

Inovação em processos como pilar de transformação do Estado: o caso do Centro de Serviços Compartilhados do Governo Federal brasileiro (ColaboraGov)

Isabela Gomes Gebrim

Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

Laila Ferreira Hossain

Isabel Tarrisse da Fontoura

1. INTRODUÇÃO

Esse artigo se propõe a apresentar a experiência de modernização do Estado com a implantação do Centro de Serviços Compartilhados do Poder Executivo Federal do Brasil (ColaboraGov), pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos - MGI, tendo como fundamento a inovação na gestão estratégica de processos. Entende-se, nesse trabalho, a gestão estratégica de processos como ação que objetiva organizar as atividades internas das organizações, com foco no uso eficiente de recursos e ainda na geração de valor público, bem como na identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional.

Atualmente, ao centralizar o atendimento de áreas de suporte administrativo de treze¹ ministérios, o ColaboraGov é considerado um projeto estratégico do novo governo com foco na otimização administrativa, na inovação em serviços e processos e na redução de custos para o Estado brasileiro. A implementação do ColaboraGov se dá como uma solução de gestão e um projeto prioritário de governo que alinha padronização, eficiência, especialização e racionalização de gastos no suporte administrativo a órgãos atendidos com vistas à criação de valor público. Essas ações estão fortemente amparadas na revisão e gerenciamento de processos administrativos.

Nesse contexto, o artigo explora componentes-chave da inovação em gestão de processos da Secretaria de Serviços Compartilhados (SSC) do MGI, à frente do ColaboraGov. O artigo discorre sobre a experiência de inovação na gestão de processos no âmbito do ColaboraGov como parte de um movimento mais amplo de fortalecimento das capacidades estatais para a oferta de serviços públicos de qualidade e necessidade de reestruturação do Estado brasileiro e de realização de uma reforma administrativa interna, pela contenção de gastos com criação de novas estruturas organizacionais. A gestão de processos também oportunizou a revisão de procedimentos, fluxos e atividades desempenhados por outras unidades da SSC, o que contribuiu para o êxito da implantação do ColaboraGov.

Para tanto, dialoga com a literatura sobre inovação e suas tipologias e sua aplicação na administração pública federal do Brasil, bem como com referências teóricas ancoradas na transformação de processos de serviços. Discorre, ainda, sobre a experiência e o resultado do redesenho de processos de contratações, TI, pessoas, logística, orçamento e finanças e comunicação do ColaboraGov, e percorre, também, a criação de processos relacionados ao portfólio de produtos e serviços e relacionamento e atendimento ao cliente.

Em suma, no presente artigo discute-se de que maneira a gestão de processos é uma disciplina capaz de indicar e de promover inovação nas organizações públicas, com vistas a fomentar o diálogo com governos estaduais e federais do Brasil e demais países membros do CLAD, sendo uma boa prática a ser compartilhada e difundida.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

¹ São órgãos solicitantes do ColaboraGov: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC); Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEMP); Ministério da Fazenda (MF); o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI); Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO); Ministério dos Povos Indígenas (MPI); Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (MDHC); Ministério do Esporte (MESP); Ministério da Igualdade Racial (MIR); Ministério das Mulheres (MM); Ministério da Previdência Social (MPS); Ministério de Portos e Aeroportos (MPOR); e Ministério do Turismo (MTUR).

2.1 - Inovação

“A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas” (Tidd & Bessant, 2015). É, assim, mais que ter boas ideias: é o processo de permitir que evoluam para ter uso prático. Nesse contexto, embora as definições de inovação sejam múltiplas na literatura, ressaltam os autores Tidd e Bessant, há a necessidade de se percorrer os pilares de desenvolvimento e aprofundamento de novos conhecimentos, não apenas sua invenção. Na concepção por eles apresentada temos, pois, a inovação como um processo, e que exige adequados comportamentos e estratégias de gestão, inclusive a inovação que se dá no setor público. Derivada do latim “innovare”, que significa “fazer algo novo”, os autores entendem a inovação como “o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático”.

No diálogo proposto pelos autores sobre o que é inovação e por que ela importa, eles mencionam as ideias de dois estudiosos da disciplina: Joseph Schumpeter, para quem haveria um processo de “destruição criativa”, com “constante busca pela criação de algo novo que simultaneamente destrói velhas regras e estabelece novas – orientado pela busca de novas fontes de lucratividade. E, ainda, Peter Drucker, para quem a inovação seria a “ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como oportunidades para um negócio ou serviço diferentes. Ela pode ser considerada uma disciplina, ser aprendida e ser praticada” (Tidd & Bessant, 2015).

Isso posto, tendo como norteador esse modelo de inovação como processo de transformar ideias em uma realidade e entender seu valor, Tidd & Bessant apresentam um modelo simples de gestão da inovação constituído de quatro fases, um percurso que tem desafios e oportunidades específicas em cada etapa, conforme figura 1. A primeira fase é a busca pelas inovações (indicadores, usuários, regulamentações, subitamente por equipes); depois, é preciso selecionar estrategicamente as ideias candidatas com maior potencial de desenvolvimento e crescimento; depois há o desafio da fase de implementação da nova ideia com a mobilização devida (recursos financeiros, humanos, tempo) em um ambiente de incerteza; e finalmente há o desafio da captura de valor, que tornarão o investimento na nova ideia justificável financeiramente ou pela criação de valor social. Esse modelo simples utiliza como “referencial que a inovação é um conjunto central de atividades distribuídas em um dado período”.

É preciso considerar, também, os tipos de inovação que são possíveis ao considerarmos a inovação como um processo, essencialmente, de mudança: 1) inovação de produtos e serviços ofertados; 2) em processos (como produtos e serviços são construídos e chegam ao público); 3) inovação em posição (mudança de contexto em que esses produtos/serviços são apresentados) e 4) de paradigma, ou seja, os modelos mentais orientadores do que as empresas constroem (Tidd & Bessant, 2015). Cumpre mencionar que a partir desse modelo de tipos de inovação “4Ps” (Figura 2), considera-se tanto inovações incrementais, em suma, quando se faz o que se sabe, mas melhor (o que pode ocorrer diariamente), e inovações radicais, quando se faz algo, de fato, diferente (mais ocasionais). E, importante, outra premissa que ancora esse modelo é que o que chancela a inovação é o nível de novidade percebido, aquele e aquela que o vê ou experencia.

Outra contribuição para a conceituação de inovação que merece nota no contexto desse artigo é a abordagem do Manual de Oslo (2005), o manual metodológico da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico em parceria com o Gabinete Estatístico das Comunidades Europeias (Eurostat). Nele, a inovação é “uma implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Nesse contexto, são listadas, como possíveis atividades da inovação, etapas científicas, organizacionais, financeira e comerciais e tecnológicas que almejam conduzir à implementação da inovação. Importante: o Manual destaca que “algumas atividades da inovação são, em si, inovadoras, outras não são atividades novas, mas são necessárias para a implementação de inovações”.

A partir desses conceitos, compreendemos a inovação em processos, no âmbito do ColaboraGov, como as novas maneiras que a Secretaria de Serviços Compartilhados construiu para organizar suas atividades internas, diante dos desafios e oportunidades de se implantar um Centro de Serviços Compartilhados, levando em consideração a estruturas, desempenho organizacional, comunicação, gestão do conhecimento e outros elementos estratégicos para a gestão de processos.

Inovação no setor público

O conceito de inovação, aqui observado sob a lente do setor público, associa-se, às principais mudanças que esta habilita no Estado: a construção e alteração organizacional; novas maneiras de fazer gestão e, finalmente, inovações nos serviços públicos prestados. “No contexto de organizações públicas, inovações organizacionais ou administrativas são novas abordagens e práticas que modificam as relações entre membros da organização e afetam regras, papéis, procedimentos, estruturas, comunicações e relações de troca com o ambiente externo. Concentram-se basicamente em estruturas, processos, sistemas administrativos, conhecimento usado para o trabalho de gestão e habilidades gerenciais que permitem à organização funcionar e ser bem-sucedida no uso de recursos de maneira efetiva” (Cavalcante, Pedro et al, 2017).

Nesse contexto, cabe apresentar também alguns conceitos focados nas funções do Estado na temática da inovação no setor público - espaço em que a inovação no mapeamento e gestão de processos do projeto ColaboraGov do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos está situado - abordados por Pedro et al, 2017:

- Inovação organizacional: “Criação de organizações ou alteração de processos decisórios ou de gestão, inclusive mediante a utilização de laboratórios de inovação, voltados a processos de aprendizagem e experimentação”;
- Inovação em gestão: “Geração e implementação de práticas gerenciais, processos, estruturas ou técnicas que são novas para o estado da arte e que pretendem potencializar os objetivos organizacionais. A inovação em gestão é concebida como um construto multidimensional que inclui processos estruturantes, operacionais e administrativos”.
- Inovações em serviços públicos: “são os esforços governamentais para modificar substantivamente a forma como um serviço é prestado, tais como a simplificação e/ou digitalização do atendimento na saúde ou previdência. Esse seria o formato mais usual e remete, sobretudo, à incorporação das tendências de gestão com vistas à melhoria de processos administrativos e/ou prestação de serviços à sociedade”.

Isso posto, haja vista as contínuas mudanças políticas, tecnológicas, econômicas, e sociais, situadas em um mundo cada vez mais conectado, o fomento à prática inovadora no setor público se apresenta, também, como uma resposta a problemas cada vez mais complexos, desafios orçamentários e crescentes expectativas dos cidadãos, entre outras questões. Nesse contexto, Pedro et al (2017) propõe uma síntese de um conjunto de tendências (princípios e/ou diretrizes) de gestão que estão norteando a inovação no âmbito do Estado, em particular nos últimos vinte anos. A saber:

- Aperfeiçoamento de mecanismos de transparência, governo aberto e responsabilização (accountability);
- Promoção do governo eletrônico (e-government) como estratégia de ampliação e facilitação do acesso e da participação cidadã na administração pública;
- Novos arranjos de políticas públicas que fomentem papel mais ativo dos cidadãos na produção de bens públicos;

- Atuação em redes e parcerias com atores estatais, sociais e da iniciativa privada; e ampliação na utilização de tecnologia de informação tanto para ampliar a qualidade e a eficiência na prestação de serviços públicos.

É nesse contexto que Pedro et al (2017), na coletânea “Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos do Brasil”, propõe um framework de inovação pública aplicado ao Poder Executivo federal (Figura 3). Esse modelo percorre como a inovação no setor público se dá no contexto brasileiro - desde os antecedentes da inovação, passando por determinantes, o processo da inovação e, finalmente, seus resultados. Entre os antecedentes da inovação mencionados temos, além de fatores tecnológicos, legais e políticas, indutores orientados a problema, ou seja, quando a inovação responde a desafios específicos apurados no contexto das políticas públicas e os indutores não orientados a problema focam na necessidade de melhoria considerando uma situação anterior, e não focalizada num problema específico. Já sobre determinantes da inovação, as capacidades de inovação apresentadas no modelo cabem menção.

São elas: liderança transformadora; intenção estratégica de inovar; gestão de pessoas para inovação; conhecimento do usuário e do ambiente (habilidade para detectar os eventos as necessidades, as expectativas, as mudanças significativas do ambiente e dos usuários); gestão estratégica da tecnologia; organicidade da estrutura organizacional e gestão de projetos.

Para Trindade da Silva e Rojas Buvinich (Cavalcante, Pedro et al, 2017), “a gestão da inovação dependerá da capacidade das instituições de transformar as incertezas do processo criativo em conhecimento, e este, em novos serviços, produtos ou processos para melhoria de resultados e respostas às necessidades impostas por uma sociedade cada vez mais dinâmica, plural e consciente de seus direitos e deveres”.

Finalmente, cumpre mencionar a Declaração da OCDE sobre Inovação no Setor Público (OCDE, Declaração sobre Inovação no setor público, OCDE/LEGAL/0450, 2019) que estabelece cinco princípios fundamentais para orientar governos a inovar com o objetivo de incentivar instituições da administração pública a serem cada vez mais resilientes, eficazes, adaptáveis e dinâmicas, estando assim bem-posicionadas para enfrentar os desafios complexos da atualidade:

- **Adotar e fortalecer a inovação no setor público:** Reconhecer a inovação como um meio para atingir resultados, e fazer melhor pelos cidadãos. Isso inclui chamar atenção para a inovação já em curso e focar a inovação em necessidades e objetivos relevantes e prioridades;
- **Encorajar e equipar todos os servidores públicos a inovar:** Desenvolver e valorizar uma cultura de abertura, colaboração e aprendizado a partir de erros e permitir a tomada de risco envolvida em explorar e se engajar em novas ideias.
- **Cultivar novas parcerias e envolver diferentes vozes:** Estabelecer parcerias e colaborar com uma variedade de stakeholders, incluindo cidadãos, empresas, academia e outras organizações para co-criar novas soluções para problemas. Criar também parcerias e links com redes já existentes de fomento à inovação, engajando expertise relevante.
- **Promover uma cultura de exploração, iteração e testes:** Fomentar uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo, a experimentação e a disposição para correr riscos calculados. Incentivas abordagens experimentais para a resolução de problemas e a aceitação de falhas como parte do processo de aprendizado;
- **Difundir lições aprendidas e compartilhar práticas:** Compartilhar, de forma sistêmica, aprendizados das atividades de inovação e, ainda, construir e sustentar ciclos de feedback que capturem a voz de cidadãos e servidores.

Assim, nota-se que a proposta de valor do projeto ColaboraGov como inovação no setor público – apoiada na gestão estratégica de processos e com o intuito de promover a racionalização de recursos e o aprimoramento da qualidade, eficiência, e eficácia na entrega de serviços de suporte administrativo aos

ministérios do Executivo federal parceiros do Centro de Serviços Compartilhados - dialoga com todos os princípios acima elencados pela declaração da OCDE sobre Inovação no Setor Público. Trata-se de um projeto sob a alçada do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos por ser uma inovação em gestão como elo para fortalecer a entrega de políticas públicas mais robustas para a sociedade. No campo de recursos humanos, o MGI destinou uma secretaria ao projeto ColaboraGov (Secretaria de Serviços Compartilhados) com, hoje, mais de 2,2 mil servidores, espalhados pelo País, encorajados a implementar um projeto transformador no âmbito do Executivo federal. Ainda, as parcerias entre os treze órgãos do CSC estão regidas por um instrumento formal previsto no decreto que instituiu o ColaboraGov, denominado termo de compartilhamento de serviços, que estabelece os pilares da colaboração e a divisão de papéis e responsabilidades entre pastas, enquanto câmaras temáticas e reuniões interministeriais de alto nível constam na modelagem de governança do ColaboraGov. Finalmente, a cultura de exploração e iteração está evidenciada, por exemplo, na inovação no mapeamento e remodelagem de processos críticos para o funcionamento do modelo, os aperfeiçoando. E para compartilhar boas práticas, o MGI destacou páginas - tanto em espaços de intranet quanto públicas, em canais oficiais, reunindo informações atualizadas sobre instrumentos, ferramentas, notícias e práticas do ColaboraGov, em um movimento de transparência ativa.

2.2 Gestão de processos

A gestão de processos é uma abordagem multidisciplinar, com duas principais correntes de estudo: uma associada à gestão organizacional e outra a sistemas da informação e computação (IRITANI et al., 2015). Neste trabalho, a gestão de processos será abordada a partir da abordagem de gestão organizacional, sendo entendida como a ação que objetiva organizar as atividades internas das organizações, com foco no uso eficiente de recursos e ainda na geração de valor público, bem como na identificação de oportunidades de melhoria e inovação organizacional.

Desse modo, a gestão de processos é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, com foco na transformação dos processos ponta a ponta da organização (ABPMP BRASIL, 2013; BRASIL, 2024). Portanto, a gestão de processos tem uma forte perspectiva estratégica, composta por sete dimensões: decisão estratégica e direcionamento; design organizacional; maximização da cadeia de valor de mercado; gestão de desempenho; coordenação organizacional; aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento; e cultura organizacional (ARMISTEAD; PRITCHARD; MACHIN, 1999). A Tabela 1 - Dimensões estratégicas de processos relaciona essas dimensões.

Cabe destacar que a gestão de processos, assim como a qualidade na prestação de serviços, é um dos elementos que impacta diretamente a satisfação do cliente (KUMAR et al., 2008; MADDERN et al., 2007). A avaliação do sistema de entrega de serviços – entendido com um sistema de processos interconectados que entregam valor ao consumidor – é fundamental para que a organização possa aprimorar a prestação de serviços (KUMAR et al., 2008), sendo, portanto, especialmente apropriada para um Centro de Serviços Compartilhados. No ColaboraGov, a gestão de processos, especialmente as inovações em processos e melhorias implementadas continuamente, com redesenho de fluxos e procedimentos, sustentam a prestação dos serviços de suporte administrativo e contribuem para o fortalecimento das capacidades estatais, na medida em que promovem eficiências e induzem a criação de novas habilidades e competências. Isso a partir da racionalização dos processos de suporte, da otimização de recursos e da consolidação dos esforços dos órgãos solicitantes em seus processos finalísticos.

2.3 Capacidades estatais

O conceito de capacidades estatais é, na literatura, extenso e multifacetado, haja vista sua natureza latente, não-observável de maneira direta. Numa abordagem que o associa às variáveis relacionadas às atividades exercidas pelo Estado (Gomide, 2016), capacidade estatal abarca as seguintes dimensões principais: coercitiva, fiscal, administrativa, relacional, legal e política.

Na capacidade de coerção estaria a função primordial do Estado de manter a ordem pública e a defesa. Na fiscal, há ênfase na função arrecadadora do Estado e a missão de transformar recursos na entrega de políticas públicas (bens e serviços). Já na capacidade de administração estará o potencial do Estado para implementar as políticas públicas, incluindo dispor de recursos financeiros, humanos e instrumentos para tal. A dimensão relacional apresentada por Gomide fala da capacidade de diálogo do Estado com os distintos grupos da sociedade. Finalmente, a capacidade legal diz respeito à capacidade de normatizar a forma como os atores dialogam e se conectam e a capacidade política trata de poder de agenda e capacidade daqueles governantes eleitos de implementar prioridades. Cabe menção que as capacidades estatais não se entendem aqui como estáticas ou atemporais, mas sim dinâmicas e contextuais, e, assim, conhecem variações ao longo do tempo, haja vista a áreas de atuação e o território (Gomide, 2016).

Ainda, a capacidade estatal é também entendida como uma capacidade associada à existência de indutores e à presença de uma estrutura organizacional alinhada às metas da organização (Gomide, Pereira e Machado, 2018). Em 2005, Painter e Pierre exploraram, por sua vez, o tema da capacidade do Estado na realização de políticas públicas. Para os autores, as capacidades relevantes aos Estados contemporâneos estariam relacionadas às “habilidades dos governos para fazer escolhas e definir estratégias para a alocação de recursos; gerir eficientemente os recursos necessários para a entrega de resultados; e mobilizar apoio e consentimento da sociedade para suas ações”. Há, pois, nessa abordagem, uma ênfase nos estoques de recursos do Estado e suas características estruturais, incluindo, por exemplo, o ingresso meritocrático no serviço público, a coordenação de políticas e os arranjos de consulta pública (Gomide, Pereira e Machado, 2018).

Além disso, Pires e Gomide propõe uma operacionalização do conceito de capacidades estatais. Nessa abordagem, as capacidades do Estado são vistas em duas perspectivas distintas, conforme Figura 4. A primeira, a dimensão técnico-administrativa. Esta comporta as capacidades relativas às estruturas burocráticas, e a disposição de recursos financeiros, tecnológicos e humanos adequados para conduzir as ações governamentais; bem como instrumentos que garantam adequada coordenação inter e intragoverno e, finalmente, estratégias de avaliação e monitoramento das ações do Estado. A segunda é a dimensão político-relacional, versada sobre instrumentos que garantam a adequada interação entre atores da burocracia (conexão do Executivo com atores do sistema político), além de canais institucionalizados de participação social e articulações com os órgãos de controle (Pires e Gomide, 2016).

Dessa forma, arranjos institucionais como também recursos disponíveis diferentes (detalhados nos níveis constitutivos técnico-administrativo e político-relacional do modelo de operacionalização do conceito proposto por Pires e Gomide (2016) podem produzir diferentes capacidades estatais. Esses, por sua vez, podem resultar na implementação de políticas públicas (entrega de serviços e bens aos cidadãos) e, também, na inovação de processos no setor público (Gomide, Pereira e Machado, 2018). Assim, a criação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) do Poder Executivo federal – que reúne, de forma colaborativa, atividades de gestão de 13 pastas ministeriais e é objeto desse artigo - se apresenta como uma inovação intensiva em gestão de processos do Governo Federal do Brasil com vistas a produzir o fortalecimento da capacidade estatal. E, assim, aprimorar e modernizar a estrutura administrativa da burocracia, bem como melhorar a qualidade da oferta de bens e serviços públicos essenciais à população.

3. INSTRUMENTOS NORTEADORES DA GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos é abordada de maneira estruturada pelo poder executivo federal brasileiro há pelo menos duas décadas, com diferentes enfoques e metodologias.

Algumas das importantes iniciativas que trataram sobre o tema foram o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, que tinha como objetivo promover transformações na gestão pública brasileira a partir da promoção da excelência na gestão, transparência e eficiência no uso dos recursos públicos, e que resultou, entre outras iniciativas, na criação e disseminação de instrumentos e

ferramentas de promoção da excelência na gestão, a formação de redes de capacitação de servidores públicos e o incentivo à modelagem de processos nos órgãos públicos (BRASIL, 2005, 2011).

Outra iniciativa de destaque foi o Programa Brasil Eficiente, que instituiu medidas para a promoção de um Estado ágil, moderno e orientado ao cidadão, com forte ênfase na melhoria na prestação de serviços públicos, por meio da simplificação administrativa e transformação digital dos serviços públicos (BRASIL, 2017).

Cabe mencionar o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado – TransformaGov, cujo enfoque foi a avaliação, a modernização e o desenvolvimento da capacidade de gestão estratégica em organizações da administração pública federal, com cinco dimensões: governança e gestão estratégica; processos; arranjos institucionais e estruturas organizacionais; infraestrutura e logística; e gestão de pessoas (BRASIL, 2020c).

No que se refere aos instrumentos de planejamento estratégico institucional, a cadeia de valor é amplamente adotada pelo governo federal brasileiro (BRASIL, 2020a), sendo entendida como um sistema de atividades interdependentes, que descreve a maneira como as atividades de valor de uma organização estão interrelacionadas, estruturando o seu negócio e evidenciando aquilo que compete à organização (BRASIL, 2024; PORTER, 1985). Ela é reflexo da história da organização, da sua estratégia e da forma que implementa sua estratégia (PORTER, 1985). Numa perspectiva das organizações públicas, a cadeia de valor é um instrumento que organiza e vincula os processos organizacionais ao valor a ser entregue à sociedade (BRASIL, 2024).

A cadeia de valor da Secretaria de Serviços Compartilhados (Figura 5) está estruturada em 3 eixos: Estratégica e Governança da SSC, Serviços Compartilhados e Macroprocessos de Sustentação. De acordo com a referida cadeia, os serviços de suporte administrativo ofertados pelo ColaboraGov estão diretamente relacionados aos Macroprocessos de Sustentação – associados àqueles processos que suportam e aumentam a capacidade de efetivamente realizar os processos primários da organização, que são aqueles que, de fato, entregam valor ao cliente – e de gerenciamento – aqueles necessários para garantir que a organização implemente sua estratégia (ABPMP BRASIL, 2013; PORTER, 1985).

Ao centralizar a oferta de serviços de suporte administrativo, o ColaboraGov permite que os Ministérios possam concentrar seus recursos em seus processos primários, ou seja, naqueles diretamente associados à geração de valor público. Além disso, os ganhos de eficiência, de eficácia e de integridade que um centro de serviços compartilhados proporciona fortalece o desempenho dos Ministérios que o compõe, assim como ganhos de eficiência nos processos de suporte fortalecem a performance das organizações (PORTER, 1985).

4. A INOVAÇÃO EM PROCESSOS NO CASE COLABORAGOV

O Centro de Serviços Compartilhados (CSC) do poder executivo federal brasileiro, denominado ColaboraGov, foi criado em 2023, com a previsão de execução das atividades de administração patrimonial, de material, de gestão de pessoas, de serviços gerais, de orçamento e finanças, de contabilidade, de tecnologia da informação, de planejamento governamental e de gestão estratégica a partir de arranjos colaborativos ou modelos centralizados (BRASIL, 2023a, 2023b). O ColaboraGov, implementado pela Secretaria de Serviços Compartilhados do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, está instituído no âmbito da administração pública federal pelo Decreto 11.837/2023 (Figura 6).

Nesse contexto, as atividades organizadas em serviços de suporte administrativo (Figura 7) são ofertadas pelo ColaboraGov (também chamado de órgão prestador) aos treze Ministérios integrantes do Centro de Serviços Compartilhados (chamados de órgãos solicitantes). A relação entre o MGI e os órgãos parceiros, incluindo a divisão de papéis e responsabilidades no âmbito do CSC, é formalizada por meio de um termo

de compartilhamento de serviços, firmado entre a Secretaria de Serviços Compartilhados, e as Secretarias Executivas dos Ministérios solicitantes (BRASIL, 2023b).

Situação problema

A criação do CSC foi motivada pela necessidade de se racionalizar a estrutura administrativa das áreas de suporte administrativo dos Ministérios, evitando estruturas duplicadas e propiciando a padronização, o estabelecimento de padrões de qualidade e o ganho de escala nessas atividades. Desse modo, foi possível a recriação de Ministério extintos em gestões passadas, bem como a criação de novos Ministérios, fruto de lutas sociais, como o Ministério de Povos Indígenas, sem gerar aumento de despesas. Além disso, o foco da criação de um CSC no governo federal é permitir que as pastas ministeriais atendidas possam alocar seus recursos em processos tipicamente finalísticos e na execução de políticas públicas relacionadas com a geração de valor à sociedade.

Para criar 37 Ministérios a partir de uma estrutura administrativa de vigente de 23 pastas, algumas das unidades ministeriais foram estruturadas com unidades de suporte administrativo simples (com menor quantidade de cargos e funções) e essas unidades receberiam o apoio em formato de arranjo colaborativo para a execução de suas atividades. Esse apoio foi necessário ao longo do ano de 2023 para que, nesse período, a Secretaria de Serviços Compartilhados se preparasse para se transformar em um CSC com capacidade para prover serviços de suporte e possibilitar maior capacidade estatal e foco nas políticas públicas finalísticas dos ministérios atendidos a partir de 2024, conforme esquema descritivo constante da Figura 8.

A experiência do ColaboraGov é resultado do redesenho de processos de contratações, TI, pessoas, logística, orçamento e finanças e comunicação na Secretaria de Serviços Compartilhados, e percorre, também, a criação de processos relacionados ao portfólio de produtos e serviços para relacionamento e atendimento ao cliente.

Segundo Santos et al. (2011), a inovação pode ser resultado de uma nova forma de atender uma demanda, uma alternativa para determinada etapa do processo. Apesar de inovação ser um conceito muitas vezes relacionado a transformação digital, o projeto ColaboraGov é menos intensivo em tecnologia e fortemente intensivo em redesenho de processos.

Para que a Secretaria pudesse se preparar para a prestação de serviços de suporte administrativo a vários órgãos, foram elencados processos críticos para o funcionamento da unidade: processos de contratações, gestão de espaços físicos, execução orçamentária, atendimento ao cliente e procedimentos de aposentadoria e pensões. A partir do levantamento, foi realizado o redesenho de cada um dos processos já para que funcionassem numa lógica de compartilhamento de serviços. Esse movimento impulsionou a gestão de processos em cada uma das diretorias envolvidas e possibilitou iniciativas internas de aprimoramento e otimização de atividades. Sendo assim, a partir de janeiro de 2024, a SSC se mostrou apta a prestar atendimento de suporte administrativo às treze pastas previstas no Decreto 11.837/2023 (BRASIL, 2023b).

Ademais, dos diferenciais do ColaboraGov foi a criação de serviços de assessoramento em gestão estratégica, que estão relacionados aos processos de gestão estratégica e de modernização organizacional dos órgãos solicitantes, incluindo governança, gestão de processos, projetos, estrutura organizacional. Desse modo, o ColaboraGov presta serviços no formato de consultorias temáticas aos ministérios atendidos, fomentando a cultura de gestão de processos também nos órgãos solicitantes do ColaboraGov.

Inovações em processos

As inovações em processos do ColaboraGov foram identificadas e classificadas conforme as sete dimensões estratégicas da gestão de processos (ARMISTEAD; PRITCHARD; MACHIN, 1999) - decisão estratégica e

direcionamento; design organizacional; maximização da cadeia de valor de mercado; gestão de desempenho; coordenação organizacional; aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento; e cultura organizacional –, sintetizadas na Tabela 2 - Inovações em processos a partir das dimensões estratégicas da gestão de processos.

5. CONCLUSÃO

No presente artigo, discute-se como a gestão estratégica de processos é uma disciplina capaz de indicar e promover inovação nas organizações públicas. Ao utilizar a abordagem de inovações em processos a partir das dimensões estratégicas da gestão de processos (Armistead; Pritchard; Machin, 1999), o artigo evidencia inovações de processos do projeto ColaboraGov alcançados nas sete dimensões previstas pelos autores acima detalhadas. Entre as inovações de processos alcançadas houve a construção e a implementação de uma modelagem de governança; o planejamento e execução do gerenciamento do projeto, incluindo a seleção de processos priorizados para transformação e modelagem no âmbito do CSC; a previsão de rateio de despesas, integrando processos de contratação, orçamento e pagamento com vistas à eficiência administrativa, e a criação de repositório de processos de acesso público, com promoção da transparência ativa e compartilhamento de boas práticas na administração pública.

Isso posto, em diálogo com a conceituação de inovação posta por Tidd & Bessant (2015) - entendida como processo capaz de transformar oportunidades em ideias novas com uso prático e movida pela habilidade de estabelecer relações - a experiência do ColaboraGov de gestão estratégica de processos se apresenta como uma inovação que resultou em um conjunto de instrumentos orientadores da rotina das equipes e que podem, ainda, nortear avanços de gestão em outras instituições da administração pública. Isso desde a modelagem de governança até o mapeamento e redesenho de seis processos essenciais para o funcionamento do Centro de Serviços Compartilhados. Ademais, o conceito de inovação organizacional no setor público, proposto por Pedro Cavalcante et al. (2017), aponta para novas práticas que mudam as relações entre membros da organização e afetam regras, papéis, procedimentos e estruturas e trocas com o ambiente externo à instituição. A experiência do ColaboraGov, um projeto vocacionado para a promoção da colaboração entre pastas ministeriais no compartilhamento de serviços de suporte administrativo, tem na inovação intensiva em processos um instrumento de contínuo aprimoramento do modelo, e da relação entre seus atores.

No que tange à discussão sobre os componentes da capacidade do Estado a partir do modelo apresentado por Pires et al. (2018), contemplando dimensões técnico-administrativas e político-relacionais, a inovação a partir da gestão estratégica de processos do projeto ColaboraGov mostra-se, na dimensão técnico-administrativa, na forma de novos arranjos organizacionais, instrumentos normativos, rotinas de equipes de servidores públicos e estruturas da burocracia capazes de otimizar recursos financeiros, humanos e de tecnologia da informação. O estudo sinaliza, também, como a inovação em processos serviu para alavancar a capacidade de a Secretaria de Serviços Compartilhados do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos de fortalecer, no âmbito do ColaboraGov, a coordenação interna e intergovernamental - dimensões essas técnico-administrativas do modelo - de modo a viabilizar a primeira expansão do projeto. Da entrega de serviços de suporte administrativo para cinco ministérios no início de 2023, o CSC atende hoje 13 pastas ministeriais.

Diante do exposto, retomando à ideia de gestão de processos primeiro apresentada nesse trabalho - como ação que almeja organizar atividades internas aos órgãos, com foco na identificação de oportunidades de inovação organizacional, com vistas, entre outros resultados, ao uso eficiente de recursos e a geração de valor público - esse estudo evidencia que os objetivos de uma gestão estratégica de processos no âmbito do projeto ColaboraGov foram, em linhas gerais, alcançados nesses 17 meses de implementação da política. Isso a partir do fortalecimento de capacidades estatais e a edificação de uma cultura habilitadora de inovação, com um ambiente propício para o desenvolvimento de boas ideias na área de processos, além de

instrumentos (como normativos, recursos humanos, parcerias estratégicas, patrocínio das lideranças) que motivam ações inovadoras.

Assim, a contribuição desse estudo para o Congresso Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD) situa-se no intuito de compartilhar o contexto, fatores indutores, instrumentos e resultados que permitiram ao ColaboraGov tornar-se um exemplo de projeto de inovação no setor público que abarca treze pastas do Executivo Federal do Brasil, conta com mais de dois mil servidores atuantes apenas no MGI, e tem na inovação em processos um elemento central para o sucesso do modelo de CSC.

Bibliografia

- ABPMP BRASIL. "Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (Corpo Comum de Conhecimento - BPM CBOK V3.0)". 1ª ed, 2013.
- ARMISTEAD, Colin. PRITCHARD, J.; MACHIN, Simon. "Strategic Business Process Management for Organisational Effectiveness. Long Range Planning". Vol. 32. Jan 1999.
- BRASIL. "Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005". Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm. Acesso em: 19 jul. 2024.
- BRASIL. "Guia de Gestão de Processos de Governo". Brasília, 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/620>. Acesso em: 25 jul. 2024.
- BRASIL. "Transformação de Serviços Públicos - Guia Referencial". Brasília, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/transformacao-digital/2017_11_30KitGuiaReferencialv1.14Publicao.pdf. Acesso em: 25 jul. 2024.
- BRASIL. "Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020". Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão.. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 03 abr. 2020a. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/sigepe-bgp-ws-legis/legis-service/download/?id=0003335103-ALPDF/2020>. Acesso em: 25 jul. 2024.
- BRASIL. "Guia Técnico de Gestão Estratégica". Brasília, 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/defeso/guia-tecnico-de-gestao-estrategica/view>. Acesso em: 25 jul. 2024.
- BRASIL. "Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020". Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal, e remaneja, em caráter temporário, Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE para o Ministério da Economia. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 maio 2020c. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10382.htm. Acesso em: 19 jul. 2024.
- BRASIL. "Lei nº 14.600, de 19 de junho de 2023". Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios; altera as Leis nºs 9.984, de 17 de julho de 2000, 9.433, de 8 de janeiro de 1997, 8.001, de 13 de março de 1990, 14.204, de 16 de setembro de 2021, 11.445, de 5 de janeiro de 2007, 13.334, de 13 de setembro de 2016, 12.897, de 18 de dezembro de 2013, 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 9.069, de 29 de junho de 1995, e 10.668, de 14 de maio de 2003; e revoga dispositivos das Leis nºs 13.844, de 18 de junho de 2019, 13.901, de 11 de novembro de 2019, 14.261, de 16 de dezembro de 2021, e as Leis nºs 8.028, de 12 de abril de 1990, e 14.074, de 14 de outubro de 2020. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 20 jun. 2023a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Lei/L14600.htm. Acesso em: 19 jul. 2024.

BRASIL. “Decreto nº 11.837, de 21 de dezembro de 2023”. Dispõe sobre o compartilhamento de serviços de suporte administrativo de que tratam os § 2º e § 3º do art. 50 da Lei nº 14.600, de 19 de junho de 2023, e institui o Centro de Serviços Compartilhados e o Comitê Interministerial de Governança de Serviços Compartilhados. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 22 dez. 2023b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11837.htm. Acesso em: 19 jul. 2024.

BRASIL. “Guia Prático de Gestão de Processos”. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/GuiaPricodeGestodeProcessosv1maiode20241.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2024.

CAVALCANTE, P. et al. “Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil”. Brasília: Enap, Ipea, 2017.

GOMIDE, A. et al. “Capacidade estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas”. Brasília: Ipea, 2014.

GOMIDE, A. et al. “Capacidades estatais em países emergentes: o Brasil em perspectiva comparada”. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.

IRITANI, D. R. et al. “Análise sobre os conceitos e práticas de gestão por processos: Revisão sistemática e bibliometria. *Gestão e Produção*”, v. 22, n. 1, p. 164–180, 1 jan. 2015.

KUMAR, V. et al. “Alternative perspectives on service quality and customer satisfaction: The role of BPM”. *International Journal of Service Industry Management*, v. 19, n. 2, p. 176–187, 2008.

MADDERN, H. et al. “Customer satisfaction and service quality in UK financial services”. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 27, n. 9, p. 999–1019, 2007.

MGI, Diretoria de Gestão Estratégica. apresentações internas.

OCDE, Declaração sobre Inovação no Setor Público, OCDE/LEGAL/0450. Disponível em: OECD Declaration on Public Sector Innovation - Observatory of Public Sector Innovation (oecd-opsi.org)

OCDE: Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Tradução Financiadora de Estudos e Projetos. Brasília: Finep, 2005.

PIRES et al. Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas. Brasília: Ipea: Enap, 2018.

PORTER, M. E. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.

SANTOS, A. et al. “Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter”. Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA – PUC-SP. V.5.N.11, São Paulo: 2011

TIDD, J. et al. “Gestão da inovação” [tradução: Félix Nonnenmacher]. Porto Alegre, Bookman, 2015.

Resenha Biográfica

Isabela Gomes Gebrim. É graduada em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília (Unb), pós-graduada em Gestão Pública e com MBA Executivo em Economia e Gestão: Planejamento, Financiamento e Governança Pública pela FGV. Ganhadora do prêmio Mérito Acadêmico em Administração (CRA/DF). Premiada no 22º Concurso de Inovação (ENAP). Atualmente ocupa o cargo de Secretária Adjunta de Serviços Compartilhados do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Possui mais de 15 anos de experiência nas áreas de administração, logística, contratações públicas, centralização de compras, orçamento e finanças, atuando em diversos órgãos, entre eles Hospital das Forças Armadas, Ministério da Defesa, Ministério da Integração Nacional, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Ministério da Economia, Ministério das Comunicações e Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Destaca-se atuação como Subsecretária de Orçamento e Administração no Ministério das Comunicações em 2022 e como Coordenadora-Geral de Serviços Compartilhados na Central de Compras do Ministério da Economia por mais de 5 anos. Atuou como professora colaboradora na Universidade de Brasília, ministrou cursos na Enap e palestras e eventos de capacitação e possui artigos publicados nos livros *Compras públicas centralizadas no Brasil: teoria, prática e perspectivas* (2023), *Inteligência e Inovação em Contratação Pública* (2023) e *Terceirização na Administração Pública* (2022), todos pela Editora Fórum.

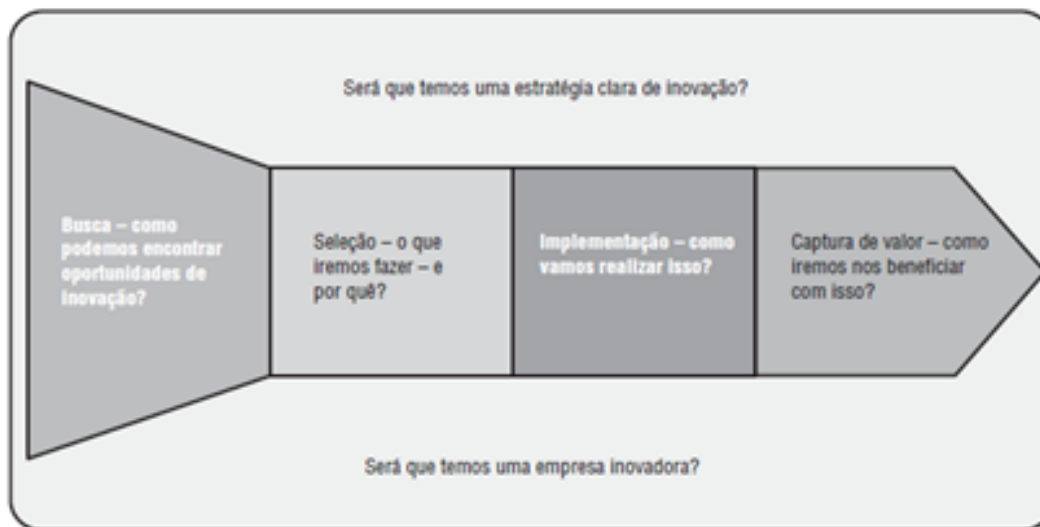
Wanessa de Oliveira Queiroz. É graduada em Engenharia de Redes de Comunicação pela Universidade de Brasília, com pós-graduação em Gestão Pública no Centro de Estudos e Pesquisas em Economia e Gestão Governamental e possui mestrado em Políticas Públicas e Desenvolvimento (área de concentração em economia) pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental desde 2011. Já trabalhou, no governo federal, com os temas de transparência, abertura de dados, conteúdos digitais, governança, planejamento estratégico, escritório de projetos, estruturas organizacionais e supervisão de organizações sociais. Tem também experiência, na iniciativa privada, na Brasil Telecom de 2004 a 2009, e no Banco do Brasil de 2009 a 2011. Como Diretora de Gestão Estratégica vem contribuindo com a Secretaria de Serviços Compartilhados no desafio de consolidação das áreas de suporte administrativo compartilhadas de modo a alcançar uma gestão mais integrada e pautada na otimização de processos.

Laila Ferreira Hossain. É servidora pública federal da carreira de Especialista em Políticas e Gestão Governamental, Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Brasília (UnB) e mestre em Governança e Desenvolvimento pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Atualmente é Coordenadora-Geral de Processos na Diretoria de Gestão Estratégica da Secretaria de Serviços Compartilhados do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Isabel Tarrisse da Fontoura. É Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela Universidade de Brasília (UnB), Especialista em Relações Internacionais pela UnB e Mestre em Políticas Públicas pela Universidade de Oxford. Atualmente, é Coordenadora de Estratégia, Articulação e Inovação da Diretoria de Gestão Estratégica da Secretaria de Serviços Compartilhados do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Anteriormente, foi Chefe de Gabinete e Coordenadora de Internacionalização na Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil); Coordenadora de Relações Públicas Internacional do Ministério da Fazenda e relações públicas internacional na Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.

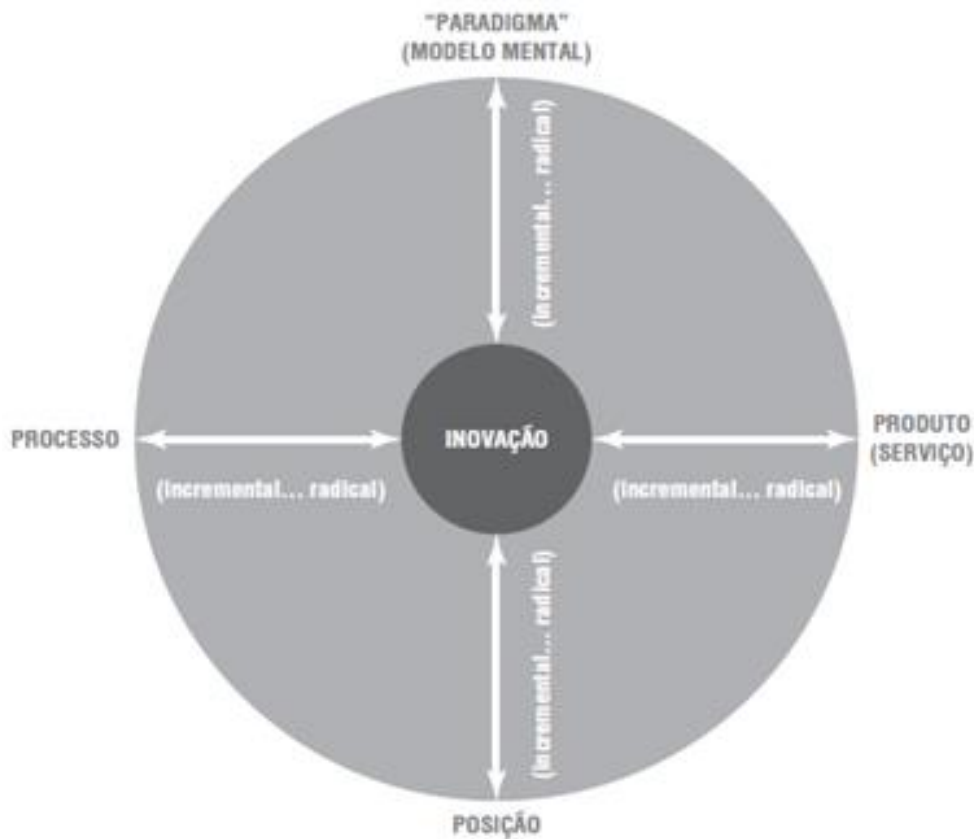
Quadros, tabelas e gráficos

Figura 1 - Modelo simplificado do processo de inovação



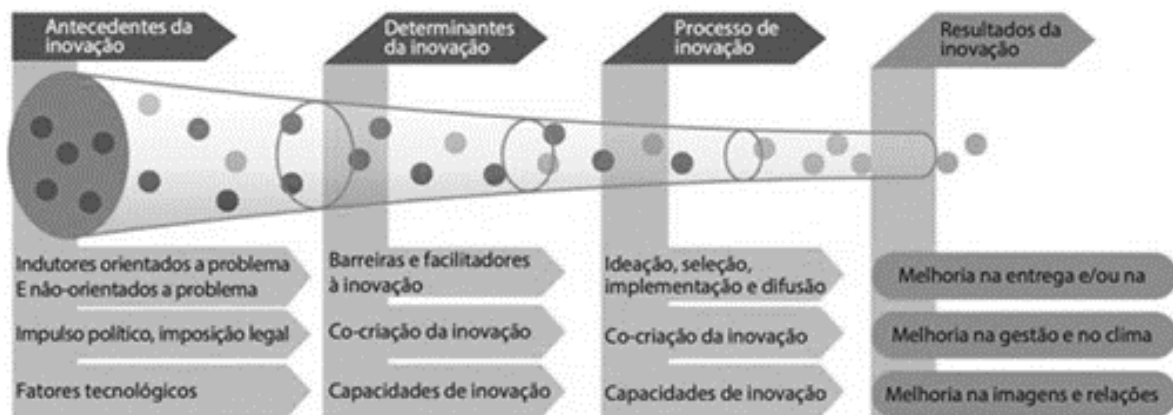
Fonte: Tidd & Bessant, 2015, p. 47

Figura 1 - Os 4 Ps do espaço inovativo



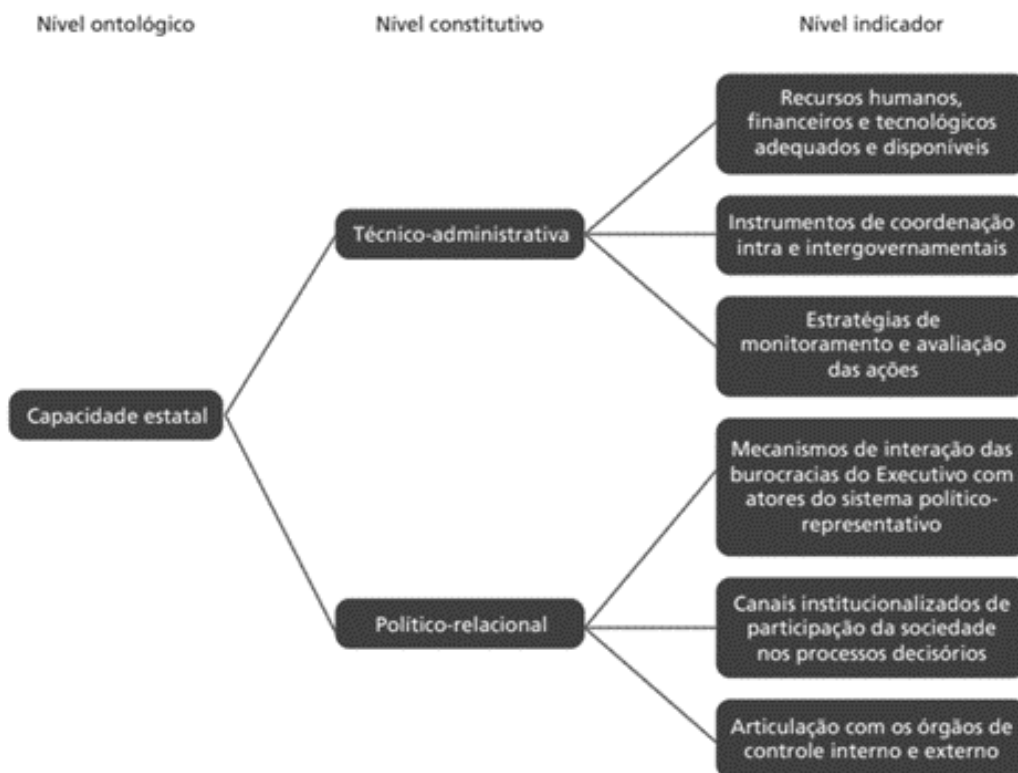
Fonte: Tidd & Bessant, 2015, p.25

Figura 2 - Framework da inovação no setor público



Fonte: Cavalcante, Pedro et al, 2017, p. 167

Figura 3 - Nível básico (ontológico), secundário (constitutivo) e indicativo (realista) do conceito de capacidade estatal



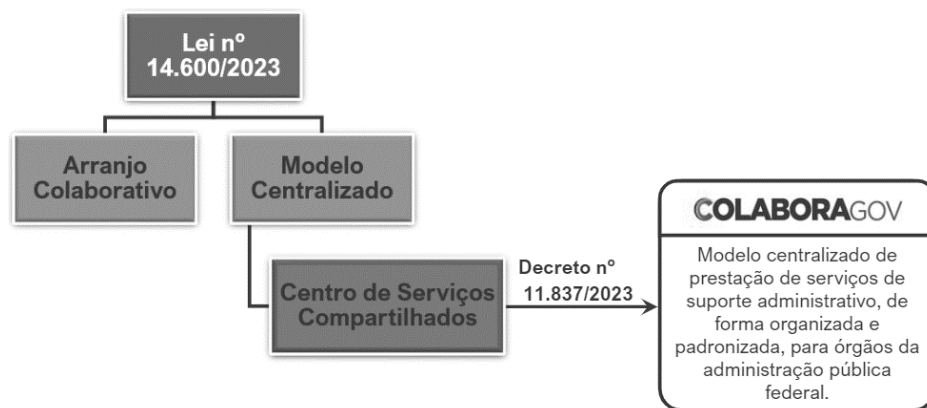
Fonte: Pires et al, 2018, p.92

Figura 4 - Cadeia de valor da Secretaria de Serviços Compartilhados



Fonte: Diretoria de Gestão Estratégica/SSC/MGI - apresentações internas

Figura² 5 - ColaboraGov - O CSC do governo federal



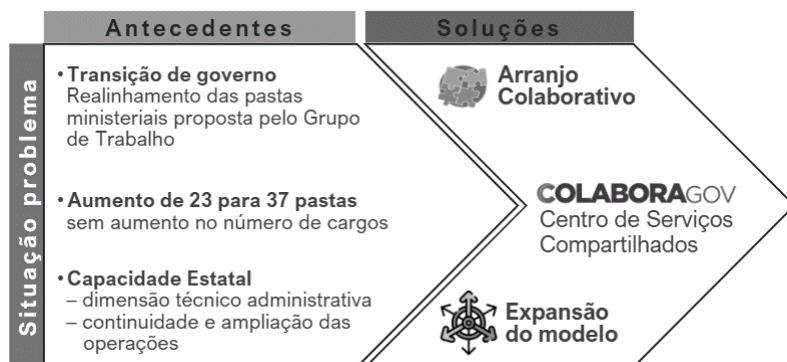
Fonte: Diretoria de Gestão Estratégica/SSC/MGI – apresentações internas

Figura 6 - Categorias de serviços administrativos previstos no ColaboraGov



Fonte: Diretoria de Gestão Estratégica/SSC/MGI – apresentações internas

Figura 7 - Descrição da situação problema que o ColaboraGov se propôs a solucionar



Fonte: Diretoria de Gestão Estratégica/SSC/MGI – apresentações internas

² Arranjo colaborativo representa casos em que há recursos compartilhados entre instituições com foco em melhoria de resultados, que pode ou não ter caráter transitório. Modelo adotado em 2023 enquanto a Secretaria de Serviços Compartilhados se preparava para se tornar um Centro de Serviços Compartilhados.

Tabela 1 - Dimensões estratégicas da gestão de processos

Dimensão	Descrição
Decisão estratégica e direcionamento	Trata da maneira como a estratégia é desenvolvida e executada, por meio da construção de planos de implementação com objetivos e metas para a organização. A Visão Baseada em Recursos, que trata da estratégia a partir dos recursos internos da organização, é uma abordagem alinhada à gestão de processos de negócio.
Design organizacional	Como o design de uma organização é pensada a partir da gestão de processos de negócio, determinando o escopo de atuação, limites, estruturas organizacionais e relações de poder
Maximização da cadeia de valor de mercado	Os processos de negócio são usados para descrever a cadeia de valor de mercado, que mostra as conexões desde a produção até a entrega de produtos e serviços aos clientes. A cadeia de valor de mercado requer a interação de processos entre diferentes organizações que compõem uma cadeia ou rede estendida.
Gestão de desempenho	A gestão de processos relaciona-se com a gestão de recursos da organização e é potencializada por sistemas de medição de desempenho de processos, que permitem o estabelecimento de metas, o monitoramento do progresso e o início de ações corretivas.
Coordenação organizacional	A gestão de processos aborda a coordenação organizacional tanto internamente quanto com parceiros, que são os fornecedores e os clientes, sendo uma abordagem interessante quanto mais difusos são os limites entre os diversos processos da organização. Aspectos de coordenação também surgem nos processos de tomada de decisão da organização.
Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento	Os processos de negócio fornecem uma estrutura para a aprendizagem organizacional e pode propiciar a gestão do conhecimento e uma visão de uma organização baseada no conhecimento.
Cultura organizacional	A cultura organizacional molda como a gestão de processos de uma organização funciona e vice-versa. Portanto, projetos de transformação de processos, especialmente os de reengenharia, podem gerar fortes mudanças na cultura de uma organização e os resultados desses projetos também são condicionados à cultura predominante.

Fonte: Elaboração própria baseado em ARMISTEAD, PRITCHARD, MACHIN, 1999.

Tabela 1 - Inovações em processos a partir das dimensões estratégicas da gestão de processos

Dimensões da gestão estratégica de processos	Inovações em processos geradas pelo ColaboraGov

<p>Decisão estratégica e direcionamento</p>	<p>Modelagem de governança do ColaboraGov: criação de colegiados, conforme nível decisório (estratégico, tático, operacional), com destaque para as Câmaras Temáticas, composta pelo órgão prestador e pelos gestores das áreas de suporte dos órgãos solicitantes para discussão técnica e construção conjunta de soluções a serem encaminhadas para deliberação pelas instâncias de governança superiores.</p> <p>Construção do Projeto ColaboraGov: criação de sistemática de elaboração e monitoramento das ações necessárias para a implementação do CSC; seleção de processos para transformação e modelagem para a oferta dos serviços de suporte administrativo; definição de indicadores de qualidade de serviços de suporte administrativo; gestão da mudança.</p>
<p>Design organizacional</p>	<p>Retirada das estruturas de suporte administrativo replicadas nos órgãos solicitantes para criação do CSC.</p> <p>Estrutura organizacional do CSC: diretorias funcionais/temáticas, sendo cada uma responsável pela prestação de um conjunto de serviços de suporte administrativo. Inclusão de competência para a gestão do catálogo de serviços e para a medição da qualidade dos serviços prestados pelo ColaboraGov na Diretoria de Contratações e Unidades Descentralizadas – DCD da Secretaria de Serviços Compartilhados.</p>
<p>Maximização da cadeia de valor de mercado</p>	<p>Rateio de despesas: elemento de integração entre os processos de contratação, orçamento e pagamento, desde o órgão prestador, empresas contratadas até os órgãos solicitantes. Contempla a repartição dos contratos, conforme as necessidades dos órgãos solicitantes, com respectiva sistemática de descentralização orçamentária do órgão solicitante para o órgão prestador, e posterior pagamento.</p>
<p>Gestão de desempenho</p>	<p>Criação de indicadores de desempenho do CSC com enfoque na eficiência administrativa.</p> <p>Avaliação dos serviços de apoio administrativo prestados aos órgãos solicitantes.</p>
<p>Coordenação organizacional</p>	<p>Rateio de despesas: elemento de integração entre os processos de contratação, orçamento e pagamento, desde o órgão prestador, empresas contratadas até os órgãos solicitantes. Contempla a repartição dos contratos, conforme as necessidades dos órgãos solicitantes, com respectiva sistemática de descentralização orçamentária do órgão solicitante para o órgão prestador, e posterior pagamento.</p>
<p>Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento</p>	<p>Criação de repositório de processos público: disponibilização, no site do MGI, dos processos de suporte modelados como medida de comunicação e promoção da transparência; incentivo à adoção de modelagens de processos semelhantes nos Ministérios do ColaboraGov como medida de padronização e medida de eficiência administrativa.</p>
<p>Cultura organizacional</p>	<p>Incorporar o foco na qualidade de serviços e na satisfação do usuário na prestação de serviços de suporte administrativo.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Resumo

O presente artigo tem o objetivo apresentar a experiência do projeto ColaboraGov (Centro de Serviços Compartilhados – CSC do Governo Federal) como uma iniciativa de modernização do Estado a partir da inovação intensiva na gestão estratégica de processos. O desafio do CSC – que reúne hoje 13 pastas ministeriais do Executivo federal brasileiro- é implementar um modelo de compartilhamento de serviços de suporte administrativo em frentes que vão de gestão de pessoas, gestão patrimonial, e contratações, a tecnologia da informação, orçamento e finanças e gestão estratégica. O estudo apresenta essa experiência em diálogo com uma literatura versada em inovação, capacidades estatais e gestão de processos, e identifica e classifica as inovações em processos do ColaboraGov a partir do modelo de sete dimensões estratégicas proposto por Armistead, Pritchard e Machin (1999). É nesse ambiente que o artigo explora os instrumentos, ferramentas e ações de gestão de processos implementadas no ColaboraGov: a disseminação de uma cultura de mapeamento e redesenho de processos estratégicos tendo como ponto de partida a construção da cadeia de valor da Secretaria de Serviços Compartilhados do MGI; a instituição de uma modelagem de governança para o CSC e o mapeamento, revisão e redesenho de processos críticos para o funcionamento do modelo, entre outras frentes de atuação. A originalidade dessa pesquisa situa-se, assim, na apresentação de um exemplo de inovação da disciplina de gestão de processos em um projeto atual e abrangente da administração federal como o ColaboraGov, e que oferece uma resposta empreendedora ao problema de expansão de estruturas da burocracia, sem aumento subsequente de cargos e postos de trabalho na transição de governo. Como contribuição prática desse trabalho na área de gestão, a análise das inovações de processos implementadas no projeto descritas no trabalho tece oportunidades, lições aprendidas e resultados que podem apoiar o avanço da disciplina de inovação a partir da gestão estratégica de processos no setor público brasileiro e regional.

Palavras-chave: gestão de processos, inovação, compartilhamento de serviços, capacidade estatal