



**GESTÃO POR RESULTADOS:
ESTRATÉGIA, PROCESSOS E PROJETOS –
ESTRUTURANDO O ESCRITÓRIO CENTRAL DE
GOVERNANÇA DE SERGIPE**

**DEBORAH VIRGÍNIA MACEDO ARÔXA
FRANCISCO DE ASSIS OLIVEIRA ROCHA
GABRIEL RONCAGLIONE SOUSA
MARLEI BRITO DE SOUSA LEAL**



GESTÃO POR RESULTADOS: ESTRATÉGIA, PROCESSOS E PROJETOS – ESTRUTURANDO O ESCRITÓRIO CENTRAL DE GOVERNANÇA DE SERGIPE

Deborah Virgínia Macedo Arôxa
Francisco de Assis Oliveira Rocha
Gabriel Roncaglione Sousa
Marlei Brito de Sousa Leal

RESUMO

A partir da necessidade de modernização da gestão e da otimização dos resultados, surgiu a iniciativa da criação do Escritório Central de Governança Pública. Composto por Gerência de Estratégia, Gerência de Processos e Gerência de Projetos, o ECG busca a padronização dos processos de negócio, a disseminação da cultura de BPM e a ramificação de suas atividades através da implantação de núcleos de governança. As atividades de planejamento, desenvolvimento de metodologia e atuação ativa na padronização e implantação do Gerenciamento de Estratégia, Processos e Projetos buscam a redução de custos, atrasos, retrabalhos, desperdícios, serviços de baixa qualidade e outros problemas encontrados atualmente na prestação de serviços ao cidadão em toda a esfera estadual com foco na melhoria da prestação de serviços ao cidadão na administração pública do Estado de Sergipe.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 OBJETIVOS.....	15
3 METODOLOGIA.....	16
4 CONCLUSÃO.....	21
5 REFERÊNCIAS.....	22



1 INTRODUÇÃO

No dia 03 de setembro de 2014 a Superintendente de Modernização da Gestão e do Atendimento ao Cidadão da SEPLAG designou à Diretoria Geral de Inovação da Gestão (DGIN) a incumbência de estruturar o Escritório Central de Governança na Administração Pública Estadual (ECG) – Poder Executivo, responsável em prover a Governança Pública através da padronização e implantação do Gerenciamento de Estratégia, Processos e Projetos.

Esta demanda surgiu através de diversos fatores, dentre eles legais, como o Decreto 28.837/2012 sobre a instituição da Política de Atendimento ao Cidadão, que estabelece parâmetros qualitativos e quantitativos de atendimento ao público, de modo a melhorar, ainda mais, a relação harmoniosa entre o Estado e o Cidadão, e a exigência que os serviços garantidos pela Carta de Serviços, que visa informar quais os dez serviços prioritários e mais demandados pela população, serão executados de forma padronizada e simplificada, conforme mapeamento de processos a ser executado.

As medidas de Modernização da Administração Pública Estadual – Poder Executivo, a necessidade de melhorar a integração dos Processos/Serviços entre órgãos do Poder Executivo Estadual e a exigência de ampliação dos serviços prestados ao cidadão, também foram fatores cruciais para justificar a implantação do Escritório Central de Governança.

A gestão estratégica há muito aplicada com êxito no mundo inteiro em centenas de organizações do setor privado, público e não governamental tendo como metodologia principal o BSC (*Balanced Scorecard*) que na sua forma literal é algo como “Indicadores Balanceados de desempenho”. Trata-se de um sistema de suporte à decisão ou um sistema de gestão estratégica, que reúne elementos importantes para facilitar e acompanhar o cumprimento da estratégia (Kaplan e Norton, 2000).

No início da década de 1960, surgiu nos Estados Unidos o primeiro conceito de gerenciamento de projetos, que visava formalizá-lo como ciência e demonstrar para as organizações os benefícios da execução do trabalho sistematizado e reunido em torno dos projetos para comunicar e integrar o trabalho (PMI, 2004; TUMAN, 1983).

Em 1969, Jim Snyder, profissional de gestão de projetos, fundou o *Project Management Institute* (PMI) com a finalidade de promover o gerenciamento de projetos e suas práticas. O PMI (2004) define que “*projeto é um empreendimento temporário realizado de forma progressiva para criar um produto, serviço ou resultado único*”. *Os projetos e o mundo globalizado geram a necessidade de resultados mais rápidos, com maior qualidade e menor custo* (PMI, 2004; TUMAN, 1983).

O gerenciamento de projetos é utilizado por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, a utilização de boas práticas em gerenciamento de projetos no setor público é ainda mais recente, porém, a exigência crescente dos cidadãos por serviços públicos de qualidade reforçam a importância desta prática em todas as esferas do poder público e segundo SELLA (2008), *um projeto é concebido para a implementação de uma ou mais estratégias organizacionais a fim de levar uma organização de um determinado posicionamento presente para outro mais vantajoso no futuro*. Já PIETRO (2010) *declara que a ação de coordenar ou gerir um projeto é a aplicação de técnicas, conhecimento e habilidades específicas para a garantia de que esse projeto obtenha sucesso na sua execução, que poderá resultar num produto/serviço final útil para a empresa e/ou sociedade*.

Consideramos que uma boa governança¹ está pautada em oito principais características:

1. Participação;
2. Estado de direito²;
3. Transparência;
4. Responsabilidade;
5. Orientação por consenso;

¹ **Governança** deriva do termo **governo**, e pode ter várias interpretações, dependendo do enfoque. Segundo o Banco Mundial, “governança é a maneira pela qual o **poder é exercido** na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento, e a capacidade dos governos de **planejar, formular e programar políticas e cumprir funções**”. <http://www.significados.com.br/governanca/>. (Ver Referências).

² A boa governança requer uma estrutura legal justa que se aplica a todos os cidadãos do Estado, independentemente de sua riqueza financeira, de seu poder político, de sua classe social, de sua profissão, de sua raça e de seu sexo. Governança no Setor Público, José Matias-Pereira, 2009A. (Ver Referências).

6. Igualdade;
7. Eficiência, eficácia e efetividade;
8. Prestação de conta (*accountability*).

Os princípios mais relevantes a que as entidades do setor público devem aderir para efetivamente aplicar os elementos de governança corporativa, para alcançar as melhores práticas, são: liderança, integridade e compromisso (relativos a qualidades pessoais) e responsabilidade em prestar contas, integração e transparência (são principalmente o produto de estratégias, sistemas, políticas e processos no lugar).

Uma boa governança pública, à semelhança da corporativa, está apoiada em quatro princípios: relações éticas, conformidade, em todas as suas dimensões, transparência e prestação responsável de contas. A ausência desses princípios requer mudança na forma de gestão. A busca permanente da prática desses princípios na administração do país ou na gestão de qualquer instituição deve ser vista como uma condição indispensável para que essa instituição possa continuar a progredir. É importante ressaltar que essa é uma tarefa permanente, que exige uma participação pró-ativa de todos os atores envolvidos: dirigentes, políticos, órgãos de controle e, em especial, da sociedade organizada.

Para a estruturação do escritório foi utilizada a ferramenta de gerenciamento CANVAS³ que contou com a participação de uma equipe multidisciplinar com profissionais de diversas áreas (pedagogo, publicitário, analista de processos, analista de sistema, estagiário da área de engenharia de produção). Tal ferramenta de gerenciamento permite que seja construído o plano do projeto de forma dinâmica e participativa com bastante objetividade sem perder a qualidade do produto final que será apresentado a seguir.

³ O **Business Model Canvas** é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios. O **Business Model Canvas** foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder baseado no seu trabalho anterior sobre Business Model Ontology.

PROJECT MODEL CANVAS

POR QUE FAZER O PROJETO?

Descrevem as razões que justificam o projeto, ou seja, por que devemos realizar o projeto.

Justificativa

Os problemas que a organização atualmente enfrenta e quais as necessidades não são atendidas no momento, mas serão resolvidas com a implantação do Escritório Central de Governança na Administração Pública Estadual – Poder Executivo:

- 1) Exigência legal não cumprida : Decreto 28.837/2012 e Carta de Serviços ao Cidadão;
- 2) Cumprimento das ações previstas no PPA 2012/15, no que se refere a Projetos e Processos Lei 7.331/2011;
- 3) Modernização Administrativa com foco na prestação de serviços aos cidadãos;
- 4) A necessidade de integrar Processos/Serviços entre Órgãos do Poder Executivo;
- 5) Falta de padronização de procedimentos; e
- 6) Procedimentos não executados.

Objetivos Smart

Os objetivos de projeto devem reunir certas características de modo a poderem ter uma utilidade para o projeto. É normal utilizar a sigla SMART para defini-los. Objetivos S.M.A.R.T. significam:

- **S** – *Specific* (Específico)

Ao definir um objetivo, não se deve deixar espaço a interpretações duvidosas. Quanto mais detalhado for o objetivo, melhor será a sua compreensão e maiores suas chances de ser atingido;

- **M** – *Measurable* (Mensurável)

Vale repetir a famosa frase “Você não pode gerenciar o que não pode medir”. Qualquer objetivo que deve poder ser transformado claramente em um número que permite a manipulação e interpretação para que os interessados o considerem atingido ou não;

- **A – *Attainable*** (Atingível)
Os objetivos sempre devem ser agressivos, mas nunca impossíveis de atingir. É importante lançar um desafio para que a equipe se supere e lute por algo que parece ser difícil, mas isto é muito diferente de definir números que nunca poderão ser obtidos, o que causará frustração e desânimo;
- **R – *Relevant*** (Relevante / Realista)
Um objetivo deve ser relevante ao contexto que ele está sendo aplicado, deve estar alinhado com as estratégias e valores mãe. Muitas vezes o objetivo é possível, mas não é realista;
- **T – *Timely*** (Em Tempo)
Significa que além do início e fim do período de busca do objetivo serem bem definidos, este período não deve ser tão curto que torne o objetivo impossível nem tão longo que cause uma dispersão da iniciativa com o tempo.

Diante disso, o objetivo traçado no projeto foi “Implantar o Escritório Central de Governança na Administração Pública Estadual – Poder Executivo, responsável pela padronização e implantação do Gerenciamento de Planejamento Estratégico, Projetos e Processos, de 19/12/14 a 31/12/ 2015.”

Benefícios

Os benefícios são as variações favoráveis de um indicador de desempenho mensurável percebido como benéfico para alguma parte interessada, ou seja, o que a Administração Pública Estadual – Poder Executivo conquistará após a implantação o Escritório Central de Governança:

- 1) Redução dos custos dos serviços ofertados ao cidadão;
- 2) Uso mais eficiente dos ativos, abrangendo software, hardware e recursos de outras ordens;
- 3) Impacto social positivo; e
- 4) Melhoria da imagem dos serviços públicos ofertados pelo Estado.

O QUE O PROJETO PRODUZ?

Definem o escopo do produto do projeto, ou seja, o que deverá ser entregue e com quais características, especificações e qualidade, isto é, quais requisitos devem ser observados para que a entrega crie a capacidade de realização dos benefícios identificados de forma aceitável. Após definirmos as razões de o projeto existir, e determinarmos que ele atenda as expectativas estratégicas da organização interessada em sua realização, podemos definir no que exatamente consiste o projeto, ou seja, quais os elementos que serão efetivamente entregues na sua conclusão.

Requisitos

Um requisito é definido como uma condição, característica ou recurso com o qual o projeto deve estar em conformidade para se alcançar certo fim. Os requisitos necessários para elaboração do projeto são:

- 1) Deve ter a Institucionalização do ECG – Decreto;
- 2) Deve ter as metodologias padrão de Governança Pública abrangendo Gerenciamento de Planejamento Estratégico, Projetos e Processos;
- 3) Deve ser aplicado o treinamento padrão da metodologia de Gerenciamento de Planejamento Estratégico, Projetos e Processos;
- 4) Apontar os recursos necessários para implantação do Projeto de BPM;
- 5) Deve ter infraestrutura adequada para funcionamento do ECG;
- 6) Deve ter suporte técnico/consultoria externa na área de TI (automação e infraestrutura);
- 7) Deve ter equipe com pelo menos 1 (um) profissional por área ativa;
- 8) Deve ter escopo bem definido de atribuições e portfólio.

QUEM TRABALHA NO PROJETO?

Define quem são as partes interessadas (patrocinadores, clientes, usuários, etc.) e quem fará o trabalho do projeto que pode ser empregado da organização ou contratado para criar os produtos.

O pessoal alocado no ECG deverá ter autoridade, responsabilidade, disponibilidade e conhecimento suficientes para atuar no projeto.

STAKEHOLDERS externos & fatores externos

Stakeholder é, por definição, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização. Inclui esses indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações do órgão e que têm habilidade para influenciá-la. Diante disso, os *Stakeholders* necessários para a implantação do projeto são:

- 1) Governador;
- 2) Secretários;
- 3) Dirigentes;
- 4) ASPLANs das Secretarias/Órgãos;
- 5) Empresas de consultoria em estratégia e gestão (SUMOG).

Equipe do projeto

A equipe recrutada e responsável pela realização do mesmo, e a quem serão atribuídas as atividades determinadas durante o projeto.

- 1) Gerente do Escritório Central de Governança (ECG);
- 2) Gerente de Projetos (GP);
- 3) Gerente de Processos (GPC);
- 4) Analista de Processos Pleno;
- 5) Analista de Processos Júnior;
- 6) Empresas de consultoria em suporte técnico em TI;
- 7) Empresas de consultoria em estratégia e gestão.

COMO VAMOS ENTREGAR O PROJETO?

Definimos como será feita a entrega da solução bem como quais são os pressupostos e restrições conhecidas que limitarão as opções do gerente do projeto e sua equipe para realizar o projeto.

As entregas do projeto serão produzidas pelos membros da equipe em formato de sugestões de melhorias. Quanto às restrições apresentadas apontamos soluções adequadas para elas.

Premissas

Premissas sempre pressupõem incertezas que não podemos, neste momento, validar, mas que precisam ser entendidas como válidas para que o projeto seja realizado. Na medida em que o projeto for sendo executado, o monitoramento destas premissas poderá indicar que se tornarão realidade (ou não). Esta é uma fonte de riscos ao projeto. Para o nosso projeto, algumas premissas devem ser estabelecidas sobre as quais o projeto deverá se apoiar, e que serão validadas até o seu término.

- 1) Definir o patrocinador do Projeto ECG;
- 2) Publicar o Decreto de Criação do ECG;
- 3) Formar equipe com pelo menos 1(um) profissional por área ativa;
- 4) Avaliar e priorizar os Processos Governamentais;
- 5) Adesão dos Gestores dos Órgãos ao ECG.

Grupos de entrega

São os componente concretos, mensuráveis e tangíveis que serão gerados pelo projeto. A identificação destas entregas poderá, inclusive, permitir a definição mais precisa dos recursos necessários e da revalidação do escopo previamente definido.

- 1) Plano do Projeto elaborado;
- 2) Definição da equipe do ECG;
- 3) Manuais de orientação de Governança Pública, abrangendo Gerenciamento de Planejamento Estratégico (GPE), Projetos (GP) e Processos(GPC);
- 4) Minutar Decreto para Publicação;
- 5) Implantação dos Processos de Negócio.

Restrições

As restrições podem ser caracterizadas, em princípio, como resposta aos riscos. Uma restrição ou limitação aplicável, interna ou externa, a um projeto, a qual afetará o desempenho do projeto ou de um processo. As restrições geralmente limitam as opções do projeto impactando em custo, recursos e tempo. Além disso, elas ajudam a evitar os riscos. As restrições para o projeto são:

- 1) Burocracia para contratação de serviço/produto;
- 2) Quadro de pessoal limitado;
- 3) Indefinição das demandas e prioridades dos serviços;
- 4) Falta de padronização quanto ao uso de tecnologias e melhores práticas de gestão de projetos e processos, abrangendo:
 - BPM** – *Business Process Management, Gerenciamento de Processos de Negócio;*
 - BPMN** – *Business Process Modeling Notation, Modelo de Notação de Processos de Negócio;*
 - BPM CBOK** – *Business Process Management Common Body of Knowledge, Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio e*
 - PMBOK** – *Project Management Body of Knowledge, (Guia para o Gerenciamento de Projetos).*

QUANDO O PROJETO SERÁ CONCLUÍDO E QUANTO CUSTARÁ?

Descrevem quais serão as incertezas que deverão ser tratadas pela organização, o prazo proposto e custo necessário para produzir os recursos que o projeto demanda.

Riscos

Riscos são eventos ou incertezas que podem ocorrer durante o projeto e causar impacto negativo ou positivo. Para mensurar o risco é necessário identificar a probabilidade de ele ocorrer e avaliar o impacto em um dos objetivos do projeto. Os riscos se dividem em 03 categorias:

- Riscos de Projeto: são riscos ligados diretamente ao projeto. Se os riscos de projeto se tornarem reais, o custo e o tempo de projeto podem aumentar drasticamente. Os fatores que estão intimamente ligados a estes riscos são: requisitos, pessoal, recursos, cliente, orçamento e cronograma. Eles podem ameaçar o plano do projeto, atrasar o cronograma e aumentar os custos.

- **Riscos Técnicos:** são riscos relacionados à qualidade do produto a ser desenvolvido. Se os riscos técnicos se tornarem reais, a implementação do projeto pode se tornar difícil ou impossível. Riscos técnicos envolvem problemas de design, implementação, interface, verificações e manutenção. Eles ameaçam a qualidade e a pontualidade do projeto.
- **Riscos de Negócios:** são riscos relacionados à viabilidade do projeto. Se os riscos de negócios se tornarem reais, o projeto pode ser até cancelado. Entre os riscos de negócios estão: a) produção de um produto excelente, mas que não tem demanda; b) troca do gerente do projeto; c) produção de um produto que não se encaixa no mercado.

Os Riscos encontrados para o projeto foram:

- Não patrocinar o projeto ECG;
- Não Publicação do Decreto;
- Ingerência Política;
- Mudança da Gestão Direta do ECG;
- Equipe insuficiente em Relação a Demanda de Trabalho;
- Não priorizar os Processos Governamentais;
- Não Adesão dos Gestores dos Órgãos;
- GP postergar entrega do Plano do Projeto;
- Atraso na entrega dos Manuais(GE, GP e GPC).

Linha do tempo

As entregas definidas podem ser alinhadas em uma linha de tempo, baseadas nas dependências lógicas que os grupos / pacotes terão entre si, permitindo assim a preparação de um cronograma com os principais marcos do projeto, ou seja, as fases principais e mais relevantes que registram seu andamento. Nesse momento definimos quando vão ocorrer as entregas do grupo de entregas.

Estimativa de custos

Com a definição do trabalho decomposto, os seus prazos previstos de planejamento, execução, monitoramento e entregas, os recursos necessários, os valor acumulado a ser considerado com os riscos identificados, entre outros, um

orçamento inicial pode ser estimado para o projeto. Quanto será gasto para concluir esse projeto? Para melhor entendimento e mensuração é importante distribuir os custos pelos grupos de entregas pré-definidos.

Integrar

Protocolo de integração que corresponde a um conjunto de verificações predeterminadas e que são feitas numa sequência coesiva com agrupamento dos blocos para fazer as amarrações necessárias que foram realizadas após o módulo de concepção.

Resolver

O processo de identificação de pontos no CANVAS onde há paralisação no planejamento pelo fato de não se dispor de informações mínimas para prosseguir ou por não haver definição, é chamado de nó, causando estrangulamento deste ponto em diante e, portanto, precisa ser "desatado", restaurando o fluxo de informações. Uma vez identificados os nós, tais soluções devem ser encontradas pelos *stakeholders* do projeto.

No projeto apresentamos respostas às seguintes perguntas:

- Por que fazer o projeto?
- O que o projeto produz?
- Quem trabalha no projeto?
- Como vamos entregar o projeto?
- Quando o projeto será concluído e quanto custará?

Compartilhar

Neste momento avaliamos o seguinte:

- Se todos os passos de concepção do Project Model Canvas foram cumpridos;
- Se os nós que atrapalhavam o projeto foram dissolvidos.

Por fim, acreditamos ter conseguido uma consistência e integração do Plano de Projeto necessárias para realizar a execução do projeto.

Após a conclusão do CANVAS, o ECG, a partir do mês de Outubro de 2014 inicia suas atividades de apoio e assessoramento à Secretaria de Estado da Fazenda na elaboração dos termos de referência para a contratação de prestadora de serviços na área de planejamento estratégico e mapeamento de processos. Este foi o passo inicial de um conjunto de ações para atender as secretarias e órgãos priorizados pelos direcionadores estratégicos do Governo.

2 OBJETIVOS

- Promover a Governança Pública, através do gerenciamento da Estratégia, Processos e Projetos, buscando a redução de custos, atrasos, retrabalhos, desperdícios e serviços de baixa qualidade;
- Criar e acompanhar os indicadores de desempenho definidos no mapa estratégico, bem como os dos processos mapeados;
- Integrar e otimizar os processos e projetos dos órgãos do Governo do Estado, com foco na melhoria do atendimento ao cidadão;
- Realizar Workshop para criação dos Núcleos de Governança, bem como para identificar a Cadeia de Valor e seus processos-chave;
- Promover cursos de capacitação por competência para os servidores do estado de Sergipe em Estratégia, Processos de Negócios e Projetos de BMP com a finalidade de aparelhá-los no domínio e aplicação desses conhecimentos na gestão dos negócios que gerem valor para o estado;
- Implantar e assessorar os Núcleos de Governança, utilizando a metodologia do Escritório Central de Governança para órgãos da administração direta e indireta do poder executivo do Estado de Sergipe.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada pelo Escritório Central de Governança – ECG está embasada na disseminação e assessoramento de tecnologias gerenciais de Estratégia, Processos de Negócios e Projetos de BMP para órgãos da administração pública de Sergipe, este tripé é o cerne da proposta de trabalho do escritório. Para tanto, percebemos que seria imprescindível estruturar um modelo de trabalho que desse embasamento conceitual e metodológico às atividades a serem desenvolvidas pela equipe.

Atuação do Escritório de Governança

Considerando a necessidade de compreender a situação atual das secretarias e órgãos demandantes, que manterão relação com o Escritório Central de Governança da SEPLAG, precisamos fazer um diagnóstico organizacional. Com esta finalidade, para cada órgão, estamos realizando workshop intitulado de Gestão Estratégica e BSC com utilização de instrumentos, abrangendo:

- A identidade organizacional através da missão, visão de futuro e valores;
- Identificação dos Clientes ou *Personas*, estes como personagens fictícios, concebidos e gerados para validar idéias de grupos de necessidades semelhantes e específicas;
- Análise do Ambiente Externo abrangendo os aspectos Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal, com uso da ferramenta PESTAL, baseada na análise dos fatores externos à empresa que podem influenciar, direta ou indiretamente nos seus resultados;
- Análise do Ambiente Interno e seus Processos–Chave de Criação de Valor, identificando os Processos de Gestão Operacional básicos do dia-a-dia, de Clientes com foco na seleção de clientes-alvo, de Inovação que abraçam os objetivos estratégicos e criam novas soluções e serviços, os Regulatórios e Sociais, de desenvolvimento sustentável;

- Matriz de SWOT/FOFA, referente aos ambientes internos e externos da organização, integrada às perspectivas do *BSC* avaliando os Pontos Fortes que retratam as vantagens internas e aptidões mais fortes, os Pontos Fracos como desvantagens internas, aptidões que interferem ou prejudicam de algum modo a oferta do serviço, as Oportunidades como aspectos externos positivos que podem potencializar a oferta de serviços e as Ameaças como aspectos externos que influenciam negativamente a oferta de serviços;
- A Cadeia de Valor como um conceito de gestão de negócio onde analisamos o conjunto de atividades inter-relacionadas que adicionam valor ao produto ao longo da sua criação;
- A lista de Objetivos associados às 4(quatro) perspectivas do *BSC* – Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeiro – com a vinculação destes objetivos aos respectivos indicadores de desempenho e construção do Mapa Estratégico.
- Em seguida, de acordo com a demanda dos órgãos, estamos criando os Núcleos de Governança que funcionarão para atender as necessidades inerentes aos mesmos, que terão como foco o levantamento de processos (modelagem, análise, proposição de melhorias e redesenho), sendo este integrado à proposta metodológica do ECG da SEPLAG.

Concepção dos Núcleos de Governança nos órgãos

Com o intuito de imergir nos processos de secretarias e órgãos de grande porte e/ou com muita demanda e/ou complexidade nas suas atividades, estamos criando núcleos de governança específicos, especializados e exclusivos.

São formados por profissionais capacitados nos assuntos da pasta, na maioria servidores da casa, que recebem treinamento nas metodologias padrão do ECG e são incumbidos de disseminar a cultura da gestão focada no resultado e trabalhar com visão crítica nos processos de negócio da sua instituição.

Os núcleos são orientados e auxiliados pela equipe do ECG constantemente. Quinzenalmente são realizadas reuniões de alinhamento e apresentação de relatórios ao ECG e os demais núcleos de governança. Nestes encontros são apresentados os resultados, principais dificuldades, desafios e acertos.

O objetivo é criar uma rede sólida de núcleos, que caminhem na mesma direção estratégica e que busquem a integração entre os diversos processos e instituições, compartilhando conhecimento, somando forças e trabalhando incessantemente na melhoria dos serviços prestados aos cidadãos.

Capacitações por competência

Segundo o Guia de Gestão da Capacitação por Competências da Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, “... a competência pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. Partindo dessa premissa é que estamos levando em consideração, inicialmente, desenvolver junto ao órgão que demanda a criação do Núcleo, uma reflexão inicial acerca do diagnóstico organizacional, através do Workshop para, juntos identificarmos os seus processos chave de valor e a partir daí elaborar os projetos de BPM mais assertivos para o órgão, ou seja, mapeá-los, redesenhar, ou mesmo automatizar, se for o caso. No momento que conhece o processo, identificam-se os atores e as necessidades de capacitação, focando naquilo que realmente agregue valor às entregas, sejam elas produtos ou serviços prestados à população.

O modelo pedagógico é de formação continuada em que consiste capacitar os servidores envolvidos nos trabalhos dos núcleos de forma sistemática, ou seja, inicialmente o ECG promoverá cursos de capacitação que têm uma dinâmica pedagógica de teoria e prática, ou seja, aprofundamento na base conceitual, o uso de cases, e uma prática vivencial que permitirá ao participante mapear um processo do seu órgão com o acompanhamento dos analistas do ECG envolvidos nesse processo.

Elaboração do material de apoio técnico-pedagógico – GUIAS

A elaboração dos Guias de Estratégia, Processos de Negócio e Projetos de BPM do escritório de governança levaram em conta referências consolidadas como, por exemplo, os Guias *CBOK* e *PMBOK* que nortearam e embasaram tais construções, além de autores consolidados nestas áreas. As atividades dos Núcleos de Governança, dos diversos órgãos da administração direta e indireta, são subsidiadas por esses materiais que estão disponíveis no formato impresso e eletrônico.

O Guia de Gerenciamento de Processos tem como premissa facilitar a vida dos servidores nas organizações públicas do Poder Executivo do Estado de Sergipe no que concerne à gestão por processos, sejam estes primários, de suporte ou de gestão. Em sua introdução traz uma abordagem sobre a atual necessidade em adotar as novas formas de gestão que possibilitem maior efetividade às entregas dos produtos e serviços. Objetivando orientar e sensibilizar os servidores do Poder Executivo do Estado de Sergipe para a implantação de uma cultura inovadora de gestão por processos nos órgãos, que possam ter neste guia um referencial para a padronização das rotinas de trabalho, visualizando as integrações entre sistemas pertinentes. A prática BPM (Gestão orientada por processos) busca caracterizar as melhores práticas esperadas de um profissional de processos e mapeamento, numa abordagem teórica para a prática, trazendo como referência principal o BPM CBOK (*Business Process Management Common Body of Knowledge*) da ABPMP. Com a Gestão dos Processos serão propostos questionamentos acerca de algumas ações, tais quais: Qual a finalidade da Organização? Qual a cadeia de valor? Quais são os processos de cliente-cidadão e os de apoio? Quais as relações entre eles? Esta abordagem possibilita o conhecimento da organização dos processos, que é um ciclo contínuo de Planejamento, Análise, Desenho, Implementação, Monitoramento & Controle e Refinamento. Propõe uma cultura inovadora, em uma visão holística da organização, onde se possibilita repensar “nova forma de fazer” com o envolvimento de todas as pessoas da organização fazendo com que estes se sintam parte do processo, valorizando o seu maior capital, o humano.

O Guia de Orientação do Gerenciamento de Projeto da Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPLAG/SE), modelo norteador para se obter informações das organizações, abrangendo justificativas, objetivos SMART (representação formal do que se quer atingir com o projeto), benefícios, produto, requisitos, *stakeholders*, equipe, premissas, grupos de entregas, restrições, riscos, linha do tempo e custos, com o objetivo de promover um Plano de Projeto mais ágil e objetivo para a empresa, segundo as melhores práticas do PMI (Instituto de Gerenciamento de Projetos), PMBOK (Corpo Comum de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos), e de acordo com a metodologia *Project Model Canvas* que em sua execução utiliza-se de *post-its* e está dividida em quatro etapas de construção (Conceber, Integrar, Resolver e Comunicar/Compartilhar).

O Guia de Planejamento Estratégico apresenta uma abordagem de orientação a análise e desenvolvimento do Planejamento Estratégico da empresa, iniciando pelo diagnóstico da Identidade Organizacional com o alinhamento da sua Missão, o porquê da sua existência, sua Visão, onde deseja estar a médio e longo prazos e o seus Valores, suas crenças e atitudes pelas quais dar-se-á personalidade a empresa.

Para entender as especificidades de cada clientes usamos a técnica de *personas*, que são personagens fictícios concebidos a partir da reunião de características comuns de um grupo para melhor conhecimento do cliente e das suas necessidades e expectativas.

A partir da Proposição de valores, elemento básico da estratégia, e baseado na ferramenta de inovação *Design Thinking*, identificaremos o perfil do cliente e os respectivos serviços, através do mapeamento e/ou redesenho dos processos.

No diagnóstico da empresa aplicaremos o *BSC(Balanced Scorecard)* que contribuirá significativamente para que a organização tenha a possibilidade de traduzir sua estratégia em ação e acompanhar seus resultados, e com a análise do ambiente externo – PESTAL, que objetiva fornecer um relatório sobre os variados fatores macro ambientais que devem ser tomados em consideração pela empresa e do ambiente interno, definindo o processo-chave da criação de valor, como subsídios para compor a Matriz de SWOT. Esta técnica é utilizada para comparar a

organização com seus concorrentes diretos, baseada nos pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), atingiremos assim a construção da Cadeia de Valor e o desenvolvimento do Mapa Estratégico que visa integrar as estratégias da empresa sincronizada às perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Processos de Inovação.

Orientação e assessoramento técnico

A equipe do ECG assessora os seus clientes, Núcleos de Governança, na estruturação, capacitação, consultorias, elaboração de documentos, como por exemplo, os Termos de Referência, necessários para a contratação de empresas de consultoria nas áreas de Estratégia, Processos de Negócio e Projetos de BMP, apoio aos Núcleos, e, noutros aspectos pertinentes.

4 CONCLUSÃO

Levando-se em consideração os aspectos mencionados acerca da atuação do Escritório Central de Governança – ECG e da sua importância no cenário atual, entende-se que na governança pública o uso de ferramentas de gestão é imprescindível para que haja o controle, através do monitoramento e avaliação dos indicadores de desempenho para tomada de decisões. Partindo desta premissa, acredita-se que a metodologia adotada pelo ECG, baseada em Estratégia, Processos de Negócio e Projetos de BPM, é assertiva para que se alcance os objetivos que permeiam uma governança pública eficaz, traduzida em entregas que efetivamente garantam à população o acesso aos serviços e produtos com qualidade.

5 REFERÊNCIAS

KAPLAN, R e NORTON, D.P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Campus, 1997.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança no Setor Público. Editora Atlas, 2009A.

PIETRO, A. Gestão de projetos. Disponível em: <<http://www.gp3.com.br/Proage/exe/empresa/publicacoes/artigo>>. Acesso em: 30/04/2015.

SELLA, D. (2008); Revista Promon Business & Technology Review: gerenciamento de projetos”. São Paulo: Promon

TUMAN, G. J. Development and Implementation of Effective Project Management Information and Control Systems, In: CLELAND, D. I.; KING, W, R. Project Management Handbook. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.

Sites

http://pt.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas

<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2013-03-28.9924370611/guia-gestao-da-http://capacitacao-por-competencias%20%282%29.pdf>

<http://www.significados.com.br/governanca/>

AUTORIA**Deborah Virgínia Macedo Arôxa**

Endereço eletrônico: deborah.ability@gmail.com

Francisco de Assis Oliveira Rocha

Endereço eletrônico: francisco.rocha@seplag.se.gov.br

Gabriel Roncaglione Sousa

Endereço eletrônico: gabriel.roncaglione@seplag.se.gov.br

Marlei Brito de Sousa Leal

Endereço eletrônico: marlei.leal@seplag.se.gov.br