

**elogroup**▶



**DIA A DIA**

**BAIXA  
ENTREGA DE  
SERVIÇOS**

**PARALISIA E  
MEDO**

**CRISE FISCAL**

## O que fizemos na última década enquanto isso acontecia?

Projetos/Iniciativas  
Estratégicas

Projetos de Melhoria de  
Processos

Projetos de Tecnologia/  
Desenvolvimento de  
soluções

Projetos de Inovação/Design  
de Serviços

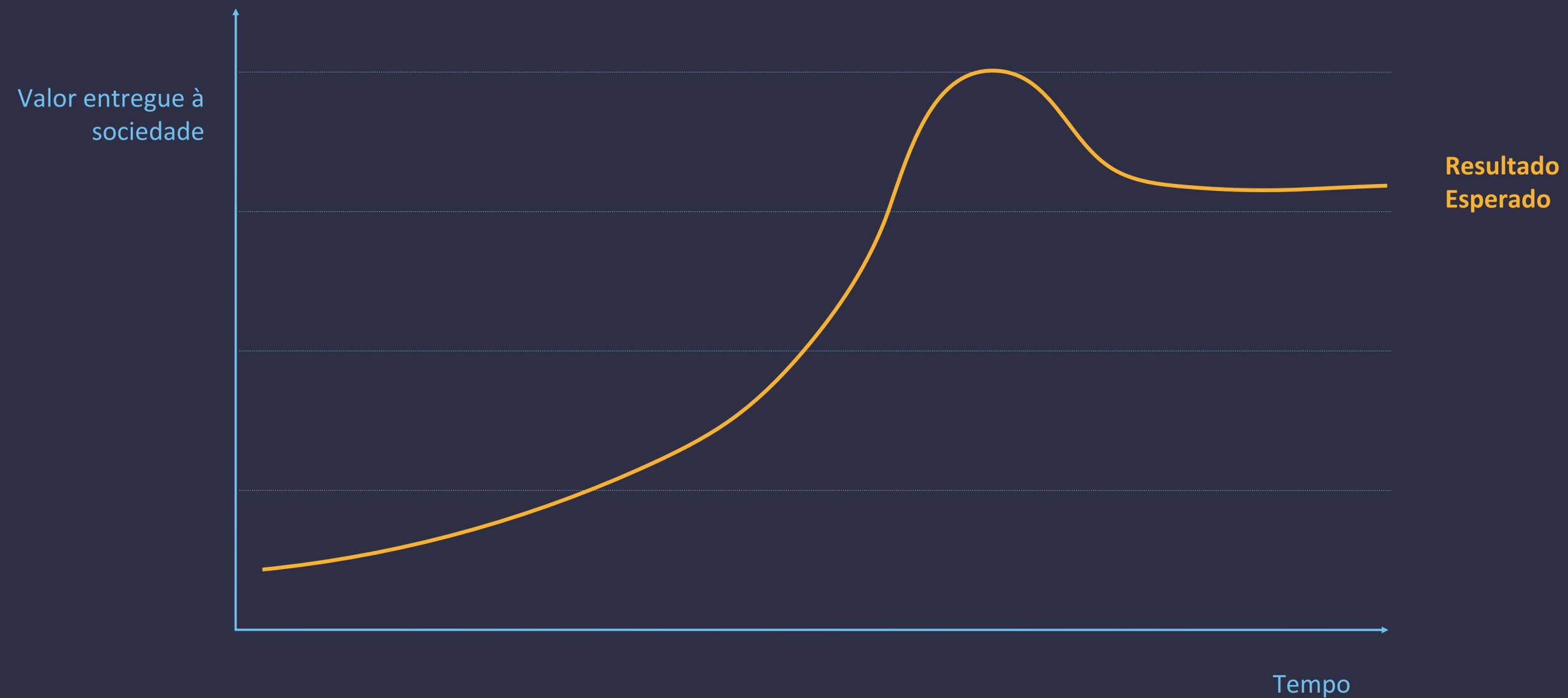
Projetos de Reestruturação  
organizacional

Projetos de Redução de  
Gastos e Desperdícios

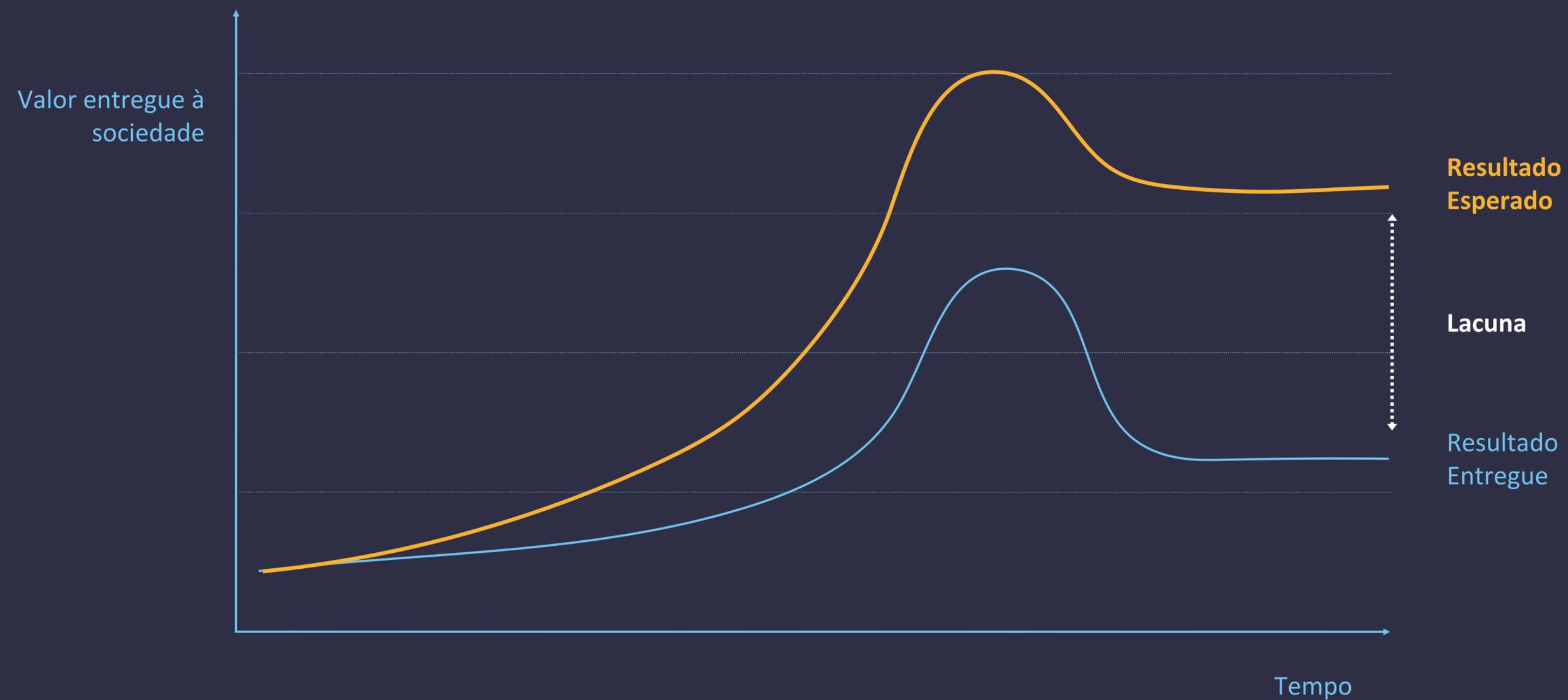


Ao longo da última década...  
O que entregamos de resultado?  
O que esperávamos entregar ?

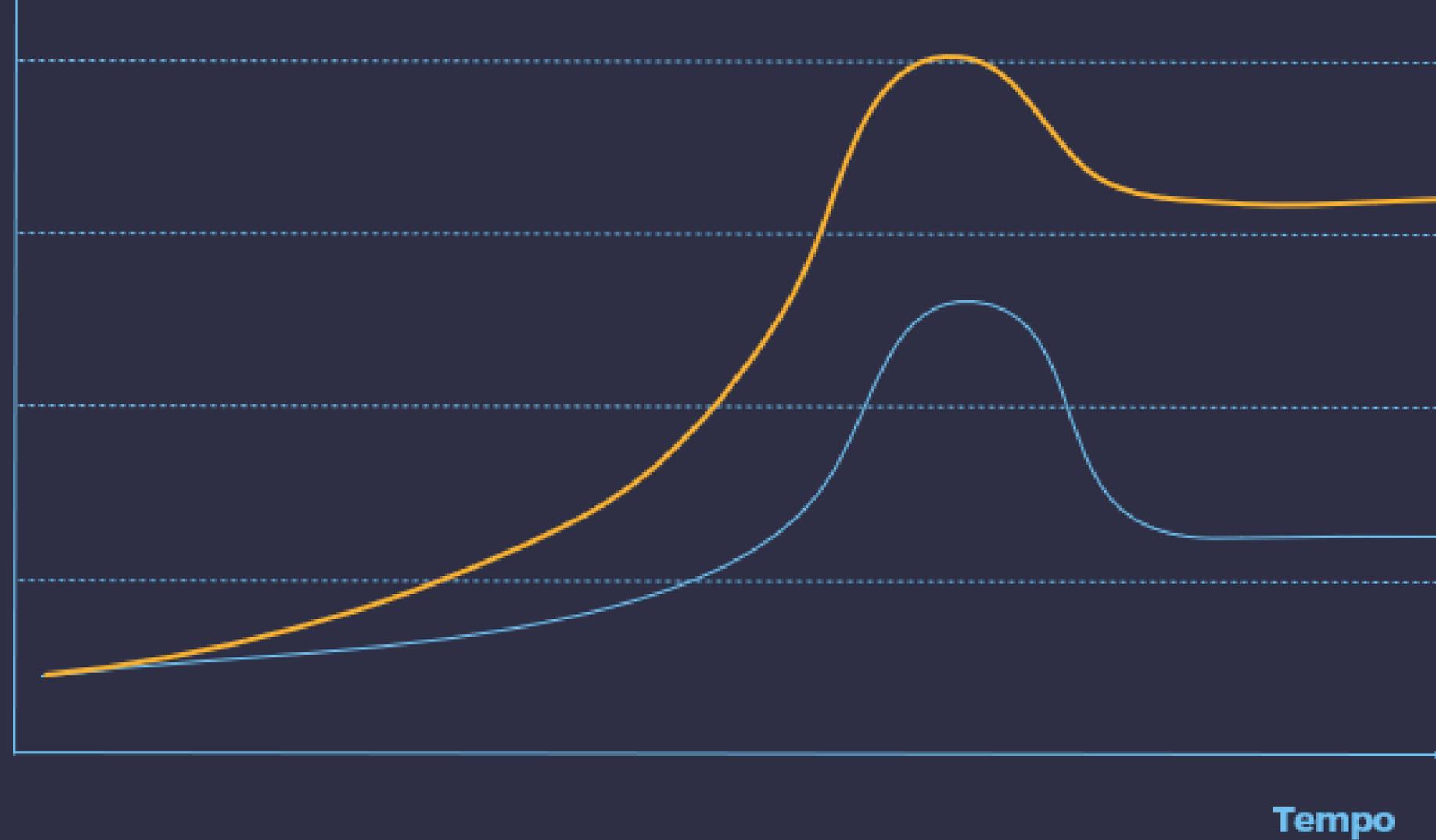
Muitas vezes já ouvimos e vivenciamos a mesma história.  
Começamos um projeto com grandes expectativas de resultados...



... e acabamos o projeto com a sensação de que poderíamos ter entregue melhores resultados!



Valor entregue  
à sociedade



Resultado  
Esperado

Fatores  
externos

Lacuna

Resultado  
Entregue

Tempo

Como avaliamos estas experiências?  
O que aprendemos com isso?

## 1º APRENDIZADO

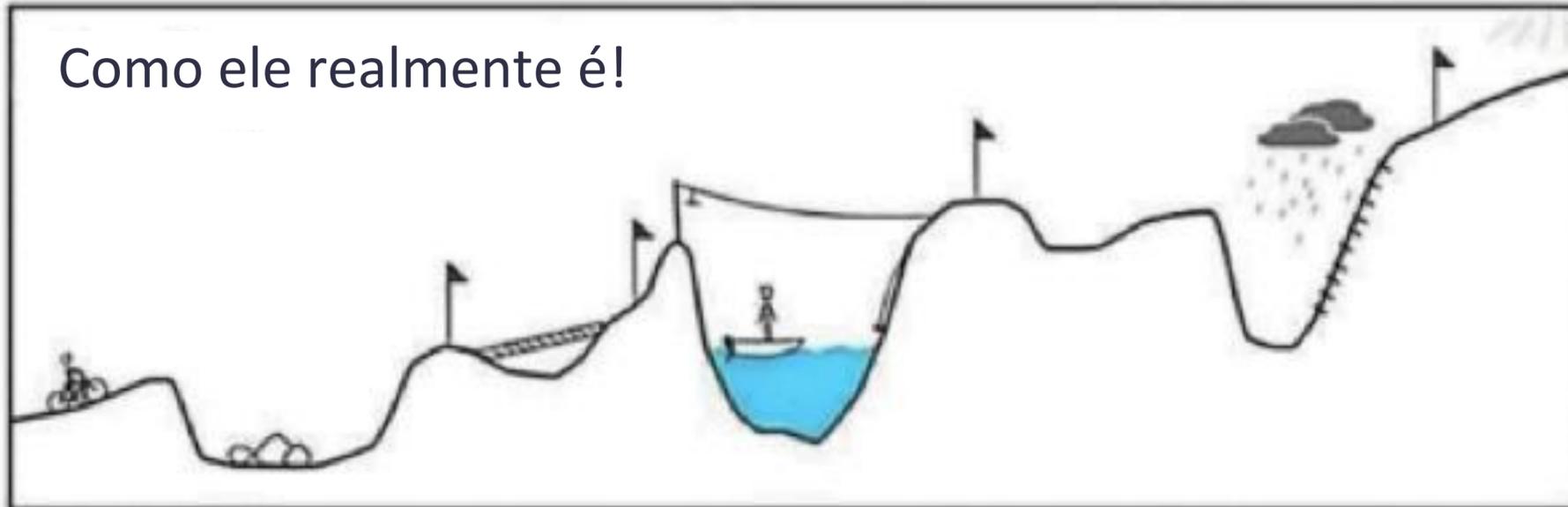
Falta de apoio da liderança, resistência a mudanças dos servidores, controle excessivo e complexidade do usuário são ótimas justificativas para explicar para os outros e **para nós mesmos** por que um projeto não gerou todos os resultados que deveria



Como nossos projetos imaginam o governo

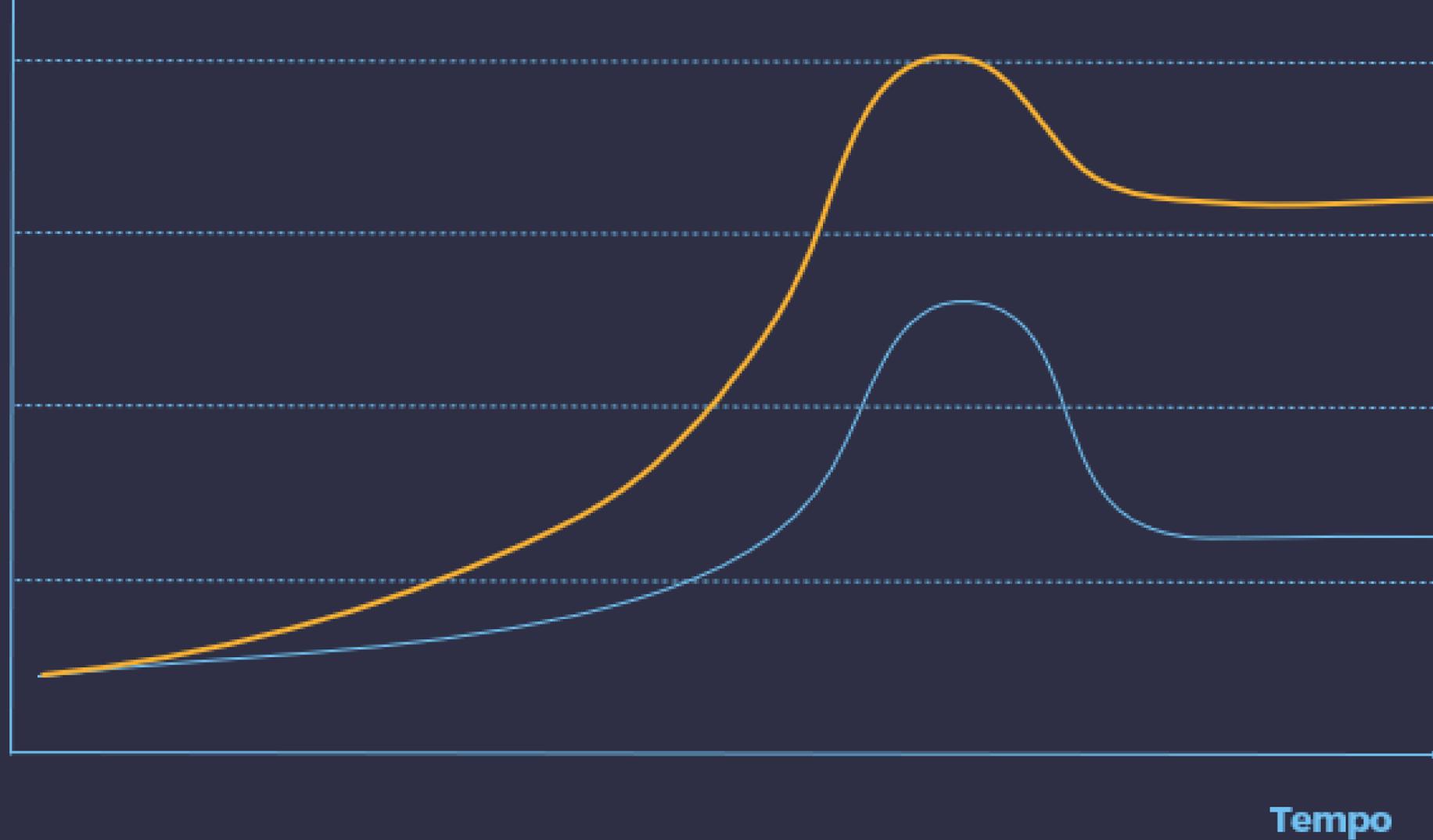


Como ele realmente é!



Precisamos de **novos repertórios e ferramentas** que possam lidar com a **complexidade técnica, política e comportamental** que envolve qualquer transformação no Serviço Público

Valor entregue  
à sociedade



Resultado  
Esperado

Fatores  
externos

Lacuna

Nossas  
Competências

Resultado  
Entregue

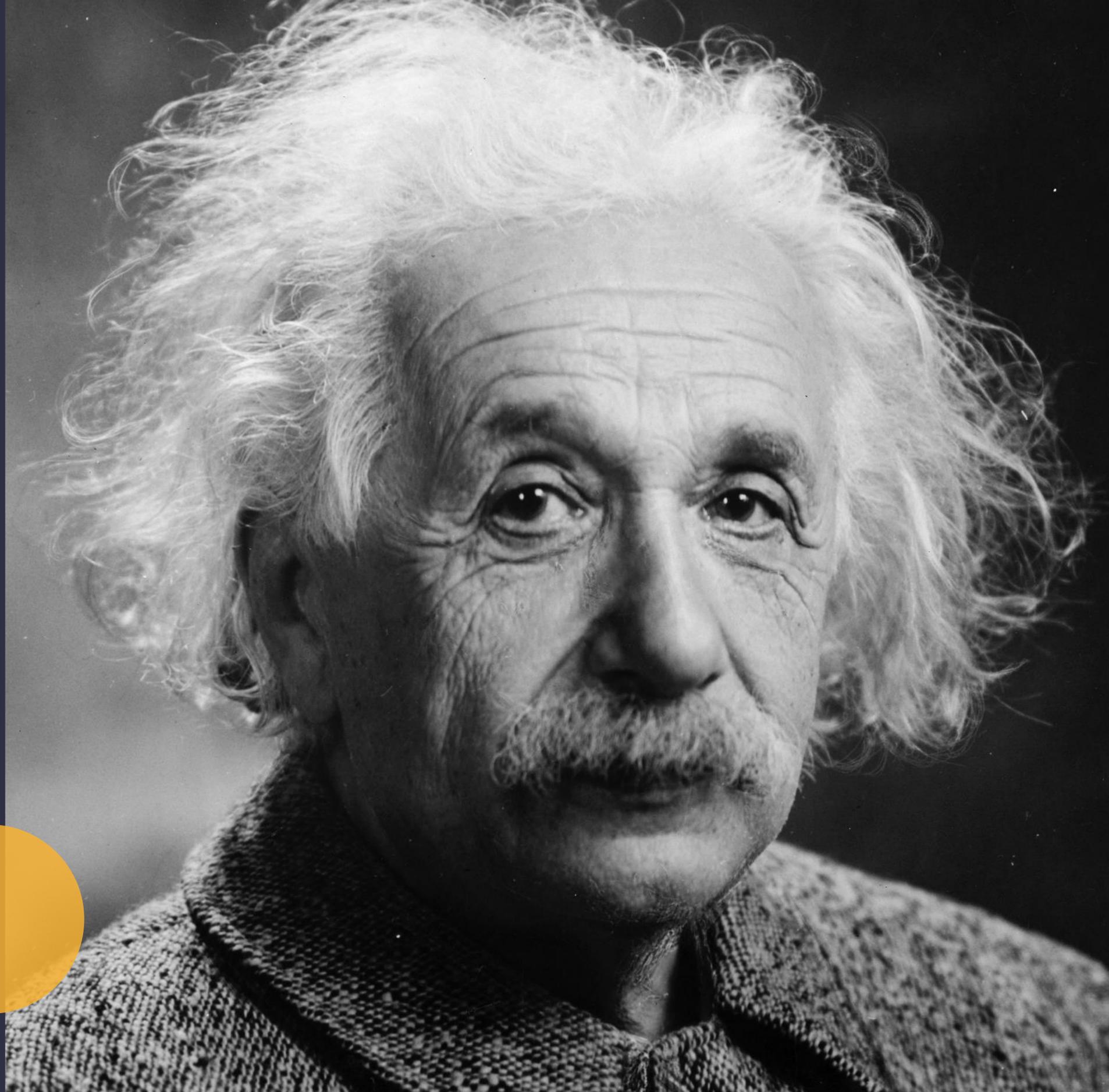
Como avaliamos estas experiências?  
O que aprendemos com isso?

Não estamos aproveitando nosso pleno potencial para promover transformações!  
As lacunas de impacto dos nossos projetos são em parte nossas próprias lacunas de repertório!



“Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes”.

Albert Einstein





Novas Formas de Participação

Co-criação

Co-produção

Arranjos Público Privado

Controle Social



Novas Métodos de Gestão

Design de Serviços

Agilidade

Experiência do Cidadão

Ciência Comportamental



Novas Tecnologias

Mobile

Social

Analytics

Int. Cognitiva

Blockchain



Novos Atores e Unidades

Laboratório de Inovação

Empreendedor Público

Negócios de Impacto

Govtech



## O risco dos buzzwords & Empreendedorismo de Palco



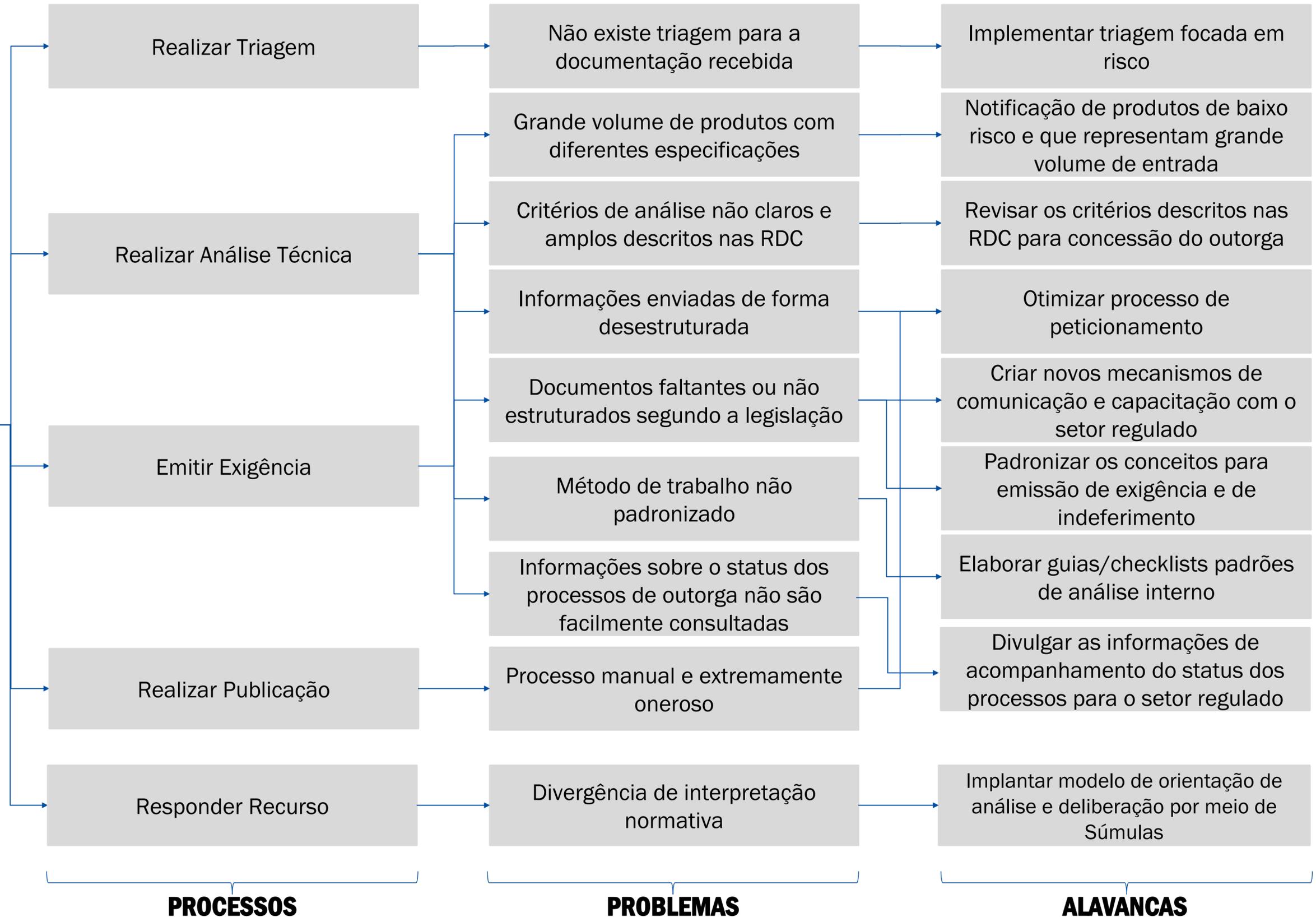
**IDÉIA 1**



**Ciclos de  
Transformação**

# PROCESSO DE OUTORGA

Reduzir o tempo de outorga



**OBJETIVO**

**PROCESSOS**

**PROBLEMAS**

**ALAVANCAS**



**COMO MOVER UM GOVERNO TRANSATLANTICO EM  
AGUAS TURBULENTAS ?**

1 AGENDA

1 mês

IMERSÃO 2

2 meses



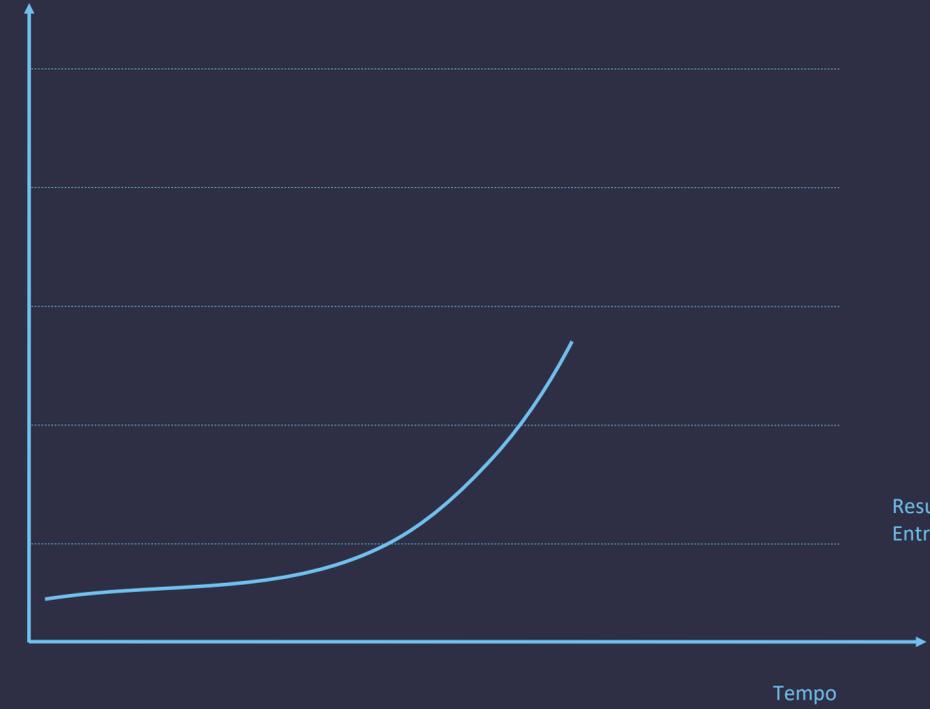
1 mês

SOLUÇÃO 3

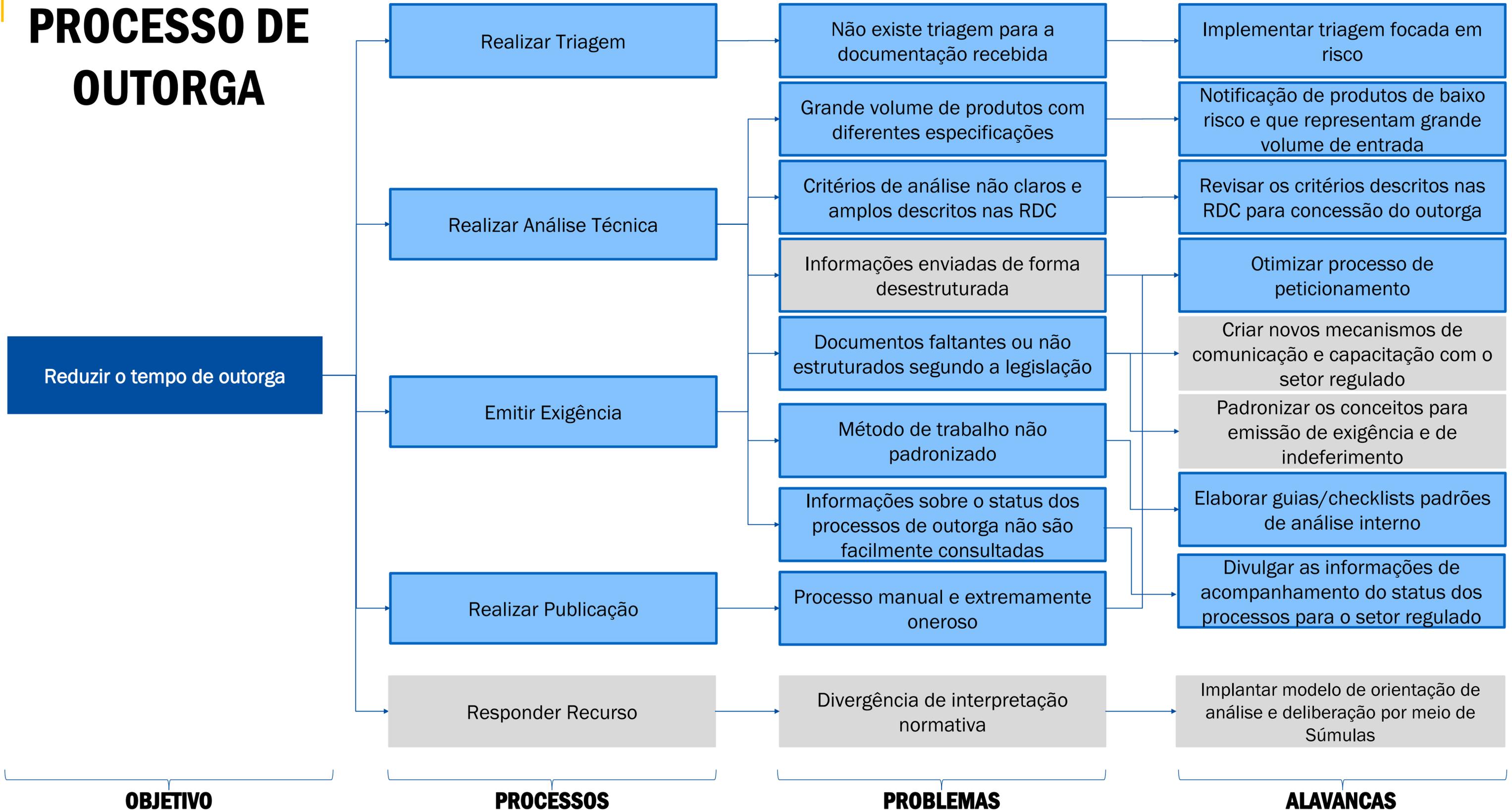


PROJETO TITANIC

Valor entregue à sociedade



# PROCESSO DE OUTORGA





AGORA É SÓ IMPLANTAR E  
ADOTAR!

1 AGENDA

1 mês

IMERSÃO 2

2 meses

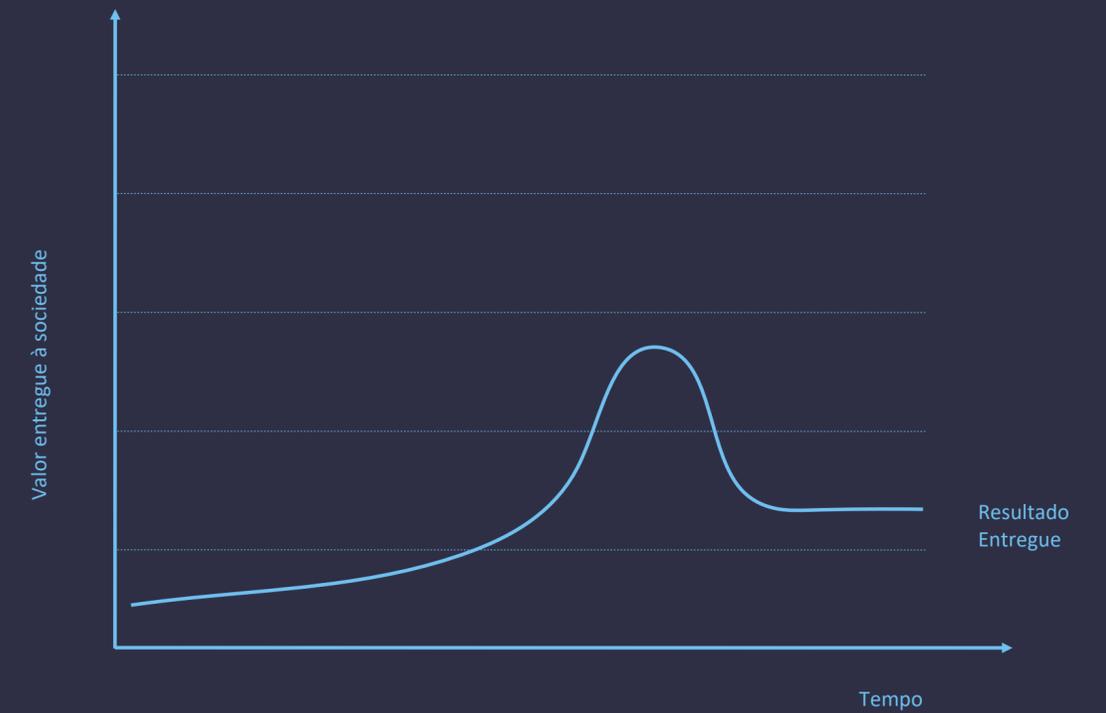
4 SÓ IMPLANTAR E ADOTAR!

SOLUÇÃO 3

1 mês



PROJETO TITANIC



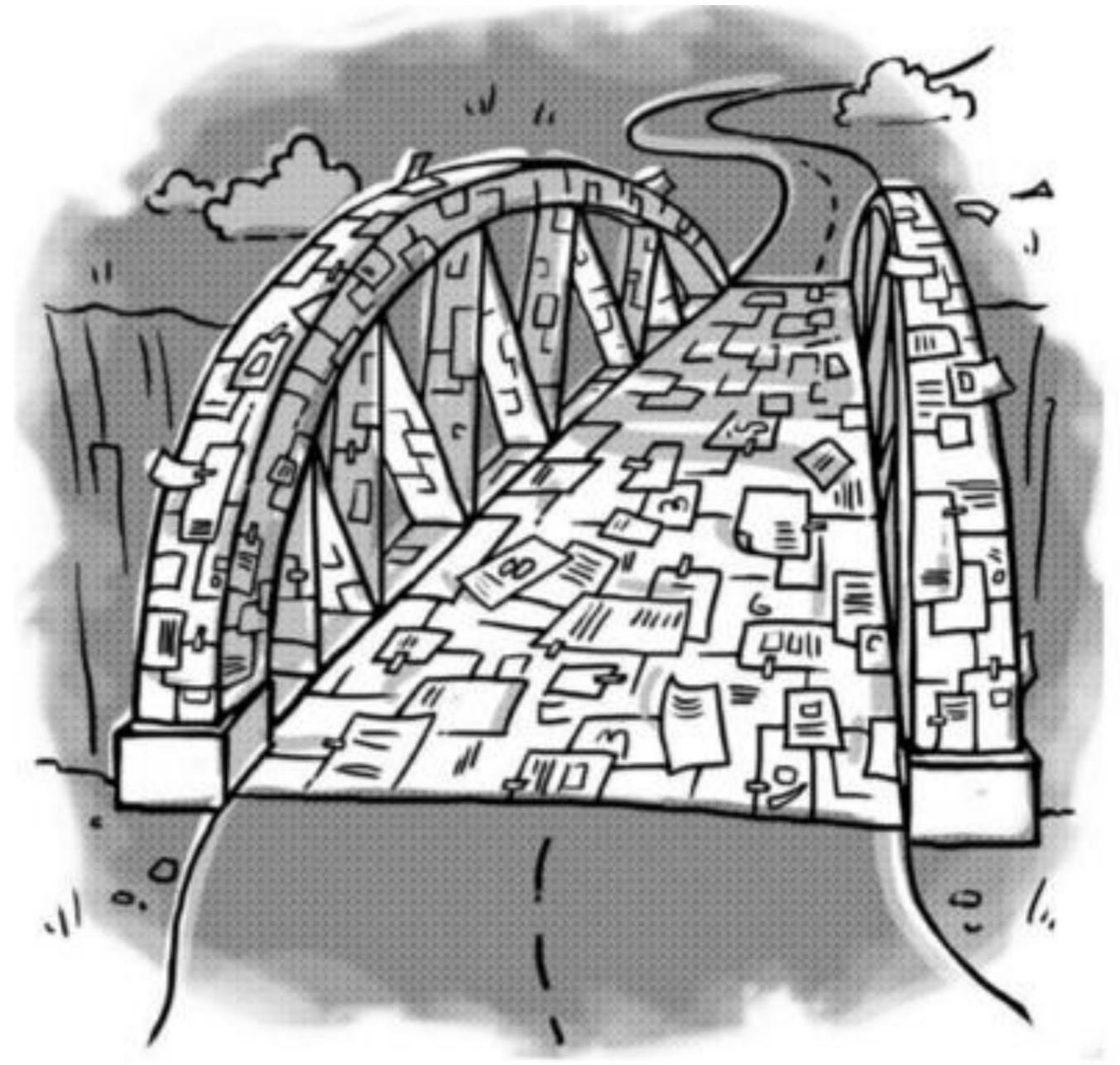


## Nossas Dores com Transformações no Serviço Público

- > Muitas boas ideias e soluções simplesmente não foram implementadas ou incorporadas ao longo do dia-a-dia
- > Questões estruturantes não foram devidamente pacificadas entre as áreas envolvidas e não houve uma construção real de concordância
- > O projeto não trouxe efetivamente um novo “brilho nos olhos dos envolvidos”. O comportamento no dia-a-dia de trabalho mudou pouco
- > Resultados não foram medidos, comprovados, comunicados e divulgados
- > Lideranças não incorporaram o projeto nas suas agendas do dia-a-dia
- > Sentimento geral de que “não foi criada capacidade”... Ou seja... Passado um momentum inicial o processo vai retornando ao seu status original

# Doing too much too soon

You could build a paper-mache bridge. Done well, this could look a lot like a real bridge, perhaps even a beautiful bridge. But if one became confused and tried to drive heavy traffic across the bridge, the bridge would soon reveal itself as not robust to pressure and will fail—quickly, spectacularly, and tragically. To cross a chasm sometimes one can use an arrow to shoot a thread across the span. With the thread pull a string, with a string pull a small rope, with a rope pull a larger rope, with a large rope pull a steel cable. Once the steel cable is fixed on both sides one can send across very heavy loads. Sending those loads on the string would have thwarted the whole process. These are examples of premature load bearing—putting too much weight on a structure before it is able to support it not only does not accomplish the task at hand, it sets progress back



O que o governo realmente consegue fazer ?

Qual como entregar resultado nos próximos 100 dias ?

Dada uma visão, qual o próximo passo a ser dado?



---

**Não faça** ciclos curtos de transformação assim...



1



2



3



4

---

**Faça assim!**



1



2



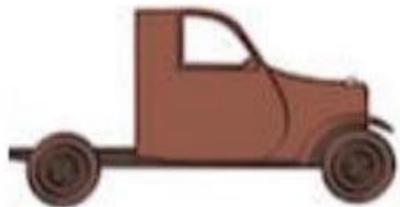
3



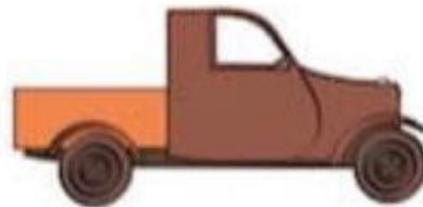
4

---

**Ou assim!** Aproveite seus recursos e aprendizagens



1



2



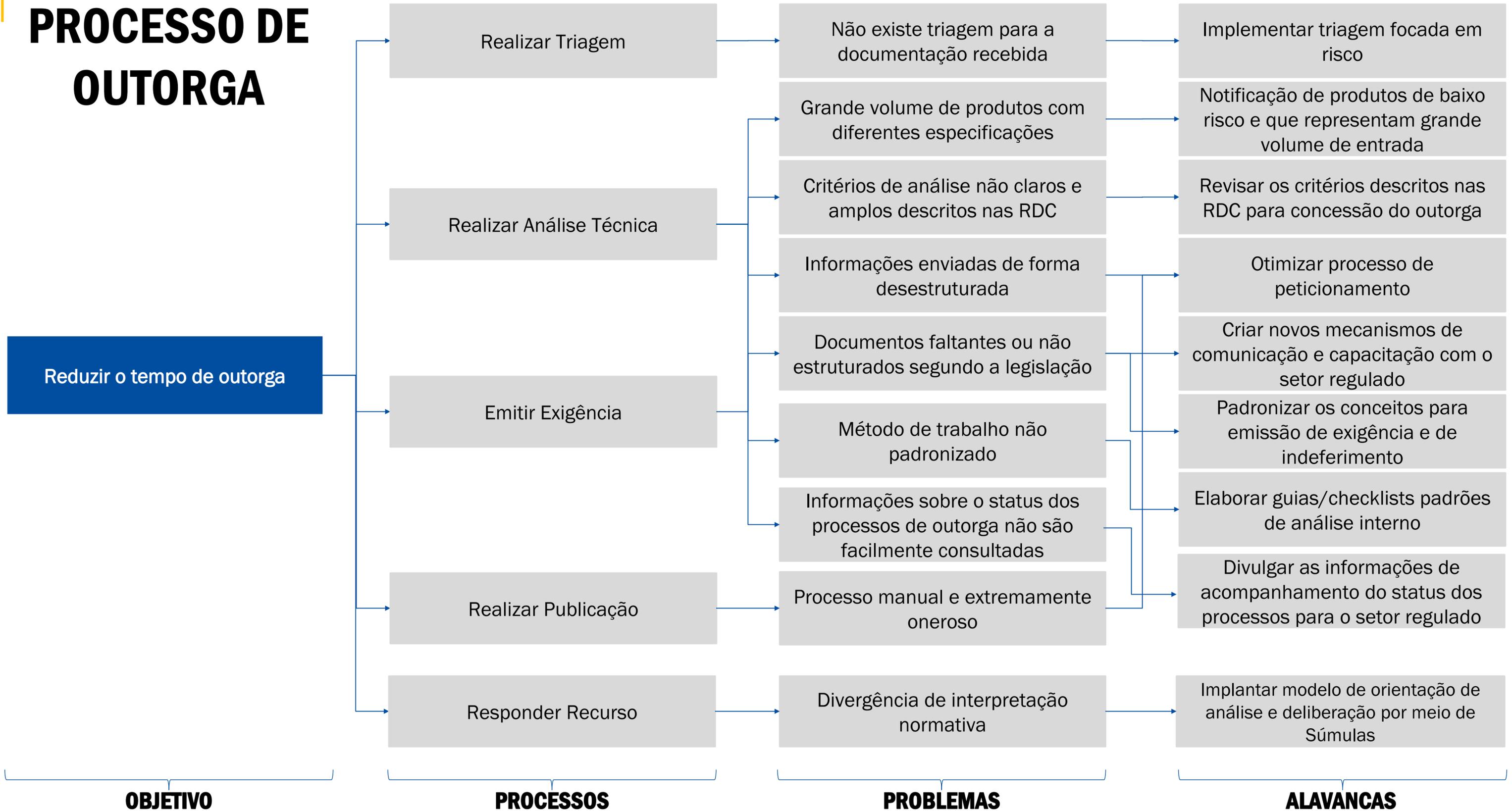
3



4

---

# PROCESSO DE OUTORGA



1 AGENDA

Sem. 1



IMERSÃO 2

Sem. 2 a 5

Sem. 7 a 12

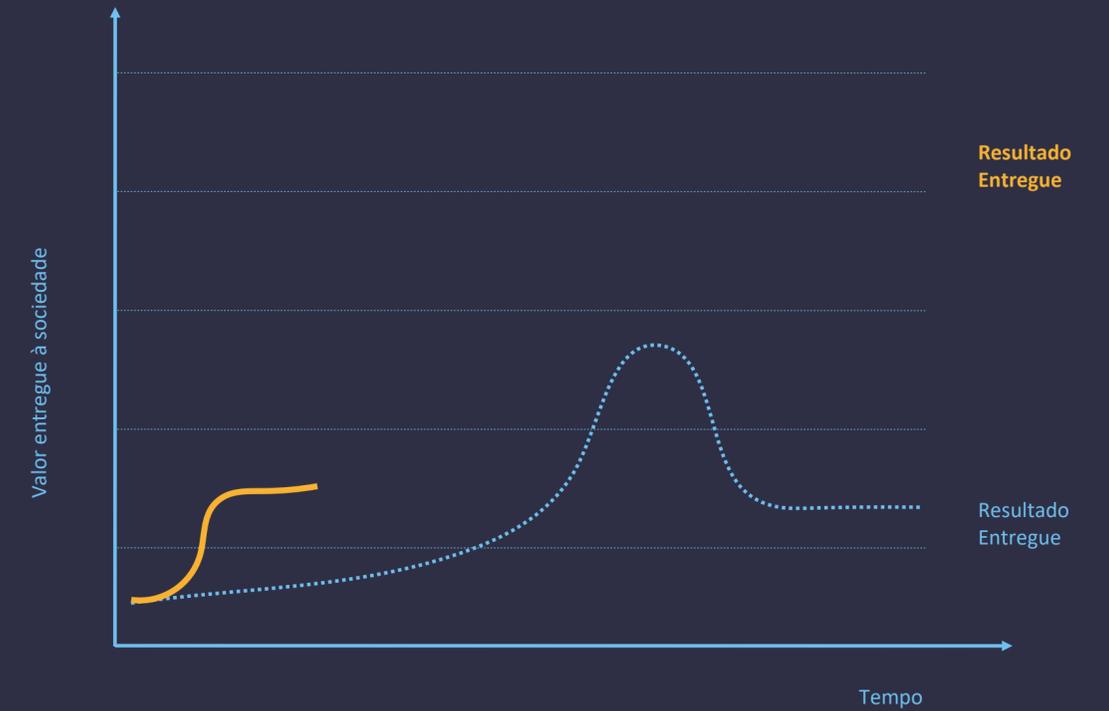
4 ACELERAÇÃO

Sem. 5 a 6

SOLUÇÃO 3

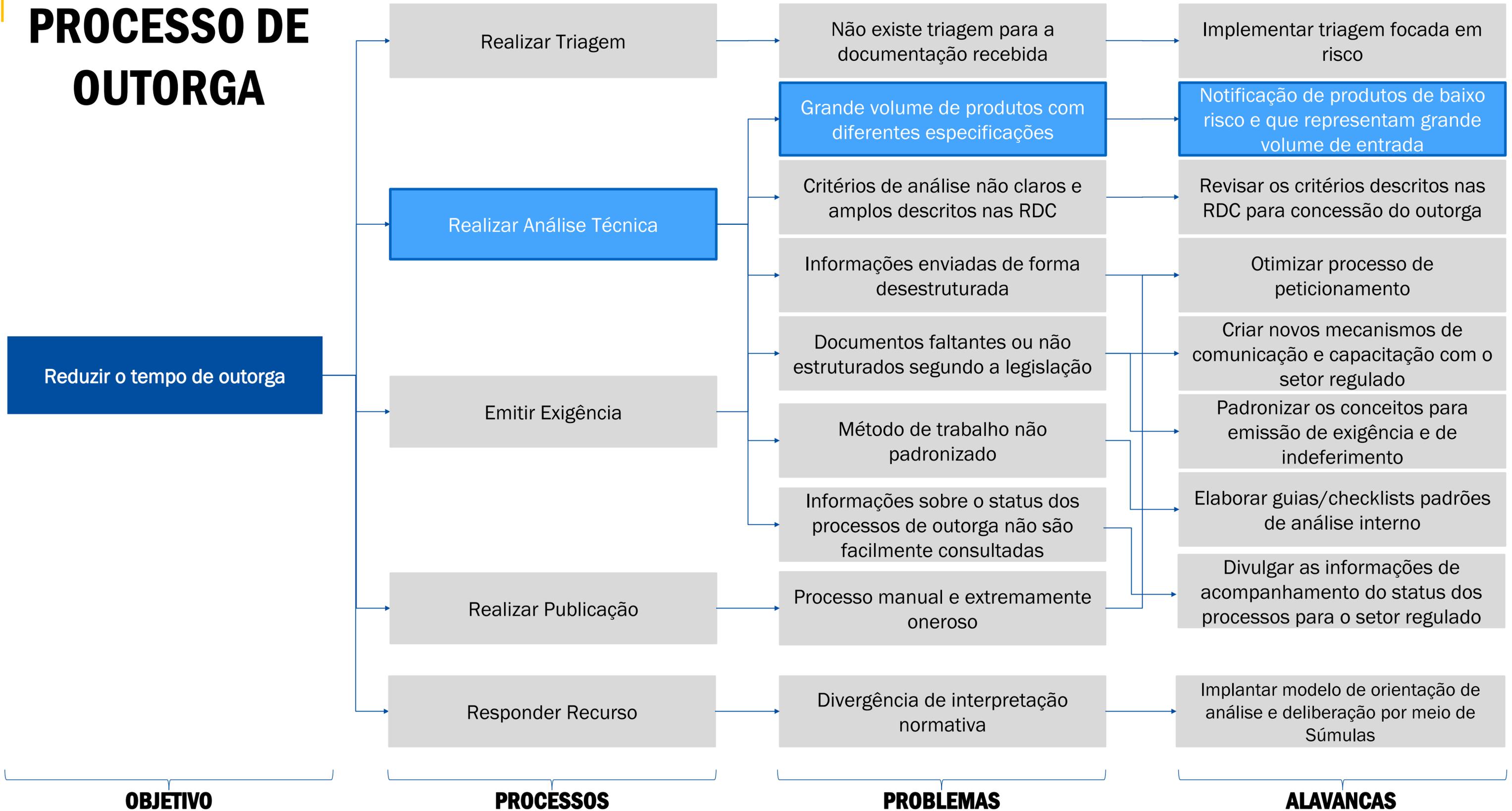


PROJETO EM ESPIRAL



Valor Entregue + Capacidade Institucional

# PROCESSO DE OUTORGA



Reduzir o tempo de outorga

Realizar Triagem

Realizar Análise Técnica

Emitir Exigência

Realizar Publicação

Responder Recurso

Não existe triagem para a documentação recebida

Grande volume de produtos com diferentes especificações

Critérios de análise não claros e amplos descritos nas RDC

Informações enviadas de forma desestruturada

Documentos faltantes ou não estruturados segundo a legislação

Método de trabalho não padronizado

Informações sobre o status dos processos de outorga não são facilmente consultadas

Processo manual e extremamente oneroso

Divergência de interpretação normativa

Implementar triagem focada em risco

Notificação de produtos de baixo risco e que representam grande volume de entrada

Revisar os critérios descritos nas RDC para concessão do outorga

Otimizar processo de peticionamento

Criar novos mecanismos de comunicação e capacitação com o setor regulado

Padronizar os conceitos para emissão de exigência e de indeferimento

Elaborar guias/checklists padrões de análise interno

Divulgar as informações de acompanhamento do status dos processos para o setor regulado

Implantar modelo de orientação de análise e deliberação por meio de Súmulas

OBJETIVO

PROCESSOS

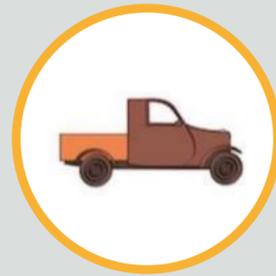
PROBLEMAS

ALAVANCAS

1 AGENDA

Sem. 1

Sem. 7



IMERSÃO 2

Sem. 2 a 5

Sem. 8 a 11

Sem. 13 a 18

Sem. 7 a 12

Sem. 11 a 12

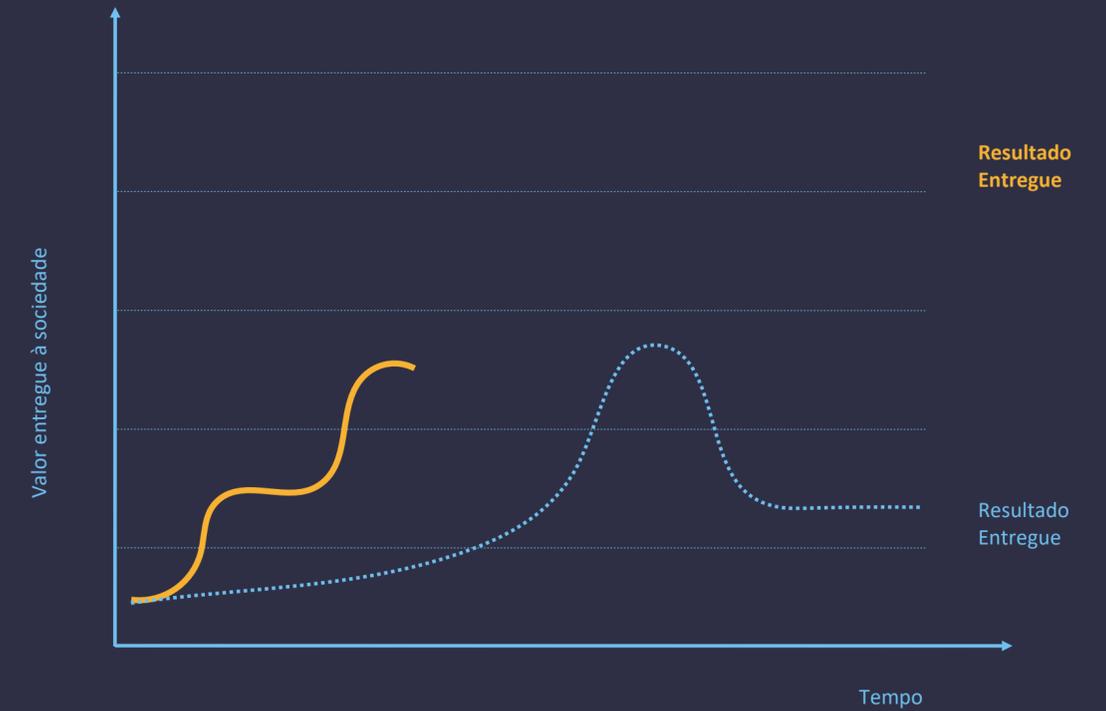
Sem. 5 a 6

4 ACELERAÇÃO

SOLUÇÃO 3

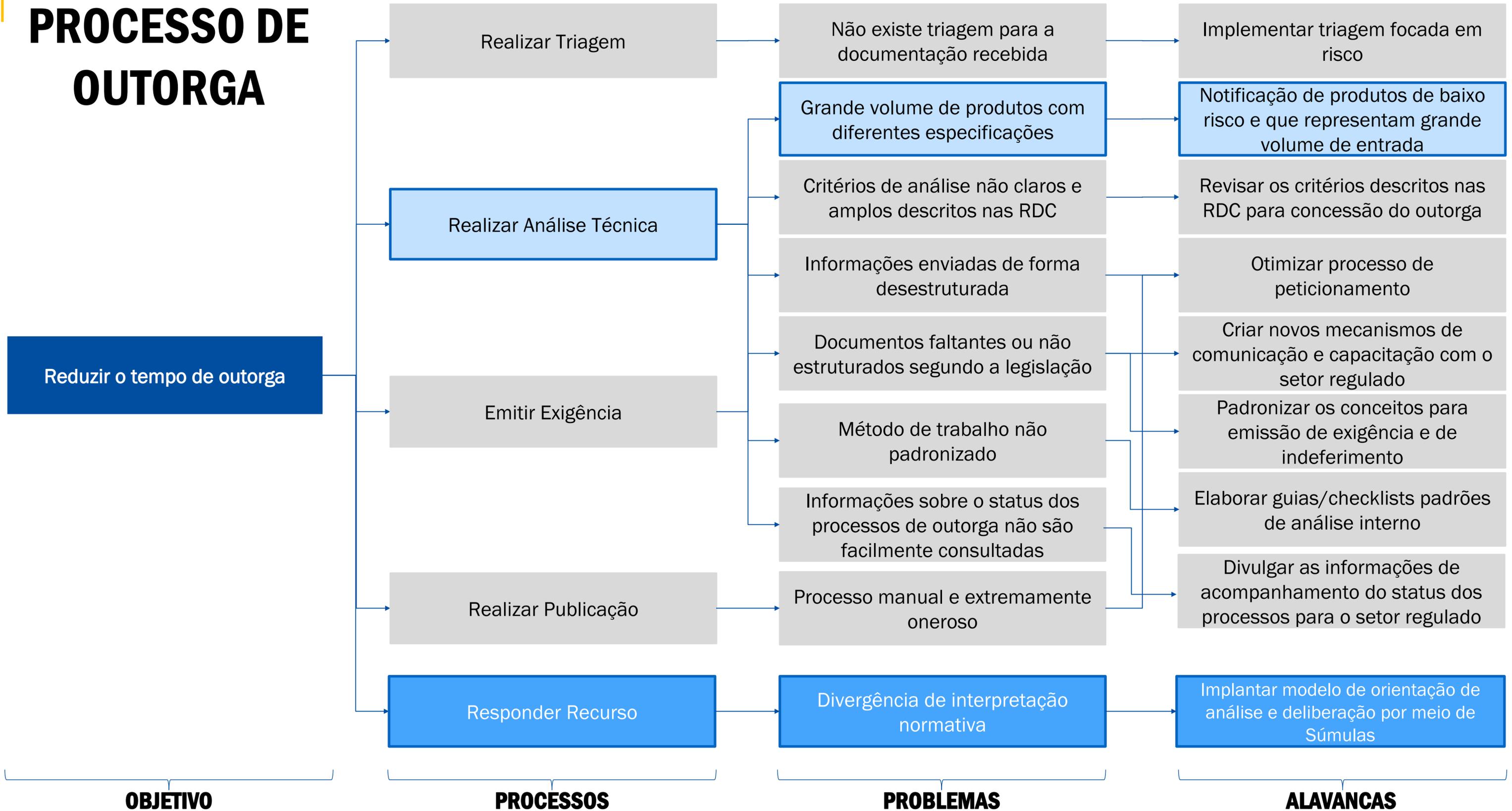


PROJETO EM ESPIRAL



Valor Entregue + Capacidade Institucional

# PROCESSO DE OUTORGA



1 AGENDA

IMERSÃO 2

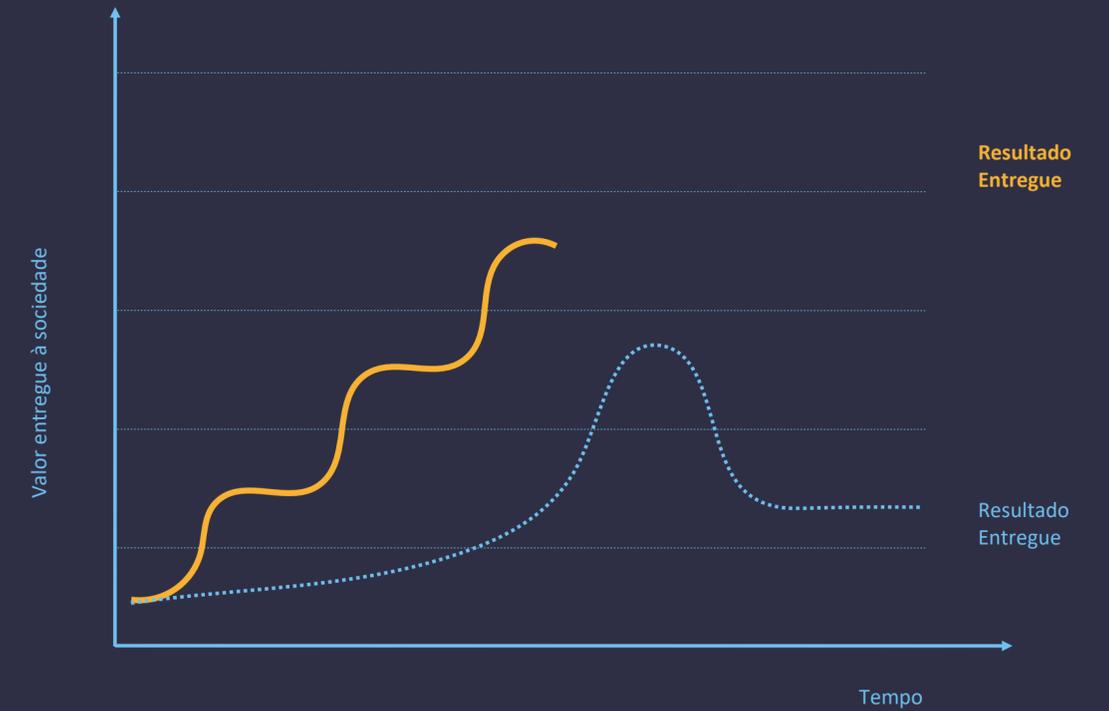


4 ACELERAÇÃO

SOLUÇÃO 3

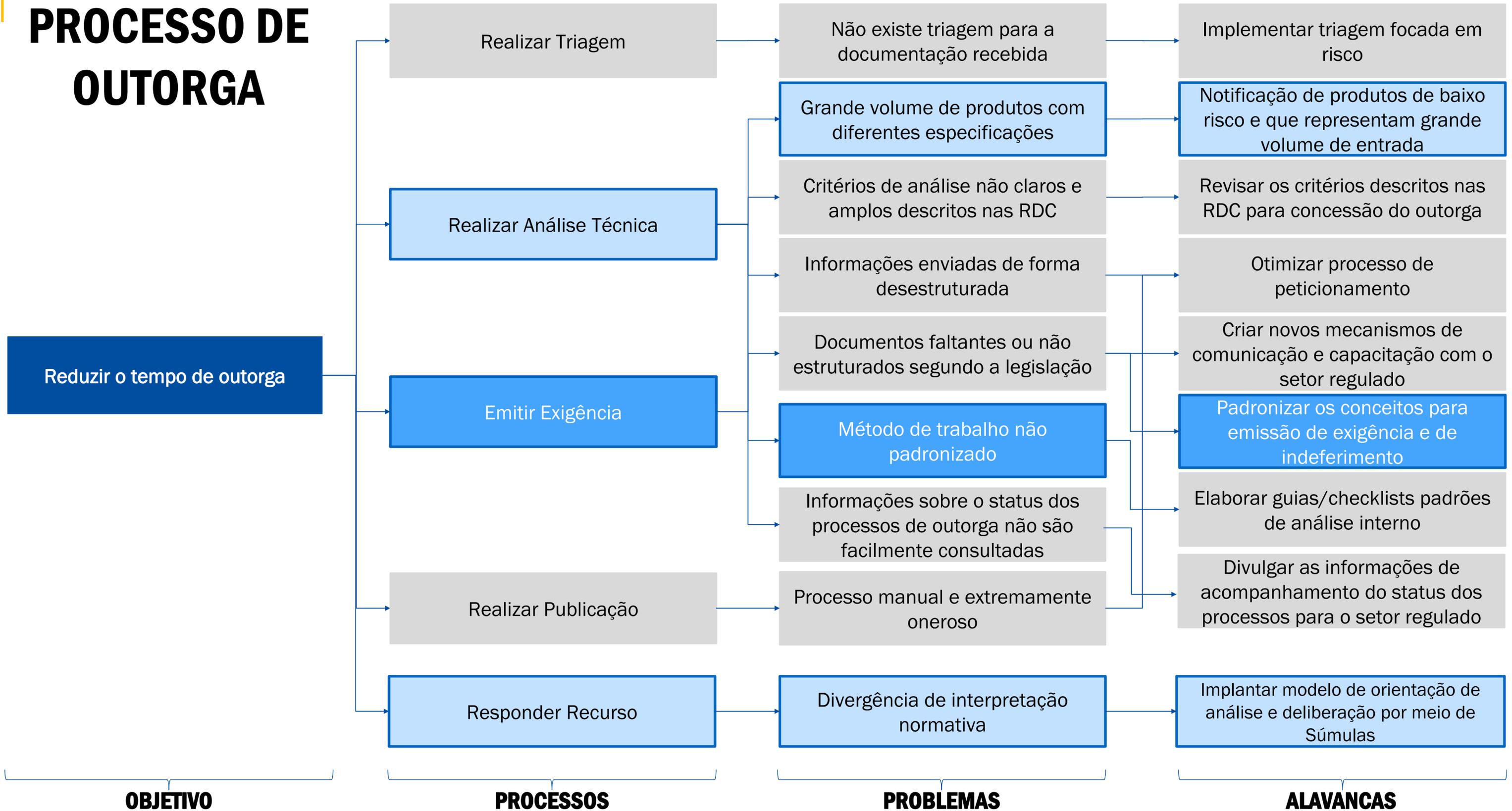


PROJETO EM ESPIRAL



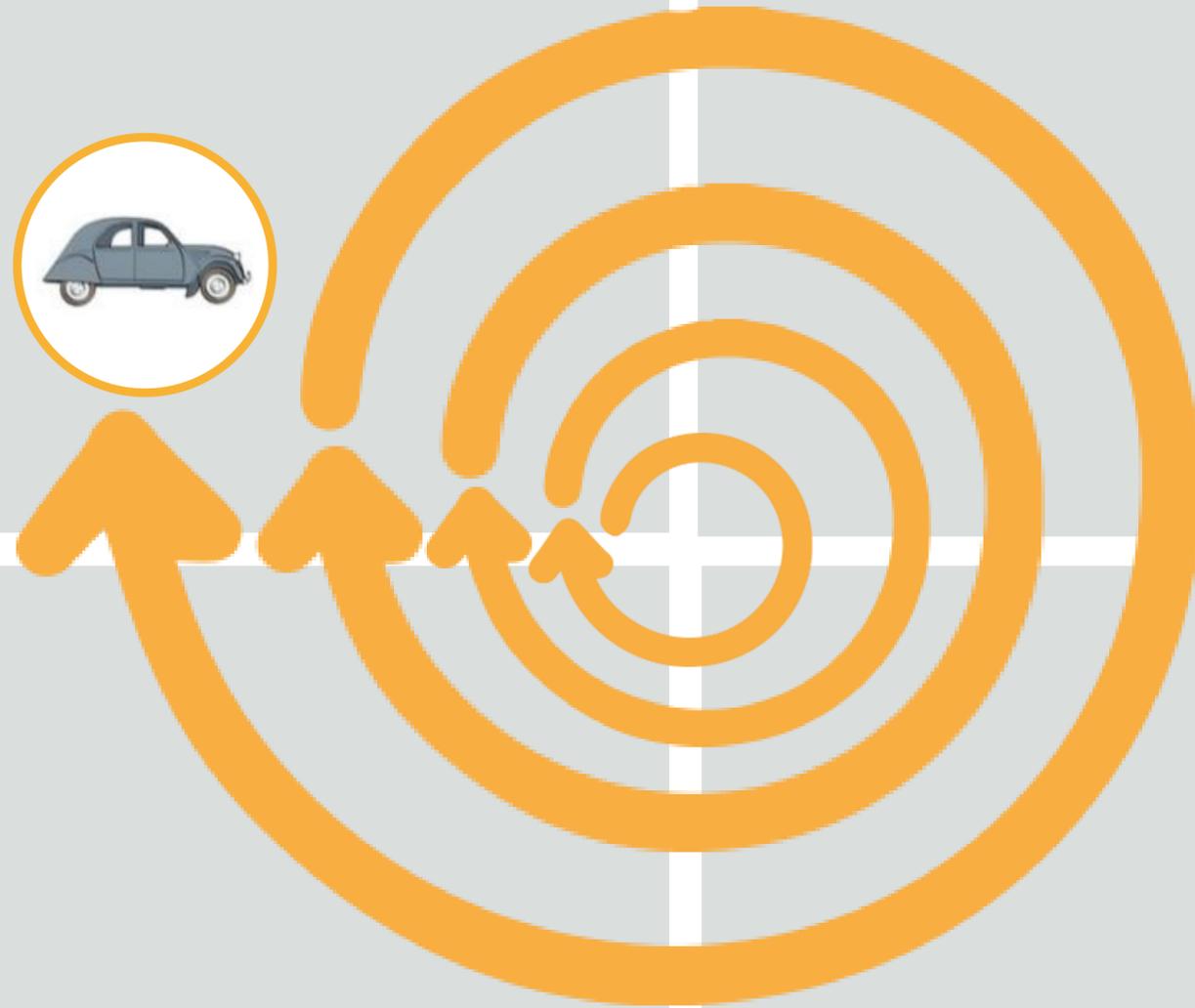
Valor Entregue + Capacidade Institucional

# PROCESSO DE OUTORGA



1 AGENDA

IMERSÃO 2

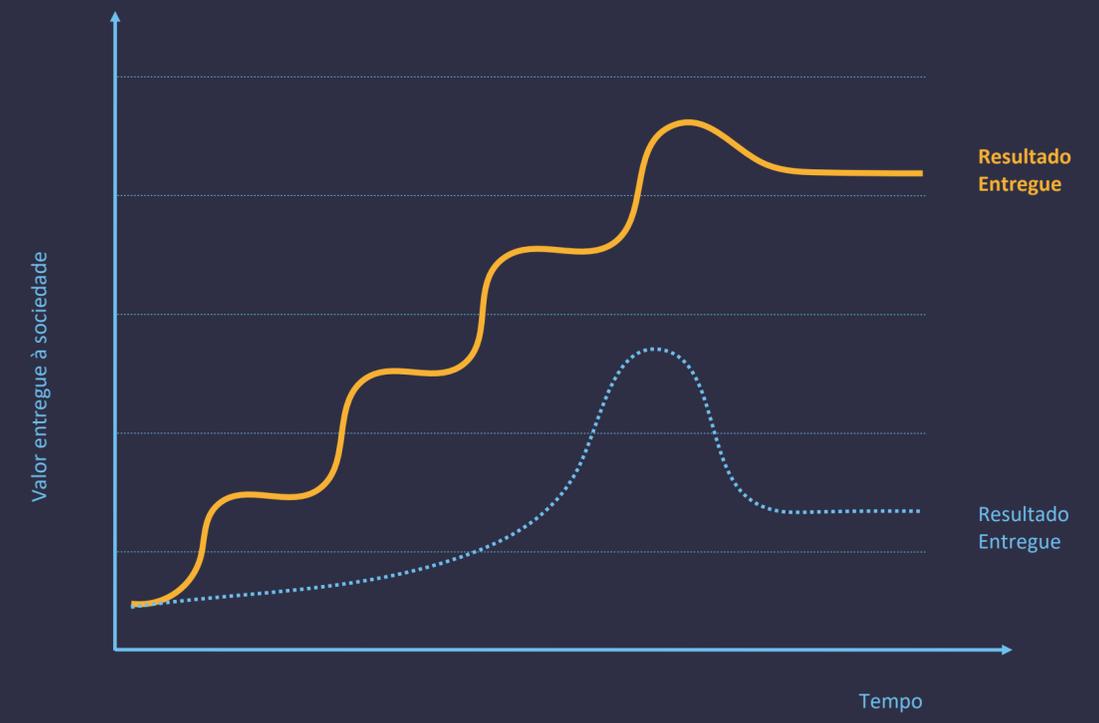


4 ACELERAÇÃO

SOLUÇÃO 3

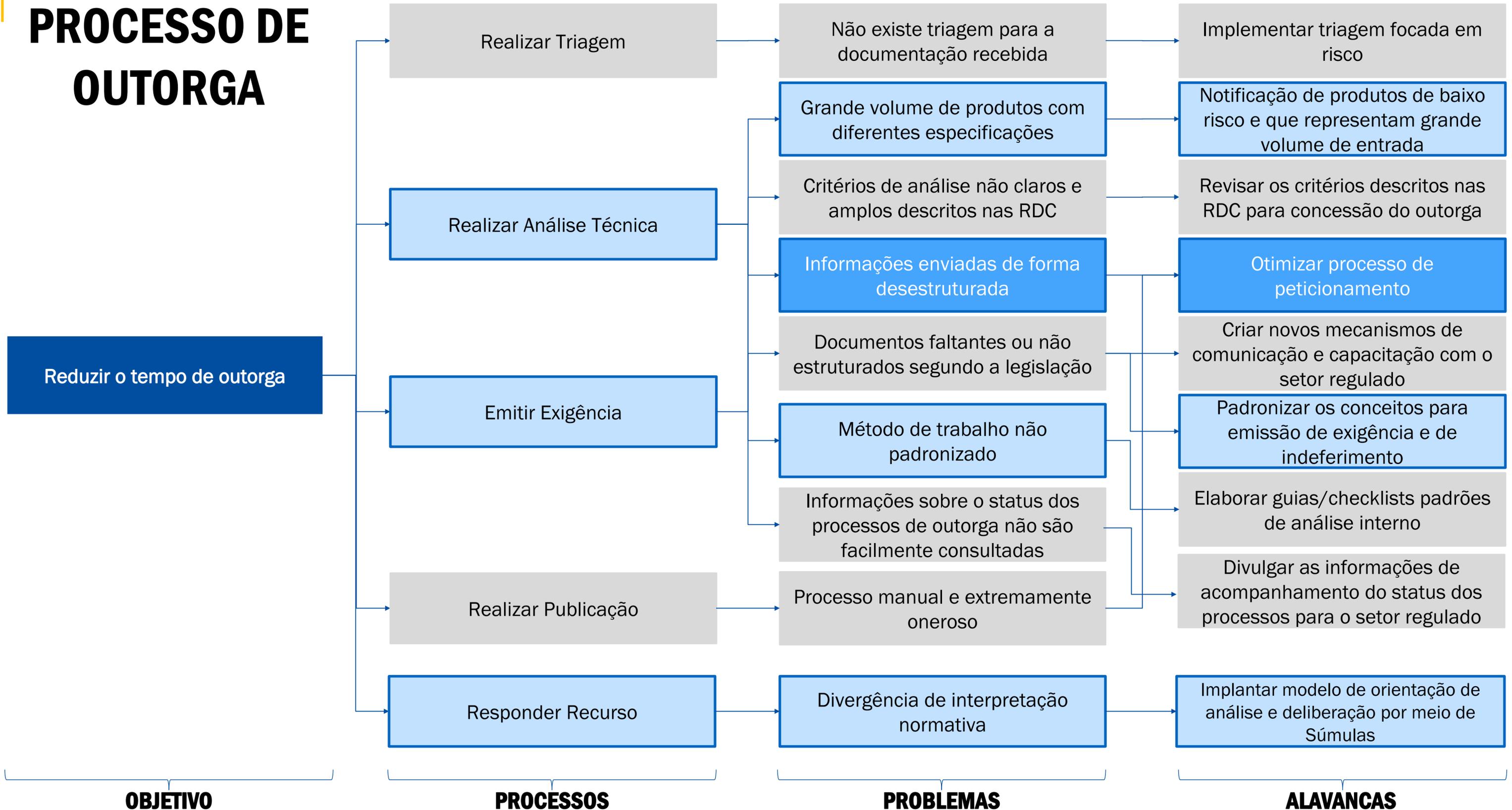


### PROJETO EM ESPIRAL



Valor Entregue + Capacidade Institucional

# PROCESSO DE OUTORGA



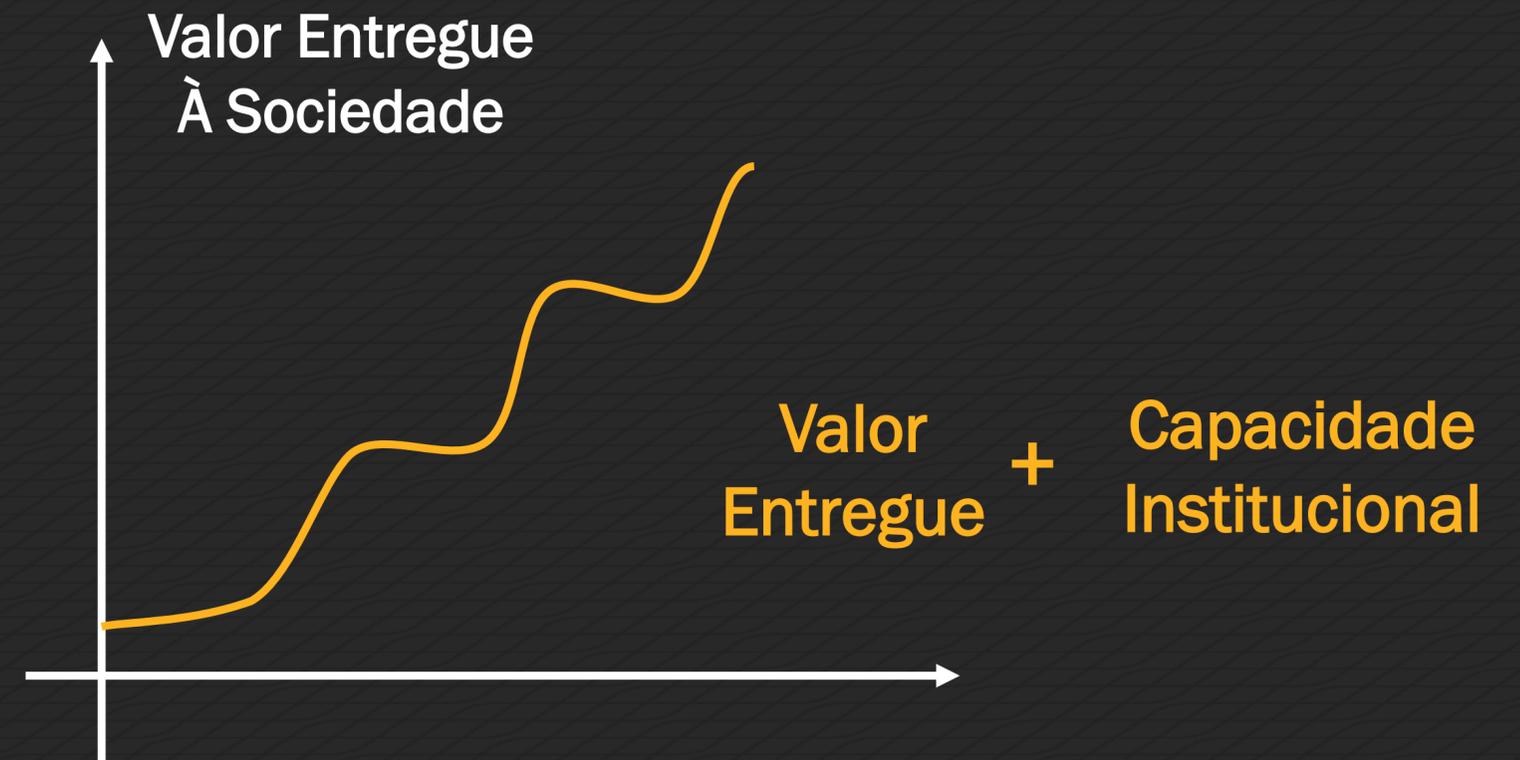
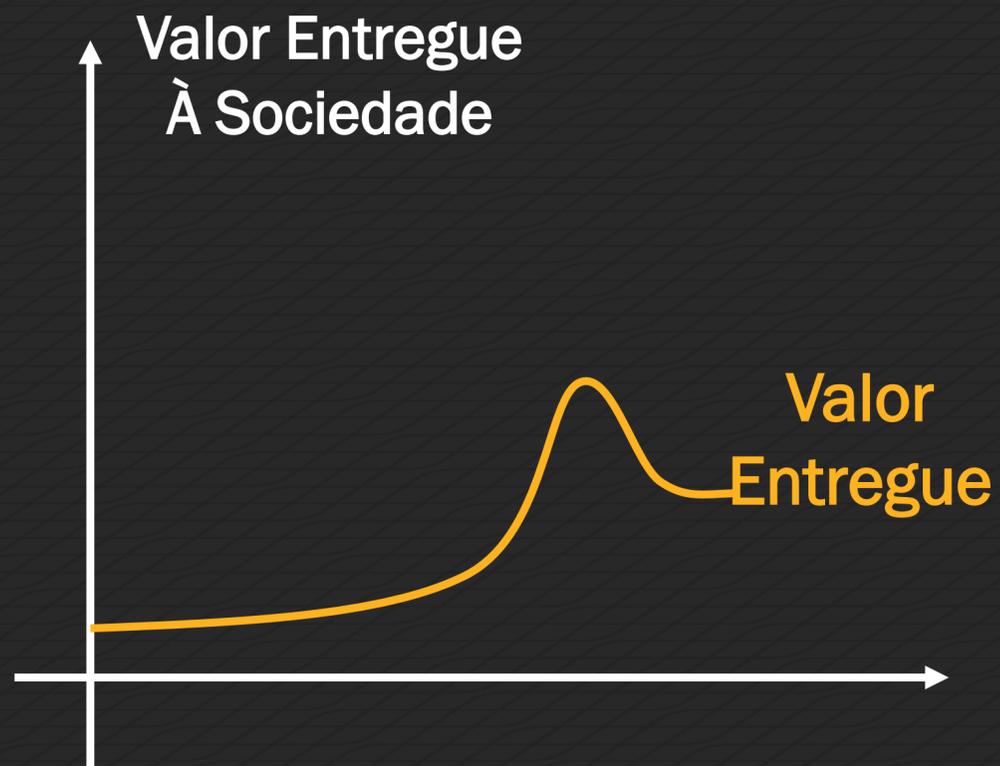
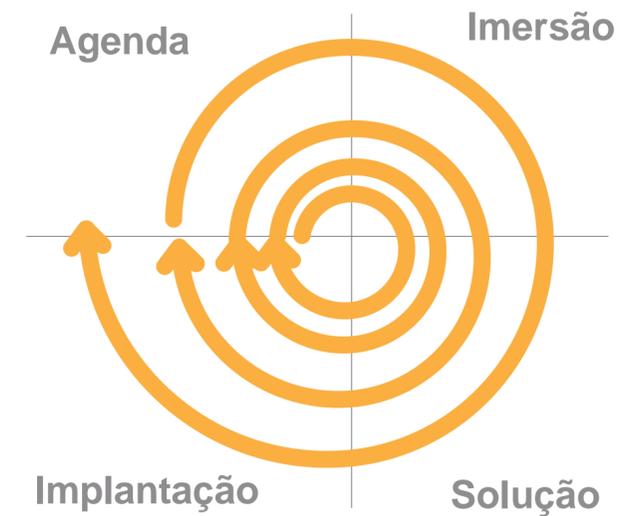
## Foco no Plano!

Legitimidade/Capacidades são resultantes de um planejamento sólido, diagnóstico exaustivo e uma especificação detalhada de solução.



## Foco na Iteração !

Legitimidade/capacidade são resultantes de múltiplas ciclos de entrega de valor

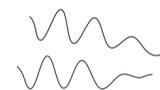


**IDEIA 1**



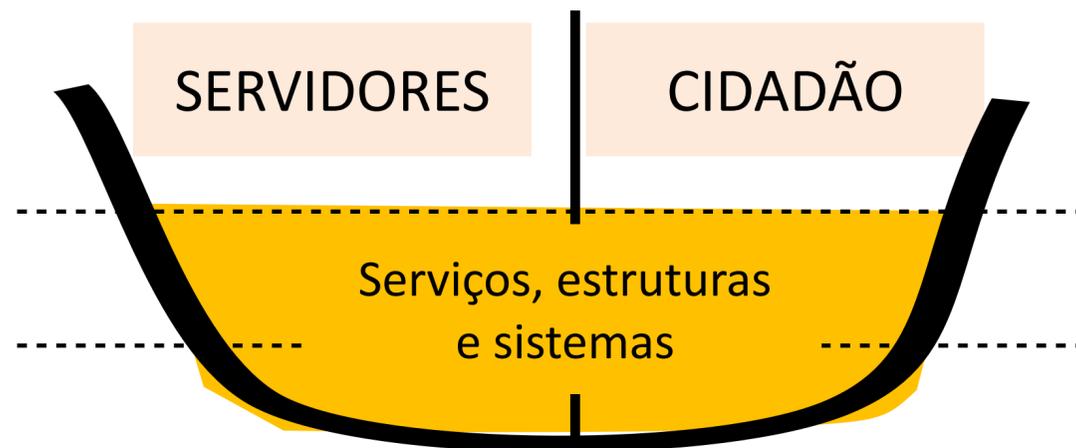
**Ciclos de  
Transformação**

**IDEIA 2**



**Mergulho  
Político –  
Comportamental**

Usualmente pensamos na transformação do serviço público que como um processo que começa com a definição dos resultados esperados e envolve o amadurecimento gradativo de novas práticas para a entrega do melhor serviço possível para o cidadão!



Qual o desafio do projeto: Como criar uma experiência #foda!





Novas Formas de Participação

Co-criação

Co-produção

Arranjos Público Privado

Controle Social



Novas Métodos de Gestão

Design de Serviços

Agilidade

Experiência do Cidadão

Ciência Comportamental



Novas Tecnologias

Mobile

Social

Analytics

Int. Cognitiva

Blockchain



Novos Atores e Unidades

Laboratório de Inovação

Empreendedor Público

Negócios de Impacto

Govtech



PARADIGMA ATUAL

“Se a solução for realmente boa, ela vai ser implantada!

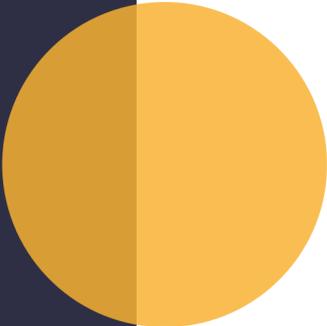
Tudo o que precisamos é de um bom método de design e solução de problemas!

“Técnica para os técnicos e política para os políticos”

- Contradições políticas
- Falta de engajamento
- Estrutura de controle



“

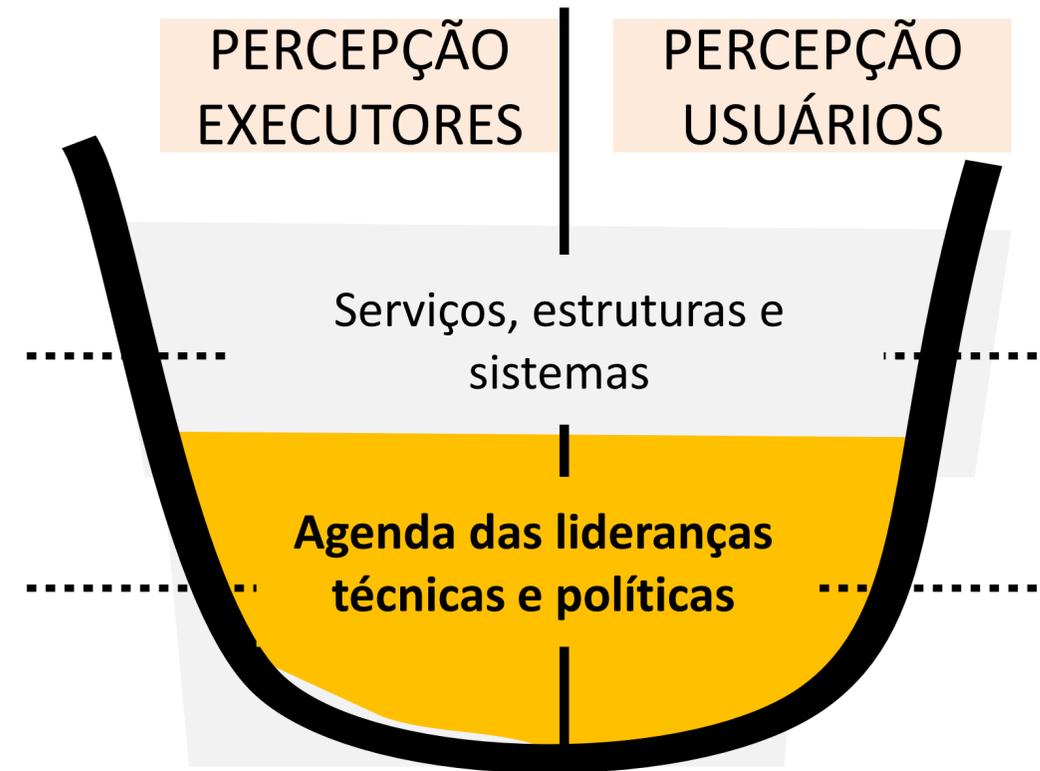


NOVO PARADIGMA

O desafio político e comportamental é tão... Ou mais importante d que o desafio técnico

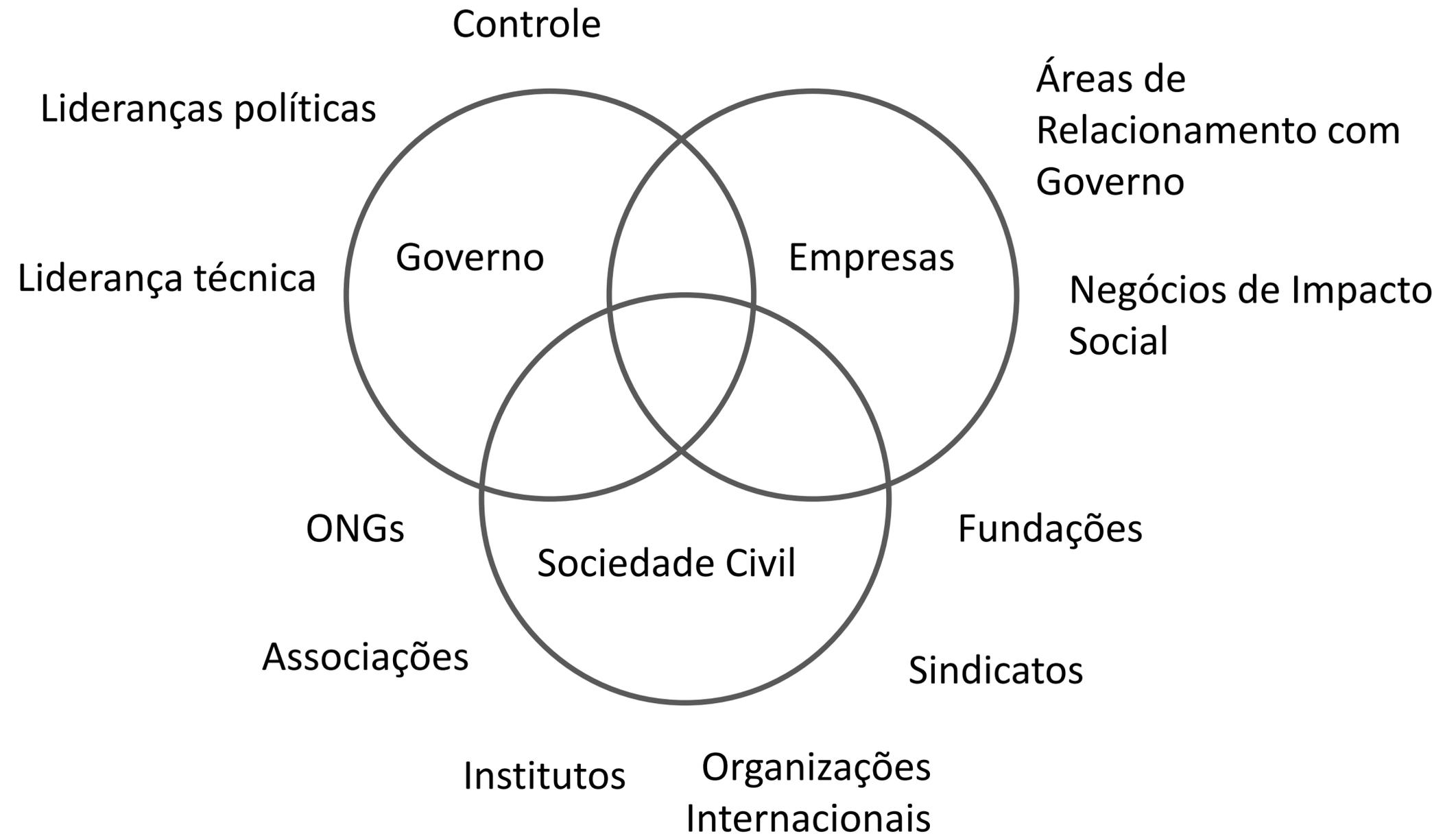


A transformação das agendas da liderança envolve um esforço contínuo de articulação para incorporar e convergir gradativamente o que o cidadão realmente precisa com as agendas dos indivíduos e dos principais grupos que influenciam o contexto do projeto!

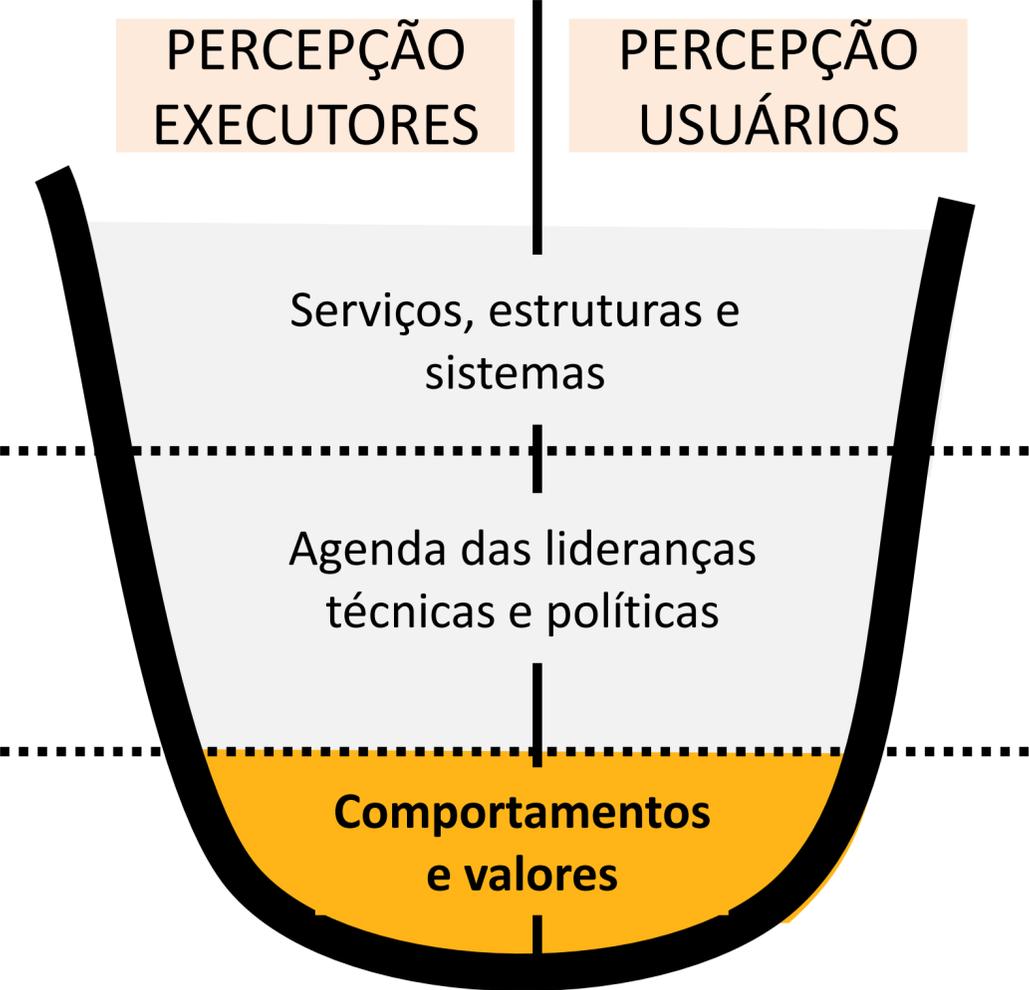


# Novas pontes & políticas ENTRE público E privado

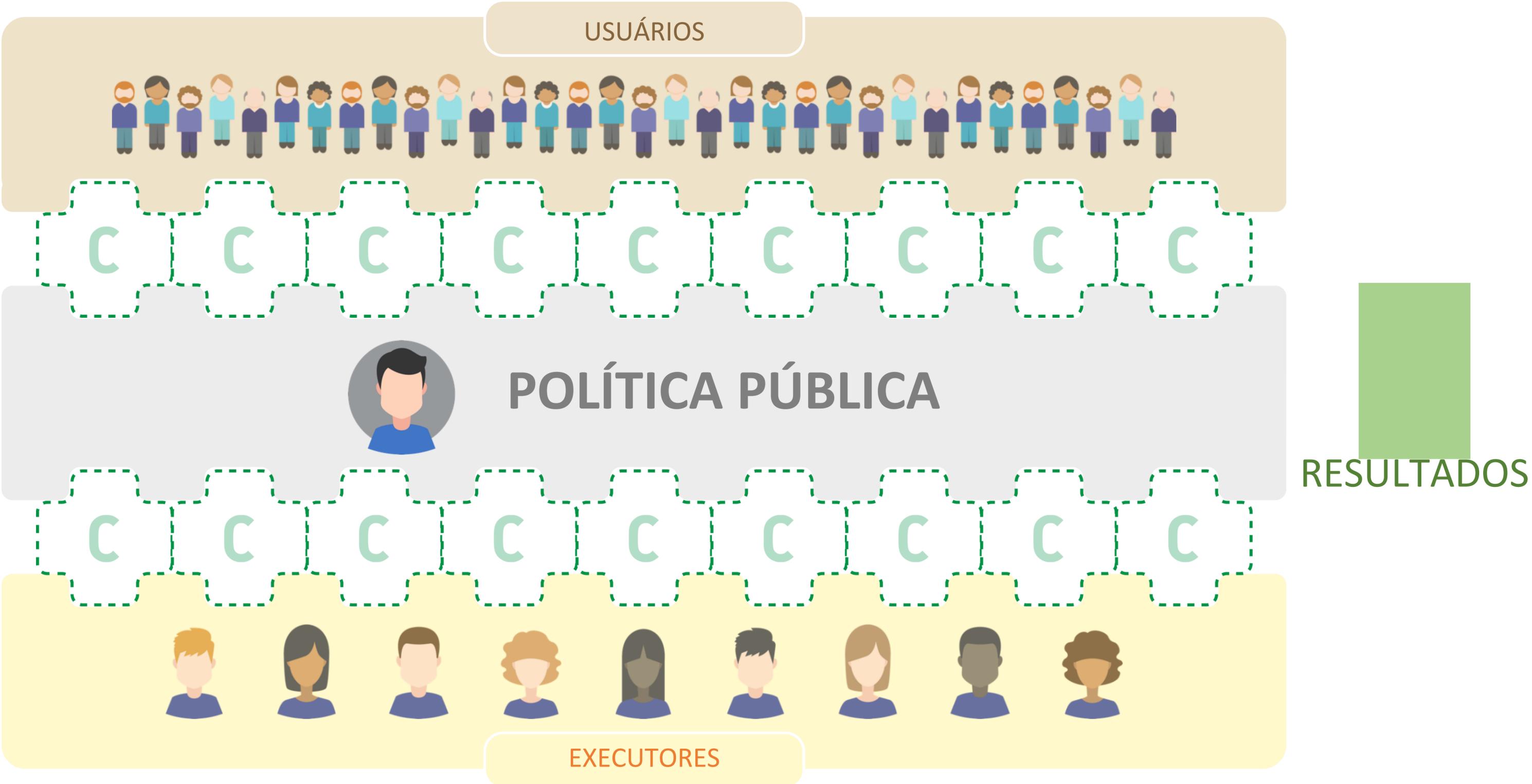
- Qual o ponto de vista do ator?
- Como ele formula a agenda: Orientação à problema, solução ou barganha?
- Quais as bases de poder do ator?
- Como eu posso melhor a narrativa do projeto?
- Como eu posso reformular o escopo do projeto



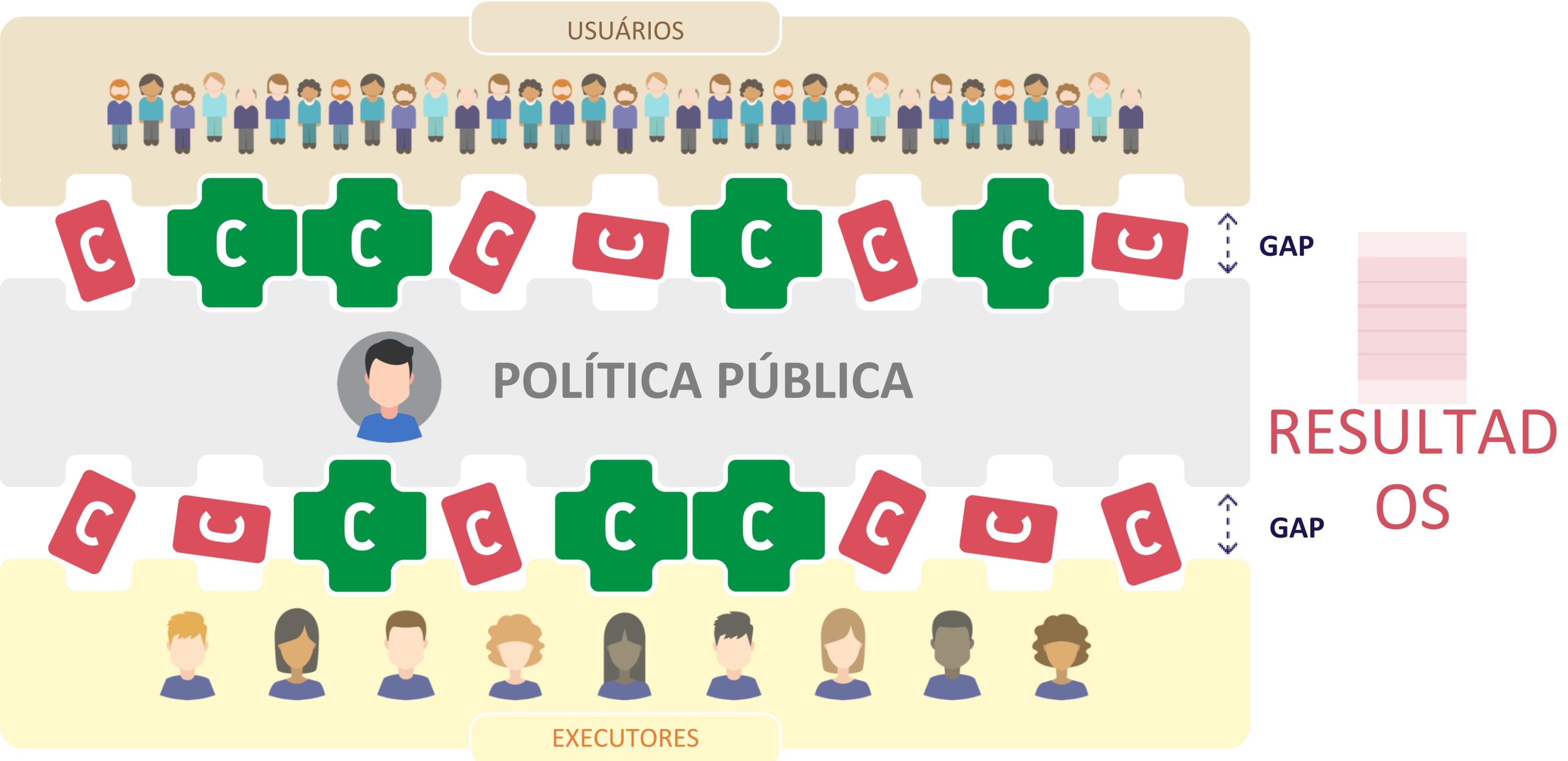
A TRANSFORMAÇÃO DO COMPORTAMENTO E VALORES DOS SERVIDORES E CIDADÃO envolve diferentes estratégias de engajamento e desenho de contexto que promovam um movimento gradativo de reconexão do servidor e cidadão com o serviço público!



**A FORMULAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA OU PROGRAMA SOCIAL PRESCREVE UMA JORNADA DE COMPORTAMENTOS ESPERADO PARA EXECUTORES E USUÁRIOS VISANDO UM RESULTADO DEFINIDO..**



**CONTUDO, MUITAS VEZES O DIA-A-DIA DE EXECUÇÃO DESTAS POLÍTICAS REVELA COMPORTAMENTOS BEM DISTINTOS DO PLANEJADO IMPACTANDO EM RESULTADOS BEM DIFERENTES DO PREVISTO**





“É tentador olhar para as pessoas em geral e imaginar que formam um grande conjunto de indivíduos sensatos e racionais levando a vida de maneira sensata e calculada. Obviamente, essa noção é correta, em certa medida. Nossa mente e nosso corpo são capazes de ações impressionantes. Podemos ver uma bola que foi atirada à distância, calcular instantaneamente sua trajetória e impacto e então mover o corpo e as mãos para apanhá-la. Podemos aprender línguas com facilidade, especialmente na primeira infância. Podemos aprender a jogar xadrez. Podemos reconhecer milhares de rostos sem confundi-los (embora conforme vou envelhecendo eu me impressione cada vez menos com minha memória). Podemos produzir música, literatura, tecnologia, arte — e uma lista imensa de coisas do gênero

CONTUDO, ESTE TIPO DE CRENÇA PODE ACABAR GERANDO MUITAS FRUSTRAÇÕES E RESULTADOS INSUFICIENTES DE PROGRAMAS SOCIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS.



### **Comem demais?**

Bastaria informá-las sobre as calorias.



### **Digitam enquanto dirigem?**

É só explicar-lhes o quanto isso é perigoso.



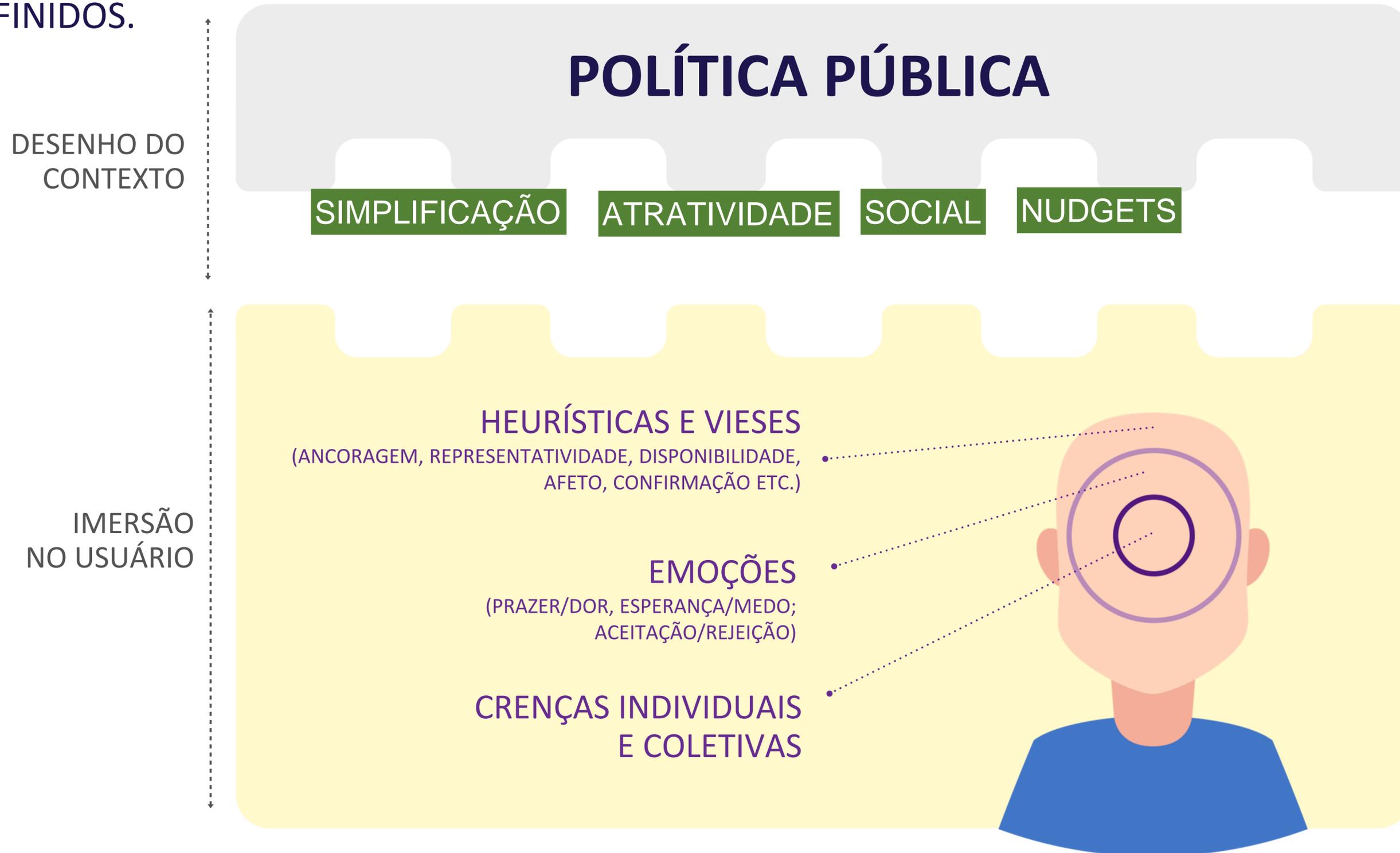
**Não poupam**, bastaria dar-lhes uma calculadora de aposentadoria, e elas começariam a poupar às taxas apropriadas.



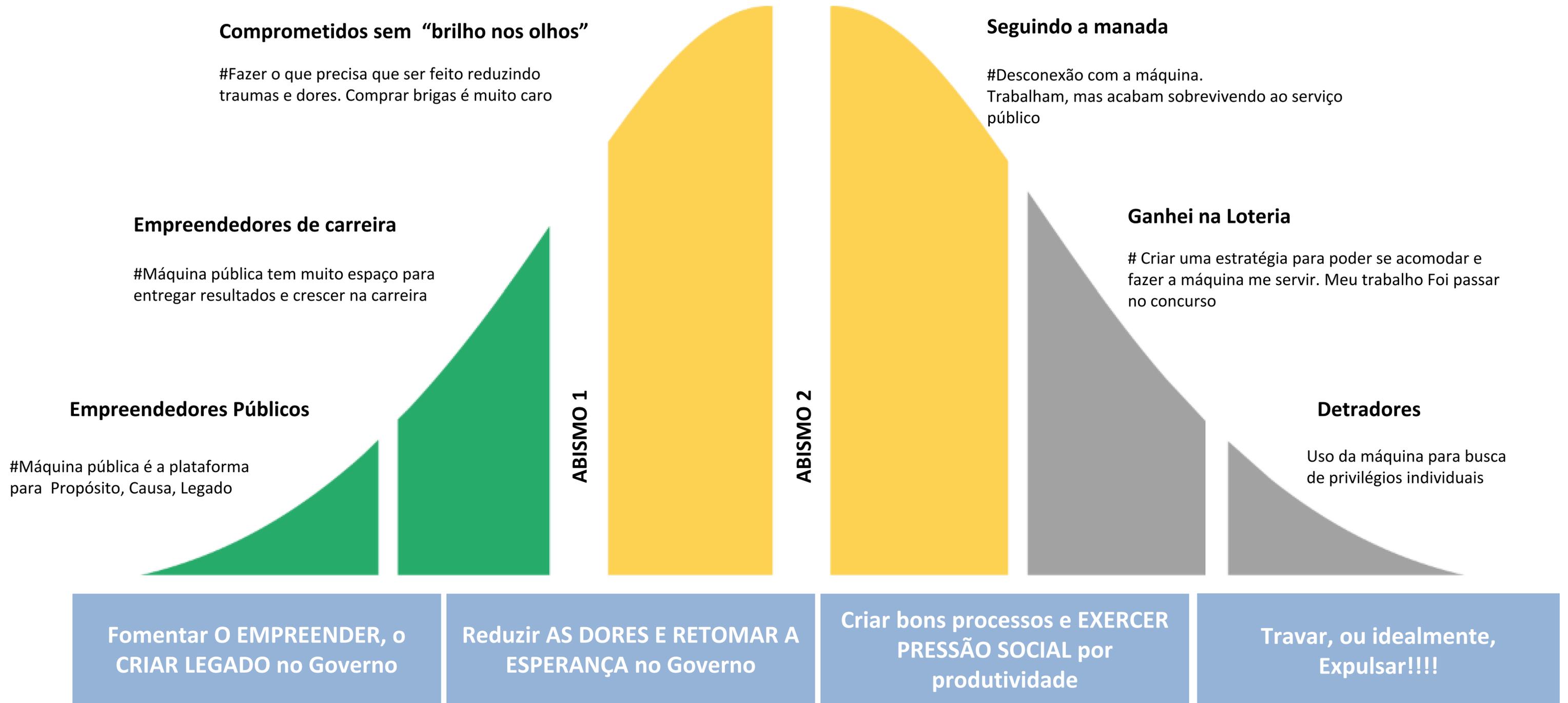
**Jovens abandonam os estudos, médicos não lavam as mãos antes de examinar pacientes.**

Simplesmente explique aos jovens por que devem prosseguir nos estudos e diga aos médicos por que devem lavar as mãos.

É MUITO IMPORTANTE **APROFUNDAR NO ENTENDIMENTO** DOS VÁRIOS FATORES NEUROLÓGICOS, SOCIAIS E EMOCIONAIS **QUE LIMITAM A RACIONALIDADE HUMANA** E PENSAR COMO DESENHAR UM CONTEXTO QUE ESTIMULE COMPORTAMENTOS CONECTADOS À POLÍTICA PÚBLICA E DOS PROGRAMAS SOCIAIS DEFINIDOS.



# A conexão entre Servidores e os Serviços Públicos HOJE





Energy Efficient Lightbulbs

Depo Provera

Low cost pumps

Low Cost Solar Cells

Tuberculosis Antibiotics

Fertilizer

HIV ARVs

Oral Rehydration Therapy

Drip Irrigation

Diabetic Insulin

Beta Blockers

Intercropping

BT Cotton

Condoms

Aspirin for Heart Disease

Fast growing trees

Bednets

Chlorin

**ÚLTIMA MILHA & O DESAFIO  
DA TRANSFORMAÇÃO DO  
COMPORTAMENTO DO CIDADÃO**

# MUDANDO A CULTURA POR MEIO DO CONTEXTO

NOVOS  
PEQUENOS  
COMPORTAMENTOS



CONTEXTO VAI  
SE ALTERANDO

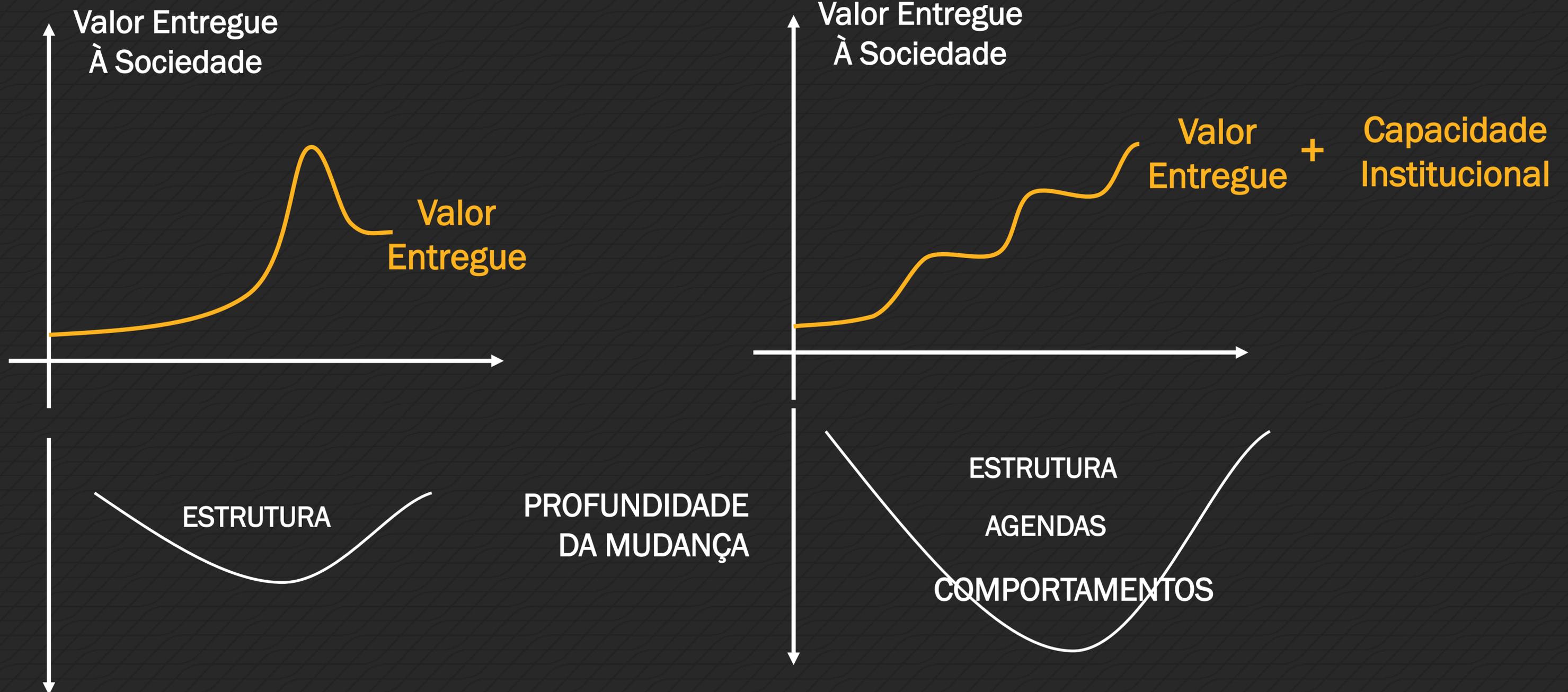
CULTURA MUDA

## SOLUÇÕES + ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO

Pressupõe estratégias de conscientização, treinamento e regulação para promover as mudanças de comportamento esperadas.

## SOLUÇÕES PROFUNDAS QUE ENVOLVEM ASPECTOS POLÍTICOS E COMPORTAMENTAIS

Incorporam o desenho consciente do contexto que acelera a adoção dos comportamentos esperados

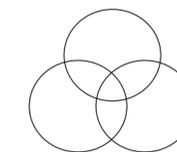


**IDEIA 1**



**Ciclos de  
Transformação**

**IDEIA 3**



**Janela de  
Oportunidade**

**IDEIA 2**

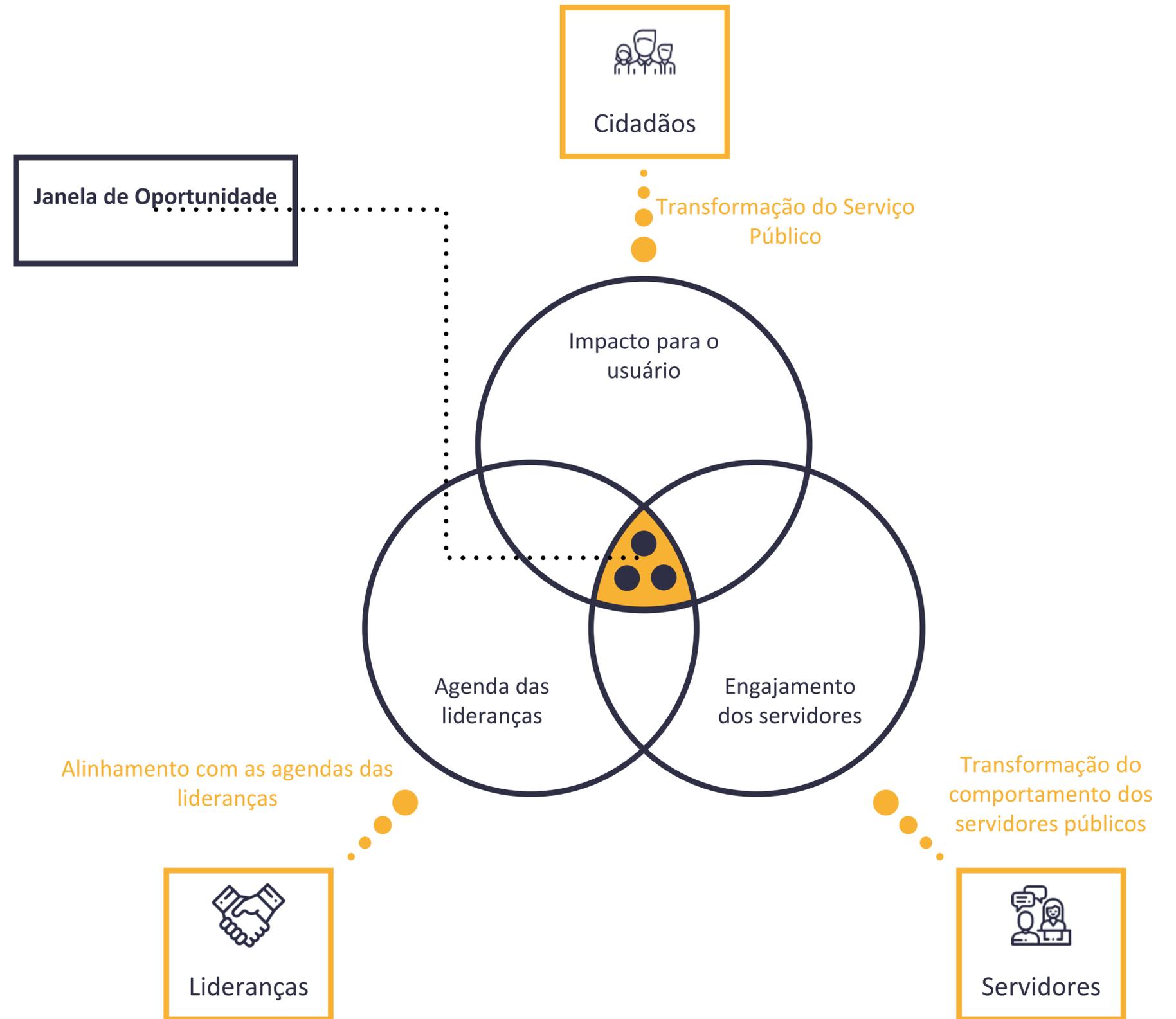


**Mergulho  
Político –  
Comportamental**



## A ARTE DE SURFAR A ONDA CERTA

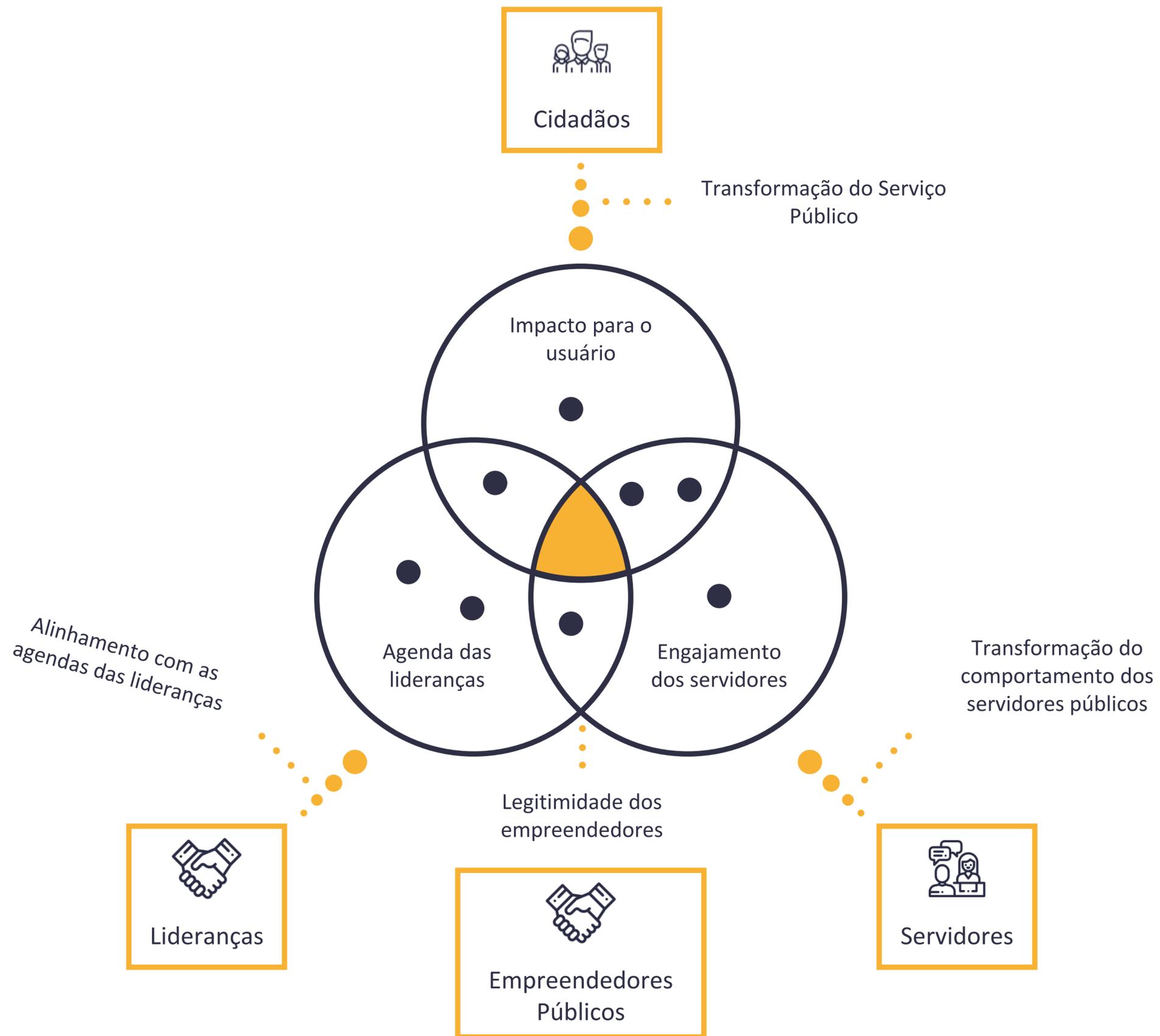
- Qual a janela perfeita?
- O que está no encontro destas múltiplas dimensões ?





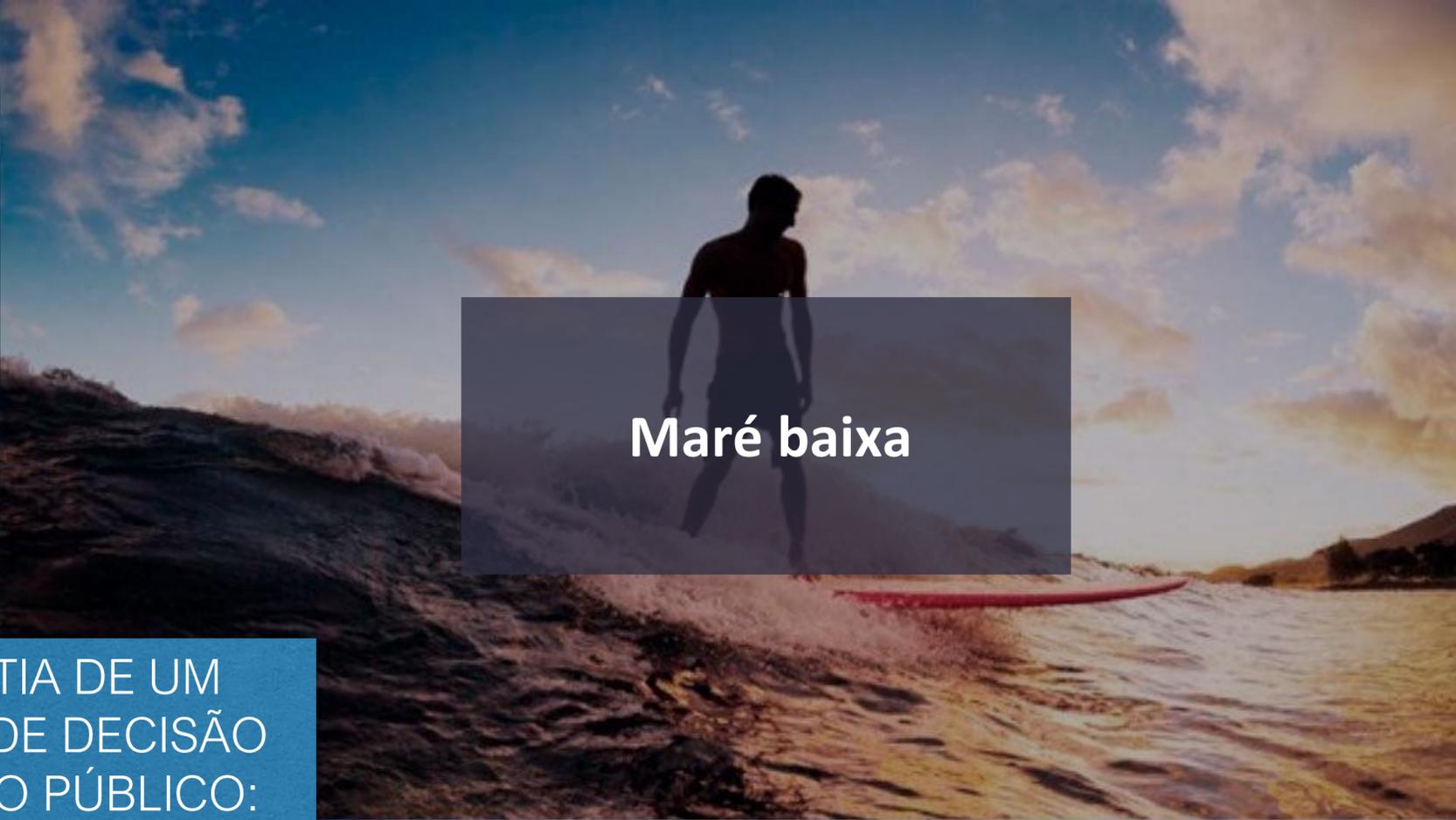
A ARTE DE SURFAR A ONDA  
CERTA

O que eu faço se ao longo da  
maior parte do tempo a Janela de  
Oportunidade está vazia!





**Grande concorrência de iniciativas**



**Maré baixa**

A ANGÚSTIA DE UM TOMADOR DE DECISÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:

- RISCOS
- INÉRCIA
- CONTRADIÇÕES



**Grande demais**

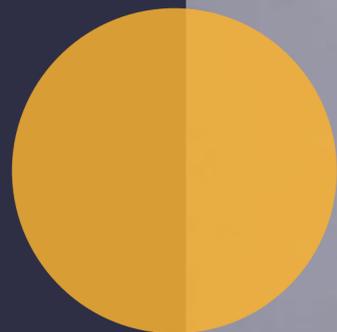


**Perdi a hora**



NOVO PARADIGMA

O Grande Desafio: "Fazer a hora de uma ideia chegar"



# Surfe na gestão pública é sobre a conjunto de ondas que você deseja surfar. Não existe a onda perfeita. Muitas vezes você...

Surfar ondas que possuem vários concorrentes

Perder o tempo de uma onda muito importante



Surfar ondas de pouco impacto para então...

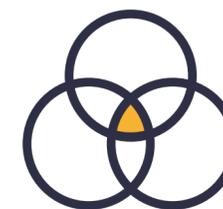
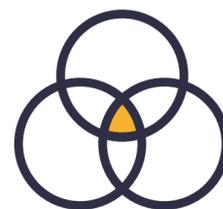
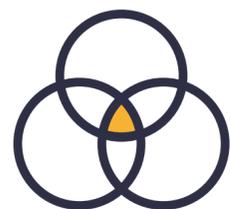
Surfar uma onda gigante e inesperada

Estar preparado para surfar a onda certa quando aparecer

# Orquestração das decisões ao longo do tempo!



Lideranças Técnicas e Políticas



Cidadãos

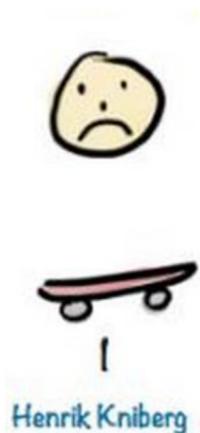
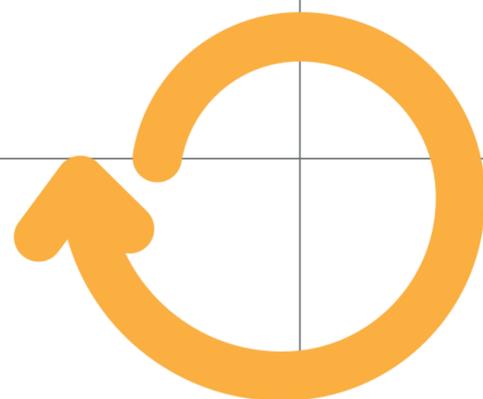


Servidores Públicos



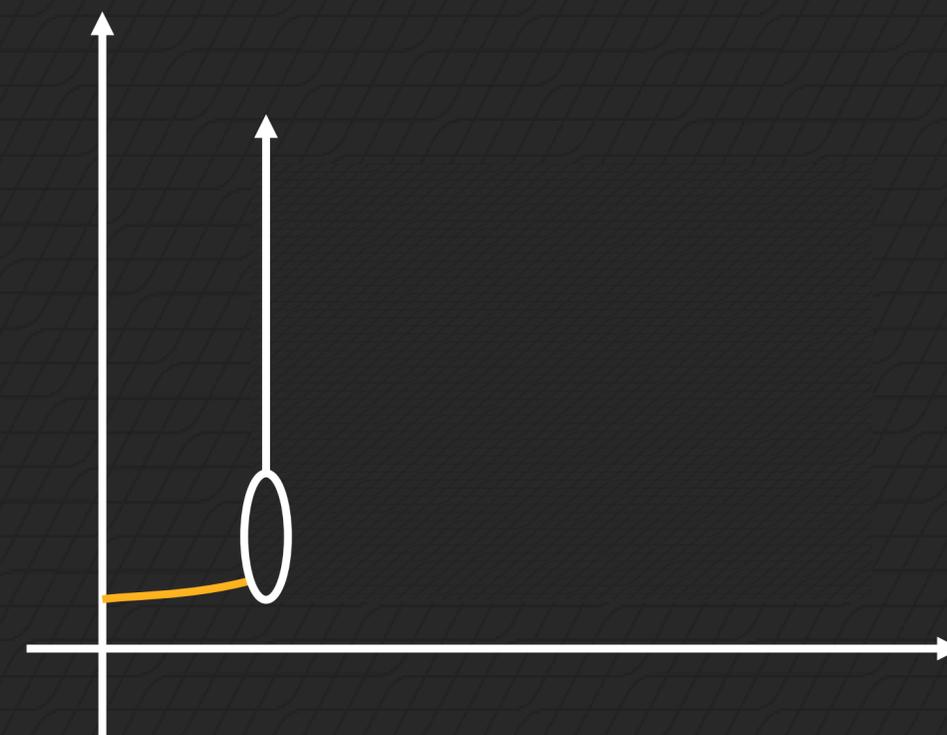
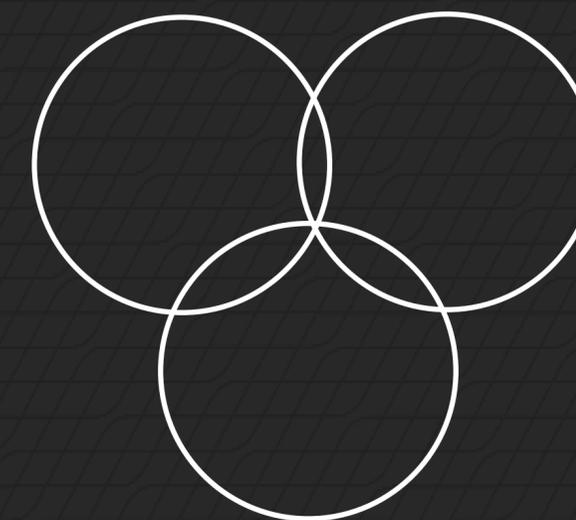
Agenda

Imersão



Implantação

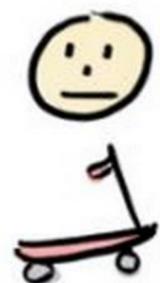
Solução



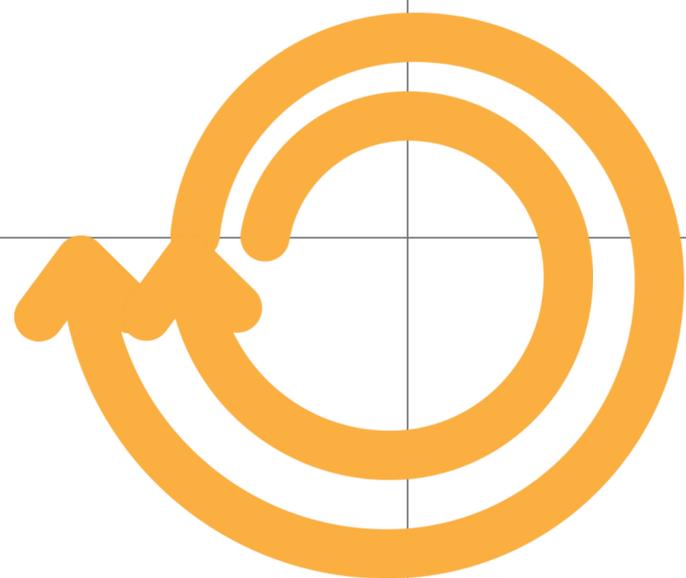
Valor  
Entregue + Capacidade  
Institucional

Agenda

Imersão

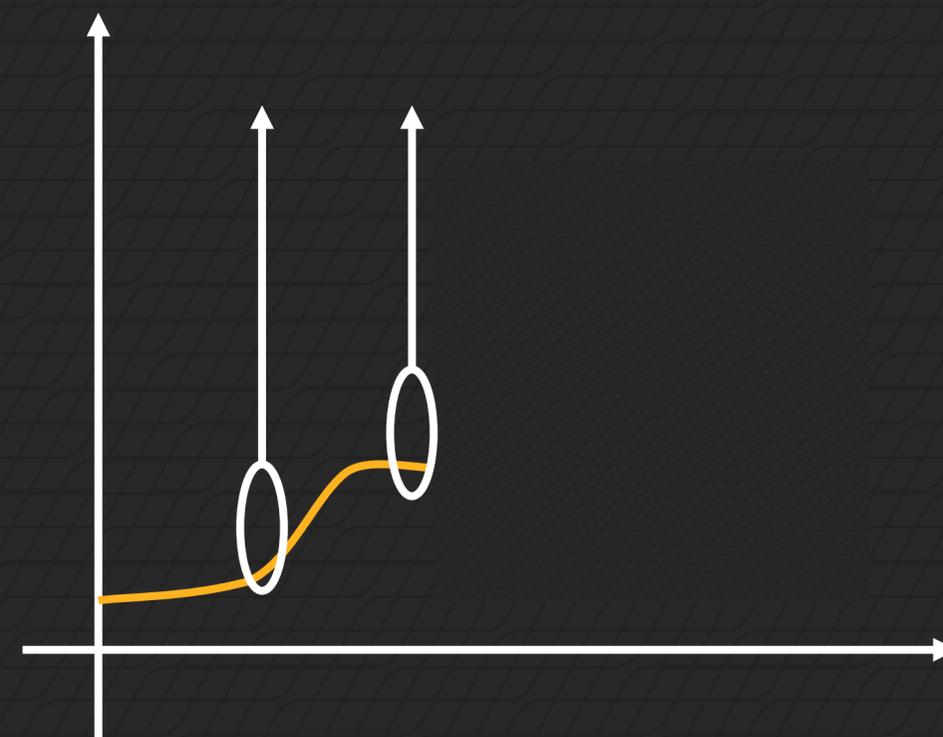
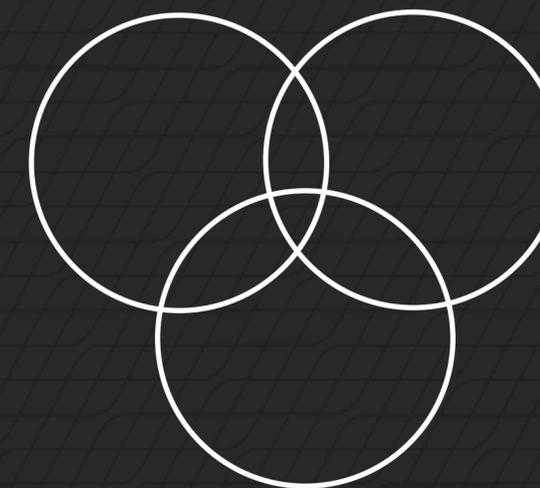


2



Implantação

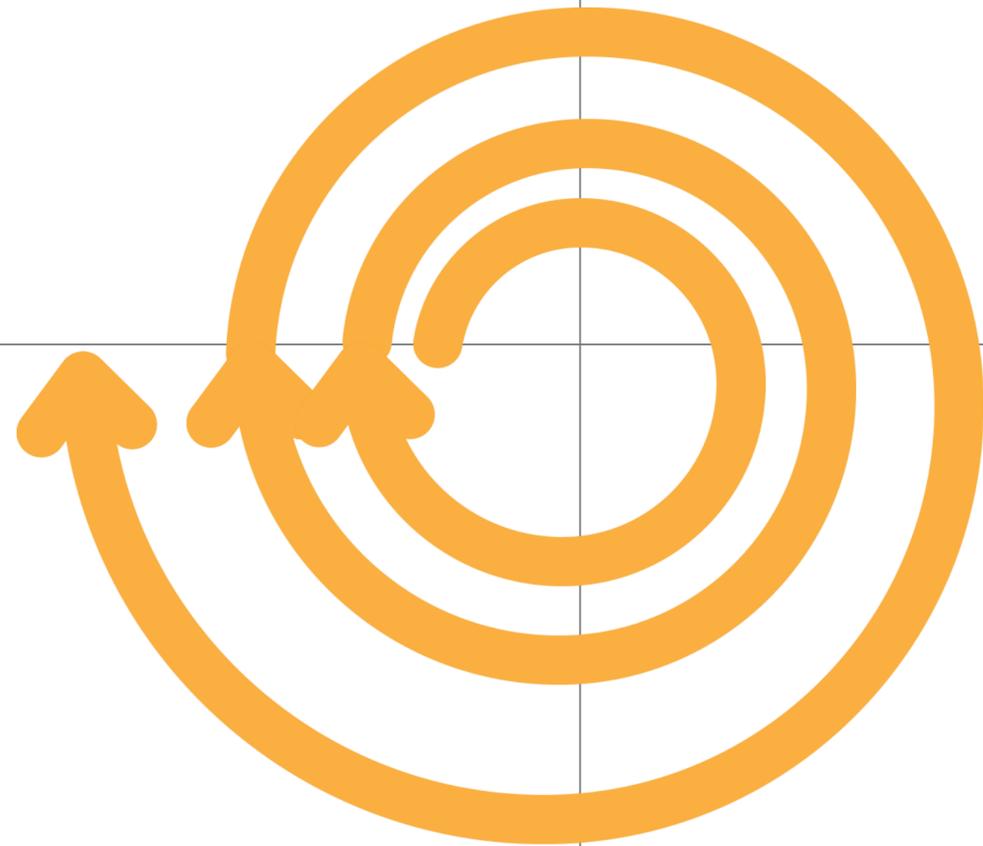
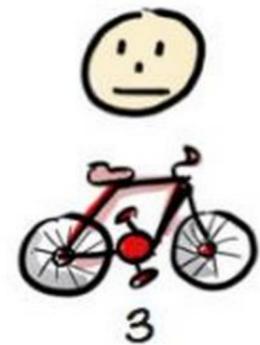
Solução



Valor Entregue + Capacidade Institucional

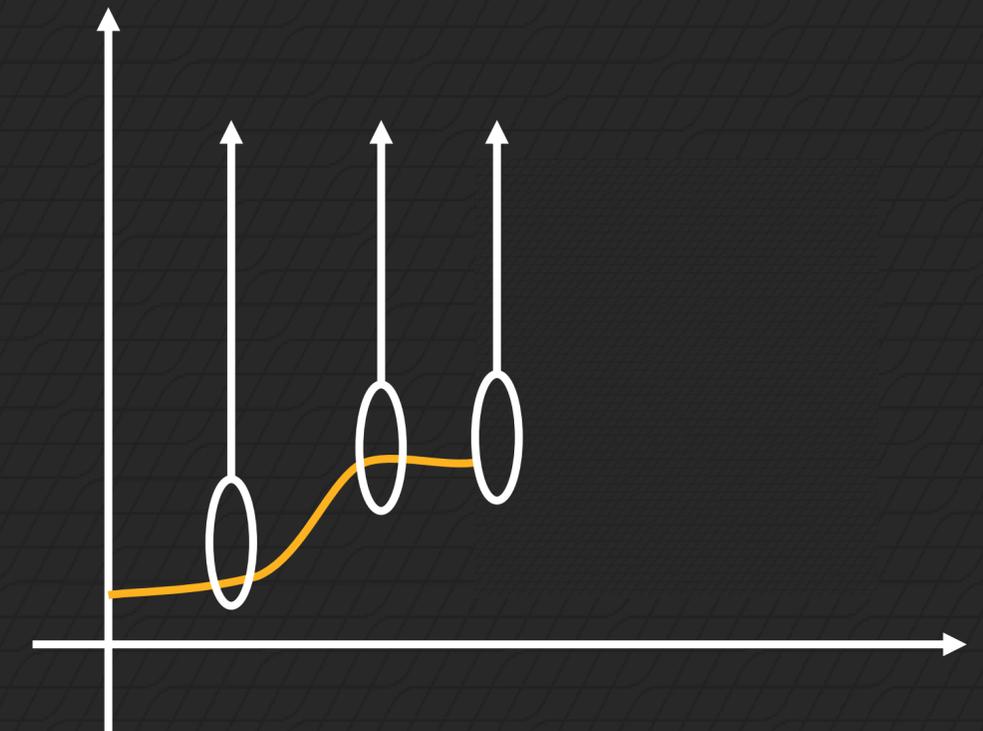
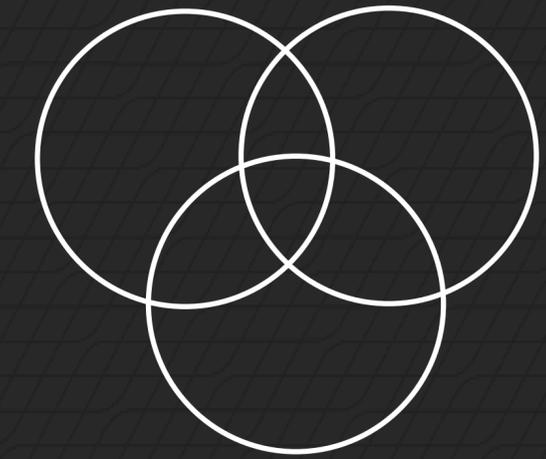
Agenda

Imersão



Implantação

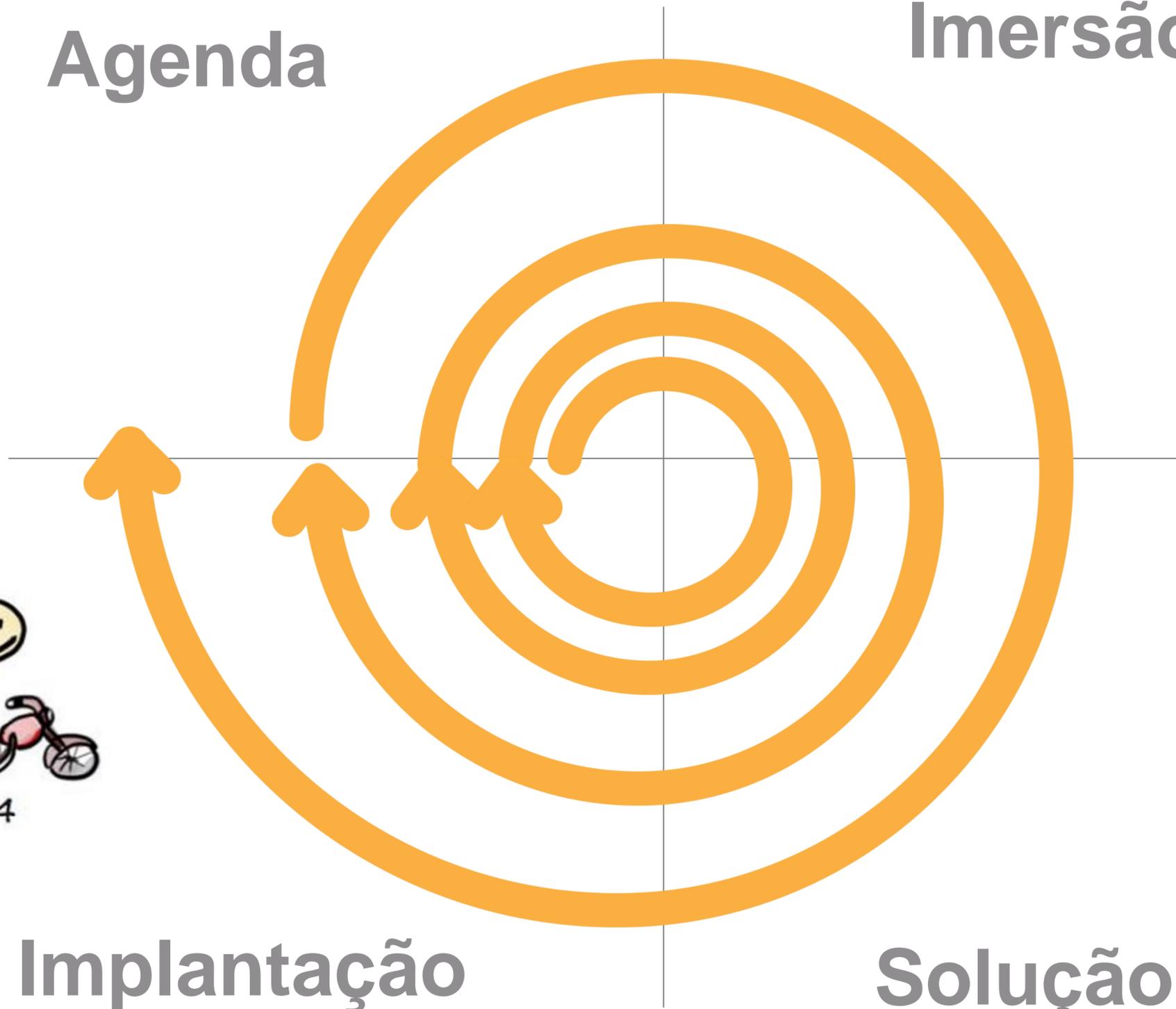
Solução



Valor Entregue + Capacidade Institucional

Agenda

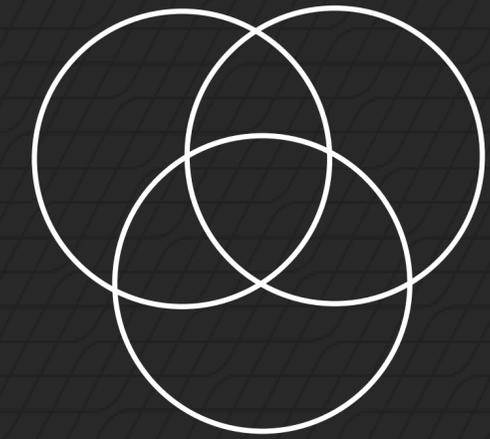
Imersão



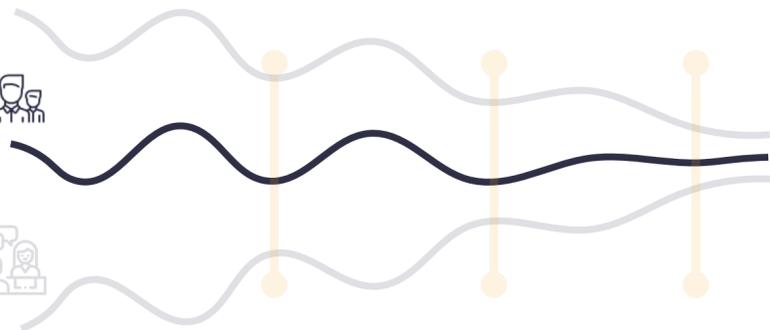
4

Implantação

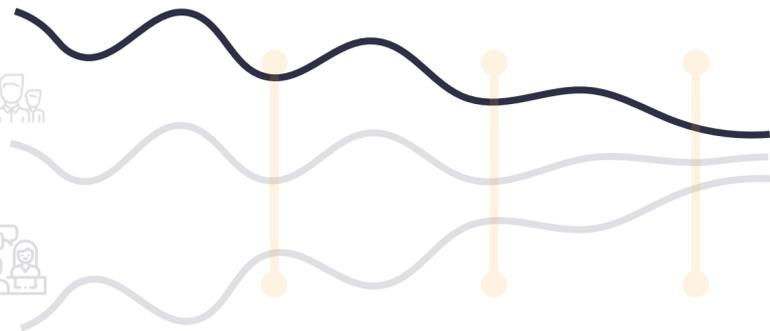
Solução



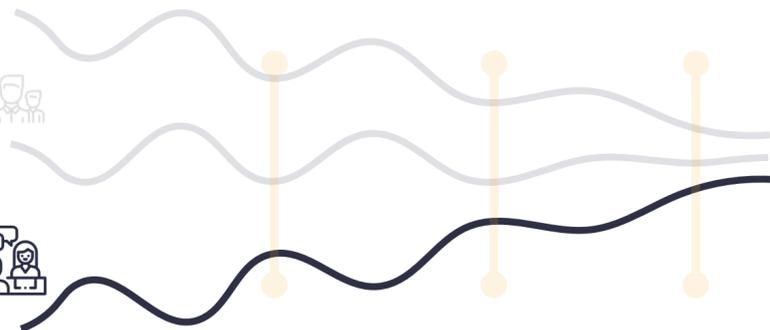
Valor Entregue + Capacidade Institucional



Dívidas na Transformação do serviço



Dívidas na convergência das agendas das lideranças



Dívida no engajamento dos servidores públicos



Quais dívidas ou conflitos eu posso carregar ?

Como eu pago elas ao longo do projeto ?

## AGENDA TÉCNICA

Abordagem técnica para os técnicos e  
abordagem política para os políticos

Qual a  
Solução Que  
melhor resolve  
O problema  
do usuário ?



## SEQUÊNCIA DE JANELAS DE OPORTUNIDADE

Construir e explorar janelas de oportunidade ao  
longo do tempo!

Qual a  
Solução Que  
melhor resolve  
O problema  
do usuário ?

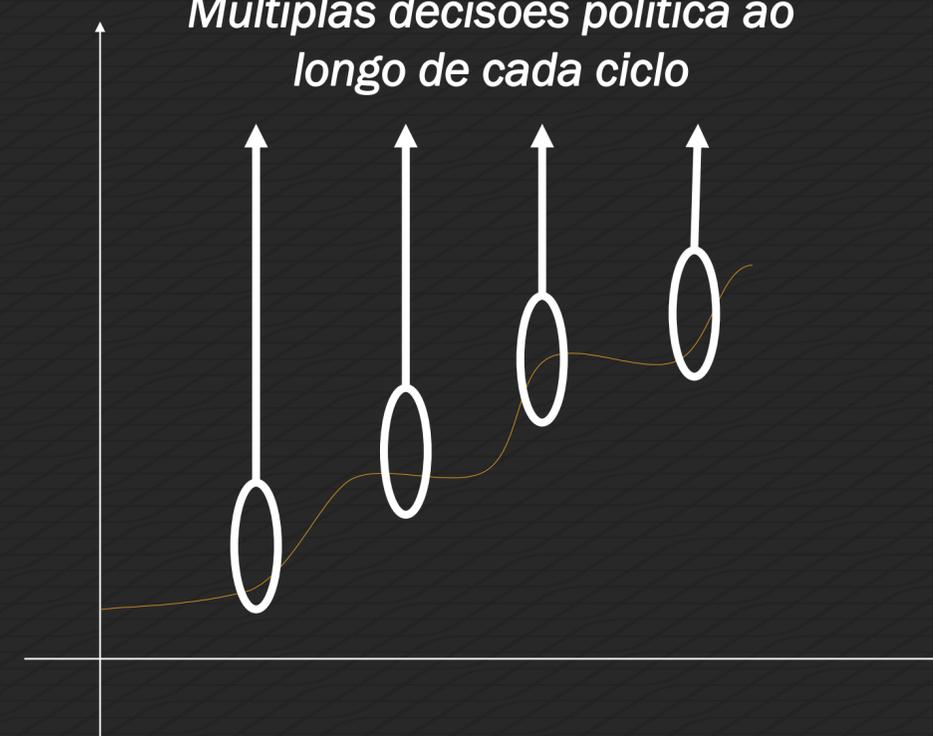


Como adequar  
Escopo e narrativa  
Da solução a  
Agenda da  
Liderança e dos  
servidores?

*Uma decisão política ao  
Final do diagnóstico*



*Múltiplas decisões política ao  
longo de cada ciclo*

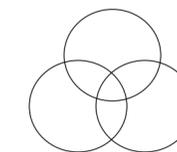


**IDEIA 1**



**Ciclos de  
Transformação**

**IDEIA 3**



**Janela de  
Oportunidade**

**IDEIA 2**



**Mergulho  
Político –  
Comportamental**

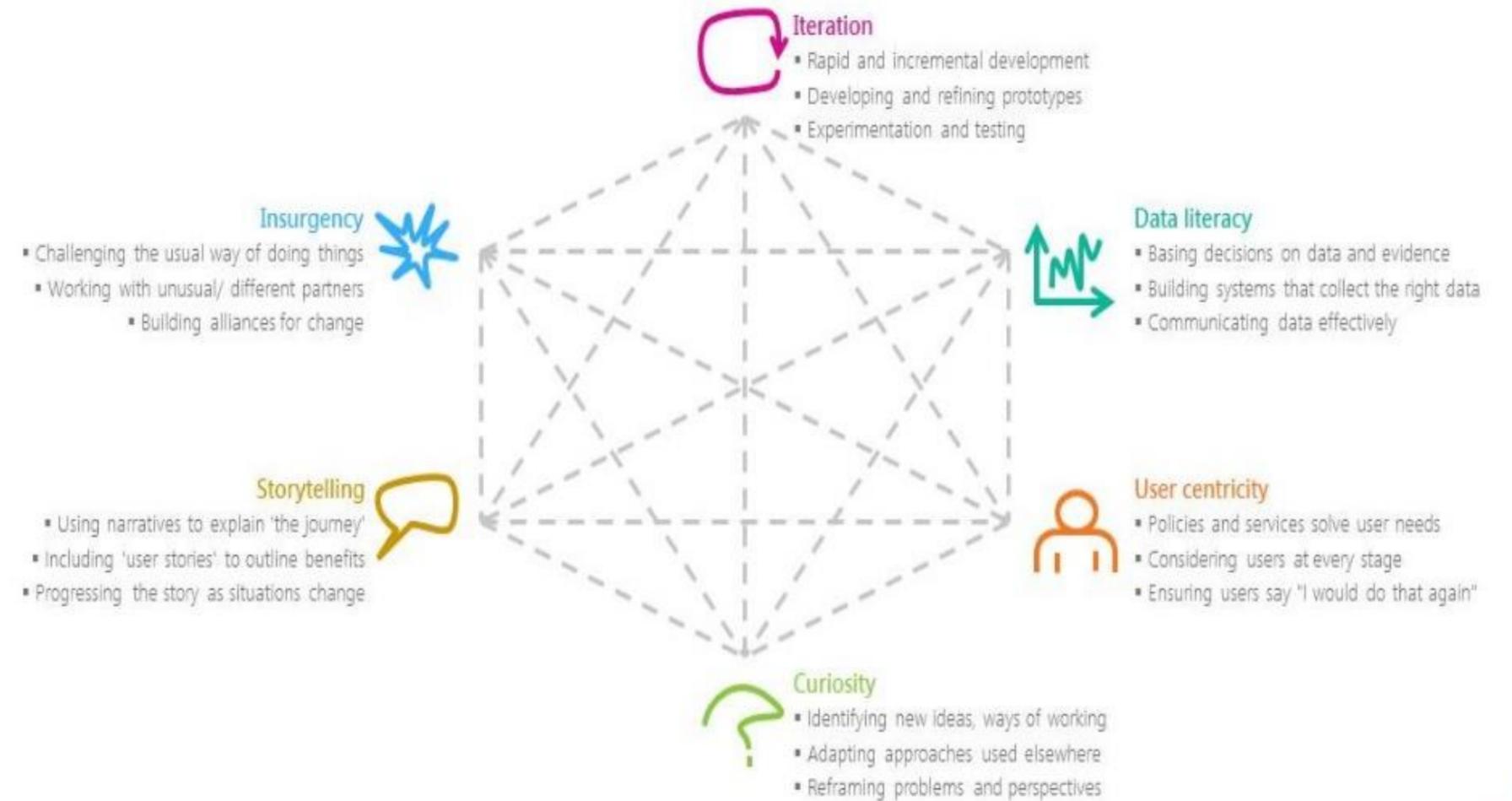
**IDEIA 4**

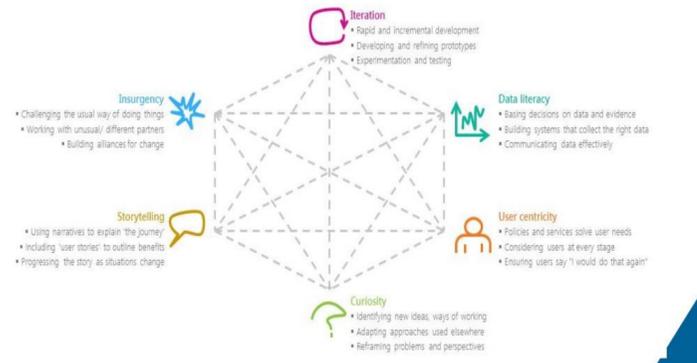


**Motivação, Resiliência  
e  
Bases de Poder**

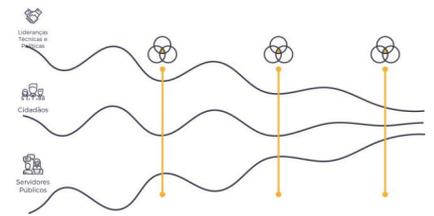
O olhar tradicional do ator que conduz a transformação:

The Problem Solving & Designer !





**ADIÇÃO**



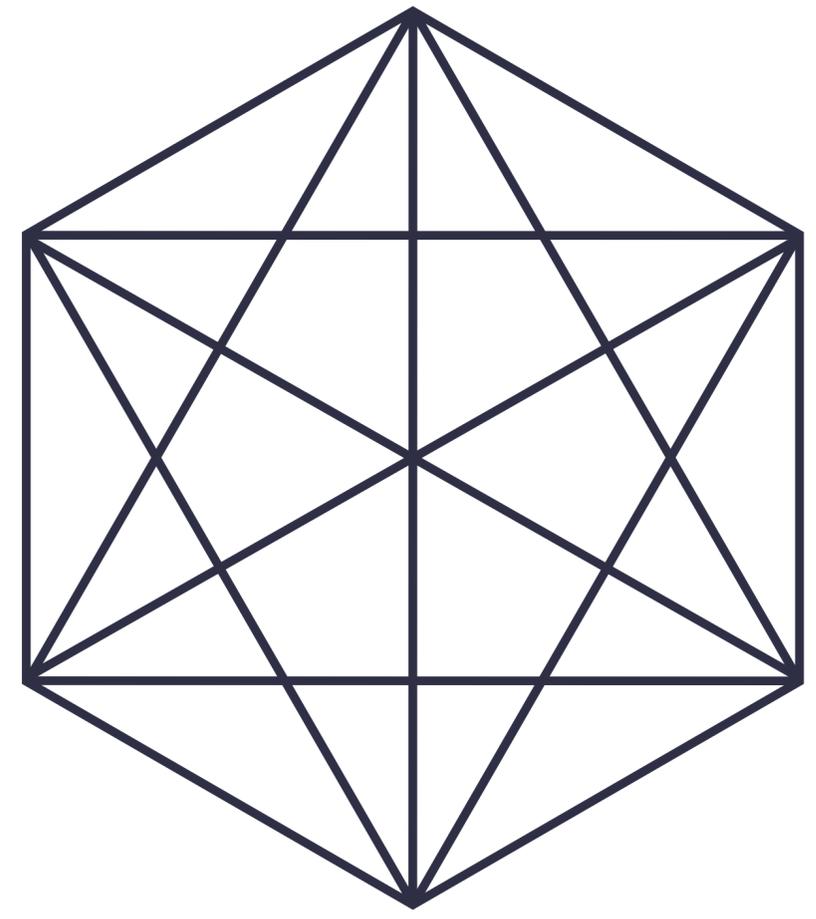
Gestão de Conflitos e Dívidas



Carisma, Oratória e Admiração



Articulação



Rede de Relacionamento

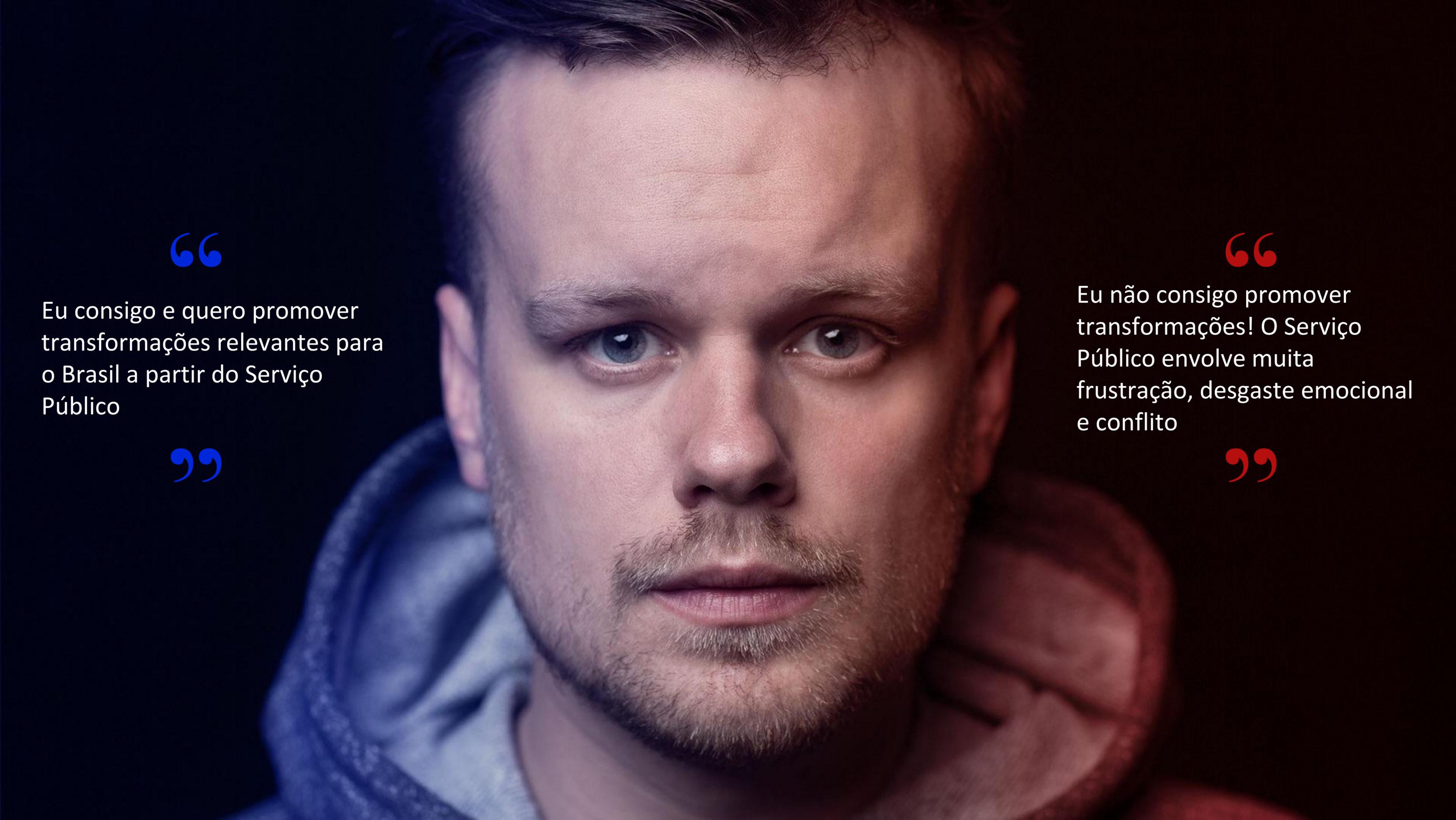


Engajamento



Cultura e Regras da Casa





“

Eu consigo e quero promover transformações relevantes para o Brasil a partir do Serviço Público

”

“

Eu não consigo promover transformações! O Serviço Público envolve muita frustração, desgaste emocional e conflito

”

Estágio 1:  
Indignação & Culpabilização

“Eu quero mudar! As pessoas não  
querem mudar!”

Motivação para  
transformar

Consciência  
das barreiras

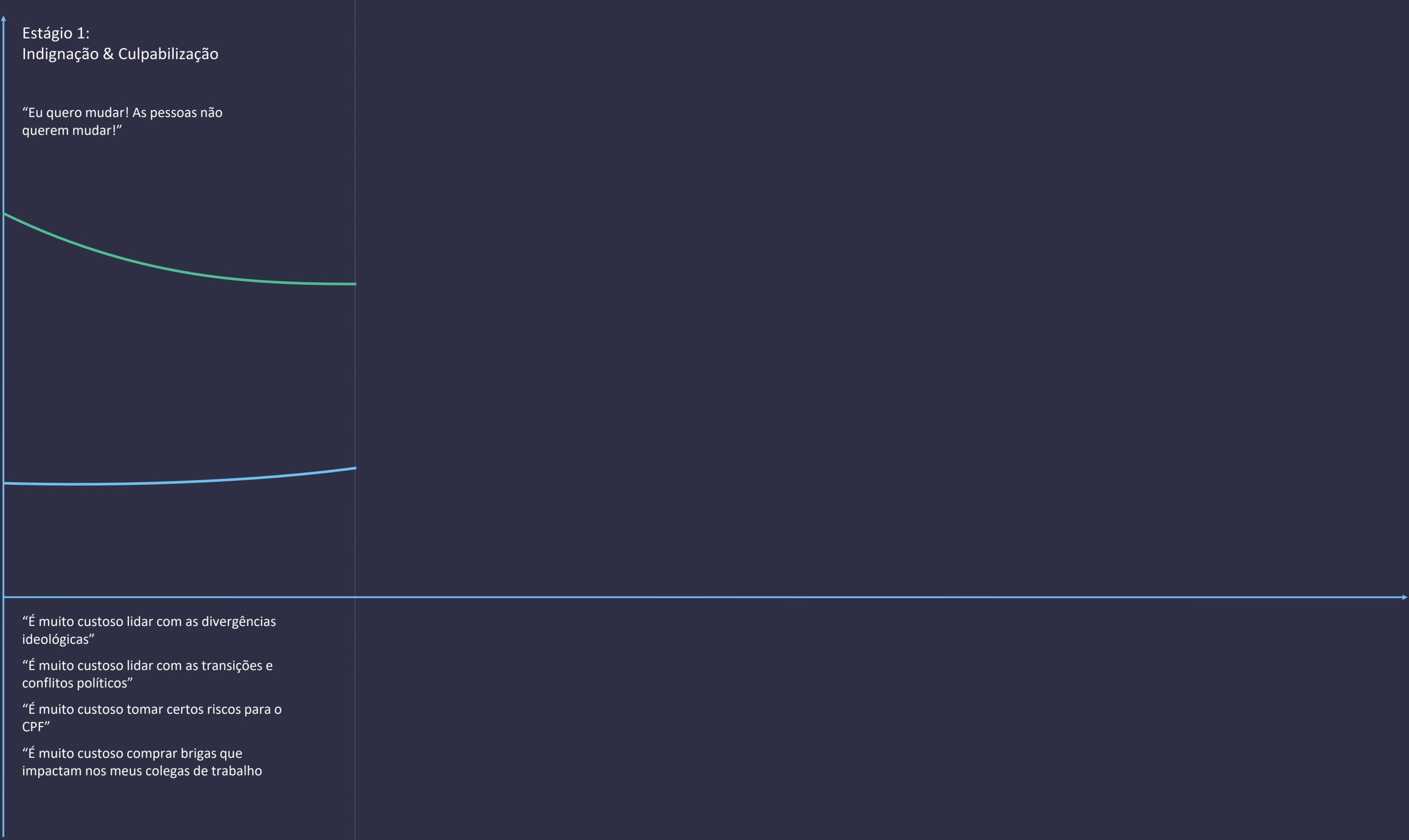
Bases de Poder

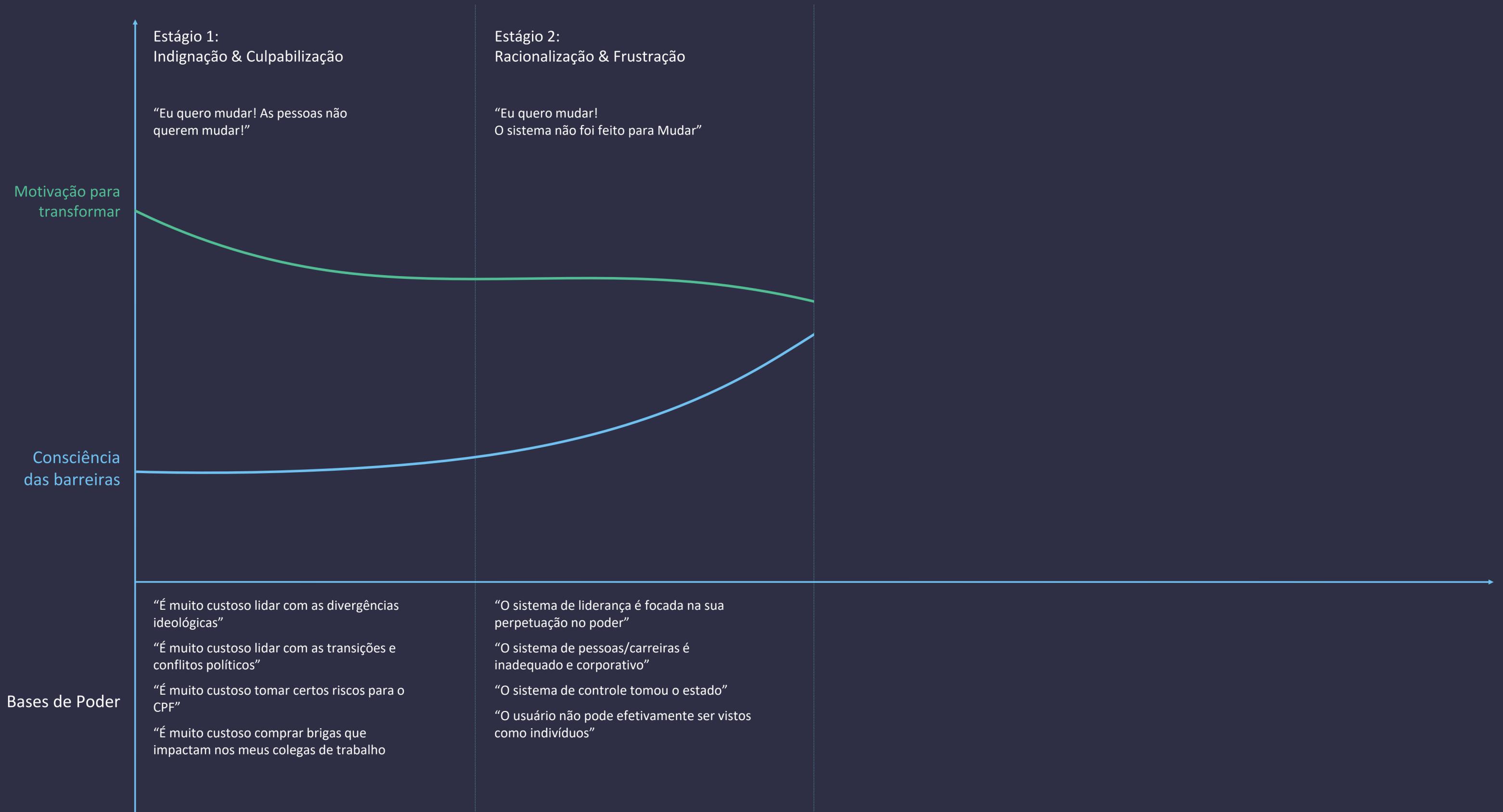
“É muito custoso lidar com as divergências  
ideológicas”

“É muito custoso lidar com as transições e  
conflitos políticos”

“É muito custoso tomar certos riscos para o  
CPF”

“É muito custoso comprar brigas que  
impactam nos meus colegas de trabalho





Estágio 1:  
Indignação & Culpabilização

Estágio 2:  
Racionalização & Frustração

“Eu quero mudar! As pessoas não querem mudar!”

“Eu quero mudar!  
O sistema não foi feito para Mudar”

Motivação para transformar

Consciência das barreiras

Bases de Poder

“É muito custoso lidar com as divergências ideológicas”

“É muito custoso lidar com as transições e conflitos políticos”

“É muito custoso tomar certos riscos para o CPF”

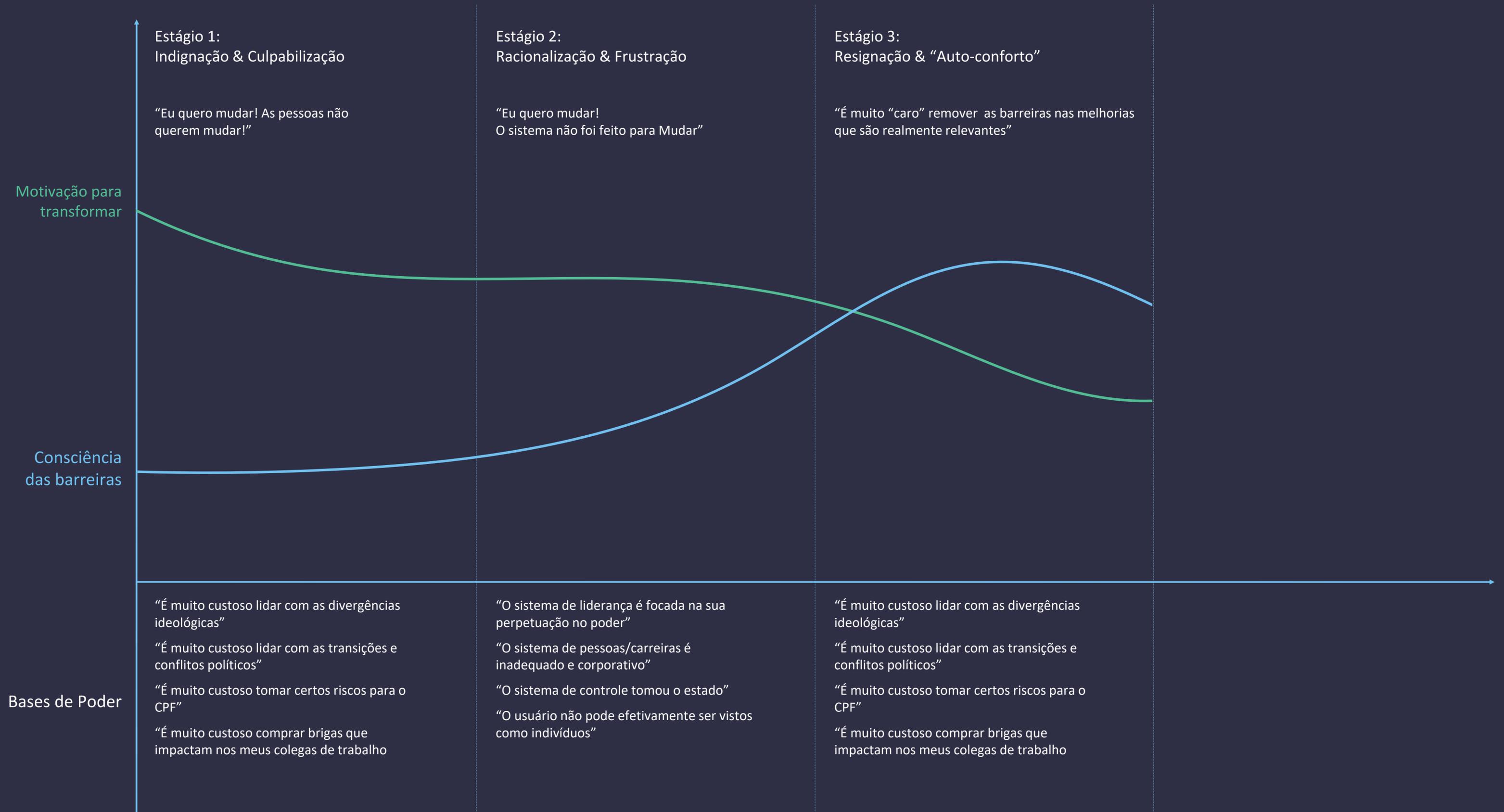
“É muito custoso comprar brigas que impactam nos meus colegas de trabalho”

“O sistema de liderança é focada na sua perpetuação no poder”

“O sistema de pessoas/carreiras é inadequado e corporativo”

“O sistema de controle tomou o estado”

“O usuário não pode efetivamente ser vistos como indivíduos”



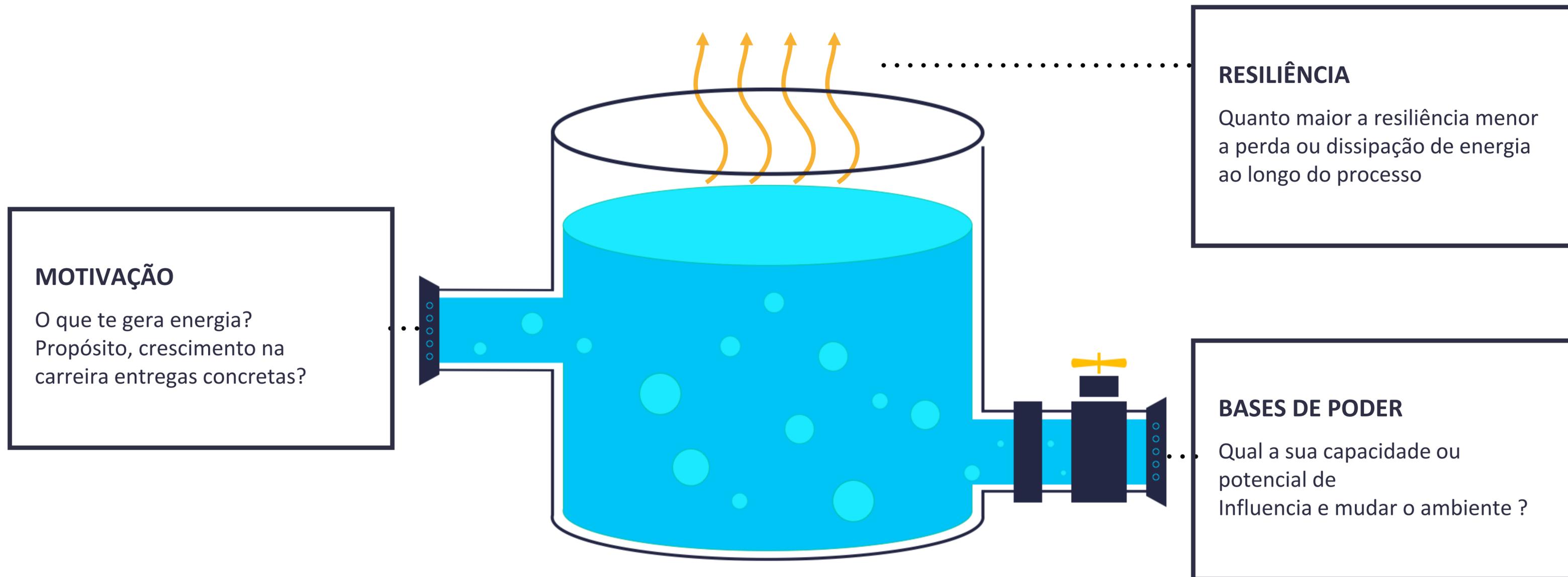




"O sucesso de uma intervenção depende da condição interior do interventor"

Bill O'Brien

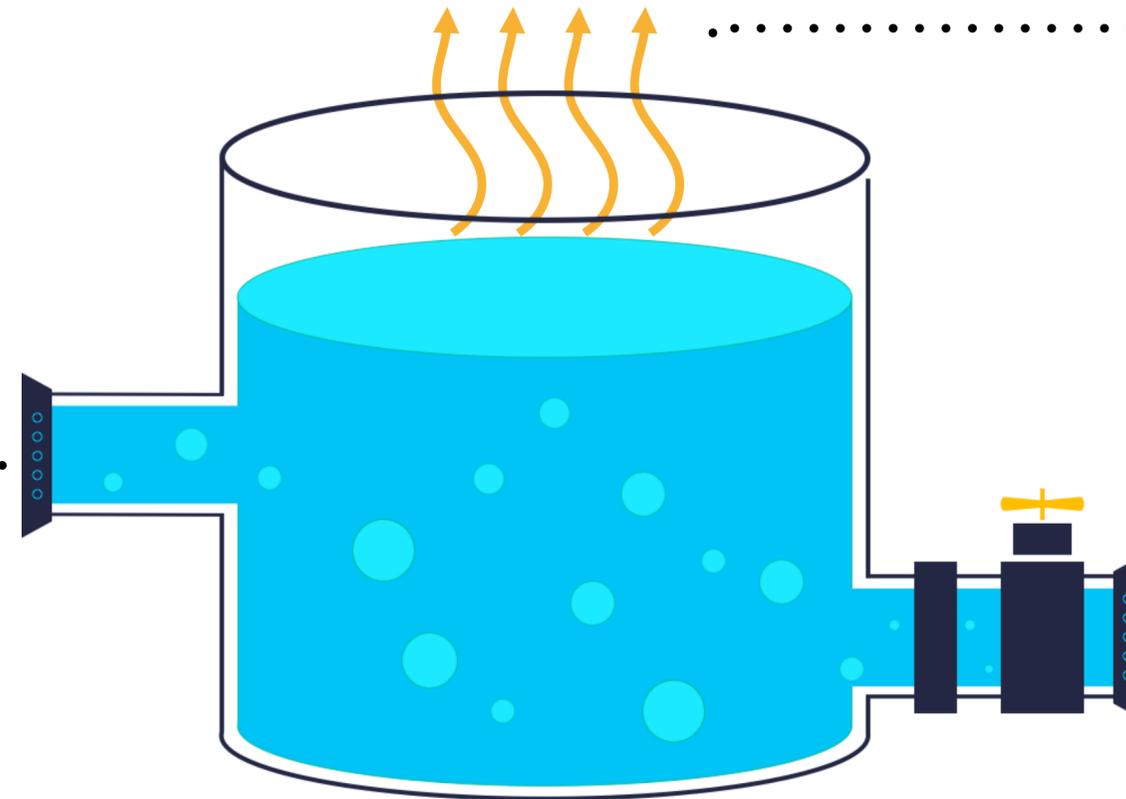
Inserindo a dimensão das bases de poder e a legitimidade que estas bases de poder podem gerar



## A Espiral de Valor Público e o olhar para o interior de quem está empreendendo

### MOTIVAÇÃO

- Motivação intrínseca – Quais os meus temas de grande interesse
- “Sentir que está acontecendo” - Celebrar entregas concretas ao longo dos ciclos da espiral
- Olhar o movimento acontecendo a seu lado - Contribuir com a reconexão dos seus colegas com máquina



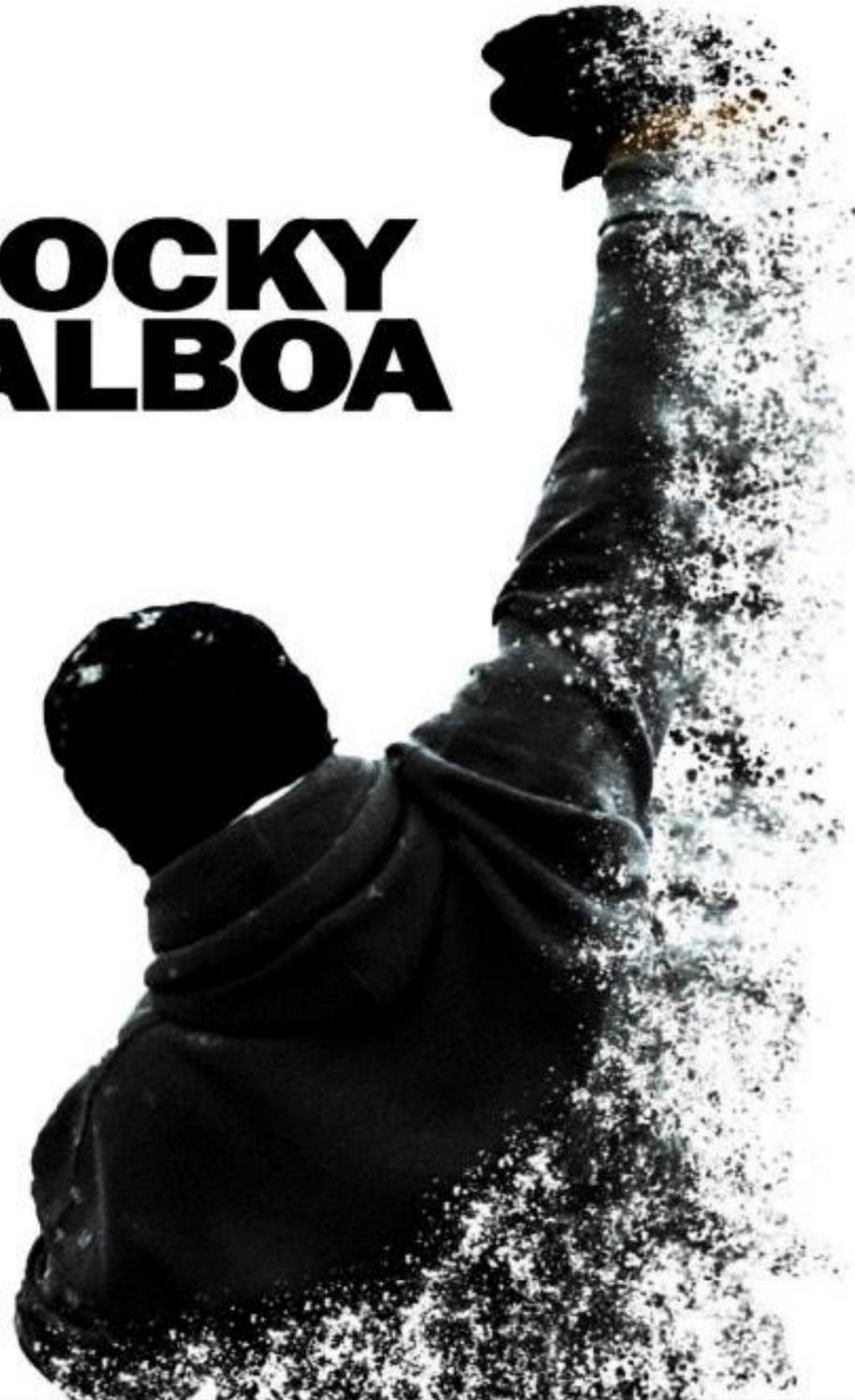
### RESILIÊNCIA

- Reduzir perda de energia com projetos de alto impacto mas que simplesmente não podem ser feitos neste momento
- Foco no que efetivamente pode ser feito
- Minimizar ou postergar conflitos com alto desgaste até o momento certo – Grande consciência das barreiras políticas ou culturais e inteligência para comprar as brigas no momento certo
- Gerir e reduzir desgastes emocionais em conflitos inevitáveis - Como cada situação me gera desgaste emocional? Como minimizar este efeito quando isto é um conflito inevitável?

### BASES DE PODER

- Ganhar legitimidade com uma trajetória consistente de entregas e impacto
- Melhor alinhamento entre a complexidade do projeto e a própria capacidade do empreendedor
- Resignificar o papel e capacidade do agente de mudança provocar grandes transformações

**ROCKY  
BALBOA**



---

IT AIN'T ABOUT  
HOW HARD YOU  
**— HIT —**  
IT'S ABOUT HOW  
HARD YOU CAN  
**— GET HIT —**  
**— AND —**  
KEEP MOVING  
**FORWARD**

---

Kevin Carter

