



Gart Capote

Consultor nas áreas de gestão, criatividade e inovação

Por Elisabeth Pontes e Rafael Guerra

“Chega de viver cultuando um pensamento ‘público’ anacrônico”

A **Revista Gestão Pública PE** entrevistou para esta edição Gart Capote, que apesar do nome, é brasileiro. Ele trabalha como autor, instrutor e consultor nas áreas de gestão, criatividade e inovação. Desenvolve, ensina e aplica formas de entender processos, serviços, pessoas, tecnologias e experiências dos clientes. Em seu site, por meio do qual promove cursos, palestras e treinamentos a distância, Capote se define como instrutor, praticante, pesquisador e entusiasta de design thinking, gamification e jornada do Cliente. O entrevistado desta edição é referência internacional em Business Process Management. Com atuação profissional no Brasil, Europa e África, Gart Capote desenvolve e aplica inovadoras e impactantes formas

de entregar conteúdo e orientação prática, tanto para profissionais, quanto para organizações.

Entre os principais assuntos abordados na entrevista está a modernização do serviço público por meio do uso do Gerenciamento de Processo de Negócios. Para Capote este é um dos caminhos que podem levar à eliminação ou pelo menos à redução da burocracia nos serviços públicos. O foco no cliente – no caso do poder público, a sociedade – também é discutido nesta conversa que tratou ainda de temas como o conformismo na gestão pública, a mudança de mentalidade das pessoas em relação ao serviço público, entre outros temas relevantes para quem pensa na modernização e aperfeiçoamento do setor público brasileiro.

Por que uma organização deveria investir em Gerenciamento de Processos (BPM)?

Gerenciar processos de negócio é entender a organização por inteiro, de maneira interligada e, assim, orientar e coordenar os trabalhos para a verdadeira entrega de valor para os clientes/cidadãos. Quando uma organização entende seus processos de negócio ela extrapola a compreensão funcional isolada das áreas e gerências. Para a disciplina de gerenciamento de processos de negócio (BPM), a eficácia dos processos está diretamente relacionada à capacidade de entregar o que é importante para o cliente/cidadão.

Sendo assim, toda organização, pública ou privada, deve investir na melhor compreensão dos trabalhos e de suas capacidades. Só assim sairemos do nocivo ciclo de sempre “entregar apenas o que é possível”.

O cliente/cidadão merece muito mais e a sociedade está cada vez mais consciente e mobilizada em relação aos seus direitos e valores. Um país justo, entre outras coisas, é um lugar onde os serviços públicos funcionam e não precisam de substitutos privados. O Brasil precisa avançar muito nesse quesito.

Em um de seus artigos, você fez a seguinte afirmativa: “Porém, em nosso país, apesar de experimentarmos a modernidade e a evolução em muitas frentes, continuamos com alguns ‘pequenos detalhes’ estacionados no século XIX e XX. Nosso serviço público continua precisando de muito esforço

“*Sendo assim, toda organização, pública ou privada, deve investir na melhor compreensão dos trabalhos e de suas capacidades. Só assim sairemos do nocivo ciclo de sempre “entregar apenas o que é possível”.*”

para melhorar e, um dia, se tornar algo minimamente aceitável”. Qual contribuição o Gerenciamento de Processos de Negócio poderia dar para alavancar essa transformação?

As contribuições são poderosas e variadas. Apenas para elencar algumas bastante impactantes, podemos considerar duas: uma delas é a eliminação de burocracia. Não estou dizendo “digitalização” de burocracia. Uma coisa é entender o que é importante e útil de ser feito nos processos e entregar valor. Outra coisa é manter a burocracia sem valor, mas levada para o meio digital. A visão de processos ponta a ponta (processos de negócio) é muito importante para evidenciar quais são as etapas e atividades que ajudam

ou atrapalham no alcance dos resultados desejados.

A segunda contribuição seria fazer mais com menos ou mais com o mesmo. Pode parecer jargão ou lugar comum falar em fazer mais com menos ou mesmo. Porém, o entendimento dos processos de negócio é o primeiro passo para viabilizar o correto entendimento sobre a utilização dos recursos. Sem ter uma visão completa e objetiva sobre os trabalhos, é muito comum e até previsível ouvir gestores dizendo que “não possuem” os recursos necessários para fazer as coisas acontecerem. Uma coisa a minha experiência na área me ensinou. Sempre duvide da falta de recursos. Normalmente, os recursos estão pessimamente alocados em trabalhos enfadonhos, demorados e sem valor. Quando utilizamos os recursos existentes para fazer o que importa, conseguimos fazer mais com o mesmo e até com menos. Simples assim.

O foco no cliente pode ser considerado um dos pilares para a melhoria dos processos?

Existem duas grandes perspectivas. O foco no cliente e o foco do cliente. Ter o foco no cliente é, com a visão de dentro para fora da organização, cuidar dos processos internos com alguma orientação para a entrega de valor “prometido” para o cliente. Por outro lado, ter o foco do cliente é uma mudança completa no jogo. O foco do cliente, entre outras importantes mudanças, é alcançado quando a organização se preocupa com a experiência do cliente. Ou seja, com o que está acontecendo na vida das pessoas – seus clientes.

A experiência com o foco do cliente é projetada utilizando o conceito de jornada do cliente, onde “personas” (a melhor definição de características dos clientes) são estudadas, entendidas e definidas. Com a criação empática dessas personas, a organização tenta definir quais são os problemas, desejos, ne-



cessidades desse grupo específico de clientes e, com esse direcionamento, projeta a melhor experiência possível para tal grupo. É uma mudança radical de posicionamento de valor. O foco do cliente resgata o lado humano das relações e promove um novo pensar sobre a missão organizacional.

Respondendo objetivamente, diria que sim, que o foco no cliente é um pilar da melhoria contínua de processos organizacionais. Porém, o foco do cliente é principal e mais impactante vetor estratégico para a transformação de organizações, processos, produtos, serviços e experiências. É o vetor estratégico do século XXI.

Como é possível entender e aprender melhor sobre o cidadão e conseguir criar melhores produtos e serviços para a sociedade como um todo?

Como comentei na pergunta anterior, tudo começa pela definição de personas. Ou seja, sem refinar o nosso entendimento sobre os clientes/cidadãos, tendemos a generalizar de maneira bastante equivocada e entregar experiências igualmente medíocres para todos. A sociedade não é uma coisa só.

“As contribuições são poderosas e variadas. Apenas para elencar algumas bastante impactantes, podemos considerar duas: uma delas é a eliminação de burocracia. Não estou dizendo “digitalização” de burocracia. Uma coisa é entender o que é importante e útil de ser feito nos processos e entregar valor. Outra coisa é manter a burocracia sem valor, mas levada para o meio digital.

Por mais óbvia que pareça essa frase, em nosso dia a dia perceberemos como agimos de maneira oposta a essa compreensão e tratamos como se todos fossem iguais. Não somos. Igualdade é apenas um conceito. Na prática, todos queremos ser identificados, diferenciados e tratados com a devida “personalização”. É uma questão cerebral e social que mantém esse “viés” de comportamento.

Cada persona tem percepções diferentes sobre as coisas. Muda valor, significância, interesse, mudam problemas, desejos, medos... O segredo é conseguir definir personas capazes

de redirecionar nossos esforços para entrega de melhores experiências. Isso vale para praticamente tudo. Serviço de saúde, educação, transporte etc. Para entender o cidadão é preciso entender o ser humano e suas “jornadas” diárias. Esse é o primeiro passo. Se queremos entregar melhores serviços e produtos preciso começar com uma pergunta curta e difícil: Quem é o cliente? Quando conseguirmos explicar quem é o cliente, retratar sua jornada diária, suas dores e seus desejos, estaremos um pouco mais próximos do produto ou serviço que interessa.

Quando estudamos sobre foco do cliente e temas relacionados percebemos algo bastante curioso: a dificuldade que temos para entender outro ser humano. Somos seres curiosos. Em 2014 criei um método simplificado que utiliza cinco passos estruturados para entendimento do cliente e construção de jornadas com experiências positivas. Acredito que em 2018

“Ter o foco no cliente é, com a visão de dentro para fora da organização, cuidar dos processos internos com alguma orientação para a entrega de valor “prometido” para o cliente.

esse meu novo livro já esteja disponível no Brasil. Enquanto o livro não fica pronto, aconselho o estudo de *outside-in, design thinking* e jornada de cliente para começar a sua própria jornada empática.

Até que ponto a gestão por processos nas organizações públicas está vinculada uma mudança cultural ou de mentalidade?

100%. Acho que essa seria a resposta mais objetiva possível. Não é possível mudar a forma de entender um negócio sem que haja mudança cultural e de mentalidade. A mudança cultural é possível de ser viabilizada por meio de capacitação e envolvimento de todos. Porém, a mudança de mentalidade é um pouco mais delicada de se promover. Um paradigma nada mais é que uma série de coisas que alguém acredita equivaler a uma verdade. Para mudar paradigmas, e a gestão funcional é um deles, é preciso alterar elementos que sustentam o próprio paradigma. Se não tivermos lideranças que queiram permitir essa mudança, continuaremos produzindo profissionais que se dedicaram a justificar o *status quo* e fazer tudo do mesmo jeito até o fim dos dias.

Se uma pessoa faz um concurso público apenas para conseguir estabilidade financeira, temos um profissional desalinhado com a necessidade do negócio serviço público. O serviço público precisa de 'Servidores' – essa é a primeira mudança que precisamos identificar nas pessoas. Estamos trabalhando

Cada persona tem percepções diferentes sobre as coisas. Muda valor, significância, interesse, problemas, desejos, medos... O segredo é conseguir definir personas capazes de redirecionar nossos esforços para entrega de melhores experiências.

com servidores ou empregados dos impostos? Se não serve para o serviço, precisa ser trocado. Simples assim e sem mistérios. A gestão por processos é um movimento interno e de alto impacto. Não é possível ser viabilizada por terceiros. Nós, consultores, precisamos entender nosso papel de orientadores da transformação. Em toda organização em que eu vi a gestão por processos "funcionar" encontrei a mesma característica: patrocínio com envolvimento visceral das lideranças.

Minha proposta é mudar a percepção das pessoas sobre o serviço público brasileiro. Seriam três as mudanças de grande visibilidade e impacto para a sociedade: 1. Criar melhores experiências para os cidadãos;

2. Mostrar para a sociedade que, sim, demitimos os empregados dos impostos e ficamos apenas com servidores públicos; 3. Entender as personas e suas expectativas atuais.

Chega de viver cultuando um pensamento "público" anacrônico, mantendo profissionais, leis e processos ultrapassados e totalmente desconectados da nossa realidade atual. Vamos mostrar para os nossos cidadãos que o serviço público também evoluiu e o novo servidor não é nada parecido com seu estereotipado antecessor.

Qual o papel dos profissionais para que as instituições evoluam nesse sentido?

Complementando a resposta da pergunta anterior, o profissional é o único responsável pela evolução da instituição. É o profissional, verdadeiro servidor público, quem vai operacionalizar e orientar a mudança. Vivencio uma silenciosa revolução positiva acontecendo desde 2009. Quando comecei a ensinar BPM no Brasil, nem 10% dos alunos eram servidores públicos.

Hoje em dia, posso dizer que dos meus mais de 3.300 alunos de BPM, até agora, mais da metade é de servidores dos mais variados órgãos e funções. Só para complementar essa informação: desde 2014 que o maior polo de profissionais certificados em gestão por processos (CBPP) é Brasília (DF). Isso é muito significativo para quem entende o que está acontecendo. São os servidores se preparando para a transformação mais adequada e necessária.

“A gestão por processos é um movimento interno e de alto impacto. Não é possível ser viabilizada por terceiros. Nós, consultores, precisamos entender nosso papel de orientadores da transformação. Em toda organização que eu vi a gestão por processos “funcionar” encontrei a mesma característica: patrocínio com envolvimento visceral das lideranças.

Nosso país precisa dessa mudança o mais rápido possível.

No artigo “A retomada da gestão é a retomada do crescimento” você afirma que, aproximadamente, 80% dos trabalhos que realizamos no dia a dia podem ser considerados desperdício, já que estão relacionados à repetição de atividades. Como transformar essa realidade nas organizações públicas?

Precisamos (1) entender os processos ponta a ponta e (2) perguntar para cada atividade de processo que existir ao longo do caminho: “Atividade, qual o seu propósito aqui nesse processo?”. Se a resposta não tiver uma ligação forte com o verdadeiro objetivo do processo, essa atividade – provavelmente – é um controle, correção de erro, burocracia, atividade sem valor, alçada de aprovação ou trabalho mal definido mesmo. Ao tentar descobrir se uma atividade tem relação com o objetivo final do processo, estamos tentando de-

finir se aquele trabalho deveria ou não estar ali ou existir.

Um processo ideal teria pouquíssimas atividades, quase nenhum tipo de controle e zero defeito. Sabemos que esses processos perfeitos não existem, mas é nosso trabalho diário tentar chegar perto desse ideal. Quando não confiamos no processo, adicionamos controles. Simples assim.

Podemos considerar o excesso de burocracias como o grande “vilão” na implantação da gestão por processos na administração pública?

“O profissional é o único responsável pela evolução da instituição. É o profissional, verdadeiro servidor público, quem vai operacionalizar e orientar a mudança. Vivencio uma silenciosa revolução positiva acontecendo desde 2009.

A burocracia é apenas um sintoma de uma doença muito mais perigosa. Essa doença, que nos mantém numa UTI mundial, é composta de várias anomalias sistêmicas nesse grande organismo chamado país. Corrupção, impunidade, levar vantagem, milhares de partidos, padrinhos e apadrinhados políticos etc., tudo isso colabora enormemente para a ineficácia nacional.

Porém, todas essas mazes também sentiriam o efeito positivo da visão interfuncional dos processos, por meio da transparência total de dados e redução de burocracia. A redução de burocracia, inicialmente, ajudaria muito a sociedade e os empresários. Porém, em longo prazo, todo o sistema se ajustaria. Uma coisa que me intriga é encontrar profissionais que dedicam suas vidas a “auditar” se a burocracia inútil está sendo respeitada. Não seria melhor dedicar sua vida para a simplificação das coisas?

Por onde uma organização pública deve começar quando houver intenção de implantar a gestão por processos?

Com o envolvimento da alta administração. Sem a sen-



sibilização adequada, a gestão por processos pode ficar parecida com um projeto que alguém começa e termina. Gestão por processos é uma mudança arquitetural, comportamental e cultural da organização. Não é possível fazer isso sem a alta administração se envolver.

Depois dessa sensibilização inicial, todos os colaboradores precisam se capacitar – obviamente – em diferentes níveis de aprofundamento. Porém, todos precisam falar a mesma língua e se sentir no mesmo barco. Quando deixamos grupos de fora do movimento, estamos trabalhando contra o nosso objetivo e criando indivíduos descrentes da mudança. Envolver para sensibilizar. Depois, capacitar para operar.

É possível mensurar os ganhos que uma instituição pública terá a partir da implantação da gestão por processos?

Sim. O indicador mais importante e que todos devem implantar em sua medição diária é: o que o cidadão está achando da mudança? Depois de tantos métodos, modelos, gspúblicas e MEGs etc., estranhamente, depois de tanto esforço, esse ainda é o critério que até agora não conseguimos alcançar. Precisamos esquecer por um bom tempo essas medições, certificações e premiações que só avaliam trabalho interno e se tornaram um negócio.

Cidadãos estão morrendo em filas, sem serviços, sem escolas, sem estradas, sem se-

gurança, cansados, desiludidos, há burocracia enlouquecedora em tudo que fazemos, serviços de péssimo nível. E prêmios de qualidade para todos os lados. Isso – realmente – faz algum sentido? Traga um estrangeiro de algum país desenvolvido, deixe ele viver um tempo por aqui e depois diga para ele: você sabia que esses órgãos ganham prêmios anualmente? Consegue imaginar a reação dessa pessoa? Ué, porque não ficamos igualmente indignados? Às vezes consigo algumas antipatias quando falo isso, mas falo assim mesmo. Se você acredita que algum serviço público nesse país merece um prêmio, antes de entregar a honra, pergunte ao cidadão comum o que ele pensa sobre isso.

Segunda a filosofia *Lean* e *Outside-in*, o cliente (cidadão) é o único capaz de definir o valor das coisas. Se o cliente não percebeu o valor, erramos. Ponto final. Precisamos interromper as engrenagens que nos mantêm em movimento automático de autoindulgência. No final, o ganho não é apenas para a instituição, mas, principalmente, para os seus clientes. Quando o cidadão perceber que algo ficou melhor, acertamos na medida do nosso esforço. 🗨️

Uma coisa que me intriga é encontrar profissionais que dedicam suas vidas a “auditar” se a burocracia inútil está sendo respeitada. Não seria melhor dedicar sua vida para a simplificação das coisas?