



I Congresso Brasileiro de Gestão Governamental

TRANSFORMANDO A GESTÃO POR MEIO DO ALINHAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

- CASE JUCEG -

**Superintendência Executiva de Gestão
Superintendência de Modernização Institucional - SMI
Gerência de Escritório de Processos - GEPROC**

Apresentação



Marcelo de Jesus Lima

- Gestor de Tecnologia da Informação - SEGPLAN
- Gerente de Escritório de Processos da SEGPLAN

Formação

- Bacharel em Ciências da Computação - UFG
- MBA em Governança das Tecnologias da Informação – IPOG
- Especialização em Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública - FAAP

Experiência

- Gerente de Tecnologia da Informação – SEAGRO
- Gerente de Qualidade de Software – Red & White
- Coordenador do Centro de Qualidade de Software – Politec

Por que pensar em transformação do modelo de gestão? O mundo está em constante mudança...



Democratização

Digital

Busca por propósito

Transitoriedade

Busca da felicidade

Mobilidade

Reconciliação com a natureza

Experiência

Por que pensar em transformação do modelo de gestão?

Modelos de negócios inovadores

2015: O MUNDO MUDOU, VOCÊ PERCEBEU ?



U B E R A maior empresa de táxis do mundo não possui nenhum veículo em sua frota.



A maior empresa de mídia do mundo não produz nenhum conteúdo.



AliExpress

O varejista virtual mais valorizado do mundo não possui nenhum produto em seu estoque.



airbnb A maior empresa de reservas de hospedagem do mundo não é proprietária de nenhum imóvel.



Por que pensar em transformação do modelo de gestão?

Processos de negócio ineficientes

1.3 Trilhão de dólares

Valor desperdiçado anualmente pelo setor público norte-americano.

Causa do desperdício: Processos ineficientes.

Fonte: McKinsey Government Reform Report (2009)

480 Bilhões de dólares

Valor desperdiçado anualmente pelas empresas “Fortune 500”.

Causa do desperdício: Processos ineficientes.

Fonte: Tech CEO Concil Report (2010)

1 Trilhão de reais

Valor desperdiçado anualmente no Brasil. De cada R\$ 100 produzidos, quase R\$ 25 somem em meio à ineficiência do Estado e do setor privado, a falhas de logística e de infraestrutura, ao excesso de burocracia, ao descaso, à corrupção e à falta de planejamento.

Causa do desperdício: Processos ineficientes.

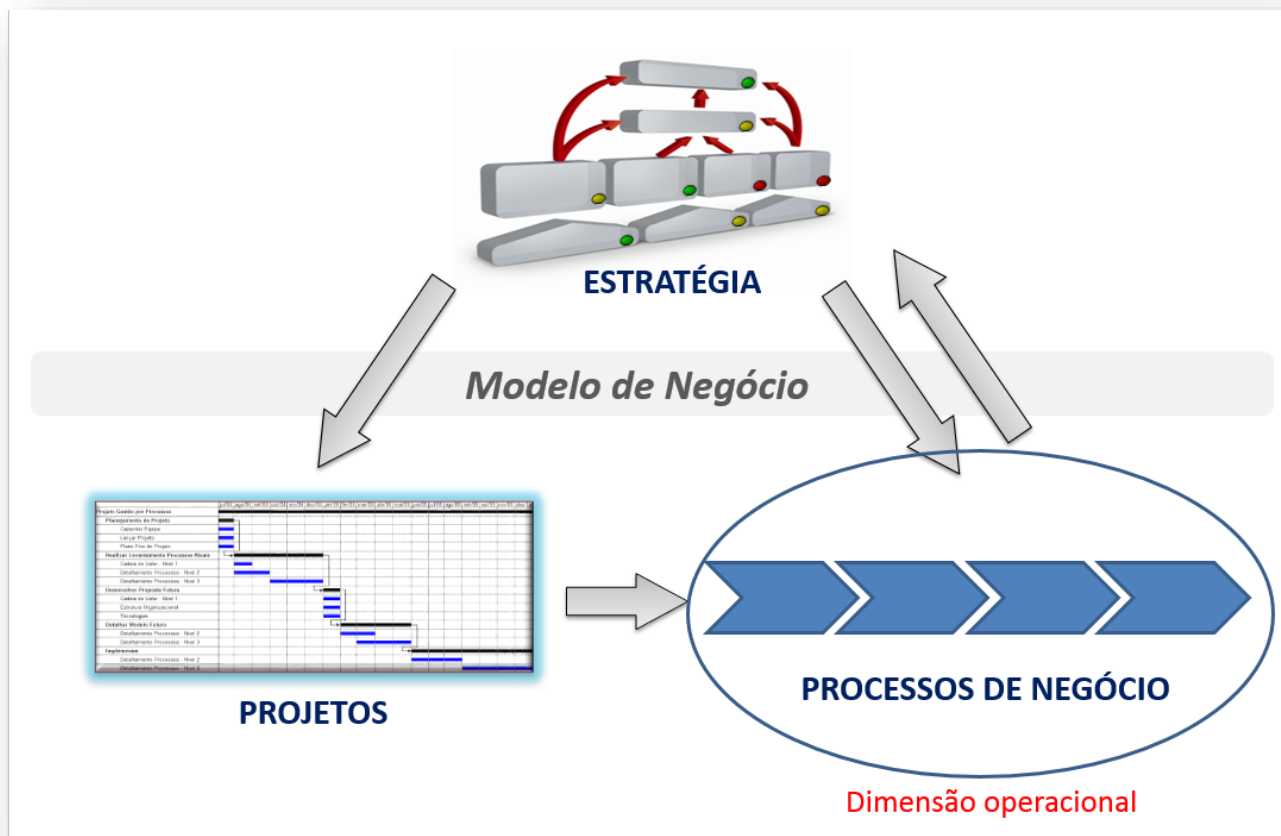
Fonte: <http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2013/08/25/>



O que é o Projeto de Transformação da Gestão?

Para que serve?

Projeto realizado em parceria com órgãos/entidades do Poder Executivo Estadual, com o objetivo de elevar seu grau de maturidade em gestão e aumentar sua eficiência operacional.



- **Estratégia**: Não se trata de uma tendência, tem a ver com criar uma **direção fundamental e única para a empresa** (*Michael Porter*).
- **Processo**: Conjunto de **atividades estruturadas e relacionadas** com um objetivo determinado.
- **Processo de Negócio**: Conjunto de **atividades estruturadas e relacionadas** que produzem um **serviço ou produto específico** para seus clientes ou apoia/gerencia outros processos.
- **Cadeia de Valor**: É o **conjunto de macroprocessos** de uma organização que conectados entre si e **alinhados à estratégia** entregam **valor ao cliente**.
- **Arquitetura de Processos**: É o **desdobramento da Cadeia de Valor** de forma **hierárquica**, detalhada e organizada.



Fazer salada

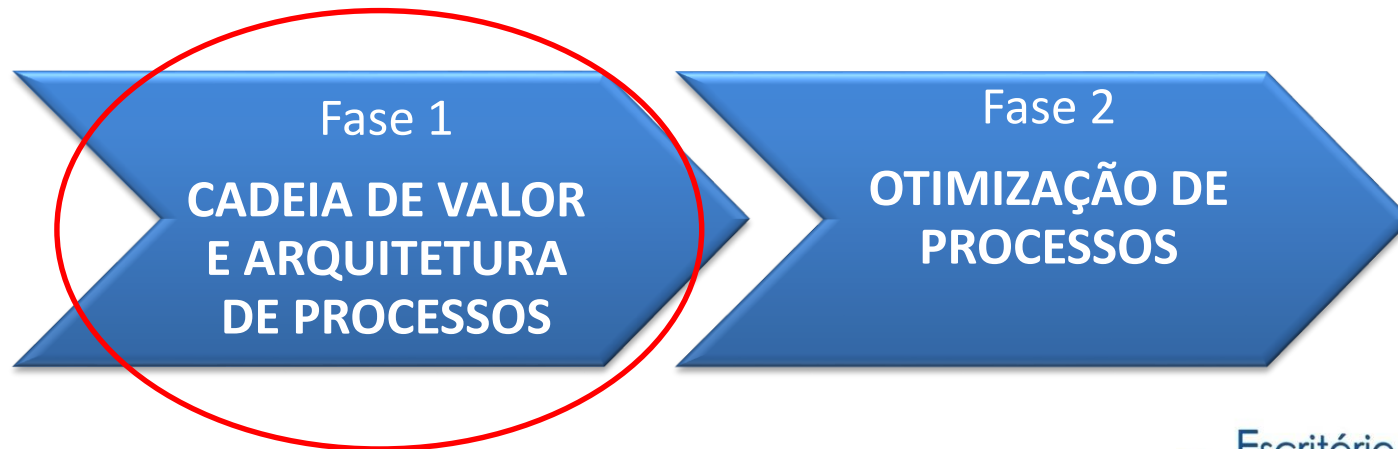


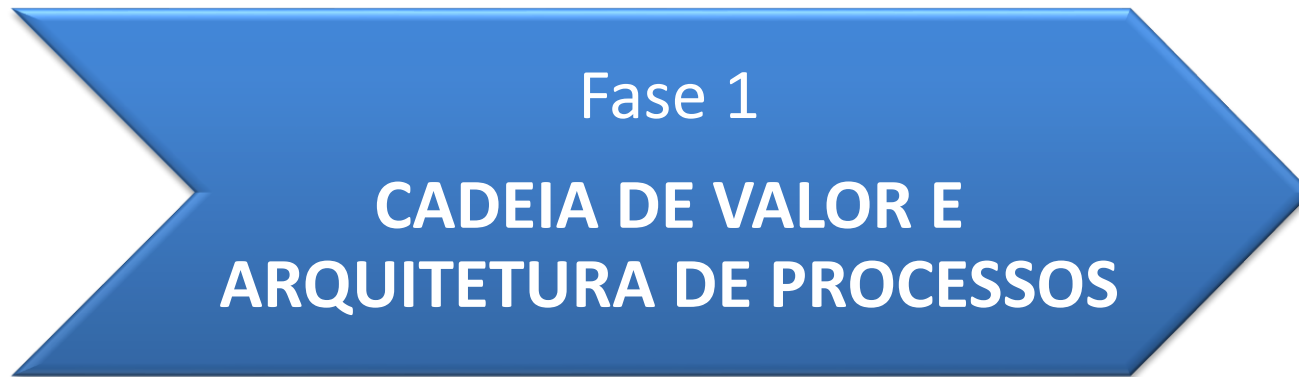
Livros de receita, téc. de corte e etc.

Cozinheiro, tábua de cortar, facas, travessas e etc.

Manter ingredientes frescos, Manter facas afiadas e etc.

Nos projetos de transformação da gestão é utilizada a **Metodologia do Escritório de Processos**, composta de 02 fases e está alinhada com a disciplina de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM).





Etapas:

1. Entendimento do **modelo de negócio**;
2. Identificação da Dimensão Operacional: identificação da **Arquitetura de Processos** de negócio e criação da **Cadeia de Valor**;
3. **Alinhamento** dos processos de negócio à estratégia.



MISSÃO

Prestação dos serviços de registro mercantil e atividades correlatas, segundo legislação federal.
Estímulo e facilitação do registro de empresas, de acordo com as políticas de desenvolvimento social e econômico do Estado de Goiás.

Rafael Lousa

Presidente da Junta Comercial do Estado de Goiás
Patrocinador do Projeto de Transformação da Gestão

Transformando o modelo de gestão – Estudo de Caso JUCEG

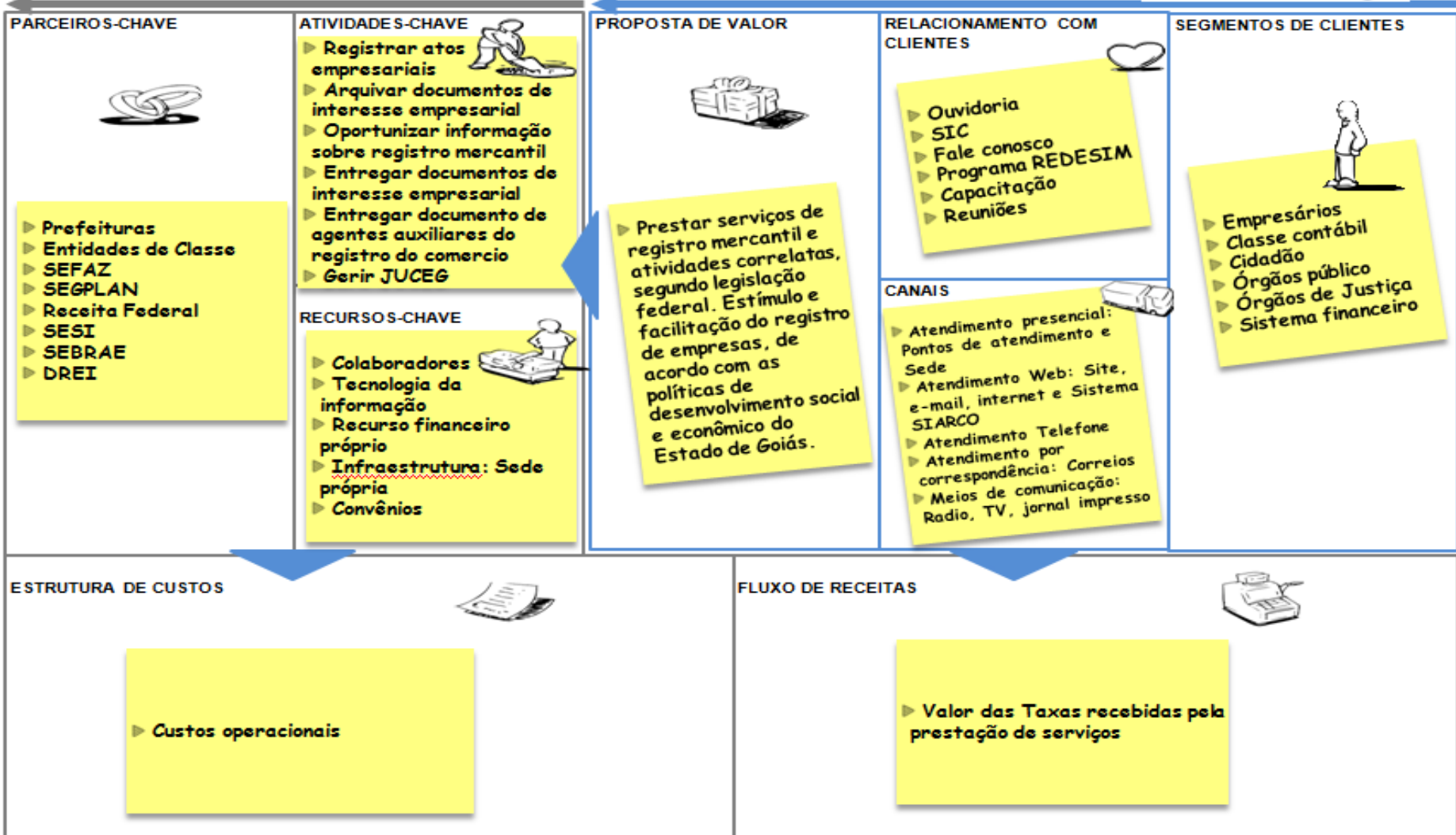
Modelo de Negócio

SEGPLAN
SECRETARIA DE ESTADO DE
GESTÃO E PLANEJAMENTO

**GOVERNO DE
GOIÁS**

Business Model Canvas
Diagrama do Modelo de Negócio

Escritório de
Processos



Transformando o modelo de gestão – Estudo de Caso JUCEG

Identificação da Arquitetura de Processos e Cadeia de Valor



1. Levantamento das atividades/processos desenvolvidas por cada Unidade.

156 “processos”

Visão funcional

Visão por processos

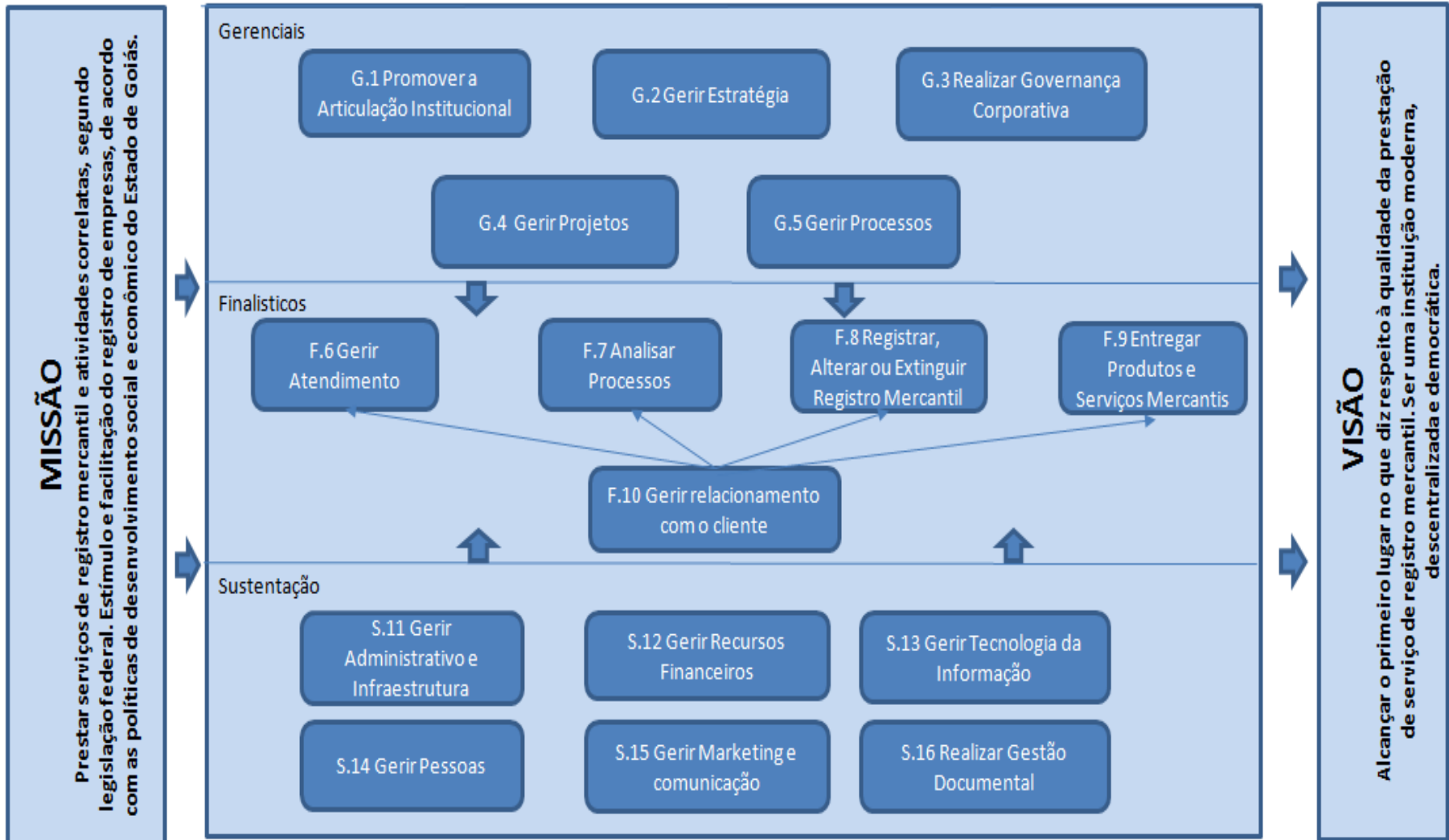


2. Estruturação da Arquitetura de Processos

16
Macroprocessos
49 Processos de
negócios

Transformando o modelo de gestão – Estudo de Caso JUCEG

Cadeia de Valor



Transformando o modelo de gestão – Estudo de Caso JUCEG

Arquitetura de Processos



SEGPLAN
SECRETARIA DE ESTADO DE
GESTÃO E PLANEJAMENTO

GOVERNO DE
GOIÁS

PROJETO DE GESTÃO POR PROCESSOS



ARQUITETURA DE PROCESSOS JUCEG			Versão 08	
			Data: 31/08/2015	
TIPO	MACROPROCESSOS	PROCESSOS	SUBPROCESSOS	
Gerenciamento	G.1 Promover articulação institucional	G.1.1 Gerir relacionamento com parceiros		
		G.1.2 Gerir Convênios e Termos de Cooperação		
	G.2 Gerir Estratégia	G.2.1 Gerir Plano Plurianual - PPA		
	G.3 Realizar governança corporativa	G.3.1 Gerir regimento interno, normas e procedimentos da JUCEG		
		G.3.2 Gerir padrões normativos ao registro mercantil	G3.2.1 Gerir processos de decisões singulares	
		G.3.3 Julgar e deliberar sobre assuntos do registro mercantil		
		G.3.4 Realizar Orientação Jurídica sobre Registro Mercantil		
		G.3.5 Realizar gestão administrativa das unidades e		
		G.3.6 Gerir resultados		
	G.4 Gerir Projetos	G.4.1 Gerir Projetos estratégicos	G.4.1.1 Gerir o Programa REDESIM no Estado de Goiás	
	G.5 Gerir processos de negócio	G.5.1 Gerir cadeia de valor	G.5.1.1 Modelar processos	
			G.5.1.2 Analisar processos	
			G.5.1.3 Redesenhar e implementar processos	
G.5.1.4 Gerir repositório de processos				

Transformando o modelo de gestão – Estudo de Caso JUCEG

Arquitetura de Processos Detalhada



SEGPLAN
SECRETARIA DE ESTADO DE
GESTÃO E PLANEJAMENTO

**GOVERNO DE
GOIÁS**

PROJETO GESTÃO POR PROCESSOS



ARQUITETURA DE PROCESSOS DETALHADA FORMATADA - JUCEG

Versão : 08

Data: 31/08/2015

TIPO	ENTRADA	PROCESSOS	SAIDA	OBJETIVO
Gerenciamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necessidade identificada para articulação institucional. 2. Demandas para realização de articulação institucional. 	G.1 Promover articulação institucional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Articulação institucional realizada e gerenciada; 2. Articulação institucional não priorizada. 	Realizar a articulação institucional promovendo a sustentabilidade do negócio zelando pela imagem da JUCEG dentro do cenário social e político em Goiás e no Brasil.
	Demanda para estabelecimento de parceria oficializada.	G.1.1 Gerir Convênios e Termos de Cooperação da JUCEG.	Documento de convenio e termo de cooperação tecnica elaborados e assinado	Oficializar as parcerias com as Instituições governamentais federal, estadual e municipal e Organizações Sociais.
	Documento de convênio e termo de cooperação tecnica elaborados e assinados.	G.1.2 Gerir relacionamento com parceiros	Parcerias gerenciadas	Gerenciar as parcerias com as Instituições governamentais federal, estadual e municipal e Organizações Sociais.
	Necessidade de planejar ações de sustentabilidade do negócio.	G.2 Gerir Estratégia	Planejamento estratégico elaborado e gerenciado	Estruturar e modernizar a JUCEG
	Constituição federal e estadual para elaboração do PPA.	G.2.1 Gerir Plano Plurianual - PPA da JUCEG	PPA elaborado e gerenciado	Cumprir as Constituições Federal e Estadual para aplicação dos recursos públicos que irão nortear as ações do Governo.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documento de instituição da JUCEG. 2. Processos organizacionais. 3. Legislação federal, estadual e municipal. 4. Decretos estaduais. 5. Demandas internas técnicas e judiciais. 6. Demandas extrajudicial e política. 	G.3 Realizar governança corporativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Órgão instituído JUCEG. 2. Regimento Interno da JUCEG. 3. Manual de governança corporativa da JUCEG publicado e gerenciado. 4. Leis e Instruções normativas referentes ao registro mercantil cumpridas. 5. Documentos Oficiais sobre governança coportativa da JUCEG (Ofício, portarias, memorandos, despachos e instruções). 	Garantir a confiabilidade da JUCEG perante a população em geral, criando um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos colaboradores estejam sempre alinhado com o interesse dos serviços oferecidos pela Junta aos usuários.

Transformando o modelo de gestão – Estudo de Caso JUCEG

Indicadores de Desempenho dos Processos



SEGPLAN
SECRETARIA DE ESTADO DE
GESTÃO E PLANEJAMENTO

**GOVERNO DE
GOIÁS**

PROJETO GESTÃO POR PROCESSOS

INDICADORES DOS PROCESSOS GERENCIAIS



MACRO PROCESSO	PROCESSO/SUBPROCESSO	INDICADOR / MÉTRICA	EQUAÇÃO	FREQUÊNCIA	UNIDADE DE MEDIDA
G1. Promover Articulação Institucional	G.1.1 Gerir relacionamento com parceiros	Taxa de parcerias com Projetos	Quantidade de projetos com parceria de recursos/Quantidade de projetos vigente	Anual	%
		Representatividade das receitas de parceiros na receita da JUCEG	Total de receitas adquiridas com parceiros/Total de receitas da JUCEG	Anual	%
		Total de parcerias efetivadas	Quantidade de parcerias efetivadas	Anual	Qtidade
		Representatividade nos municípios	Total de municípios com postos de atendimento da JUCEG em funcionamento / Total de municípios do Estado	Anual	%
	G.1.2 Gerir Convênios e Termos de Cooperação	Convênios vigentes por Tipo de Entidade	Quantidade de convênios firmados / Tipo de Entidade (federal, estadual, municipal, judiciário, privado)	Anual	Qtidade
		Termos de cooperação por Tipo de Entidade	Quantidade de termos de cooperação firmados / Tipo de Entidade (federal, estadual, municipal, judiciário, privado)	Anual	%
G2. Gerir Estratégia	G2. Gerir Estratégia	Taxa de iniciativas estratégicas implementadas	Número de iniciativas estratégicas realizadas no prazo/Número total de iniciativas estratégicas planejadas	Mensal	%
	G2.2 Gerir Plano Plurianual - PPA	Taxa de cumprimento dos indicadores do PPA	Total de metas de indicadores do PPA cumpridas/Total de metas estabelecidas para o PPA	Trimestral	%

Transformando o modelo de gestão – Estudo de Caso JUCEG

Oportunidades de Melhoria



IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIAS



ITEM	PROCESSOS	DESCRIÇÃO DA OPORTUNIDADE DE MELHORIA	JUSTIFICATIVA	PROCESSOS A COMPATIBILIZAR	SUGESTÃO DE AÇÃO
1	Gerir governança corporativa	1. Sugere-se que a organização tenha um documento único, onde se reúna todas as informações sobre a mesma, no qual chama-se "Manual de Governança corporativa".	A organização possui alguns documentos, regimento interno, etc, mas o ideal seria um documento que relatasse deste a origem da Organização, o planejamento estratégico, mapa estratégico, regimento interno, arquitetura de processos, cadeia de valor.	Gerir regimento interno x Realizar gestão administrativa das unidades	Elaborar o documento de Manual de Governança corporativa
2	Gerir transporte	Não existe assinatura do solicitante no documento de solicitação de transporte - ordem de trafego		Gerir transporte: Atividade de solicitação	Solicitar que a ordem de trafego seja preenchida pelo solicitante e assinada pelo solicitante
3	Gerir contratos e convênios	1. Existem várias Unidades executando a atividade de gerir contratos e convênio. 2. A responsabilidade sobre a gestão da vigência do contrato / convênio não está bem entendida entre os gestores dos processos "Gerir contratos e convênio" da coordenação de materiais, patrimonio e transporte e "Realizar aquisições tipo licitação", da coordenação de licitações e contratos	1. Em entrevista com o coordenado da área de Licitação e Contratos, o mesmo informou que a responsabilidade em gerir os prazos é do gestor do contrato designado em portaria, porém não é feito, onde esta atividade acaba sendo feita por ele. 2. Em entrevista com o coordenado da area de materiais, patrimonio e transporte, pôde-se evidenciar a afirmação acima, onde o mesmo informou que a responsabilidade por gerir o prazo dos contratos é do coordenador de Licitação de contrato.	Gerir contratos e convênios (de todas as áreas) x Gerir fornecedores	1. Determinar uma área específica, que irá cuidar da gestão do contrato como um todo. Prazo, renovação, cancelamento, e o gestor do contrato irá fazer duas atividades dentro deste processo que é atestar a NF para pagamento e dar parecer sobre continuidade do contrato / avaliação do fornecedor. 2. Prever integração do processo de "Gerir contratos" e "convênios com "Gerir fornecedores" e "Gerir aquisições de bens e serviços."
4	Gerir Aquisições	Existem 3 Unidades / departamento responsáveis pela compra de materiais	De accordou com a entrevista realizadas nas Unidades, constatou-se que as seguintes Unidades fazem compras: Coordenação Licitações e contratos; Coordenação de Material, Patrimônio e Logística; Gerência de Gestão, Planejamento e Finanças	A15.1 Realizar aquisições do tipo licitação; A15.2 Realizar Aquisições do tipo Direta; A15.3 Realizar aquisições tipo dispensa e fundo rotativo, adiantamentos	1. Escolher uma Unidade para coordenar todos os tipos de compra e parte de licitação, deixar a Unidade de Contratos e licitações.
5	Gerir Estratégia	Não foi sinalizado durante as entrevistas o processo de "Gerir Estratégia", porém, em análise do regimento interno, entendeu-se que este processo existe, mesmo que não seja da forma mais adequada, por isso colocou-se ele na arquitetura de processos.	O processo de Gerir estratégia é um processo que reflete o modelo de negócio, por isso da importância em colocá-lo na arquitetura	Gerir Estratégia x Gerir resultados x Realizar gestão orçamentária	1. Ao desenhar o processo de Gerir estratégia, sugere definir atividades que contemplem : Análise de indicadores de processos, das iniciativas estratégicas, revisão dos objetivos estratégicos anualmente, reunião de alinhamento mensalmente.

Transformando o modelo de gestão – Estudo de Caso JUCEG

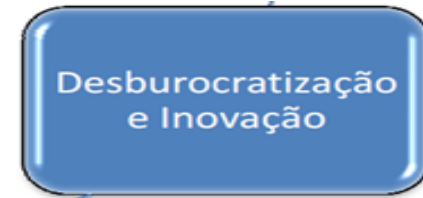
Alinhamento entre estratégia e processos



Estratégia



Objetivo Estratégico
(Indicadores Estratégicos)

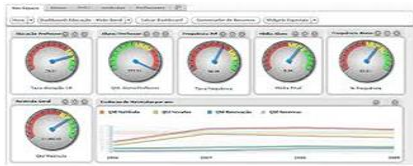


Processos de Negócio



Indicadores de Desempenho do Processo

Processo	Indicador	Objetivo	Atual	Meta
G.3 Realizar governança corporativa	1.1.1.1
	1.1.1.2
	1.1.1.3
	1.1.1.4
G.4 Gerir projetos	1.2.1.1
	1.2.1.2
	1.2.1.3
	1.2.1.4



Responsabilidades de tarefas
definidas (Processos mapeados)



Transformando o modelo de gestão – Estudo de Caso JUCEG

Alinhamento entre estratégia e processos – Exemplo Prático

Problema da atividade

Processo de Tomada de Pedidos

"Formulários de pedidos imprecisos e atrasados"

Resultados desejados:

- Zero formulário de pedidos incompleto
- 100% de pedidos corretos
- Pedidos submetidos diariamente

Resultados atuais:

- Entre 1% e 10% de formulários de pedidos incompletos
- 83% de pedidos corretos

Problema do processo

Processo de Tomada de Pedidos

"Queda na satisfação de clientes"

Resultados desejados:

- Tempo de ciclo do pedido de 1 dia

Resultados atuais:

- Tempo de ciclo do pedido de 9 dias

Problema corporativo

"Perda de participação no mercado"

Resultados desejados:

- Participação de mercado de 80%+

Resultados atuais:

- Participação de mercado de 68%

Transformando o modelo de gestão – Estudo de Caso JUCEG

Resultados alcançados (2 meses)

ANTES

- Dimensão operacional não consolidada
- Organização funcional
- 156 processos “percebidos”
- Ausência de pessoas capacitadas em Gestão por processos
- Indicadores de desempenho de processos não consolidados
- Ausência de arquitetura de processos
- Cadeia de Valor não documentada
- Visão sistêmica do modelo de negócio pulverizada

AGORA

- Dimensão operacional identificada e consolidada
- Organização orientada por processos de negócio
- 16 Macroprocessos de negócios definidos
- 01 Evento de mobilização: **77 pessoas**
- 03 Capacitações: **50 pessoas capacitadas**
- 28 reuniões com transferência de conhecimento
- Indicadores de desempenho de processos identificados e consolidados
- Arquitetura de processos identificada
- Cadeia de Valor criada
- Visão sistêmica do modelo de negócio unificada

Transformando o modelo de gestão – Estudo de Caso JUCEG

Coordenação, Participação e Colaboração



Mobilização



Capacitações



Validações e construção de conteúdo

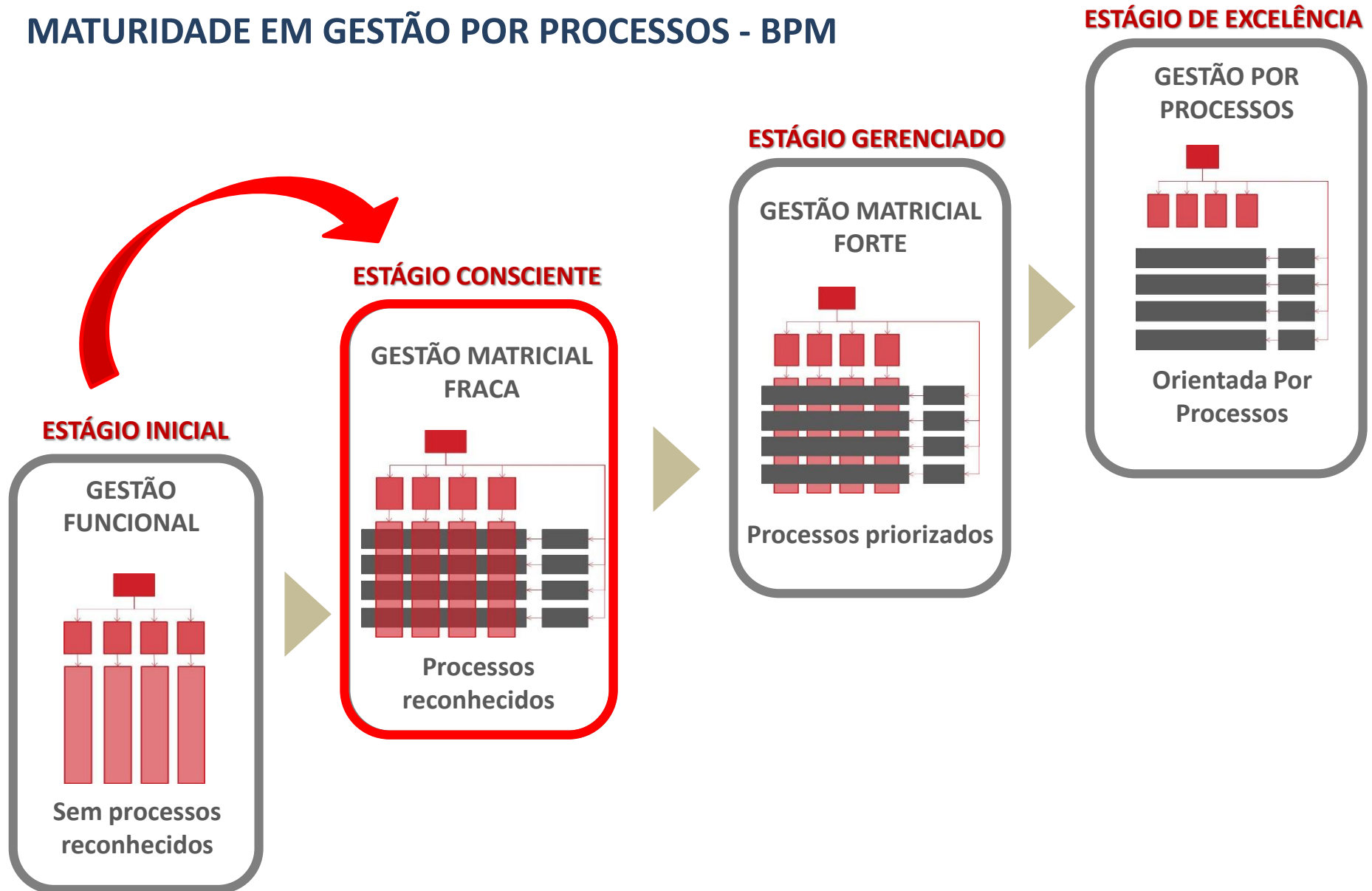


Levantamento de informações / Entrevistas

Transformando o modelo de gestão – Estudo de Caso JUCEG

Elevação do Nível de Maturidade

MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS - BPM



Os resultados do projeto constituem os passos iniciais de uma **jornada** mais longa e desafiadora para a JUCEG, que envolve a **melhoria de todos os seus processos de negócio** e a consolidação da **gestão por processos** como forma de alcançar os seus objetivos estratégicos.

Vandir Gomes

Superintendente de Modernização Institucional

Marcelo de Jesus Lima

Gerente de Escritório de Processos

Equipe Técnica - GEPROC

Alda Wanessa Freitas Prudente

Declieux Crispim Baiocchi de Paula

Denise Vieira da Silva Taquary, CBPP

Fernando Carlos Pereira

Guilherme Guimarães Corrêa

João Paulo Pires Bittencourt

escprocessos@gmail.com

escprocessos@segplan.go.gov.br

(62) 3201-5720