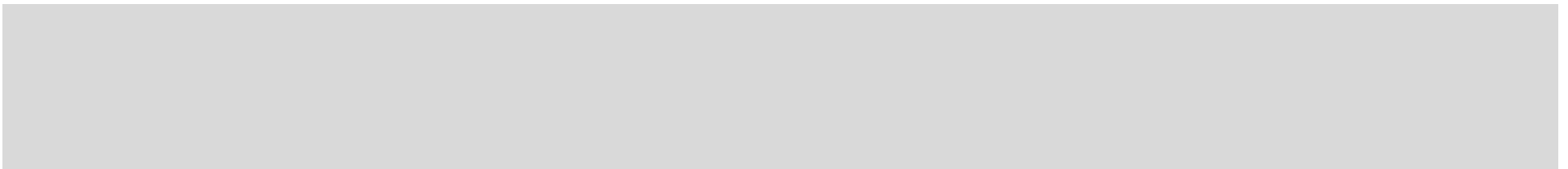


Form. 06 - Plano de Ação - Simplificado Orientação de Trabalhos e Projetos

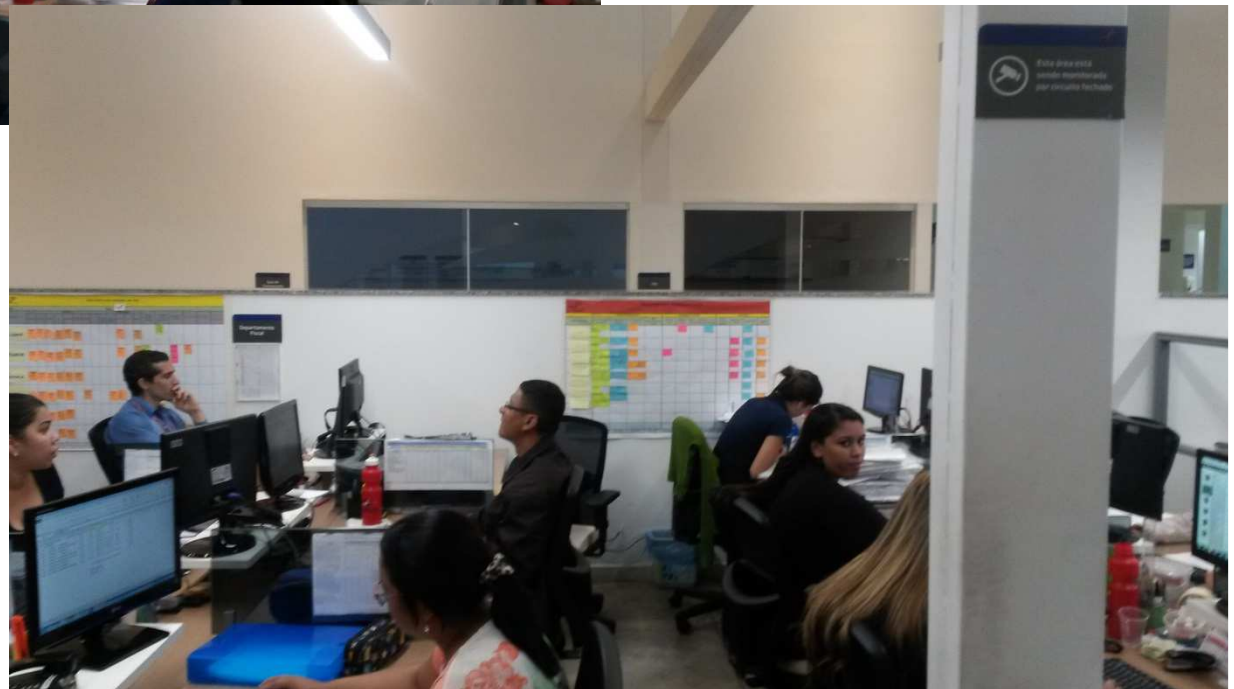
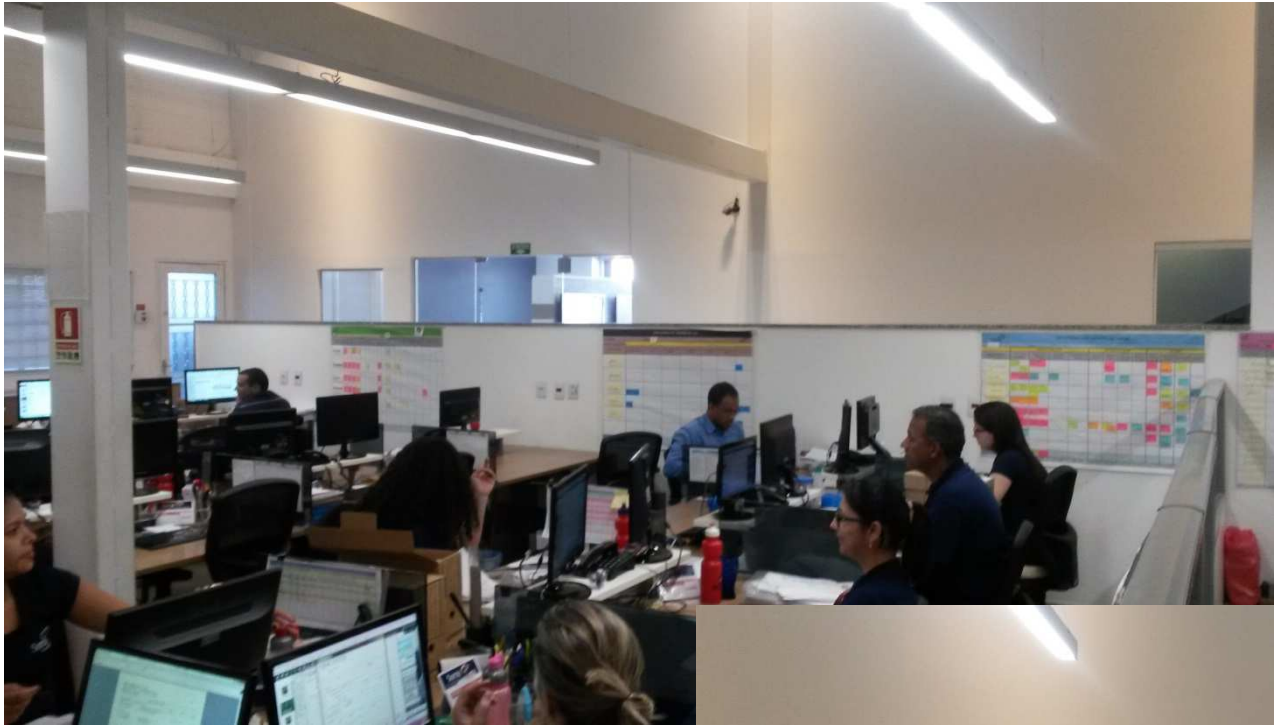
Data de Criação:			Área:			Elaborado por:		
Número	O que Fazer?	Responsável	Prazo?	Início	Término	Tempo	Status	Observação
1	Fazer check-list de recebimento e envio de docs/materiais para os clientes em cada momento de contato. Frisar no processo.	Mariana -Vitor	31/07/2015	25/07/2015		16	Atrasada	
2	Frisar a importância da quitação e homologação das pendências de quitação das obrigações no momento da rescisão./ Enviar E-mail final de homologação.	Mariana - Vitor -	31/07/2015	30/07/2015		11	Atrasada	
3	Elaborar documento informativo para o cliente quanto aos prazos da folha e processos chaves para Reajustar, informar, educar os clientes quanto aos cronogramas de recebimento e entrega de serviços. Informativo contínuo.	Mariana - Vitor	31/07/2015	03/08/2015		7	Atrasada	
4	Dividir tarefas/função entre analistas e auxiliares e balancear pessoas nas equipes conforme desenho TO-BE	Elismar, Aline, Mariana, Raiane + apoio consultoria	14/08/2015	30/07/2015		11	Em andamento	Subir auxiliares p/ analistas ver caso - O auxiliares não mais irão atender cliente via telefone.
5	Analista preenche check-list para passar para conferência do líder.	Mariana Vitor	31/07/2015	30/07/2015	30/07/2015	1	Concluída	
6	Desevolar um formulário de eventos para cada cliente conferir e validar informações da folha antes de enviar para SOMA.	Mariana, Vitor	28/08/2015	30/07/2015		11	Em andamento	Produzir checklist até o dia 31/07



7- USE FERRAMENTAS SIMPLES E
QUE FOMENTEM A INTERAÇÃO



Software ajuda, mas eu preciso começar logo.





8- ENVOLVA AS PESSOAS NA MUDANÇA

PAINEL DE GESTÃO A VISTA - INDICADORES - LIDER - FISCAL														
LIDER: Rafael										Mês: maio				
ANALISTA/SAÍDAS	IMPOSTOS										DECLARAÇÕES			
	IRPJ	IRMEF	IRPF	IRPP	IRPP	IRPP	IRPP	IRPP	IRPP	IRPP	IRPP	IRPP	IRPP	IRPP
Patricia	IRPJ 10.000,00	IRMEF 10.000,00	IRPF 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00
Karel	IRPJ 10.000,00	IRMEF 10.000,00	IRPF 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00
Wanni	IRPJ 10.000,00	IRMEF 10.000,00	IRPF 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00
Hilda	IRPJ 10.000,00	IRMEF 10.000,00	IRPF 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00
Wanni	IRPJ 10.000,00	IRMEF 10.000,00	IRPF 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00	IRPP 10.000,00





9- APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

**A mudança só funciona quando vem de CIMA para
BAIXO**





10- A MUDANÇA NÃO OCORRE
POR SI SÓ.

ALGUÉM TEM QUE CONDUZI-LA

Acompanhar;

Acompanhar;

Acompanhar;

Um pouco de carinho ajuda, estou lidando com Gente.

- Rever o atual modelo herdado de Finanças e Qualidade



RESULTADOS

- Tempo de Atendimento Usuário:
- Tempo do Processo (Compras):
- Satisfação do Usuário:

Resultados obtidos para as Mudanças Realizadas – Pré-atendimento

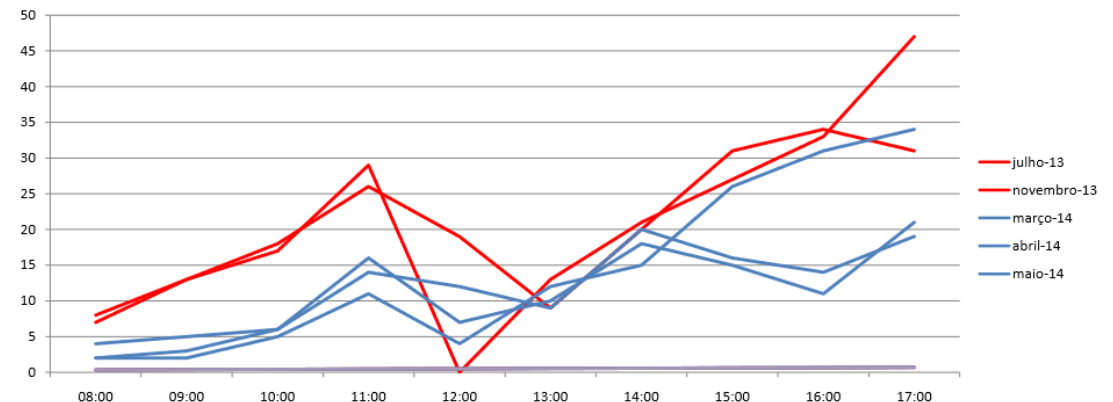
A tabela abaixo mostra o comparativo do **tempo médio de atendimento** em minutos entre os meses antes e depois da implantação do pré-atendimento.

TEMPO DE ESPERA (em minutos)											
Antes do Pré-atendimento						Após o Pré-atendimento					
julho-13		agosto-13		novembro-13		março-14		abril-14		maio-14	
08:00	7	08:00	6	08:00	8	08:00	4	08:00	2	08:00	2
09:00	13	09:00	8	09:00	13	09:00	5	09:00	3	09:00	2
10:00	17	10:00	8	10:00	18	10:00	6	10:00	6	10:00	5
11:00	29	11:00	13	11:00	26	11:00	14	11:00	16	11:00	11
12:00	0	12:00	0	12:00	19	12:00	12	12:00	7	12:00	4
13:00	13	13:00	9	13:00	9	13:00	9	13:00	10	13:00	12
14:00	21	14:00	11	14:00	20	14:00	20	14:00	18	14:00	15
15:00	27	15:00	17	15:00	31	15:00	16	15:00	15	15:00	26
16:00	33	16:00	18	16:00	34	16:00	14	16:00	11	16:00	31
17:00	47	17:00	22	17:00	31	17:00	19	17:00	21	17:00	34
Tempo Médio Mensal	20,70		11,20		20,90		11,9		10,9		14,2
Tempo Médio p/ 3 meses	18					12					

RESULTADOS

- Rotatividade:
- Custo operacional:
- Satisfação do servidor:

Gráfico comparativo do tempo de atendimento antes e depois do início do Pré-atendimento



O desempenho do tempo médio de atendimento nos meses após o pré-atendimento (**em azul**) se mantém sempre abaixo da média dos meses antes da mudança em Fevereiro (**em vermelho**).

Obs.: No horário de almoço o desempenho dos meses antes da mudança é menor, pois na época o cartório não abria neste horário.

“Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar; porque descobri, no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir.”

Cora Coralina



Obrigado!

nivaldo.morais@bpcompany.com.br

Facebook: bp company

Instagram: bp_company

Linkedin: nivaldo morais