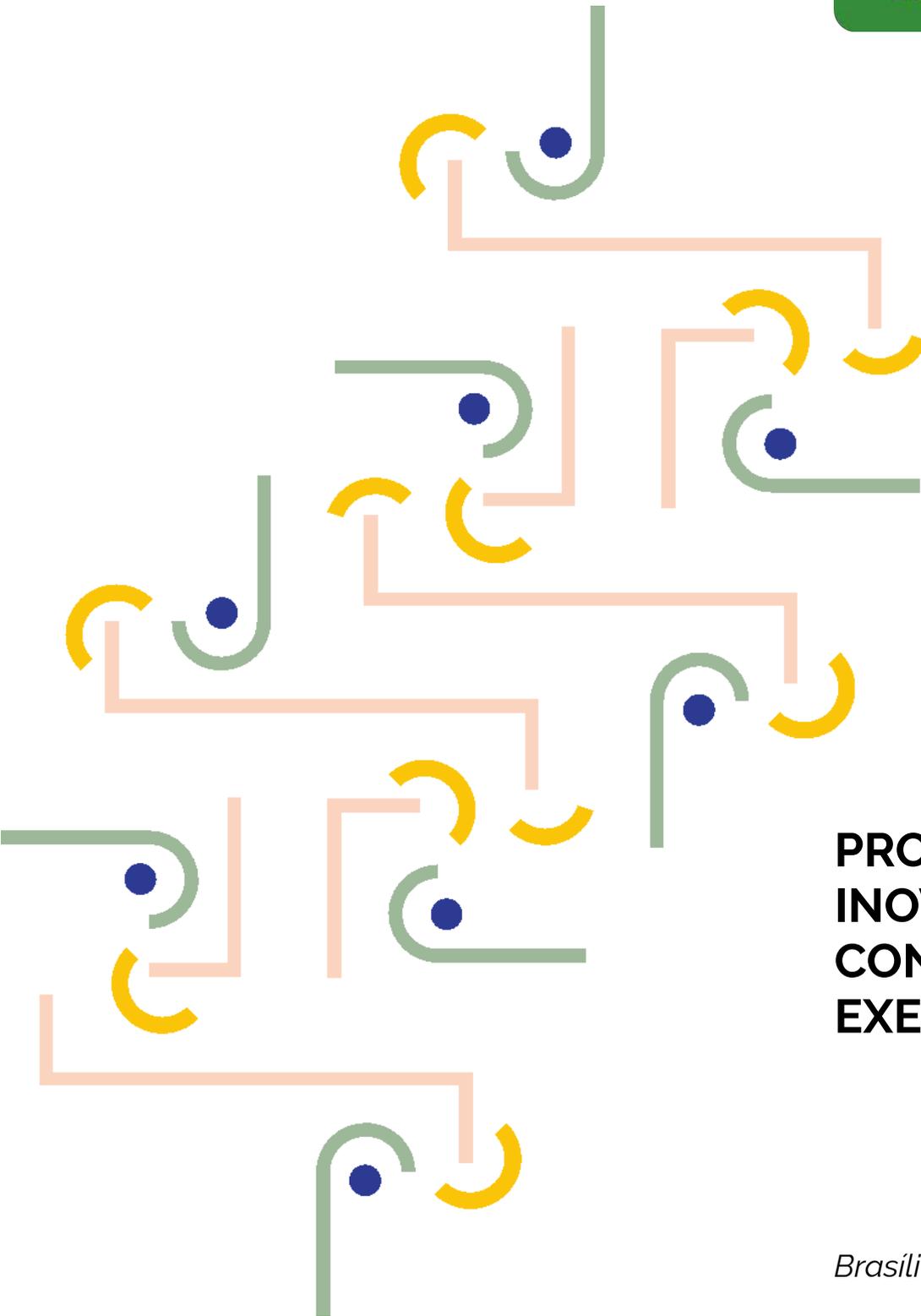


G'NOVA
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO



**PROJETO DE
INOVAÇÃO
CONSULTORIA
EXECUTIVA**

Brasília, Junho de 2021

Presidente da Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Diogo Godinho Ramos Costa

Diretora de Inovação (GNOVA)

Bruna Silva dos Santos

Coordenador-Geral de Serviços de Transformação Governamental (CGGOV)

Fernanda Machiaveli Morão de Oliveira

PROJETO:

Consultoria Executiva: Design de Serviço

Enap

Responsável pelo projeto na Enap: Fernanda Machiaveli

Coordenadora-Geral de Serviços de Transformação Governamental - GNova Transforma

fernanda.machiaveli@enap.gov.br

Gerentes de projeto na Enap:

Luciano Maduro Alves de Lima

luciano.maduro@enap.gov.br

Facilitadoras:

Mônica Vasconcelos Ribeiro

Sara Vieira Martins

Parceiro:

Secretaria de Gestão - SEGES

Ministério da Economia

Responsáveis pelo projeto na SEGES:

Gustavo Nery: gustavo.nery@economia.gov.br

Coordenador-Geral de Simplificação

Administrativa

Soraya Brandão:

soraya.brandao@economia.gov.br

Coordenadora-Geral de Gestão das Carreiras

Transversais

Equipe de projeto na SEGES:

Roberto Pojo

Danilo Marasca Bertazzi

Carla Leal Lourenço de Miranda

Roberval de Jesus Leone dos Santos

Ana Paula Soares Silva

Marcelo Mendes Barbosa

Marcelo Viana Estevão de Moraes

Sérgio Maximino

Patrícia Parra Ferreira

Eduardo Granha

Carlos Uchoa

Marcelo cabral

Marcos Alonso Nunes

Nicir Maria Gomes Chaves

Henrique Alves

Luís Marcelo Videro

Luís Lopes

César Santos

Fabio Fassini

Marcelo Pontes

André de Lima Machado

Todos os encontros foram realizados de forma remota, em virtude das restrições causadas pela Pandemia do COVID-19.

A comunicação entre os participantes do projeto foi realizada por meio da plataforma ZOOM - <https://zoom.us/>

As atividades de interação foram realizadas por meio da plataforma MIRO - <https://miro.com/> Mentimeter



SUMÁRIO

1. DEMANDA APRESENTADA

2. TRABALHO DESENVOLVIDO

2.1 ALINHAMENTO

2.1.1 Alinhamento preliminar com gestores do serviço de consultoria

2.1.2 Alinhamento com a equipe do projeto: gestores e consultores executivos

2.2 DESENHO DA EXPLORAÇÃO DE CAMPO

2.2.1 Desenho da exploração de campo - parte I

2.2.2 Desenho da exploração de campo - parte II

2.2.3 Desenho da exploração de campo - parte III

2.3 PREPARAÇÃO PARA A EXPLORAÇÃO DE CAMPO

2.3.1 Preparação para o campo - parte I

2.3.2 Preparação para o campo - parte II

2.4 EXPLORAÇÃO DE CAMPO

2.4.1 Imersão no campo

2.5 APRENDIZADOS DA EXPLORAÇÃO DE CAMPO

2.5.1 Consolidação dos achados de campo - parte I

2.5.2 Consolidação dos achados de campo - parte II

2.6 DESENHO DO MODELO DE SERVIÇO DE CONSULTORIA EXECUTIVA

2.6.1 Refinamento do modelo - parte I

2.6.2 Refinamento do modelo - parte II

2.6.3 Detalhamento das atividades de aprimoramento da modelagem

2.7 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

2.7.1 Apresentação executiva

3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

4. ANEXOS

1. DEMANDA APRESENTADA

A Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério da Economia, diante da necessidade de desenhar um modelo para uma nova forma de trabalho - a Consultoria Executiva - demandou apoio da Enap para a condução do desenho do modelo do novo serviço e para guiar a execução de piloto da Consultoria Executiva. Essa parceria foi formalizada por meio do Projeto Básico 216/2020/CGGOV/GNOVA/ENAP (SEI 0448634), firmado para o desenvolvimento de projeto de transformação governamental.

2. TRABALHO DESENVOLVIDO

O trabalho desenvolvido para o Projeto Consultoria Executiva usou como base metodológica a abordagem do Design Thinking e ferramentas do Design de Serviços.

Como a Consultoria Executiva já foi apresentada como solução para um problema identificado pelo time da SEGES, as etapas não correspondem estritamente às fases do Design de Serviços e as ferramentas foram usadas de maneira customizada para a demanda que já estava em andamento.

Haja vista o fato de que os consultores já vinham desenvolvendo as primeiras fases da consultoria em campo quando o contrato com a Enap foi finalizado, o piloto objeto de contratação foi substituído por exploração de campo com os clientes que vinham sendo atendidos pelo serviço.

Na prática de execução do projeto, foi necessário fazer adaptações em relação ao planejamento, uma vez que a equipe do projeto apresentou, ao longo do trabalho, necessidades de alinhamento maiores do que quando apresentada a demanda inicial.

Neste relatório, será apresentado o trabalho customizado, conforme executado, que tinha o objetivo de explorar o campo e desenhar o modelo da Consultoria Executiva.

Foram realizadas ao todo 12 oficinas virtuais e 10 horas de entrevistas supervisionadas executadas pelo time do Ministério da Economia e facilitada pela equipe do Gnova Transforma e facilitadoras contratadas.

2.1 ALINHAMENTO

O alinhamento é uma fase necessária para que as experiências dos integrantes referentes ao serviço que será desenhado sejam compartilhadas uns com os outros e as informações se tornem coletivas. É preciso ter em mente as formas como se tem desenvolvido o serviço para posteriores tomadas de decisão, criação ou iteração de alguma fase.

“Embora o design de serviços busque colocar o usuário no centro do seu processo, esse processo raramente começa com o usuário. É preciso entender a cultura e as metas da empresa que vai oferecer o serviço.” *Livro Isto é Design Thinking de Serviços*

Uma vez que o design de serviços envolve cocriação, é preciso entender os diferentes pontos de vista sobre os papéis e sobre o problema a ser resolvido pelo serviço.

Os trabalhos se iniciaram com alinhamentos entre a Enap e os demandantes do projeto e posteriormente, entre todo o time de demandantes e consultores. Optamos por fazer uma oficina prévia somente com os gestores do serviço, sem a participação da equipe de consultores executivos, para podermos alinhar os direcionamentos executivos, bem como debater tópicos que pudessem ser sensíveis para o grupo completo.

2.1.1 Alinhamento preliminar com gestores do serviço de consultoria

Nesta reunião, realizamos uma dinâmica de apresentação do time da Enap e do time de gestores do Projeto de Consultoria Executiva.

A Enap apresentou o método do GNOVA Transforma, explicando seu formato de trabalho colaborativo e não linear, em que são facilitados processos que promovem a explicitação dos conhecimentos dos próprios participantes e guiam para a construção dos resultados.

Foi apresentado também o plano de trabalho com cada fase e seu respectivo objetivo.

Foi facilitado processo de alinhamento sobre o contexto da solução da Consultoria Executiva e seu desafio norteador, além de debate e esclarecimento de dúvidas em relação ao Projeto.

Foram mapeados os atores, premissas, possíveis barreiras e pontos de atenção referentes ao Projeto e o trabalho a ser desenvolvido em conjunto.



OFICINA 1
25 de novembro de 2020

OBJETIVO
Alinhamento sobre o contexto do problema e da solução com os demandantes

MAPA DE PREMISSAS

PREMISSAS DA CONSULTORIA E DO PROJETO

Personalização do trabalho
Flexibilidade do modelo
Liberdade para trabalhar com vários órgãos
Construção colaborativa
Não vinculação do trabalho de consultoria com promoção ou mudança de cargo comissionado
Consultores não podem ficar à toa
Clareza de papéis

Mapeamos os atores, premissas, barreiras e pontos de atenção nos slides do Google Drive. Uma facilitadora conduziu o grupo e a outra fez a síntese e registrou os resultados

2.1.2 Alinhamento com a equipe do projeto: gestores e consultores executivos

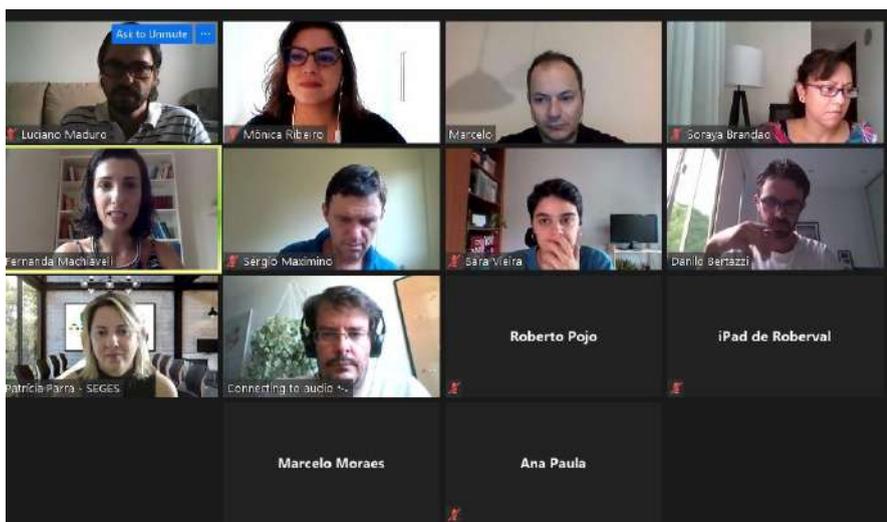
Nesta reunião, realizamos uma nova dinâmica de apresentação do time da Enap e desta vez, do time completo do Projeto de

Consultoria: gestores e consultores.

Foi apresentado pela Enap o método do GNOVA Transforma e o plano de trabalho, além dos resultados produzidos na oficina anterior.

Os consultores tiveram espaço para compartilhar suas experiências vividas na aplicação do serviço de consultoria até o momento e os principais aprendizados foram mapeados no Mapa CSD, de certezas, suposições e dúvidas na ferramenta Miro.

A oficina foi concluída com a apresentação e reflexão sobre o círculo dourado de Simon Sinek - que provoca a reflexão acerca do propósito do serviço prestado - e o vínculo com o novo modelo de trabalho, a Consultoria Executiva.



OFICINA 2

02 de dezembro de 2020

OBJETIVO

Alinhamento sobre o contexto do problema e da solução com os consultores



Matriz de Certezas, Suposições e Dúvidas cocriado no Miro.

Acesso: https://miro.com/app/board/o9J_lcks5is=/#

Imagem detalhada a partir da página 79.

2.2 DESENHO DA EXPLORAÇÃO DE CAMPO

A fase de exploração do campo tem como objetivo extrair aprendizados dos usuários do serviço para que ele seja concebido da maneira mais assertiva possível.

“Obter um entendimento claro a partir da perspectiva dos usuários atuais e potenciais acerca de determinado serviço é crucial para o sucesso do design de serviços.” Livro *Isto é Design Thinking de Serviços*

Haja vista a grande quantidade de etapas do serviço de consultoria e que o tempo contratado para execução do projeto de modelagem não seria adequado para o aprofundamento em todas as etapas, foi necessário priorizarmos onde a exploração ocorreria.

Para que a priorização e planejamento das perguntas sejam realizadas, é necessário, antes, construir o mapa com as fases do serviço. Quando se trata de um serviço novo, o mapa reflete o que se deseja idealmente do serviço, já quando o serviço já está

em execução, o mapa reflete o diagnóstico de como o serviço funciona. No projeto em questão, os consultores foram orientados a construir um mapa diagnóstico, sobre o qual trabalhamos e nos aprofundamos até o final do projeto. Aproveitamos o momento também para o esboço de outros dois mapas, em que estavam contempladas as etapas ideais do serviço, numa possível expansão em um formato ainda não existente.

Para esse mapeamento usamos, em momentos distintos e com adaptações às necessidades do projeto, duas ferramentas do design de serviços: jornada do usuário e blueprint do serviço.

2.2.1 Desenho da exploração de campo - parte I

Nesta oficina, foi apresentada pela Enap uma proposta de mapa com as etapas da consultoria executiva baseada nos relatos do time do projeto. As certezas, suposições e dúvidas mapeadas na oficina anterior foram agrupadas com base nestas fases.

Houve espaço para debate e reajuste das etapas do mapa e definiu-se pela distinção em 3 mapas diferentes, a depender do tipo de entrada dos projetos de consultoria: quando o problema é levado pelo órgão demandante, quando os consultores identificam um problema; quando o tema foi previamente escolhido.

Os integrantes detalharam o mapa com informações referentes às atividades realizadas na prática em cada fase, bem como às atividades ideais de cada fase, além dos materiais e artefatos necessários a cada etapa da consultoria.

Ao final dos preenchimentos, realizou-se breve discussão para definição de qual mapa seria foco do aprofundamento na próxima etapa. Escolheu-se aquele que refletia o atendimento da consultoria executiva para os problemas previamente definidos, visto que era a experiência de atuação no apoio à implementação do Programa de Gestão (PGD) objeto do piloto

em execução.

Foi orientado o refinamento das informações do quadro como tarefa assíncrona.

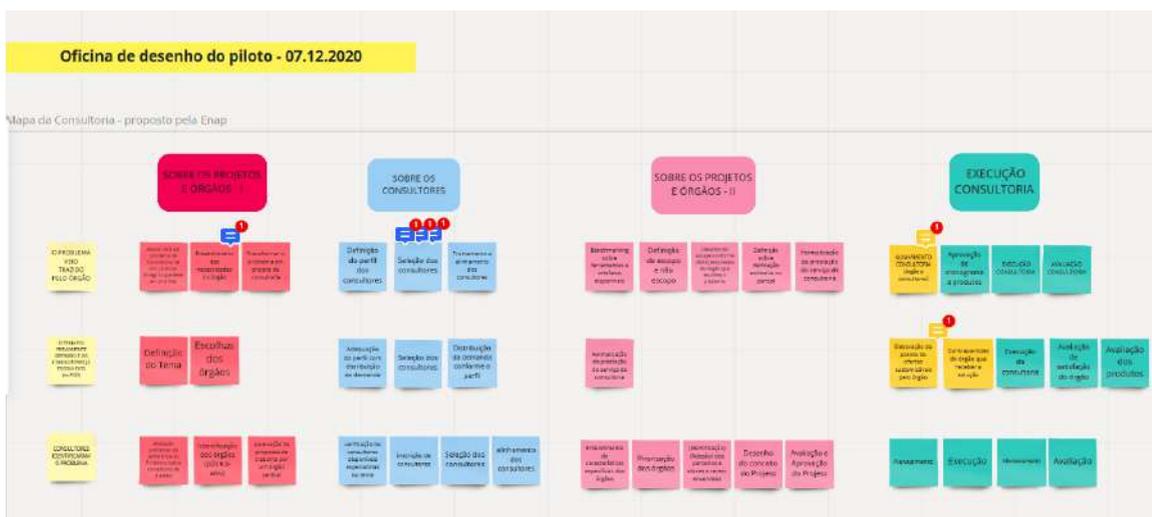


OFICINA 3

07 de dezembro de 2020

OBJETIVO

Iniciar o mapeamento das fases do serviço de consultoria



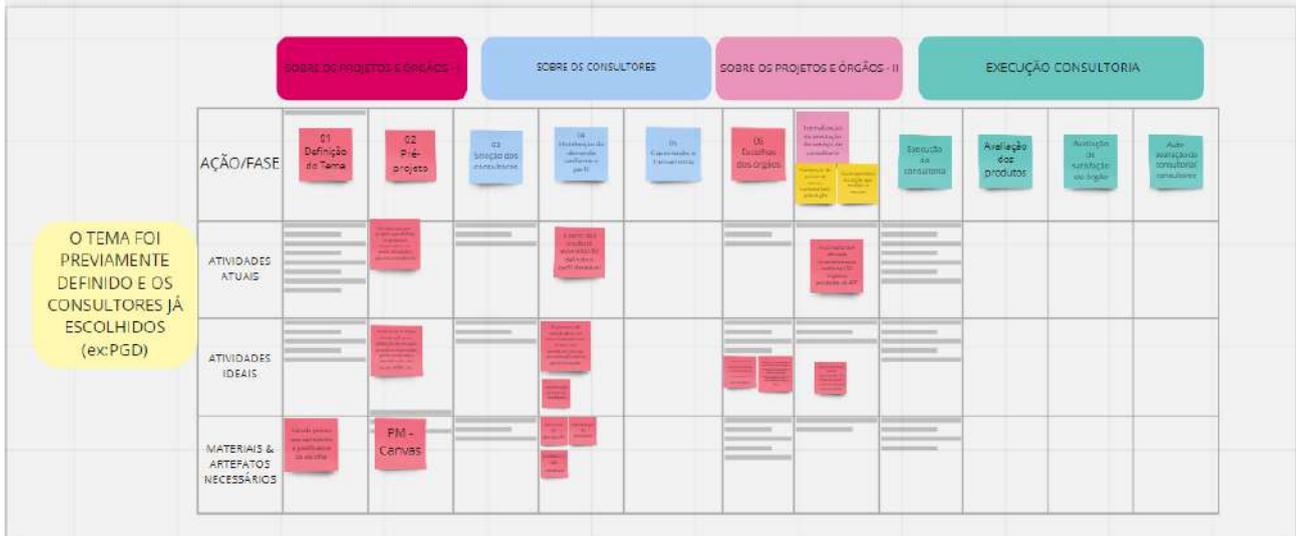
Mapa inicial da jornada da Consultoria
Imagem detalhada a partir da página 89.



Mapa da jornada da Consultoria ajustado pelo grupo na oficina
Imagem detalhada a partir da página 90.

Trabalho assíncrono - 08.12.2020

Mapa da consultoria - Tema definido previamente



Mapa da jornada da Consultoria com detalhamento das atividades realizadas na prática em cada fase, bem como às atividades ideais de cada fase, além dos materiais e artefatos necessários a cada etapa da consultoria.
Imagem detalhada a partir da página 92

2.2.2 Desenho da exploração de campo - parte II

Nesta oficina, o time revisitou os mapas trabalhados anteriormente para que fosse realizado o refinamento e fechamento das fases da consultoria.

Com o mapa foco definido, o time foi orientado a escrever, na ferramenta blueprint no Miro, as etapas da consultoria relativas a cada ator: à SEGES, aos consultores, ao órgão demandante. Além disso, foram detalhados os materiais e artefatos necessários a cada etapa já escritos anteriormente.

Foi orientado o refinamento das informações do quadro como tarefa assíncrona.

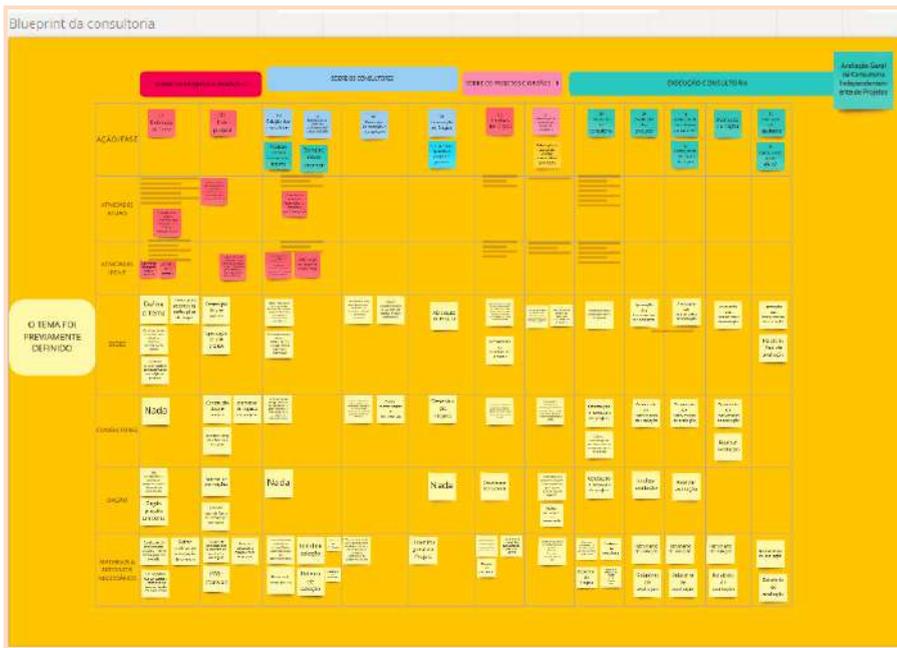


OFICINA 4

09 de dezembro de 2020

OBJETIVO

Confirmação do foco da exploração e aprofundamento nas etapas da consultoria



Blueprint da consultoria com as etapas relativas a cada ator: à SEGES, aos consultores, ao órgão demandante, detalhamento de materiais e artefatos necessários a cada etapa
 Imagem detalhada a partir da página 105

2.2.3 Desenho da exploração de campo - parte III

Nesta oficina, o time foi orientado a escrever individualmente, na ferramenta Miro, as hipóteses, objetivos e métricas referentes a cada fase da consultoria executiva.

Após escreverem, foram orientados a olhar todo o conteúdo produzido pelos demais colegas e fazer comentários nos post-its em que tivessem complementos a fazer.

Foi realizada priorização das fases por meio de votação individual, em que foi criado um *ranking*.

Foram definidos os próximos passos para o projeto, haja vista o intervalo entre oficinas decorrentes do período de ausências programadas e comemorações de final de ano.



OFICINA 5

14 de dezembro de 2020

OBJETIVO

Definição de hipóteses, objetivos e métricas para subsidiar a exploração de campo



Recorte do detalhamento de hipóteses, objetivos e métricas de uma das macrofases da consultoria
Imagem detalhada a partir da página 116

2.3 PREPARAÇÃO PARA A EXPLORAÇÃO DE CAMPO

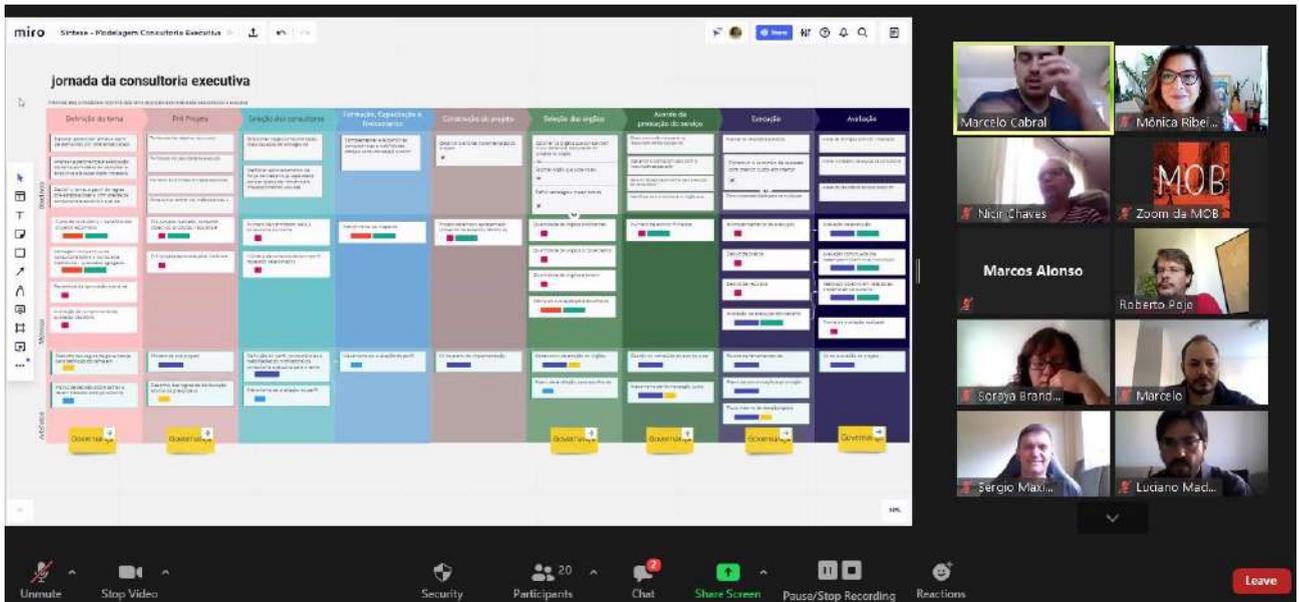
Planejamos, para essa fase, investigar as experiências dos primeiros órgãos atendidos pela consultoria executiva. Para isso, organizamos e realizamos um processo de escuta de alguns servidores-chave indicados pela equipe de consultores. Para que essa etapa gere o máximo de aprendizados e informações úteis para a construção do serviço, é necessário planejá-la bem, cuidando do preparo das perguntas e da capacitação do time do projeto como entrevistadores e relatores.

Os trabalhos seguiram com preparo para a saída a campo com a finalidade de explorar as vivências dos clientes do serviço de consultoria e trazer aprendizados, além de retomar o projeto após o recesso de final de ano.

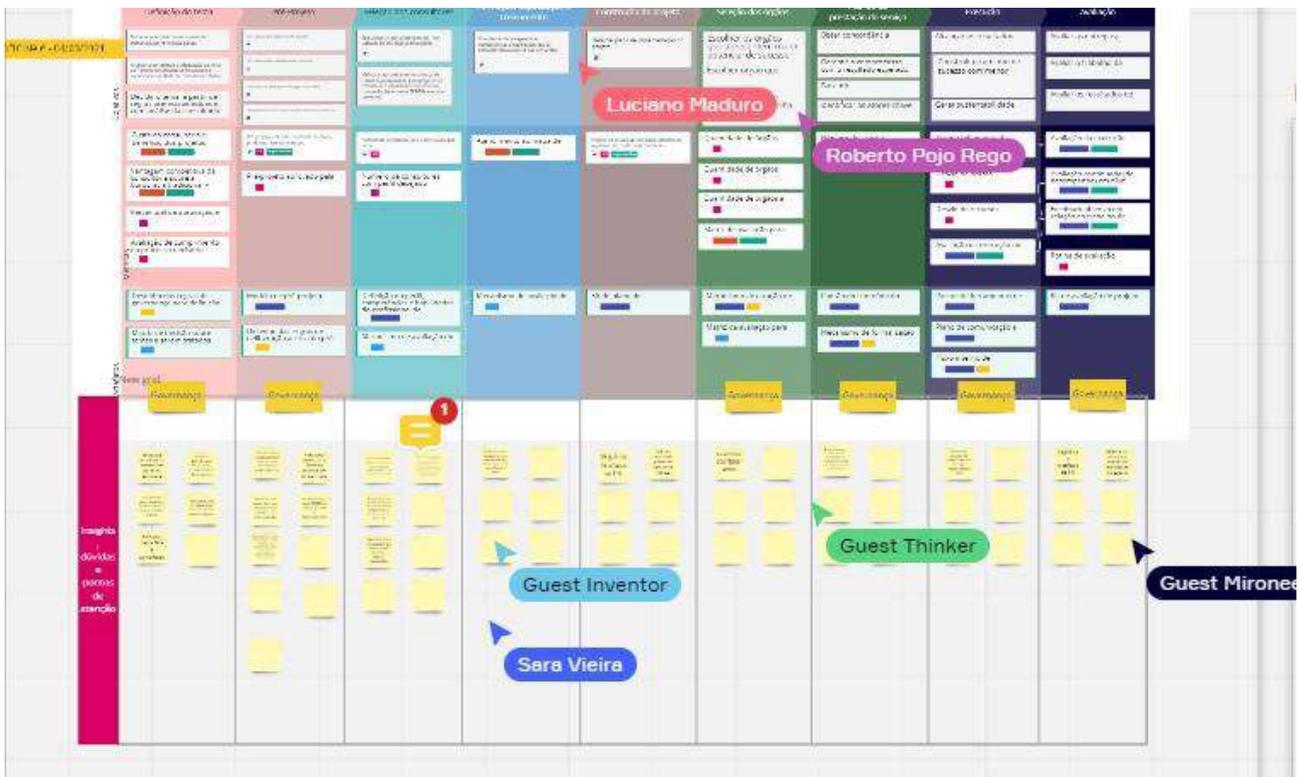
Foi necessário realizar um realinhamento com o time, visto que muito tempo se passou entre a última oficina e esta e alguns integrantes haviam deixado o grupo e outros sido incluídos.

2.3.1 Preparação para o campo - parte I

Nesta oficina, os novos integrantes do time de consultores e demandantes da SEGES foram apresentados e realizada recapitulação de todas as etapas ocorridas no projeto desde seu início.



Apresentação das macrofases da consultoria refinadas



Detalhe do trabalho colaborativo de contribuições dos integrantes acerca de cada macrofase apresentada

Imagem detalhada a partir da página 137

2.3.2 Preparação para o campo - parte II

No check-in, foi levantado o tema “campo de pesquisa” e os participantes foram convidados a compartilhar quem do time já tinha experiência e conhecimento com esse modelo de

exploração.

Nesta oficina, foi apresentada uma proposta de roteiro para entrevistas do campo ao time do projeto. As questões foram baseadas na produção do grupo realizada nas etapas anteriores e na oficina 1 de preparação para o campo, a partir das hipóteses levantadas que refletiam suposições sobre o serviço.

Houve espaço para debate e reajuste do roteiro de campo, mas os demandantes optaram por validá-lo de forma assíncrona, após a oficina, considerando as especificidades da equipe.

Foi explicada a teoria sobre a condução das entrevistas e sobre o registro das observações e citações coletadas e percebidos durante este trabalho. Além disso, foi apresentada a ficha de registro das entrevistas.

Nesta oficina, o time foi orientado a escrever individualmente, na ferramenta Miro, as informações necessárias para a construção do **Mapa do campo** da consultoria executiva, de forma que todos pudessem visualizar como se daria o campo.

Esse mapa permitiu registrarmos, em um só lugar, as expectativas, formato e estratégias do campo, facilitando a visualização das providências necessárias para sua viabilização.

Após escreverem, puderam olhar todo o conteúdo produzido pelos demais colegas e dialogar caso tivessem complementos a fazer.

A Estratégia de Campo foi assim definida: Entrevistas individuais; Entre 40 min e 1h; Se possível, com autorização para gravação
Realização em trios: entrevistador, responsável pelo registro e supervisão das facilitadoras.

The screenshot shows a Zoom meeting interface. On the left, a slide titled "DICAS PARA AS ENTREVISTAS" (TIPS FOR INTERVIEWS) is displayed. The slide contains the following bullet points:

- Introduza a conversa se apresentando, o objetivo da entrevista e como os dados serão utilizados depois.
- Cuidado de falar que a entrevista é sigilosa, o que os registros serão utilizados apenas no âmbito do projeto. Pergunte se pode gravar e se não for autorizado.
- Não há correção ou crítica, valorize a pessoa entrevistada enquanto especialista na sua experiência e não indique respostas.
- Não tenha o foco no roteiro, mas com espaço para desviar quando achar relevante.
- Incentive exemplos concretos e histórias (e não só conclusões gerais).
- Preste atenção no tempo combinado.

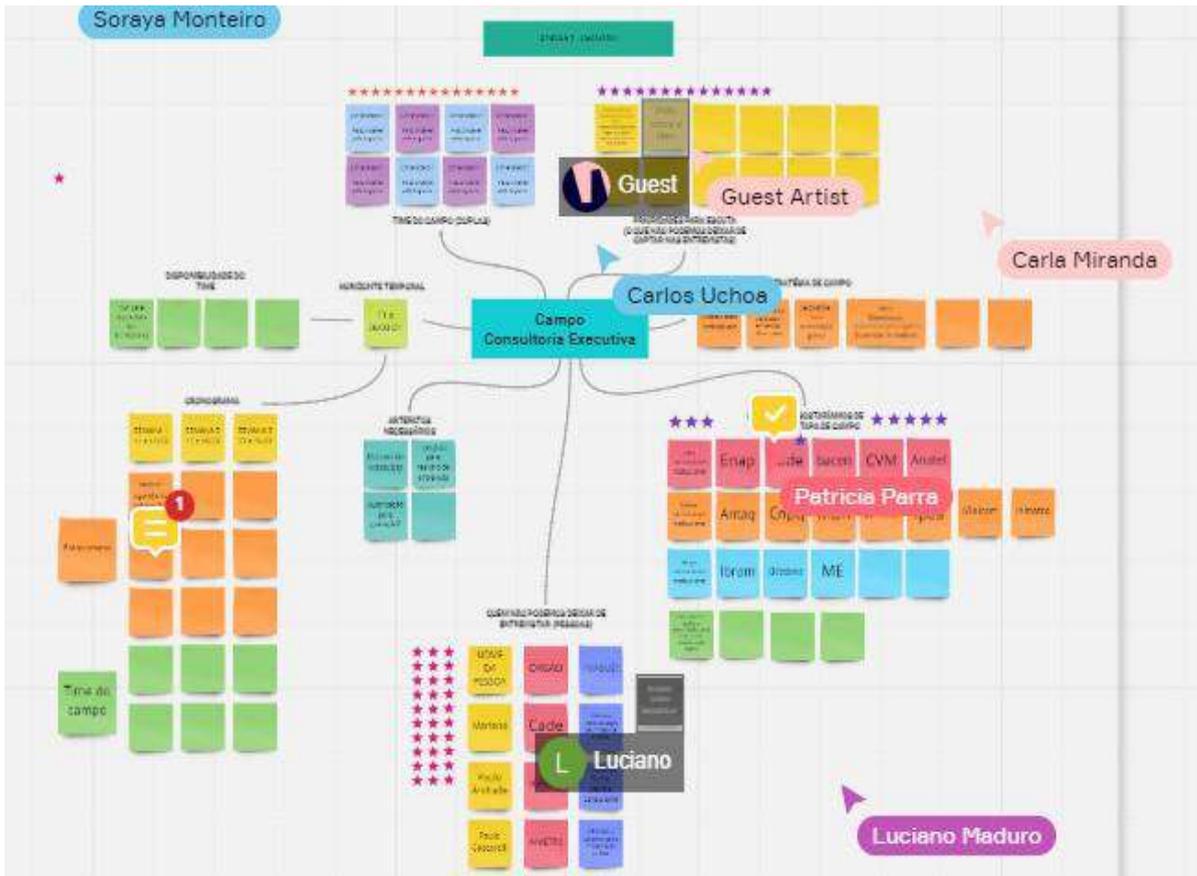
On the right, a grid of participants is visible, including names like Luciano Medeiros, Roberto Pigo, and others. The bottom of the screen shows the names of the host and other participants.

OFICINA 7

10 de março de 2021

OBJETIVO

Construção do roteiro de entrevistas, mapeamento do plano de exploração de campo e preparo dos entrevistadores



Mapa do Campo na ferramenta no Miro com os seguintes clusters: Estratégia de Campo; Horizonte temporal e cronograma; Órgãos que gostaríamos de incluir na etapa de campo; Pessoas que não podemos deixar de entrevistar; Artefatos necessários; Prioridades da escuta (o que não podemos deixar de captar nas entrevistas); Time do campo. Imagem detalhada a partir da página 156

2.4 EXPLORAÇÃO DE CAMPO

Na construção de novos serviços, não é raro que a equipe responsável fique centrada na sua percepção do que é necessário para que o serviço aconteça e não priorize entender a percepção dos clientes.

As entrevistas com os usuários do serviço como ferramenta para imersão na realidade é valiosa para enriquecer essa percepção e contemplar itens que talvez não fossem percebidos sem que a visão dos clientes fosse considerada.

Utilizamos perguntas roteirizadas, porém abertas, para a escuta em profundidade dos clientes do serviço. Todas as respostas são

registradas para posterior análise e retirada de insights e aprendizados úteis à modelagem do serviço.

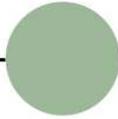
2.4.1 Imersão no campo

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com membros dos órgãos clientes do serviço de consultoria executiva, conduzidas pelos consultores. O objetivo da etapa foi coletar a percepção de representantes de órgãos clientes sobre o serviço de consultoria executiva prestado. Buscou-se, assim, compreender diversos aspectos da experiência desses órgãos com o serviço de consultoria, o que permitiu visualizar suas demandas e necessidades, pontos fortes e oportunidades de melhoria no serviço e identificar como o serviço contribuiu para apoiar os órgãos demandantes no processo de implementação do Programa de Gestão (PGD), de que trata a Instrução Normativa nº 65/2020.

A equipe da SEGES realizou agendamento prévio com os entrevistados, usando a plataforma Teams (adotada na infraestrutura tecnológica do Ministério da Economia). Para garantir rigor técnico, em todas as entrevistas foi utilizado o mesmo roteiro de entrevistas, construído colaborativamente nas oficinas anteriores como guia orientador da conversa com os participantes.

Todas as entrevistas tiveram a participação de mais de um integrante do time de consultores da SEGES e foram conduzidas por um entrevistador e registradas por um relator. Todos os registros de texto e vídeo estão armazenados e identificados para consultas posteriores.

Ao todo foram realizadas 10 entrevistas em 9 órgãos diferentes.



OBJETIVO CENTRAL DO CAMPO

Escutar alguns atores, indicados pelo próprio grupo, de órgãos que já acessaram o serviço de Consultoria Executiva para captar a percepção e entendimento sobre:

- Visão do que é a Consultoria Executiva;
- Geração de valor do serviço;
- Necessidades dos órgãos em relação a esse tipo de serviço;
- Canais de acesso;
- Eficiência das formas de interação e pontos de melhoria;
- Relevância de formalização (metas, prazos, contrapartidas);
- Instrumentos utilizados para suporte (modelo de normas, tabela de atividades e sistema gerencial);
- Possíveis barreiras internas e possibilidades de ajuda aos órgãos;
- Que outros papéis e serviços poderiam ser prestados pela Consultoria Executiva;
- Principais impactos e valor gerado com o serviço de Consultoria Executiva.

Slide com detalhe dos temas a serem abordados na exploração de campo

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEGES

Faça uma cópia desse arquivo para cada entrevista!

Tipo de Público: Demandantes da consultoria executiva	
Nome:	
Cargo:	
Estágio do Projeto:	
Entrevistador(a):	
Data:	Duração:

FOCO DO PROJETO (informação interna)
Resolver problemas complexos, de alto impacto, que aceleram a transformação organizacional e melhoram o desempenho da Administração Pública, mobilizando talentos específicos exclusivamente dedicados por um curto período

OBJETIVOS DA EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO (informação interna)
<ul style="list-style-type: none">• Alcançar os resultados previstos• Construir o caminho de sucesso com menor custo em menor tempo• Gerar sustentabilidade para as mudanças implementadas• Avaliar as entregas; previsto x realizado• Avaliar o trabalho da equipe de consultoria e do órgão• Avaliar os resultados de curto prazo do projeto

INTRODUÇÃO

Deixe o entrevistado à vontade. Inicie fazendo algum tipo de conexão pessoal.

Olá, tudo bem? Meu nome é [nome], estes são [nomes dos colegas] e fazemos parte do projeto de Consultoria Executiva. A Enap, escola de administração pública, está conduzindo um processo com os consultores para modelarmos a consultoria de forma que atenda da melhor forma as necessidades de quem a recebe.

Muito obrigado(a) pelo seu tempo e por compartilhar sua experiência conosco. Sua experiência com a consultoria é rica para nós. Queremos ouvir para aprender sobre como podemos fazer esse serviço atender às necessidades e expectativas de quem recebe, por isso precisamos que as respostas sejam muito sinceras. Nesta entrevista, não há respostas certas ou erradas. Você vai nos ajudar muito ao compartilhar suas percepções conosco.

Essa entrevista não será divulgada, isto é, só iremos utilizar as informações para este estudo. A conversa levará cerca de 40 min a 1 hora. Eu vou precisar gravar para não perder as coisas que você vai falar, assim, pergunto se incomodaria se eu gravasse só a voz para eu rever depois as anotações? Seria para uso apenas meu, pode ser? (Se não, respeitar e caprichar nas anotações).

PERGUNTAS

1. A qual material informativo você teve acesso nos primeiros contatos com a consultoria? As informações foram suficientes para entender o papel da consultoria e objetivo do projeto?
2. Você acha que as informações iniciais sobre escopo, objetivos e metas do trabalho do consultor estavam claras? O que acha que poderia ter sido melhor em relação às informações iniciais?
3. O meio pelo qual foi informado o escopo, objetivos e metas do trabalho era adequado e claro (resgatar o meio respondido na questão 1)?
4. O que foi pactuado no início da parceria contemplou todo o escopo esperado pelo órgão?
5. A execução da consultoria aconteceu conforme o combinado inicial? Você se lembra de algum ponto de divergência relevante?
6. Você acredita que os instrumentos e processos de trabalho utilizados até agora foram claros? O que você acha que poderia ser melhorado?
7. Você acha que as pessoas da sua equipe aprenderam parte das habilidades necessárias ao sucesso do projeto?
8. Como você enxerga o papel do consultor? Acredita que ele deva ser orientador, executor, ambos ou o vê em outros papéis?
9. Seus patrocinadores entendem o valor proposto pela consultoria? Qual você acha que seja o entendimento deles sobre este valor?

10. A clareza do papel da consultoria auxilia nos alinhamentos que você precisa fazer internamente?
11. Há clareza na forma de acompanhamento do projeto? Há clareza na entrega em relação ao escopo?
12. Você acredita que a consultoria atendeu às expectativas iniciais em relação ao seu desafio? O que não foi atendido? O que foi atendido?
13. Você sente que tem informações suficientes para avaliar as entregas realizadas pela consultoria?
14. Você sente que tem informações suficientes para avaliar o serviço realizado pelo consultor?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito Obrigado(a) por essa entrevista, esse material vai ajudar muito no nosso trabalho.

ANOTAÇÕES

Roteiro utilizado como guia para a exploração de campo



Entrevista Ministério da Cidadania

24 de março de 2021

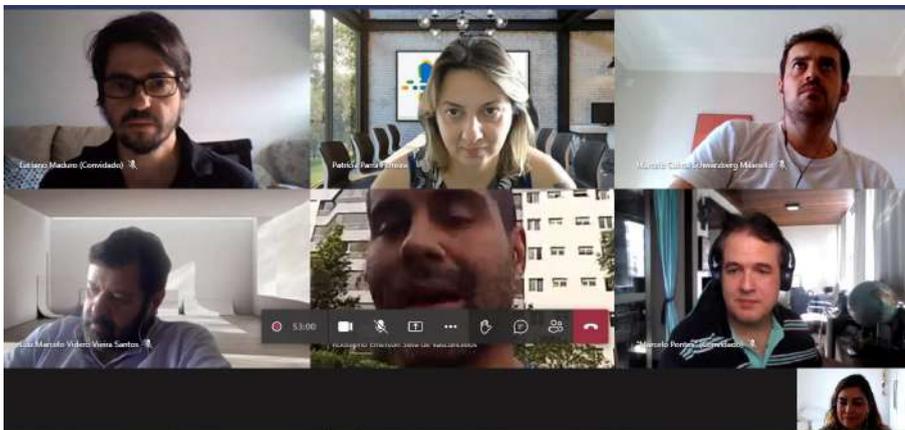


Entrevista MDR

25 de março de 2021



Entrevista ANATEL
25 de março de 2021



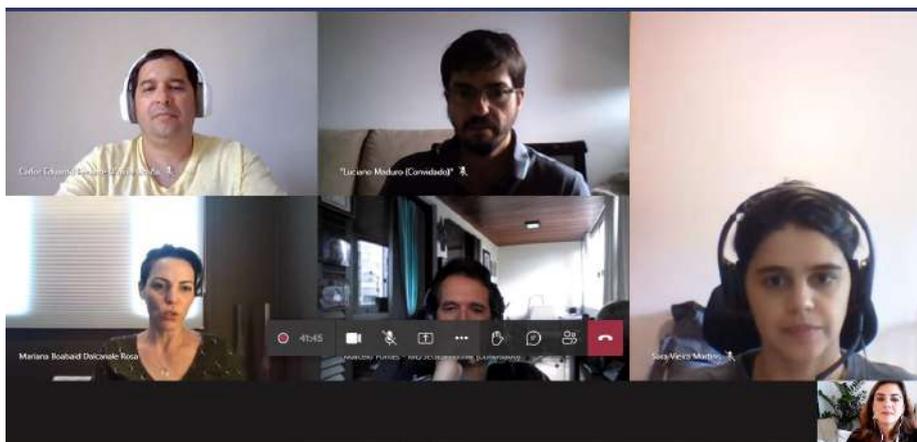
Entrevista ANTAQ
26 de março de 2021



Entrevista CNPQ
31 de março de 2021



Entrevista BACEN
09 de abril de 2021



Entrevista CADE
09 de abril de 2021

2.5 APRENDIZADOS DA EXPLORAÇÃO DE CAMPO

“O design de serviços, explícita ou implicitamente, envolve criar cenários desejáveis para os clientes do serviço, bem como para aqueles que o prestam.” Livro *This is Service Design Doing*

O compartilhamento de tudo que foi ouvido nas entrevistas é de suma importância para que todo o time esteja alinhado sobre as percepções dos clientes e possam discutir e tomar decisões sobre as próximas etapas, com o pano de fundo se suas próprias experiências como prestadores do serviço em questão.

Sistematizar os achados de campo, registrando e buscando falas e percepções comuns a mais de uma entrevista, é a tarefa que permite identificar os insights e aprendizados que são a riqueza da exploração de campo.

2.5.1 Consolidação dos achados de campo - parte I

Na abertura da oficina, realizamos um *check in* convidando os participantes do time do projeto a compartilhar uma palavra ou imagem de como tinha sido a experiência das entrevistas em campo. Em seguida, foi realizada mais uma vez a recapitulação do trabalho realizado previamente e do método Enap, a fim de que os novos membros do time estivessem alinhados com o andamento do projeto.

Foi apresentado o objetivo das próximas oficinas de aprendizados do campo e realizados combinados para que o trabalho desses momentos fluísse bem.

Os participantes das entrevistas foram convidados a compartilhar os resultados da ida a campo e as entrevistas realizadas foram relatadas para todo o grupo. Relatores compartilharam as principais respostas e suas percepções gerais sobre o que foi dito pelos entrevistados.

Nesta oficina, 4 entrevistas foram compartilhadas: Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), Enap, ANTAQ e CNPQ.



OFICINA 8

07 de abril de 2021

OBJETIVO

Compartilhamento das entrevistas e registro dos aprendizados

2.5.2 Consolidação dos achados de campo - parte II

A oficina foi iniciada com um checkin contendo as imagens que cada participante do time do projeto trouxe no checkin da oficina anterior. Na sequência, retomamos o objetivo do trabalho que foi iniciado e seria continuado nesta oficina.

Nesta oficina demos continuidade ao trabalho de compartilhamento das entrevistas realizadas. No mesmo formato, realizamos o compartilhamento das 6 entrevistas restantes: Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Ministério da Cidadania, Anatel, Banco Central, Suframa e CADE.



OFICINA 9

14 de abril de 2021

OBJETIVO

Compartilhamento das entrevistas e registro dos aprendizados



Aprendizados registrados na ferramenta Miro, segmentados por entrevista e pelas seguintes percepções: O que fizemos e deu certo; O que fizemos e pode melhorar; O que faltou fazer; Outros insights e percepções. Na coluna vertical foi registrado informações relacionadas a cada entrevistado/a. Imagem detalhada a partir da página 180

2.6 DESENHO DO MODELO DE SERVIÇO DE CONSULTORIA EXECUTIVA

Não existe uma única ferramenta disponível para desenhar serviços. Nas etapas anteriores, adaptamos e utilizamos o blueprint para visualizar as macrofases do serviço de consultoria. Seu uso foi relevante ao permitir aos participantes que visualizassem o serviço do início ao fim, possibilitando o aprofundamento do que deveria ocorrer em cada macrofase.

Ao longo do trabalho, sentimos falta, entretanto, de uma visão mais enxuta do serviço, algo que mostrasse de maneira resumida, um retrato do serviço. Para isso, decidimos utilizar o Canvas de Modelo de Negócios e o adaptamos para serviços.

O Business Model Canvas ou "Quadro de modelo de negócios" é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes em uma única página. É um mapa visual.

Para fazer o planejamento do que seria executado a fim de aprimorar o serviço, utilizamos a ferramenta roadmap de projetos, que é um mapa das ações que precisam ser realizadas, com as ações classificadas de acordo com sua prioridade.

2.6.1 Refinamento do modelo - parte I

Nesta oficina foram recapitulados os objetivos centrais da ida a campo.

Foi apresentado pelo time da Enap a síntese dos principais aprendizados do campo, sistematizados após a realização da última oficina.

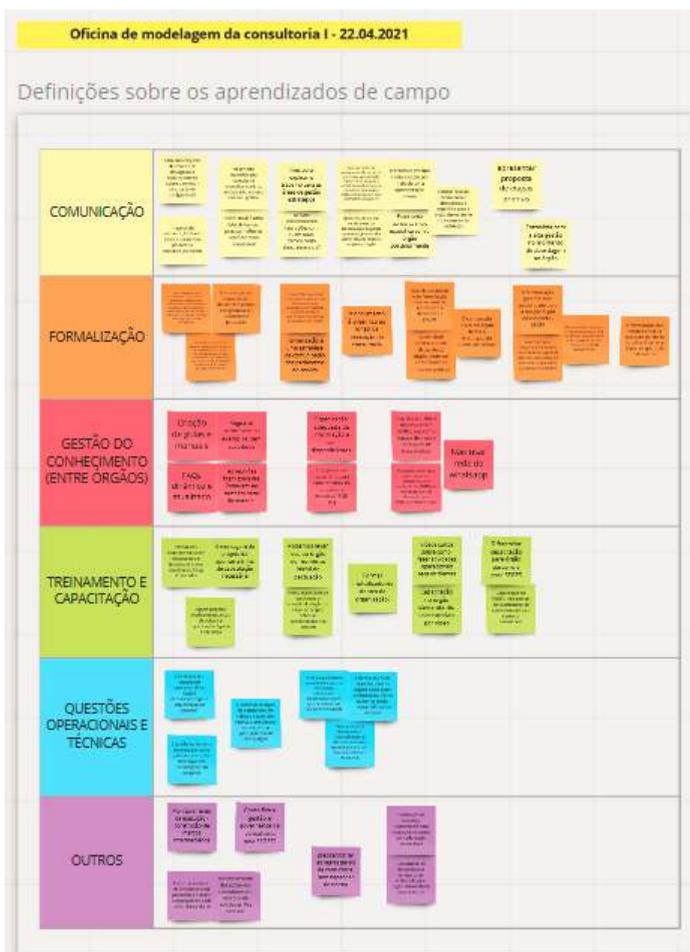
O time do projeto foi convidado a participar de um debate guiado e focado nos principais pontos a serem definidos relativos às temáticas principais que emergiram das entrevistas: comunicação assertiva com todas as esferas envolvidas; formalização; gestão do conhecimento; treinamento e capacitação nos órgãos; questões técnicas operacionais.

Para cada um dos focos de discussão foram levadas perguntas direcionadoras e as ideias e resultados que surgiram do debate foram registradas na ferramenta Miro.



OFICINA 10
22 de abril de 2021

OBJETIVO
Discussão sobre os principais achados do campo



Registro dos resultados da discussão de cada ponto
 Imagem detalhada a partir da página 204

2.6.2 Refinamento do modelo - parte II

Essa oficina foi iniciada com a apresentação dos resultados do debate realizado na oficina anterior.

Para apoio à execução das tarefas dos próximos momentos, foi realizada conceituação, exemplificação e aplicação das ferramentas de design de serviço Blueprint e Canvas. Foi apresentado o modelo de Canvas da Consultoria Executiva e seus campos detalhados.

O time foi dividido em grupos e guiados a preencher os campos com as informações obtidas após internalização das entrevistas, a saber: objetivo; problema; benefícios; como funciona o serviço; duração; escopo; não escopo; público; responsáveis e papéis; entregas; contrapartidas.

Ao final do preenchimento, ficou claro que havia discordâncias acerca de algumas definições, portanto, como tarefa assíncrona, foi pedido que discutissem sobre as divergências do grupo e que, após entendimento interno, que o Canvas fosse ajustado com o resultado consolidado em debate.

A fim de apoiar o grupo para que o conteúdo do Canvas ficasse mais palatável ao público alvo do material e adequado às necessidades que surgiram em oficina, o time da Enap contribuiu com uma proposta de refinamento realizada também assincronamente após a oficina, onde todos os itens propostos foram extraídos dos entendimentos do grupo durante as oficinas do projeto.



OFICINA 11

28 de abril de 2021

OBJETIVO

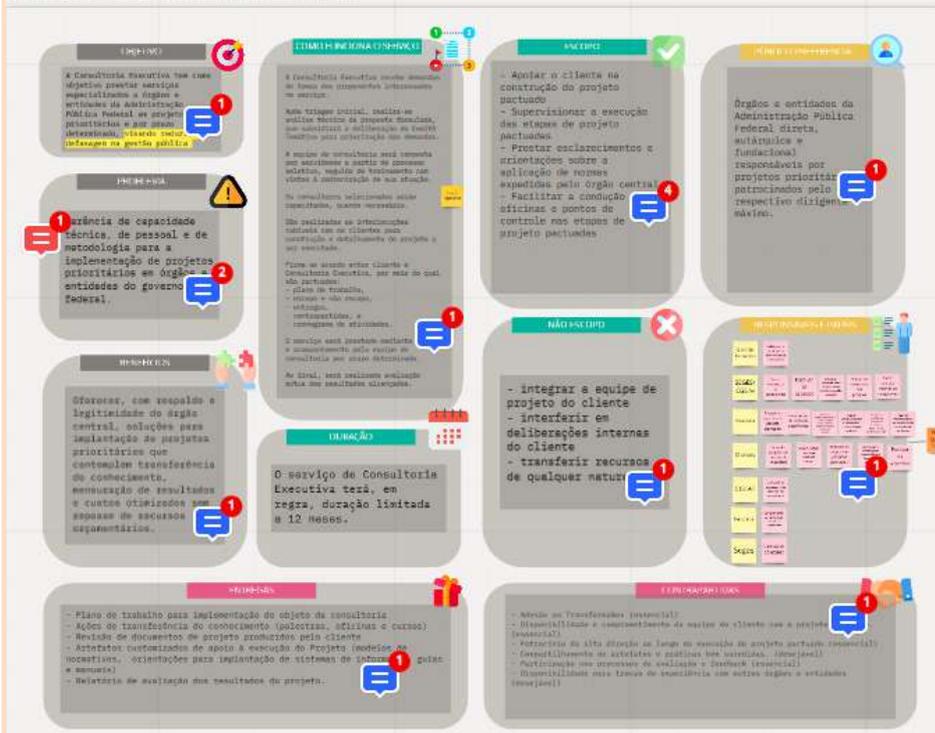
Construção do modelo do serviço de consultoria executiva

Canvas da Consultoria

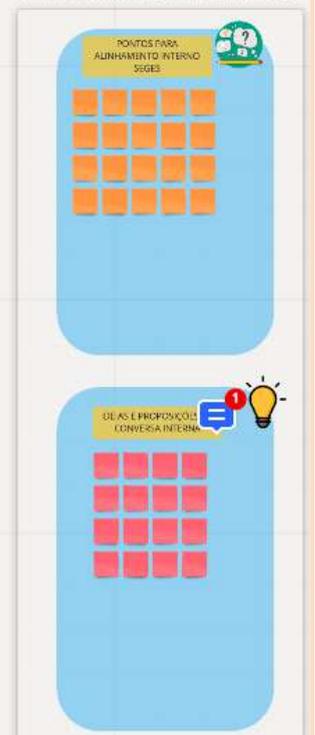


Canvas trabalhado pela equipe SEGES durante a oficina
Imagem detalhada a partir da página 216

Canvas da Consultoria - proposta Enap



Alinhamento assíncrono SEGES



Canvas proposto pela equipe Enap a partir de resultados prévios do projeto e refinado pela SEGES em trabalho assíncrono.
Imagem detalhada a partir da página 217

2.6.3 Detalhamento das atividades de aprimoramento da modelagem

Nesta oficina os objetivos das ferramentas Blueprint e Canvas foram recapitulados e uma nova ferramenta apresentada: o Roadmap de Projetos.

Os integrantes do time foram orientados a trabalhar no Miro para a elaboração do Roadmap, registrando as atividades que precisariam ser realizadas em cada uma das macrofases priorizadas e aquelas que emergiram naturalmente na fase de entrevistas: formação, capacitação e treinamento; construção do projeto; acordo de prestação de serviço; execução; comunicação. Para cada macrofase, as tarefas deveriam ser divididas nas prioridades: imediatamente; em até 1 mês; em até 6 meses.

Após a atividade, foi iniciada a apresentação da jornada do trabalho conjunto com a Enap. Todas as fases foram apresentadas e navegamos com o grupo pela produção realizada nos quadros do Miro.

Retornamos às questões debatidas no início do Projeto a fim de verificar quais delas foram respondidas ao final do trabalho.

Foram apresentados os encaminhamentos finais do que precisaria ser aprofundado, sugestões da Enap, apresentados os resultados tangíveis e intangíveis do projeto e realizada avaliação final dos participantes na ferramenta Mentimeter e encerrado o Projeto.

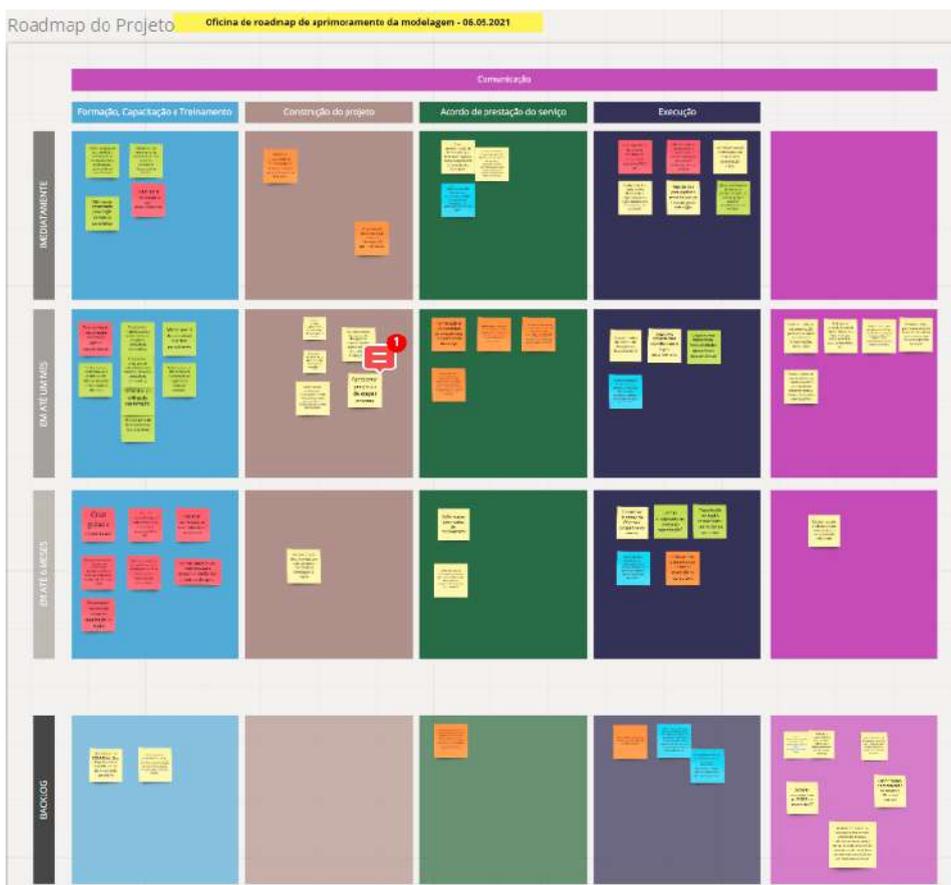


OFICINA 12

06 de maio de 2021

OBJETIVO

Detalhamento das atividades necessárias para as próximas fases



Roadmap do projeto com detalhamento das atividades das próximas etapas necessárias para endereçar os principais achados do campo
 Imagem detalhada a partir da página 242

2.7 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A apresentação executiva de resultados é importante para dar visibilidade do trabalho realizado às instâncias superiores. Seu objetivo é colher a percepção dos patrocinadores do projeto, mostrar e validar o caminho percorrido.

2.7.1 Apresentação executiva

Nesta oficina foi feita uma apresentação executiva do projeto onde foram recapitulados os objetivos centrais do projeto e a síntese dos principais aprendizados, sistematizados após a realização da última oficina (anexo I).

Foram apresentados também os resultados tangíveis e intangíveis do projeto, com abertura e destaques do time do projeto.

Após a apresentação executiva da jornada do projeto, o time do projeto foi convidado a apresentar a modelagem e o percurso trilhado após término do projeto, destacando os aprendizados e indicando os próximos passos.

Os dirigentes convidados tiveram um momento de feedback para o time do projeto com indicação de possibilidades e oportunidades relativas à agenda do serviço de consultoria executiva, incluindo possibilidades de continuidade com o apoio da CGGOV da Enap.

Após o diálogo sobre os feedbacks recebidos, a equipe do projeto foi convidada a expor os principais aprendizados individuais do processo.



OFICINA 13

18 de junho de 2021

OBJETIVO

Apresentação executiva de resultados

3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

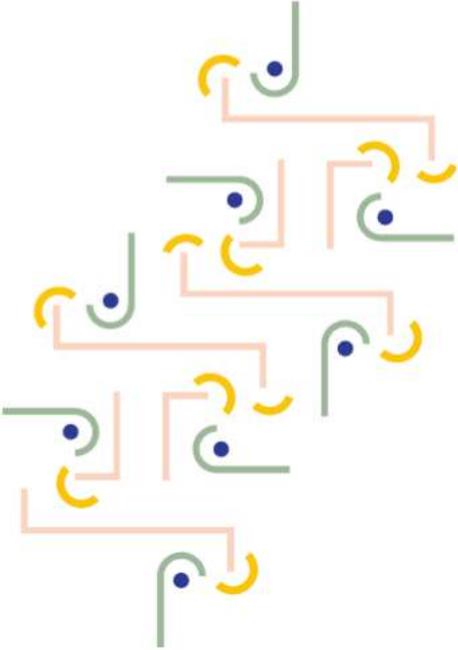
STICKDORN, Mark; SCHNEIDER, Jakob e coautores. ISTO É DESIGN THINKING DE SERVIÇOS: Fundamentos - Ferramentas - Casos. 1ª Edição. Bookman Editora LTDA, 2014.

STICKDORN, Mark et al. THIS IS SERVICE DESIGN DOING - Applying service design thinking in the real world - A

practitioner's handbook. O'Reilly Media Inc, 2018.

4. ANEXOS

Anexamos abaixo os slides das oficinas e conteúdo produzido no Miro.



PROJETO
Consultoria Executiva SEGES

OFICINA 1
Alinhamento Preliminar

Brasília, 25 de novembro de 2020

G'NOVA 

OFICINA DE ALINHAMENTO PRELIMINAR
Projeto Consultoria Executiva

1. QUEM SOMOS
2. PROPOSTA DE TRABALHO
3. O DESAFIO E A CONSULTORIA EXECUTIVA
4. ATORES
5. PREMISSAS
6. POSSÍVEIS BARREIRAS



1 QUEM SOMOS

MÔNICA RIBEIRO - FACILITADORA

Facilitadora sênior da ENAP, graduada em **Economia**, especialista em Gestão de Políticas Públicas de **Direitos Humanos** e **Coach Ontológica** formada por **Newfield Network - Chile**, foi servidora pública federal por 16 anos, onde atuou nos últimos 6 anos como ouvidora do Ministério do Desenvolvimento Social. **É docente convidada do Programa de Desenvolvimento de Lideranças da ENAP.**

Projetos mais recentes com facilitação para a Escola:

- Projeto de Avaliação do Modelo de Governança do Ministério da Economia (*em andamento*)
- Projeto Liderando Mudanças no Estados - Secretários de Planejamento e Administração (*em andamento*)
- Projeto de Revisão dos Ciclos Internacionais para Altos Executivos da Enap
- Programa de Altos Executivos - 8º Ciclo Internacional em parceria com a Universidade de Indiana - SPEA/USA.
- Projeto de revisão do Plano Estratégico do Tesouro Nacional
- PPA - 2020-2023

SARA VIEIRA - FACILITADORA

Instrutora e Facilitadora da ENAP, pós-graduada em **Gerenciamento de Projetos PMI**, especialista em metodologias de trabalho baseadas no design e orientadas à inovação. **Professora de Design Thinking e Design Sprint** e mentora de novos empreendedores. Servidora pública há 15 anos na Caixa, atua na estratégia para clientes de renda básica e na construção do modelo de trabalho remoto para os empregados da Diretoria de Clientes.

Projetos mais recentes:

- Projeto Sustentabilidade Fiscal como Valor Público - STN e Enap (*em andamento*)
- Modelagem de Trabalho Remoto - Diretoria de Clientes Caixa (*em andamento*)
- Curso de Design Thinking para facilitadores - Câmara dos Deputados
- Facilitação do Desenho de estratégias conjuntas de atuação em cidadania financeira junto ao Ministério da Cidadania e Banco Central
- Coordenação do Planejamento estratégico da Superintendência de Clientes Caixa



MÔNICA RIBEIRO

Resuminho sobre você

Sou brasiliense, taurina, filha de gaúcho com paraense, amo cinema e acredito que a vida fica bem mais divertida com música.

Como Coach Ontológica, facilito processos transformacionais de pessoas e empresas.

Nos últimos meses, idealizei e coloquei no mundo um novo projeto do coração chamado Percurso das Emoções.

Faço vários tipos de trabalho para a Enap, atuando especialmente com facilitação e treinamento de lideranças, duas coisas que amo fazer!

https://bit.ly/Linkedin_MônicaRibeiro



Eu ouço muito sobre mim:

"Você sempre tem algo a dizer que instiga ampliar o olhar sobre as coisas e situações"

Adoro:

- Pessoas
- Aprender coisas novas e inspirar
- Nadar no lago Paranoá

SARA VIEIRA

Sou brasiliense, adoro música, shows, séries e filmes. Gosto tanto de cozinhar que fiz faculdade disso!

Sou servidora na Caixa há 15 anos. Tirei 1 ano e meio de licença para cuidar da minha empresa e no dia em que eu ia comprar passagens pra morar fora me convidaram pra voltar... OMG!

Eu me interesso por comportamentos humanos e por abordagens e métodos que fazem o trabalho ser mais assertivo e gerar mais valor pros cidadãos.

<https://www.linkedin.com/in/saravieiramartins/>



Eu ouço muito sobre mim:

"Você fala pouco, mas tá sempre observando o que acontece"

Adoro:

- Viajar
- Ouvir histórias
- Filmes de viagem no tempo

FERNANDA MACHIAVELI

Resuminho sobre mim



Eu ouço muito sobre mim:



Adoro:

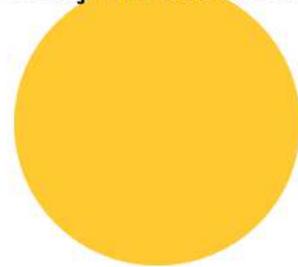


LUCIANO MADURO

Resuminho sobre mim



Eu ouço muito sobre mim:



Adoro:

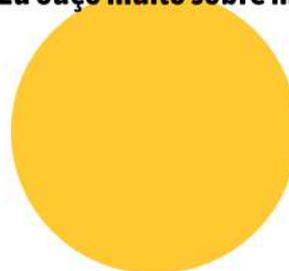


SORAYA BRANDÃO

Resuminho sobre mim



Eu ouço muito sobre mim:



Adoro:



GUSTAVO NERY

Resuminho sobre mim



Eu ouço muito sobre mim:



Adoro:



PATRÍCIA PARRA

Resuminho sobre mim



Eu ouço muito sobre mim:



Adoro:

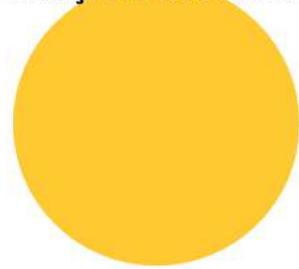


ROBERTO POJO

Resuminho sobre mim



Eu ouço muito sobre mim:



Adoro:



2

PROPOSTA DE TRABALHO

METODOLOGIA

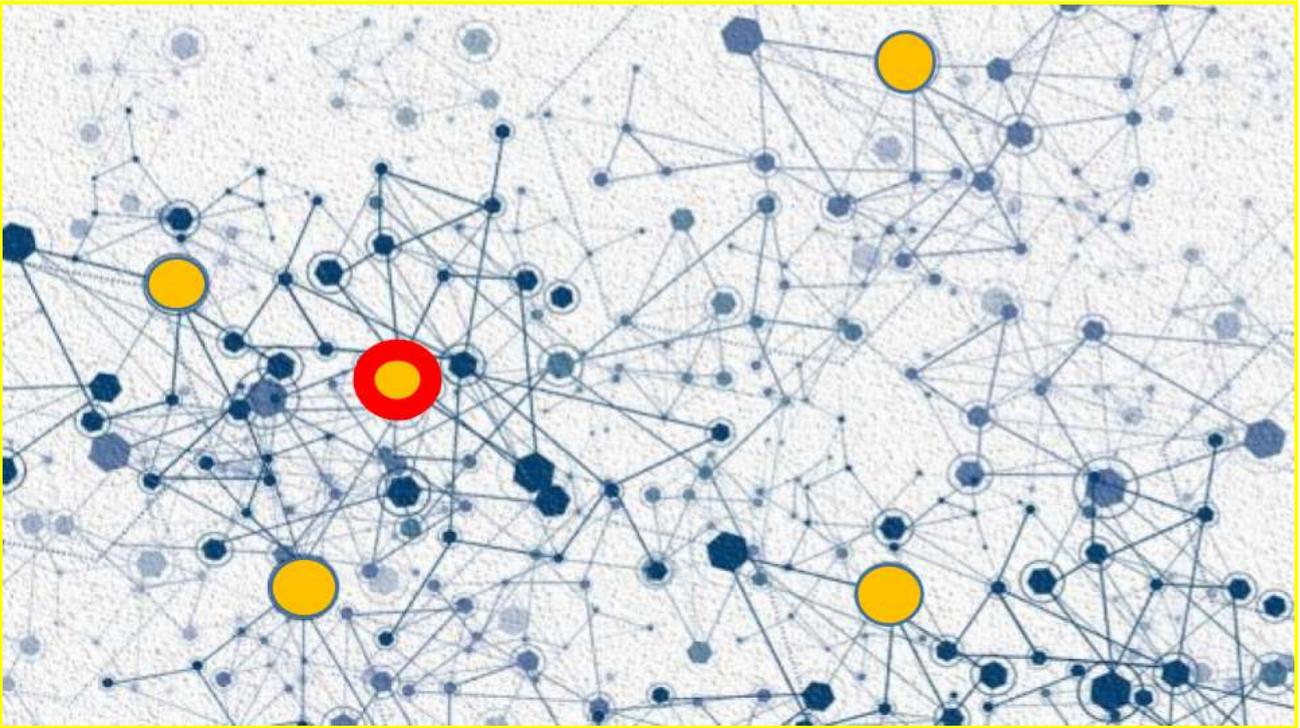
PROCESSO DO DESIGN

A complex network of blue nodes and lines on a light gray background, representing a design process or a network structure. The nodes vary in size and are connected by thin lines, creating a dense, interconnected web.

PROCESSO DO DESIGN

A complex network of blue nodes and lines on a light gray background, similar to the top image. However, four nodes are highlighted in yellow, indicating specific points of interest or innovation within the network.

OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO



AS 3 LENTES DA INOVAÇÃO

TECNICAMENTE
POSSÍVEL

FINANCEIRAMENTE
VIÁVEL

DESEJÁVEL
POR ALGUÉM

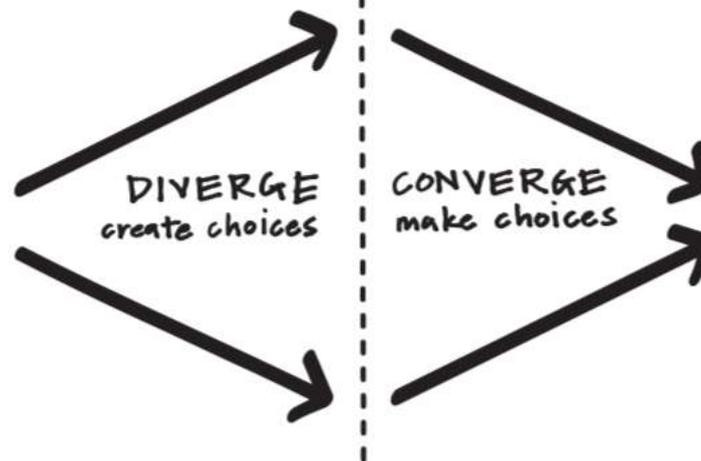
AS 3 LENTES DA INOVAÇÃO



DUPLO DIAMANTE



PENSAMENTO DIVERGENTE E CONVERGENTE



Divergent and convergent thinking

IDEO

PENSAMENTO DIVERGENTE

DIVERGÊNCIA

ENTENDER

PESQUISAR

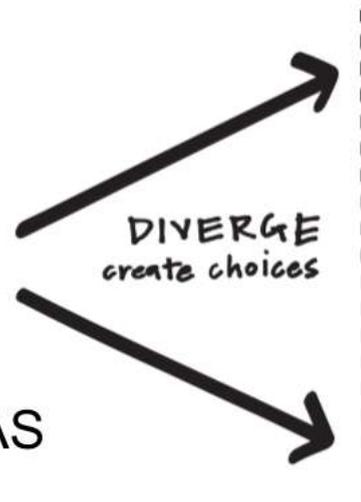
PROCURAR

EXPLORAR

FAZER PERGUNTAS

E IR ATRÁS DE RESPOSTAS

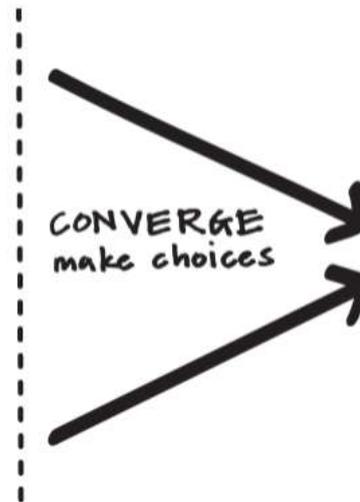
VÁRIAS RESPOSTAS



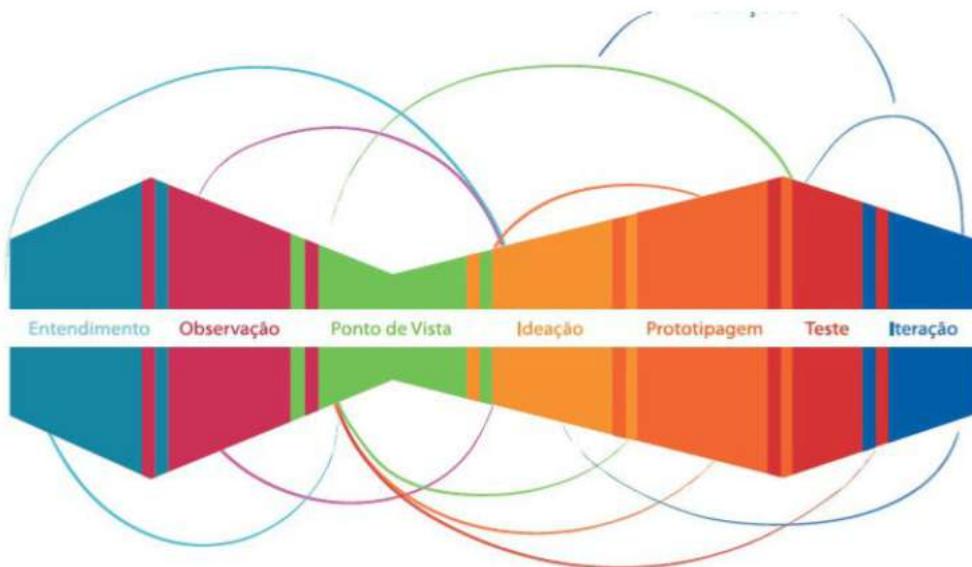
PENSAMENTO CONVERGENTE

CONVERGÊNCIA

ANALISAR
CRITICAR
SELECIONAR
PRIORIZAR
ESCOLHER



FLUIDEZ DO DUPLO DIAMANTE



NOSSA CAIXA DE FERRAMENTAS



PLANO DE TRABALHO

FASES

01



CONSTRUÇÃO DO PILOTO

02



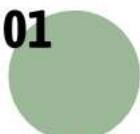
MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA

CONSTRUÇÃO DO PILOTO



ALINHAMENTO COM OS
DEMANDANTES

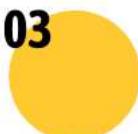
01



25/11

DESENHO DO PILOTO

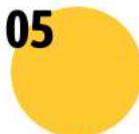
03



07/12
09/12

TESTES EM CAMPO
DO PILOTO

05



14/12

TESTE EM CAMPO DO
PILOTO AJUSTADO

07



02



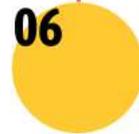
ALINHAMENTO COM O
TIME

04



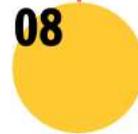
DESENHO DA AVALIAÇÃO DO
PILOTO E PLANEJAMENTO
PARA EXECUÇÃO

06



ITERAÇÃO DO PROTÓTIPO
PÓS APRENDIZADOS

08



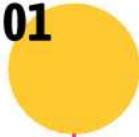
CONSOLIDAÇÃO DOS
APRENDIZADOS

MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA



IMERSÃO NA REALIDADE

01



IDEAÇÃO

03

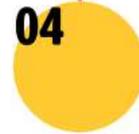


02



ANÁLISE DOS
APRENDIZADOS

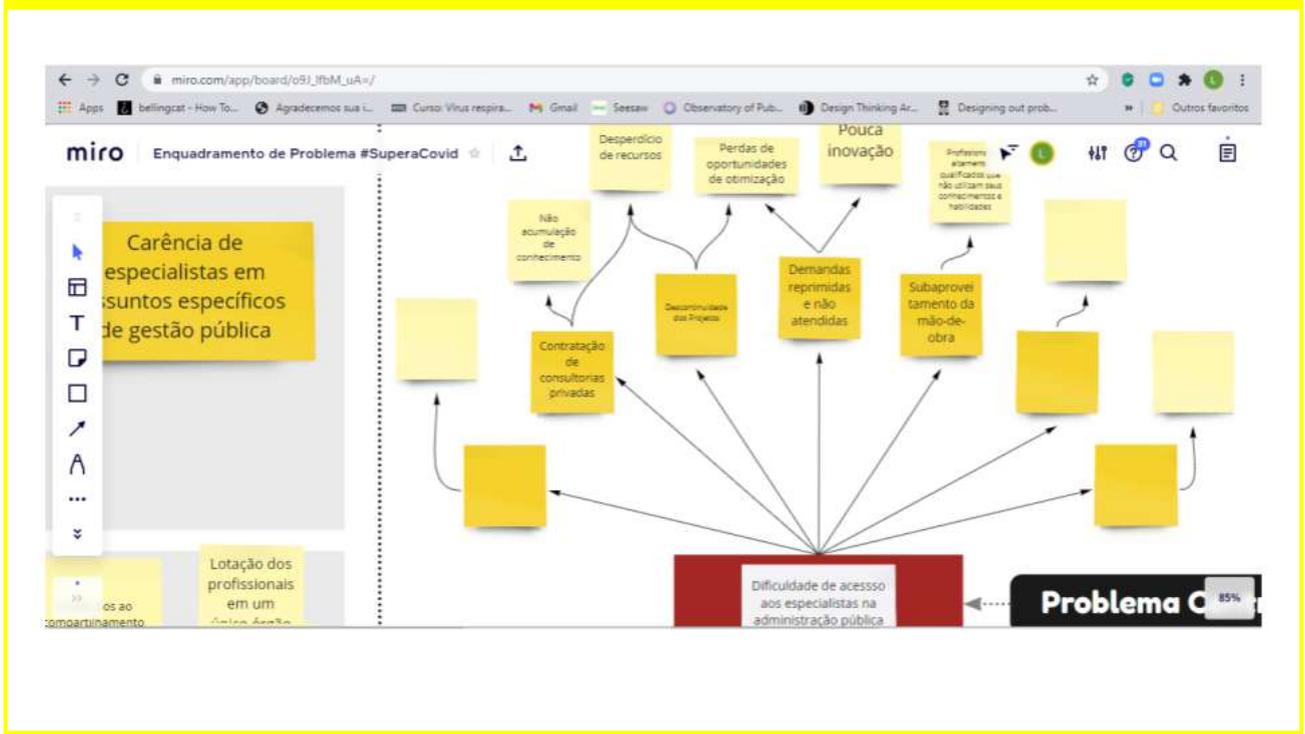
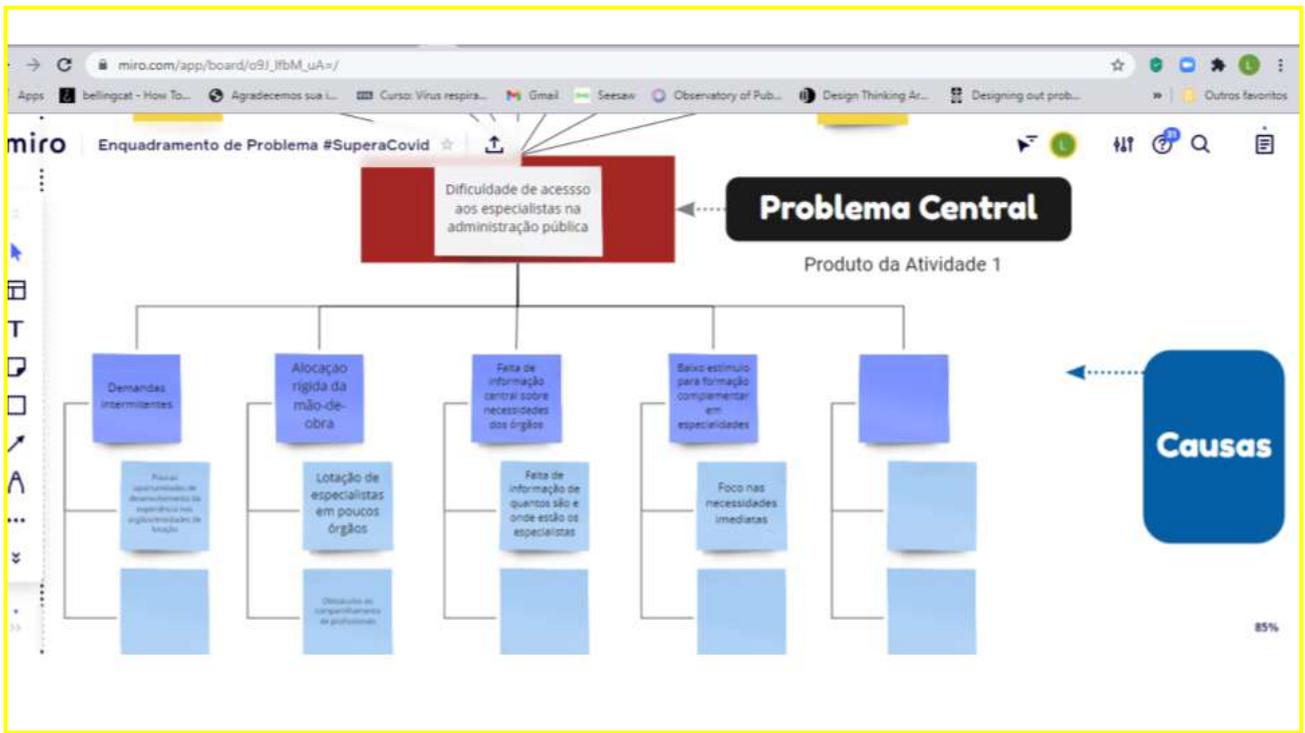
04



PROTOTIPAGEM DO MODELO

3

O DESAFIO E A CONSULTORIA EXECUTIVA



CONTEXTO DO PROBLEMA E DA SOLUÇÃO

Qual problema a consultoria executiva visava resolver e por que a consultoria executiva foi a solução?

NOSSAS DÚVIDAS

- Já existe alguma parte do piloto rodando? Em quais órgãos? De que forma?
- O nosso piloto será em quais órgãos?
- O que vocês já descobriram nesse meio tempo entre declaração do projeto e início do piloto?

DESAFIO NORTEADOR DO PROJETO

Qual problema a consultoria executiva visa resolver?

4 **ATORES**

ATORES

- Quais órgãos, unidades do ME que estão diretamente envolvidos no projeto?
- Quem são os patrocinadores principais do projeto?
- Quem queremos impactar com o projeto?

MAPA DE ATORES

ATORES DO PROJETO

Consultores executivos - 5
CGCAT
Órgão atendidos pela consultoria
192 possíveis demandantes e 30 em atendimento
ANESP
CGSIM
SEGES
SGP - normatizador
Secretário Especial SEDGG -
Secretário especial adjunto - Gleison (para mostrar o modelo e plano de expansão)
Enap

5 PREMISSAS

PREMISSAS

- Do que não abrimos mão?
- Quais condições já estão postas?
- O que temos de compromissos firmados sobre o projeto?
- Precisamos da validação de patrocinadores específicos?
- Existem leis ou normas que precisam nos guiar, além da IN nº 65/2020?
- Quais são as limitações relacionadas a tempo, orçamento e outros?

MAPA DE PREMISSAS

PREMISSAS DA CONSULTORIA E DO PROJETO

Personalização do trabalho
Flexibilidade do modelo
Liberdade para trabalhar com vários órgãos
Construção colaborativa
Não vinculação do trabalho de consultoria com promoção ou mudança de cargo comissionado
Consultores não podem ficar à toa
Clareza de papéis

MAPA DE PREMISSAS

NECESSIDADES A SEREM ATENDIDAS

Definição do processo ideal de seleção
Considerar comportamento na avaliação do perfil
Expansão para outras carreiras da SEGES e para além da SEGES
Definição do processo de seleção de temas
Desenhar possibilidades ser o modelo de gestão das equipes
Avaliar a efetividade do processo de gestão centralizado

6

POSSÍVEIS BARREIRAS

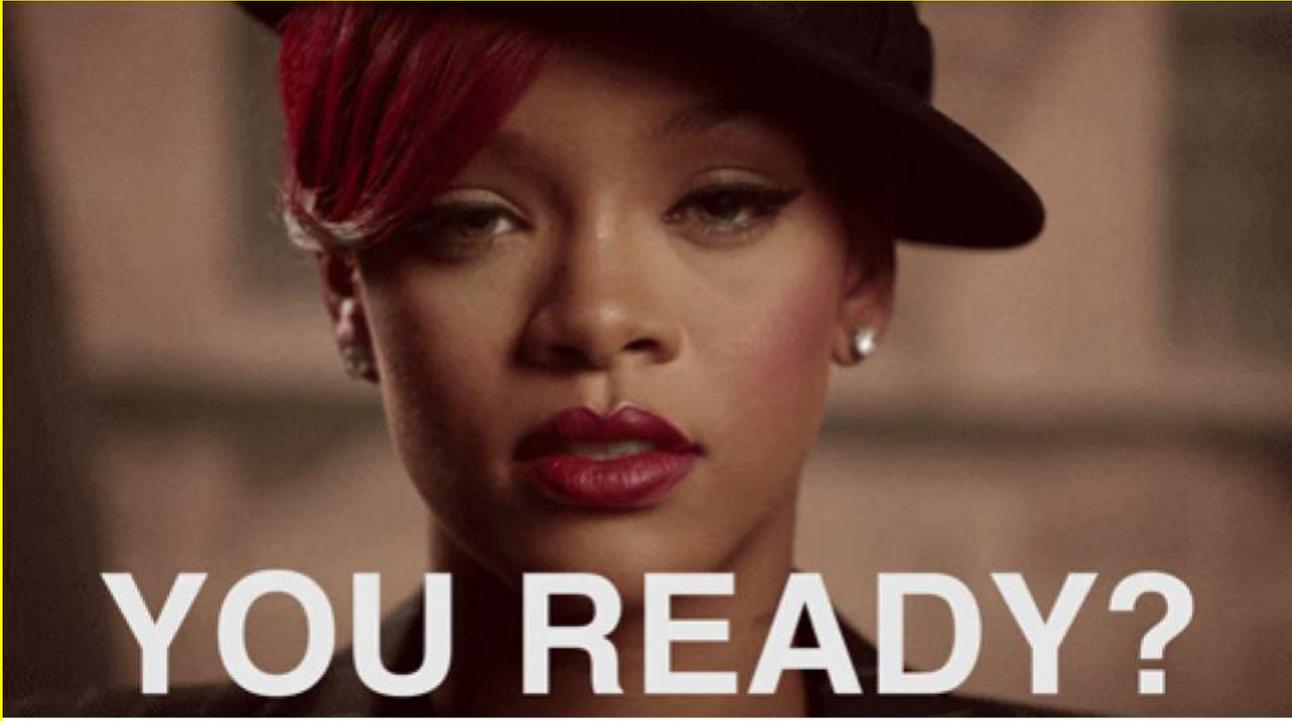
POSSÍVEIS BARREIRAS

- Quais pontos de atenção visualizamos de antemão?
- Quais podem ser os entraves na execução do projeto?
- Quais informações relevantes ainda não possuímos?

MAPA DE BARREIRAS/PONTOS DE ATENÇÃO

POSSÍVEIS BARREIRAS DO PROJETO E PONTOS DE ATENÇÃO

Escolha equivocada dos clientes
Integração da equipe
Senioridade dos consultores
Entendimento adequado sobre a atuação dos consultores
Demanda maior que capacidade de atendimento
Papéis, resultados e deveres não declarados ou não esclarecidos
Mapeamento de fluxos hierárquicos e graus de autonomia
Ajustes nos sistemas que são descentralizados



YOU READY?

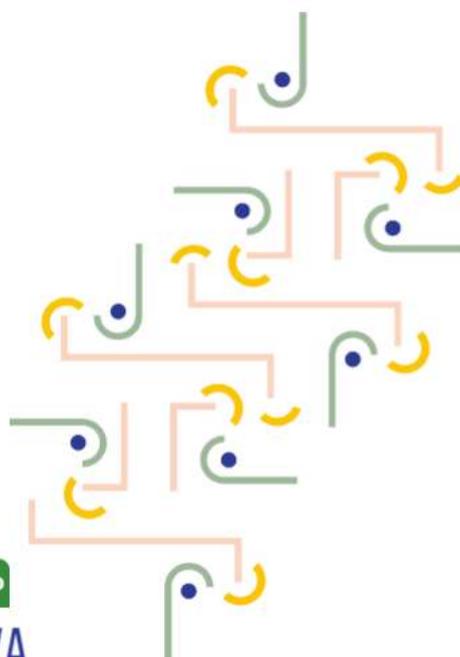
CHECKOUT

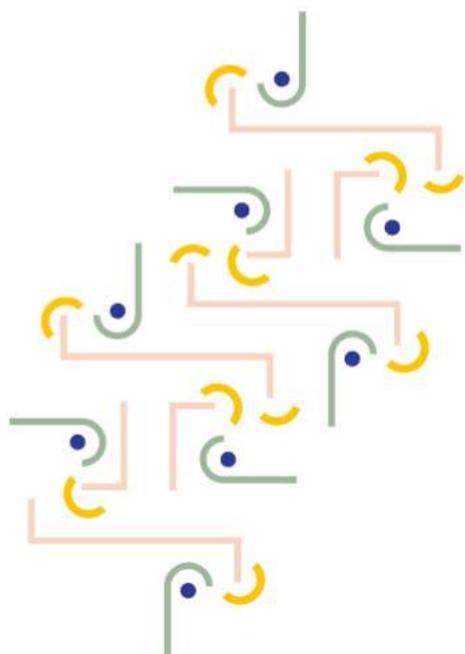
Como estão se sentindo depois de tudo?
Como saem do nosso alinhamento inicial?
O que não pode faltar na oficina de alinhamento preliminar
com gestores do serviço de consultoria?

OBRIGADA!

Luciano Maduro
Mônica Ribeiro
Sara Vieira

Brasília, 25 de novembro de 2020





PROJETO
Consultoria Executiva SEGES

OFICINA 2 Alinhamento com o time

Brasília, 02 de dezembro de 2020



OFICINA DE ALINHAMENTO PRELIMINAR **Projeto Consultoria Executiva**

1. QUEM SOMOS
2. OBJETIVO DO PROJETO
3. PROPOSTA DE TRABALHO
4. CONTEXTO
5. APRENDIZADOS ATÉ AGORA



1

QUEM SOMOS

ENAP



Fernanda Machiaveli



Luciano Maduro



Mônica Ribeiro



Sara Vieira

ENAP

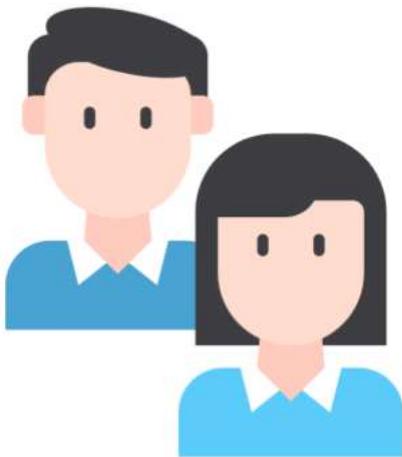


Resuminho sobre você

Qual sua especialidade no trabalho?

Qual sua especialidade na vida?

CONSULTORIA EXECUTIVA



Resuminho sobre você

Qual sua especialidade no trabalho?

Qual sua especialidade na vida?

2 OBJETIVO DO PROJETO

DESAFIO

Como podemos resolver problemas de alto impacto em um curto período que mobilize talentos específicos, acelere transformação organizacional e melhore o desempenho da Adm Pública?

A SOLUÇÃO

A consultoria executiva visa resolver problemas complexos de alto impacto que acelere a transformação organizacional e melhore o desempenho da Adm Pública em um curto período de tempo.

3

PROPOSTA DE TRABALHO

METODOLOGIA

AS 3 LENTES DA INOVAÇÃO

TECNICAMENTE
POSSÍVEL

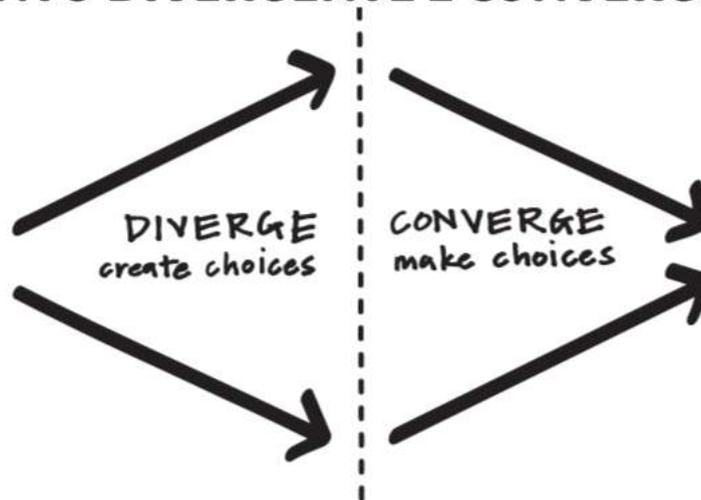
FINANCEIRAMENTE
VIÁVEL

DESEJÁVEL
POR ALGUÉM

AS 3 LENTES DA INOVAÇÃO



PENSAMENTO DIVERGENTE E CONVERGENTE



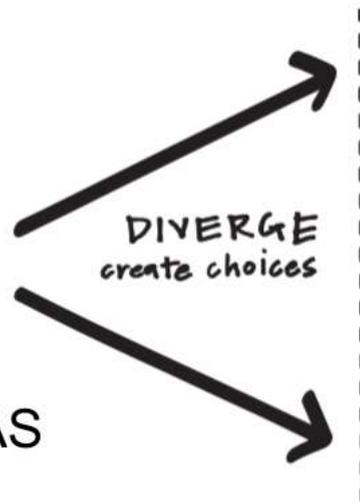
Divergent and convergent thinking

IDEO

PENSAMENTO DIVERGENTE

DIVERGÊNCIA

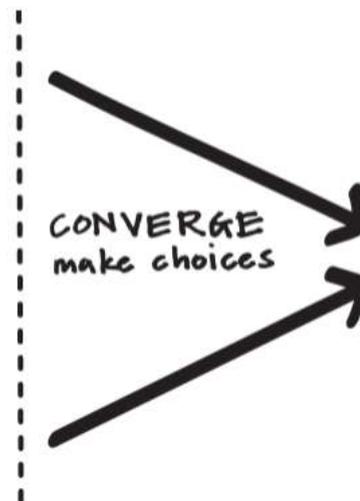
ENTENDER
PESQUISAR
PROCURAR
EXPLORAR
FAZER PERGUNTAS
E IR ATRÁS DE RESPOSTAS
VÁRIAS RESPOSTAS



PENSAMENTO CONVERGENTE

CONVERGÊNCIA

ANALISAR
CRITICAR
SELECIONAR
PRIORIZAR
ESCOLHER



NOSSA CAIXA DE FERRAMENTAS



PLANO DE TRABALHO

FASES

01



CONSTRUÇÃO DO PILOTO

02



MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA

CONSTRUÇÃO DO PILOTO



ALINHAMENTO COM OS
DEMANDANTES

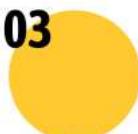
01



25/11

DESENHO DO PILOTO

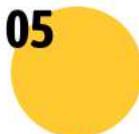
03



07/12
09/12

TESTES EM CAMPO
DO PILOTO

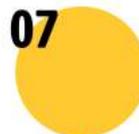
05



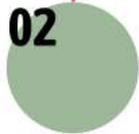
14/12

TESTE EM CAMPO DO
PILOTO AJUSTADO

07



02



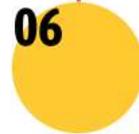
ALINHAMENTO COM O
TIME

04



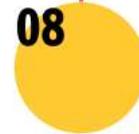
DESENHO DA AVALIAÇÃO DO
PILOTO E PLANEJAMENTO
PARA EXECUÇÃO

06



ITERAÇÃO DO PROTÓTIPO
PÓS APRENDIZADOS

08



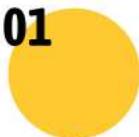
CONSOLIDAÇÃO DOS
APRENDIZADOS

MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA



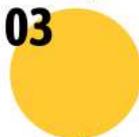
IMERSÃO NA REALIDADE

01



IDEAÇÃO

03



02

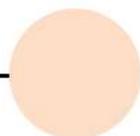


ANÁLISE DOS
APRENDIZADOS

04



PROTOTIPAGEM DO MODELO

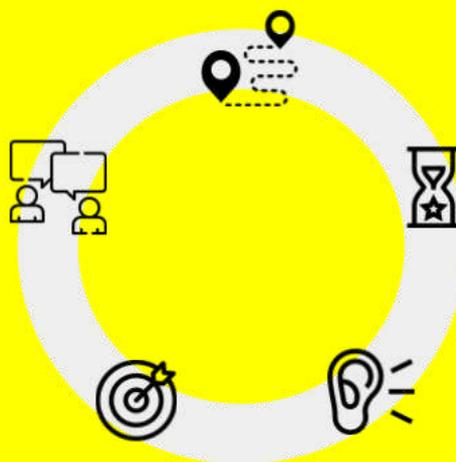


DEFINIÇÃO DE DATAS

- Quais são as ausências já programadas?
- Qual será o intervalo de final de ano mais adequado, considerando a equipe do projeto e os órgãos para os quais já estão trabalhando?

COMBINADOS

- Confiança no processo
- Valorização do tempo
- Escuta ativa
- Objetividade
- Síntese e participação de todos



4

CONTEXTO

MAPA DE ATORES

ATORES DO PROJETO

Consultores executivos - 5
CGCAT
Órgão atendidos pela consultoria
192 possíveis demandantes e 30 em atendimento
ANESP
CGSIM
SEGES
SGP - normatizador
Secretário Especial SEDGG -
Secretário especial adjunto - Gleison (para mostrar o modelo e plano de expansão)
Enap

MAPA DE PREMISSAS

PREMISSAS DA CONSULTORIA E DO PROJETO

Personalização do trabalho
Flexibilidade do modelo
Liberdade para trabalhar com vários órgãos
Construção colaborativa
Não vinculação da consultoria com promoção ou mudança de cargo comissionado
Não haver ociosidade
Clareza de papéis

MAPA DE NECESSIDADES

NECESSIDADES A SEREM ATENDIDAS

Definição do processo ideal de seleção
Considerar comportamento na avaliação do perfil
Expansão para outras carreiras da SEGES
Definição do processo de seleção de temas
Desenhar possibilidades para um modelo de gestão das equipes
Avaliar a efetividade do processo de gestão centralizado

MAPA DE BARREIRAS

POSSÍVEIS BARREIRAS DO PROJETO

Demanda maior que capacidade de atendimento
Papéis, resultados e deveres não declarados ou não esclarecidos (comunicação)
Mapeamento de fluxos de atuação e graus de autonomia
Ajustes nos sistemas que são descentralizados e dependem da estrutura interna de suporte de cada órgão.

PONTOS DE ATENÇÃO

PONTOS DE ATENÇÃO

Escolha equivocada dos clientes
Integração e engajamento da equipe
Disposição dos consultores à mudança de modelo
Entendimento adequado sobre a atuação dos consultores

5 APRENDIZADOS ATÉ AGORA

O que **só vocês** poderiam nos contar sobre a experiência dos últimos 3 meses?



MAPEAMENTO DO QUE VOCÊS JÁ APRENDERAM SOBRE A CONSULTORIA EXECUTIVA

- Vá ao Miro e escreva suas
Certezas
Suposições
Dúvidas
- Um post-it por ideia, que seja autoexplicativo, mas curto.



Por quê?

O propósito
Qual a sua causa? No
que você acredita?

Como?

O processo
Ações específicas
realizadas para o porquê

O quê?

O resultado
O que você faz? O
resultado do porquê?

6

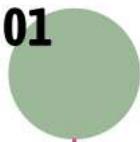
PRÓXIMOS PASSOS

CONSTRUÇÃO DO PILOTO



ALINHAMENTO COM OS
DEMANDANTES

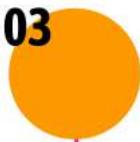
01



25/11

DESENHO DO PILOTO

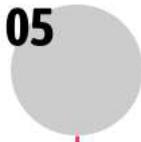
03



07/12
09/12

TESTES EM CAMPO
DO PILOTO

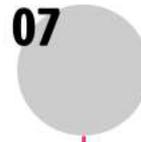
05



14/12

TESTE EM CAMPO DO
PILOTO AJUSTADO

07



02/12

02



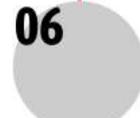
ALINHAMENTO COM O
TIME

04



DESENHO DA AVALIAÇÃO DO
PILOTO E PLANEJAMENTO
PARA EXECUÇÃO

06



ITERAÇÃO DO PROTÓTIPO
PÓS APRENDIZADOS

08



CONSOLIDAÇÃO DOS
APRENDIZADOS

CHECKOUT

NUMA ESCALA BARROCO
COMO VOCÊ SE SENTE HOJE?



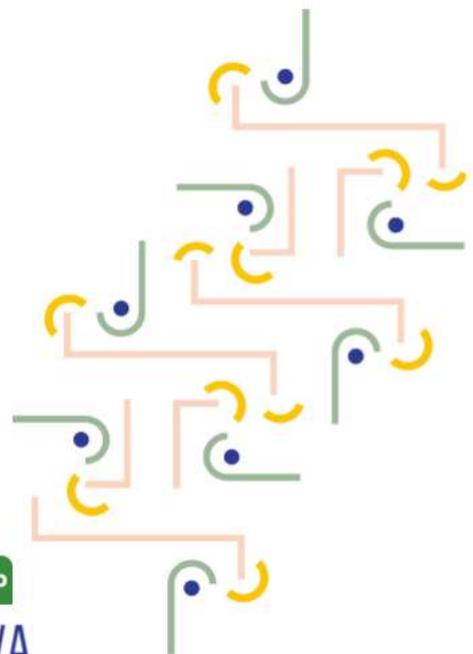
CHECKOUT

Como saem do nosso alinhamento inicial?

OBRIGADA!

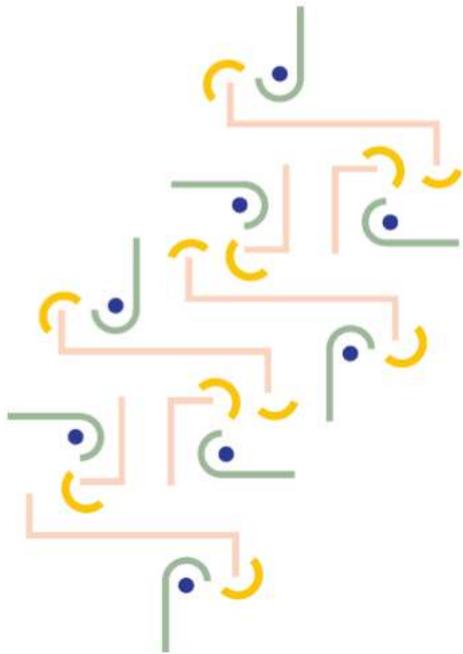
Luciano Maduro
Mônica Ribeiro
Sara Vieira

Brasília, 02 de dezembro de 2020



Plataforma Miro - Matriz CSD - 02/12/2020





PROJETO
Consultoria Executiva SEGES

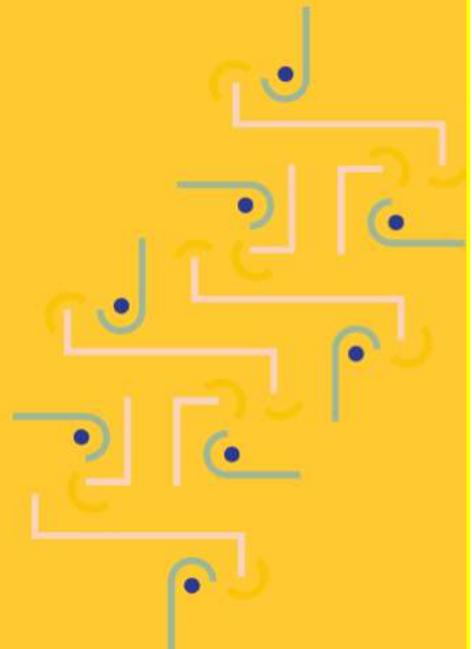
OFICINA 3
Desenho do Piloto

Brasília, 06 de dezembro de 2020



OFICINA DE DESENHO DO PILOTO
Projeto Consultoria Executiva

1. RECAPITULA
2. MAPA DA CONSULTORIA
3. CSD POR FASES DO MAPA
4. COMO É HOJE E COMO QUEREMOS QUE SEJA
5. TAREFAS



1

RECAPITULA

PROBLEMA

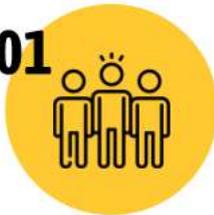
Os órgãos públicos têm **problemas de alto impacto a serem resolvidos**, mas no seu dia a dia estão imersos numa realidade de **demandas que não os possibilita dedicar a energia** necessária para focar em tais problemas. Além da questão da dedicação, nem sempre estes órgãos contam com **pessoas dotadas de competências necessárias** para o aprofundamento nos desafios complexos.

DESAFIO

Como podemos resolver problemas complexos, de alto impacto, que acelerem a transformação organizacional e melhorem o desempenho da Adm Pública, mobilizando talentos específicos exclusivamente dedicados em um curto período de tempo?

FASES DO PROJETO

01



CONSTRUÇÃO DO PILOTO

02



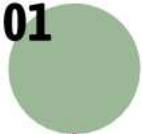
MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA

CONSTRUÇÃO DO PILOTO



ALINHAMENTO COM OS
DEMANDANTES

01



25/11

DESENHO DO PILOTO

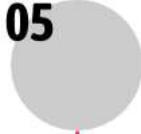
03



07/12
09/12

TESTES EM CAMPO
DO PILOTO

05



14/12

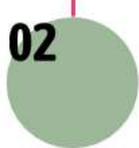
TESTE EM CAMPO DO
PILOTO AJUSTADO

07



02/12

02



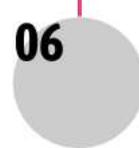
ALINHAMENTO COM O
TIME

04



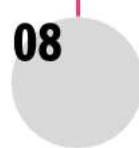
DESENHO DA AVALIAÇÃO DO
PILOTO E PLANEJAMENTO
PARA EXECUÇÃO

06



ITERAÇÃO DO PROTÓTIPO
PÓS APRENDIZADOS

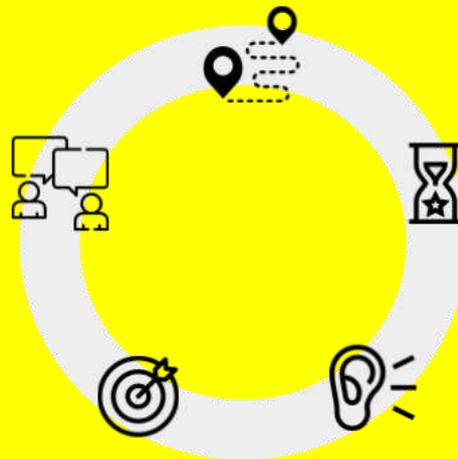
08



CONSOLIDAÇÃO DOS
APRENDIZADOS

COMBINADOS

- Confiança no processo
- Valorização do tempo
- Escuta ativa
- Objetividade
- Síntese e participação de todos



BOAS PRÁTICAS



Desligar o **MICROFONE**, só ligar quando for falar



Manter a **CÂMERA** aberta sempre que possível



Silenciar **ALERTAS** do celular e computador



Deixar **ÁGUA** e outras coisas que precise por perto



Conectar 5-10 min antes para **TESTAR** a conexão audiovisual



No caso de estar num ambiente barulhento, usar **FONES DE OUVIDO**



Respeitar as orientações do **FACILITADOR**



Buscar ser **CONCISO** nas suas falas



Cuide do seu **CORPO** e da sua **POSTURA** para ficar bem durante toda a sessão



Peça ajuda se tiver alguma dúvida sobre o uso das **FERRAMENTAS**

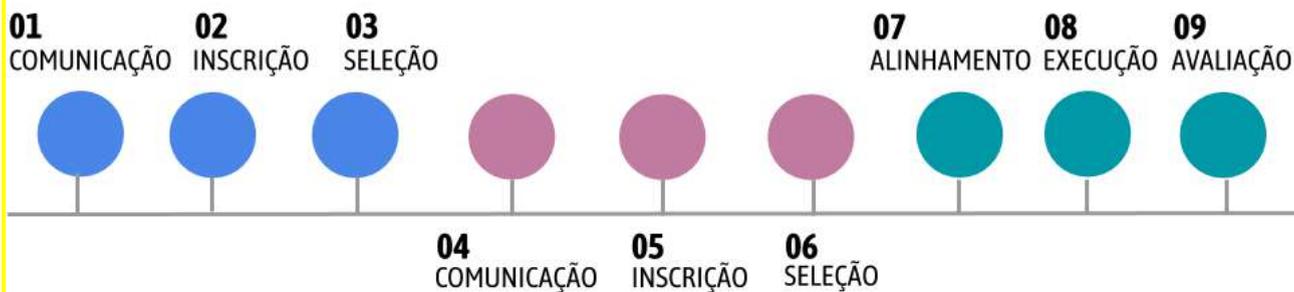
2 MAPA DA CONSULTORIA

FASES DA CONSULTORIA

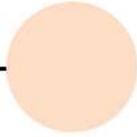
RECRUTAMENTO DOS CONSULTORES

ADESÃO DOS ÓRGÃOS/PROJETOS

EXECUÇÃO DA CONSULTORIA



3 CSD POR FASES DO MAPA

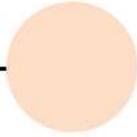


CSD POR FASES DA CONSULTORIA

- **Atividade no Miro**
 - Ver as CSD mapeadas na oficina anterior separadas por fase da consultoria

4

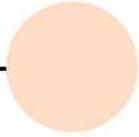
COMO É HOJE E COMO QUEREMOS QUE SEJA



COMO É HOJE E COMO QUEREMOS QUE SEJA

- Atividade no Miro
 - Listar o passo a passo de como tem sido feita cada fase
 - Listar o que gostaríamos de ajustar, incluir ou retirar

5 TAREFAS



TAREFAS

- Atividade no Miro
 - Listar as tarefas que precisamos realizar para que o piloto contenha o “como queremos que seja”

CHECKOUT

O que foi bom?

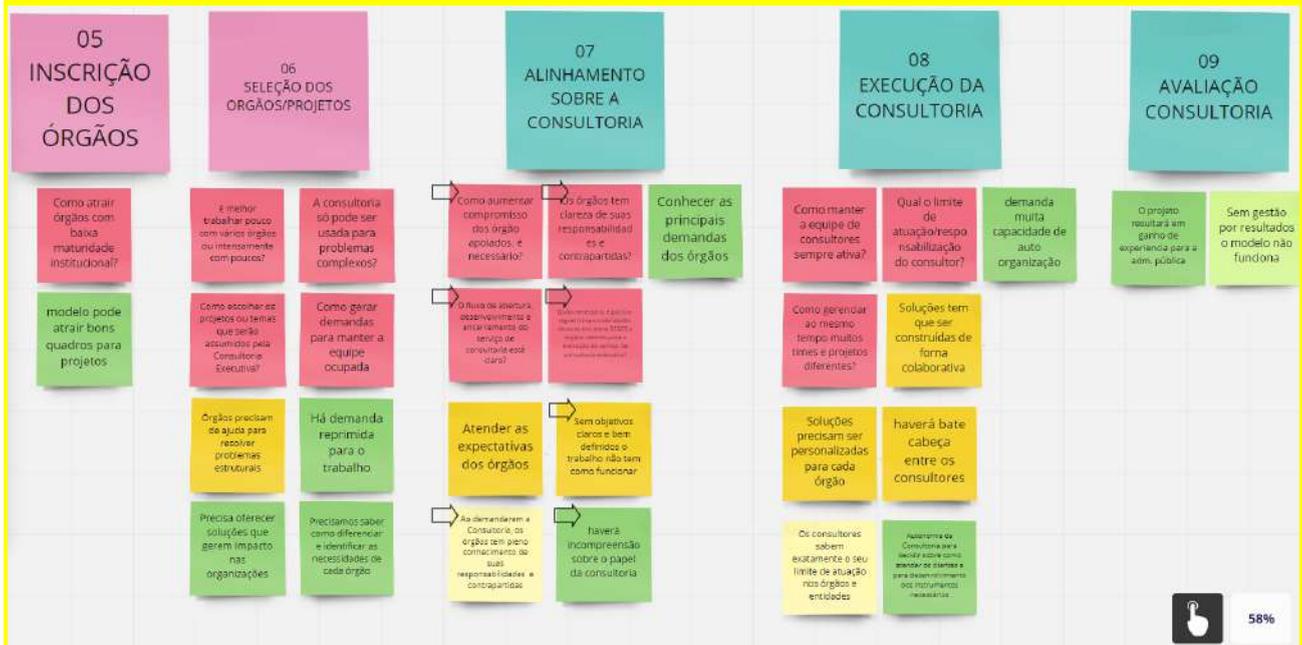
O que não pode faltar na próxima oficina (continuação do desenho do piloto)?

PLANO DE TRABALHO

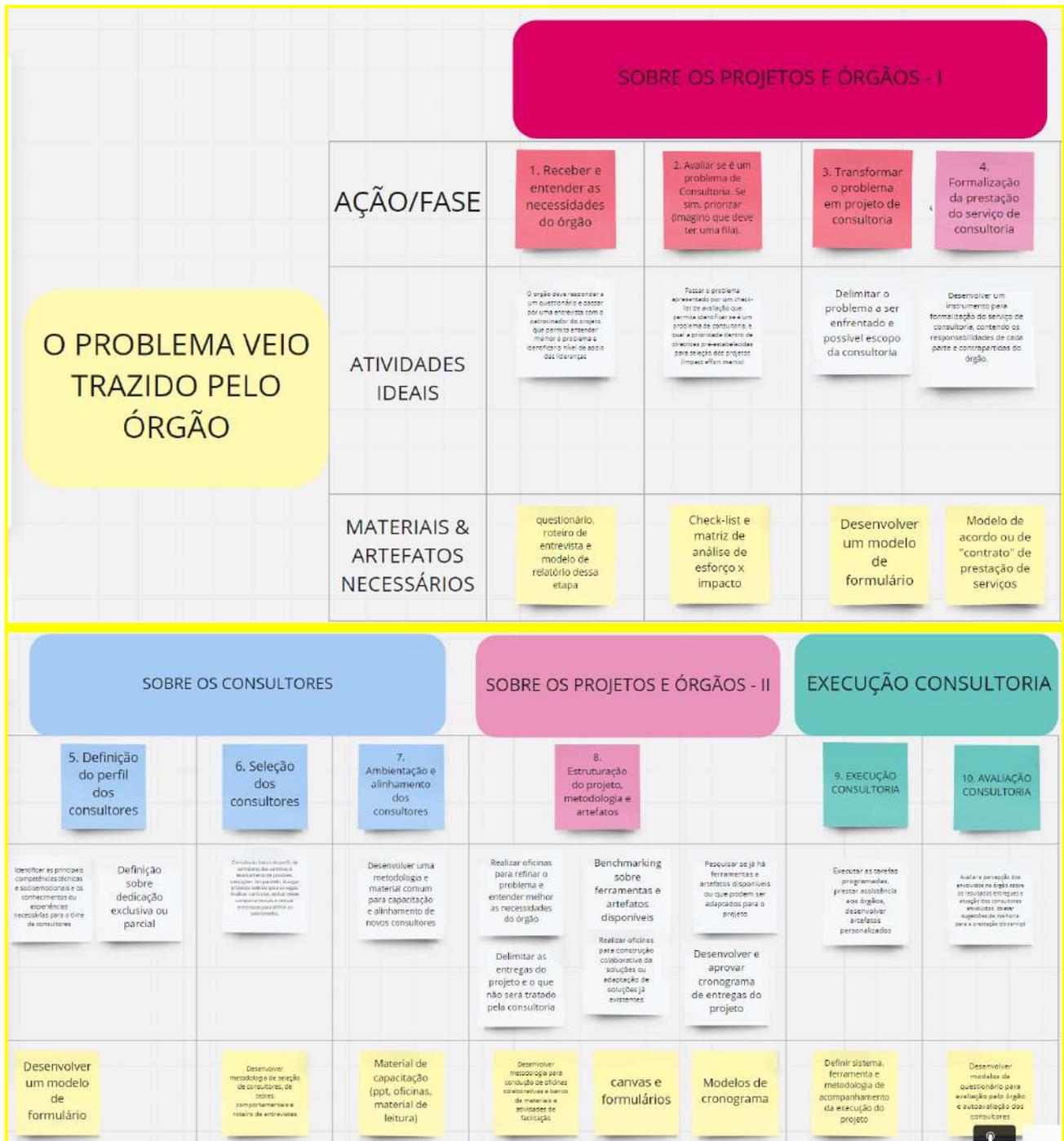
Plataforma Miro - Mapa da Consultoria proposto pela Enap - 07/12/2020



Plataforma Miro - Mapa da Consultoria ajustado pela SEGES-07/12/2020



Plataforma Miro - Mapa da Consultoria Opção 1 - Problema trazido pelo órgão demandante - 07/12/2020

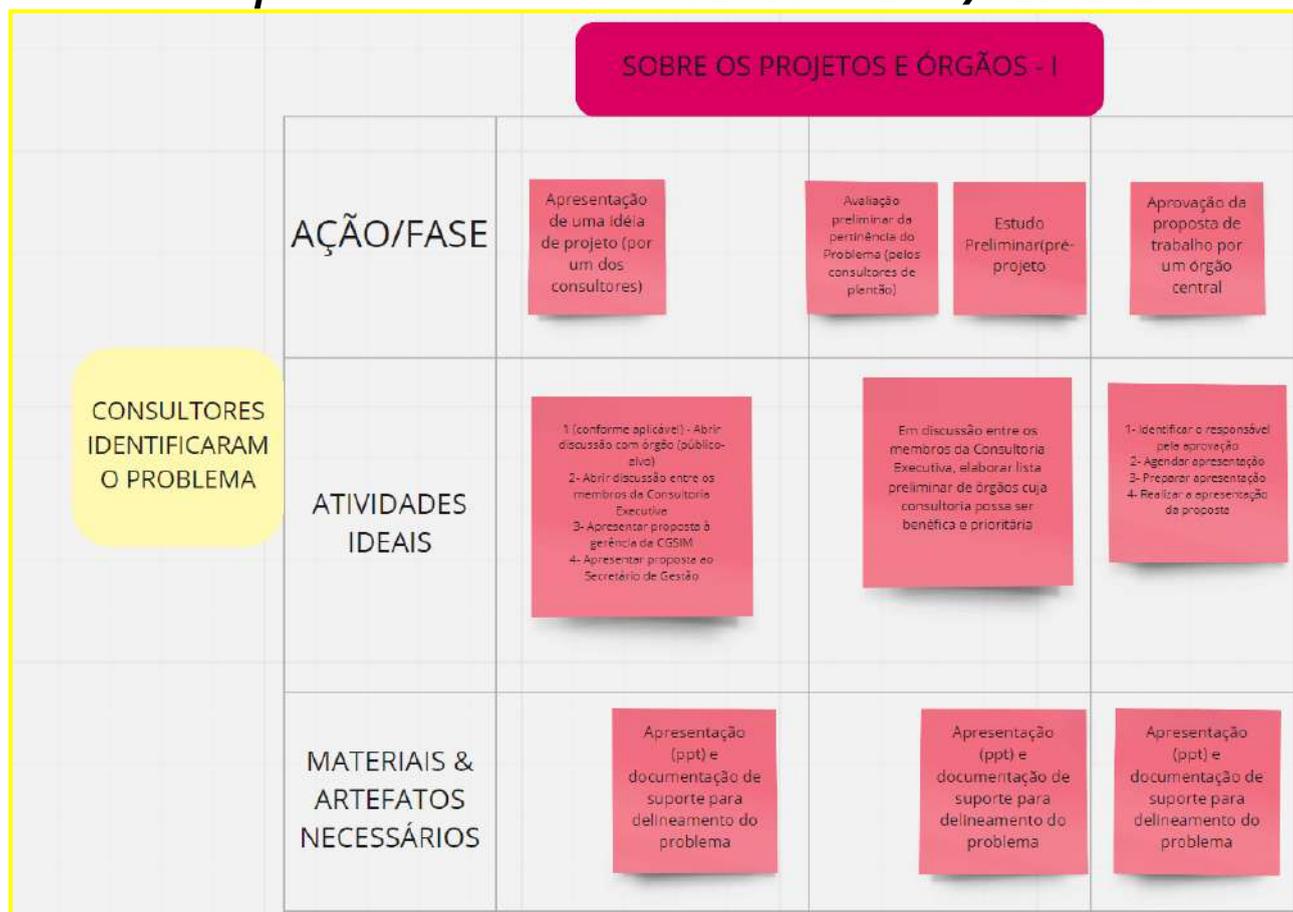


Plataforma Miro - Mapa da Consultoria Opção 2 - Tema definido pela SEGES/ME - 07/12/2020

		SOBRE OS PROJETOS E ÓRGÃOS		SOBRE OS CONSULTORES		
AÇÃO/FASE		01 Definição do Tema	02 Pré-projeto	03 Seleção dos consultores	04 Distribuição da demanda conforme o perfil	05 Capacitação e Treinamento
ATIVIDADES ATUAIS		O tema é definido conforme prioridades cujo controle esta fora de consultoria. Dessa maneira, mais adequado é dizer que definimos subtemas dentro desse tema, a partir das necessidades do assunto. São os grandes assuntos que permitirão a implementação do tema e vale para todos os órgãos. Por exemplo, sistema, interpretação/aplicação normativa e capacitação. Além disso, e é um problema, esses subtemas são divididos de forma incompatível com a real demanda, porque não temos controle e respeito de reação e disponibilidade dos órgãos, bem como de capacidade que temos de fabricar estruturas para esses sistemas, já que o tema é ideal e não podemos retornar. <u>Característica esse é o pilar central, dentro os três, de consultoria.</u>	Foi feita um pré-projeto que definiu os grandes assuntos e as partes relevantes para os consultores	Atualmente o perfil é apenas auto-declarado. O processo seletivo não foi feito segundo alguns perfis já usados na própria CGPM (normas, planejamento, sistemas etc.) mas de viu que não tem relação direta com o que aconteceu.	A partir dos produtos esperados foi definido o perfil desejável	
ATIVIDADES IDEAIS		No plano ideal, deveríamos ter acesso amplo aos atores que realmente interferem no desenvolvimento do tema. Além disso, as estruturas disponíveis deveriam estar a serviço do tema previamente, antes de o tema ser ideal. Por exemplo, como é que os atores de área do sistema não estão alinhados e comprometidos com a implementação do tema, se sistema é a chave do sucesso para esse tema?	Realizar uma etapa de seleção para definição de equipes, prioridades específicas, perfil desejado, identificação dos recursos: PDPA, etc.	No caso ideal, deveria haver saque de perfis previamente fixados a partir de seleções realizadas antes, como num cadastro de reserva, para se única forma de atender adequadamente no caso de um tema ser definido antes.	O processo de seleção deve ser bem estruturado com regras que permitam a maior abrangência com o perfil adequado	Identificação do CHA dos candidatos
MATERIAIS & ARTEFATOS NECESSÁRIOS		Estudo prévio que apresente a justificativa da escolha	A produção desses elementos é bastante artesanal e sem o tempo devido para a reflexão e não podemos testá-los adequadamente. Isso vai de sistema a minutos de reuniões e notas técnicas, de manuais e materiais de comunicação.	O melhor seria por reação de experiência com o tema previamente escolhido, entrevistas e avaliação durante, <u>há sido utilizado alguma pesquisa ferramenta que usamos para nos regular, neste caso.</u>	Materiais de divulgação Materiais de arquivos Cadastro de reserva	PM Carvass

		SOBRE OS PROJETOS E ÓRGÃOS - II		EXECUÇÃO CONSULTORIA		
06 Escolhas dos órgãos		Formalização da prestação do serviço de consultoria	Execução da consultoria	Avaliação dos produtos	Avaliação de satisfação do órgão	Auto-avaliação da consultoria/consultores
		Elaboração do pacote de ofertas customizáveis pelo órgão Contrapartidas do órgão que receber a solução				
Não existe. Segur os órgãos retornam em relação ao que fixaram e não há qualquer contrapartida, mesmo havendo componentes que eventualmente contemplam o tema, como no caso do PGD o TransformaGov		Não há atualmente. Nem mesmo o compromisso de passar o status. A consultoria é oferecida livremente para todos os 192 órgãos e entidades da APF	Atualmente acontece no incêndio, a medida que vai calando, vamos atendendo, agora com priorização da SEGES. Não existe nenhum tipo de organização do trabalho, a não ser por meio de ferramentas de uso cotidiano, como Teams, Whatsapp, e-mail etc. Com o diminuição de consultores se agravou. A única coisa próxima disso que se constitui foi a divisão dos consultores por órgão e por assunto, o que termina cruzando as coisas: um que é responsável por certos órgãos, termine respondendo sobre sistemas do outro etc. Cruzaram subtemas com responsabilidades por órgãos.			
Para tema prévio e absolutamente desejável que haja formalização, inclusive contrapartida. Isso porque é dos três o único que mais demandará cobertura de consultoria e prestação de contas. Deve haver mecanismo que faça os órgãos formalizar suas cartas conativas. Indicativo para subsidiar o processo de contratação dos órgãos De acordo com o tema deverá ser realizado uma prestação e uma de indicadores e outros. Dessa forma, conseguimos identificar quais órgãos necessitam mais do serviço e quais órgãos tem melhor capacidade de absorver o serviço. Instrumento para selar a "conexão" de consultoria com o órgão e o sistema entre as partes		Deveria ser obrigatório para essa modalidade. Algumas contrapartidas: multiplicação do aprendizado/consultoria, entrega do status, dados abertos, compartilhamento de meios para outros órgãos, como capacitação, sistema, força de trabalho etc.	Para mim está claro que o cruzamento entre subtemas/perfis e responsabilidade por órgão não funciona. Resulta até em sobrecarga por parte de alguns, como sistema, porque no caso específico desse PGD foi eu e o sergelo. Como poderia ser outro em outro projeto cujo tema é prévio, o ideal talvez seja o revezamento, mas aí temos poucos consultores e só dá em um cenário mais gente. Ou seja, revezamento para órgãos e subtemas fixos de acordo com o perfil.			
Carta de intenções publicada amplamente, com os compromissos das partes. Essa carta precisa ser monitorada ao longo do projeto em prazos muito curtos. Os atores parciais devem constar também da carta. Não apenas consultores e consultores. São as garantias feitas pelo órgão que definiu o tema. Por exemplo, garantia de que a área de sistema vai colaborar com X, y e z.		O instrumento para isso é uma carta de compromisso ou similar, mas é preciso incluir sanções.	Materiais e artefatos determinados pelo tema na forma de produtos. Ambiente colaborativo consultores/consultantes. Capacitação. Comunicação.			

Plataforma Miro - Mapa da Consultoria Opção 2 - Problema identificado pelos consultores da SEGES/ME - 07/12/2020



SOBRE OS CONSULTORES

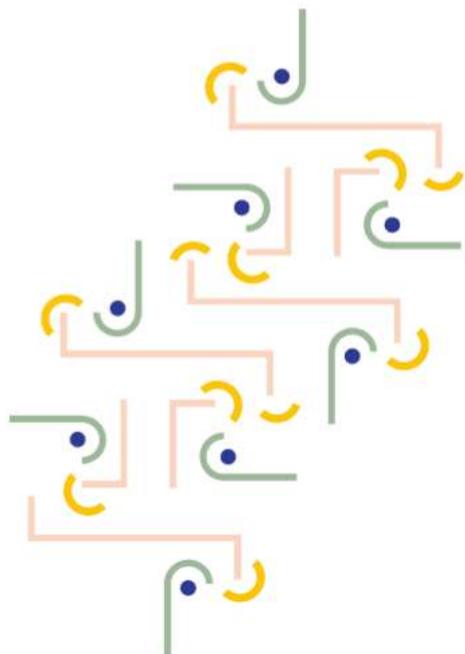
verificação de consultores disponíveis especialistas no tema	inscrição		
Elaborar e manter atualizado o currículo e o mapeamento de competências da equipe da Consultoria Executiva	<ol style="list-style-type: none"> 1- Definir quantitativo de consultores necessários e competências a serem buscadas 2- Elaborar edital para processo seletivo 3- Publicar processo seletivo 	Realizar as etapas previstas no processo seletivo	<ol style="list-style-type: none"> 1- Definir os consultores que participarão do alinhamento 2- Definir principais pontos a serem alinhados, metodologia e processo de alinhamento 3- Realizar as etapas previstas para o alinhamento
<p>Currículos: Mapeamento de competências</p> <p>Sugestão: mapeamento de competências em formato de painel</p>	Formulário para abertura de processo seletivo	Testes para seleção (conforme aplicável) Roteiro de entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Roteiro de alinhamento - Exercícios e questões motivadoras para discussão

SOBRE OS PROJETOS E ÓRGÃOS - II

Entendimento de características específicas dos órgãos	Priorização dos órgãos	(Identificação) (Adesão) dos parceiros e atores envolvidos	Desenho do conceito do Projeto	Avaliação e Aprovação do Projeto
<ol style="list-style-type: none"> 1- Elaborar lista de órgãos cuja consultoria seja aplicável 2- Elaborar critérios de priorização do contato 3- Realizar pesquisa, análise e compreensão de como a consultoria poderá ser aplicada 4- Classificar os órgãos conforme os critérios de priorização 5- Enviar em contato conforme a priorização 6- Manter os contatos com os órgãos prioritários e realizar as pesquisas e análises planejadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Elaborar lista de órgãos cuja consultoria seja aplicável 2- Realizar pesquisa, análise e compreensão de como a consultoria poderá ser aplicada 3- Classificar os órgãos conforme os critérios de priorização 4- Enviar em contato conforme a priorização e realizar as pesquisas e análises planejadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Identificar as competências e o tipo de trabalho necessários, bem como atores cujo ponto de contato possa ser relevante 2- Identificar forma de adesão de parceiros e atores (TED, SICC, voluntariado, estágio, etc) 3- Estabelecer responsabilidades internas pelo contato e adesão 4- Executar contato e implementar adesões planejadas 		
Roteiro / check list para pesquisa e análise		Currículos: Mapeamento de competências		

EXECUÇÃO CONSULTORIA

Planejamento	Execução	Monitoramento	Avaliação
--------------	----------	---------------	-----------



PROJETO
Consultoria Executiva SEGES

OFICINA 3
Desenho do Piloto pt.2

Brasília, 09 de dezembro de 2020

G'NOVA



OFICINA DE DESENHO DO PILOTO pt. 2
Projeto Consultoria Executiva

1. RECAPITULA
2. REFINAMENTO DAS FASES EM GRUPOS
3. ESCOLHA DO FOCO DO PILOTO
4. DESENHO DOS PRÓXIMOS PASSOS DO PILOTO

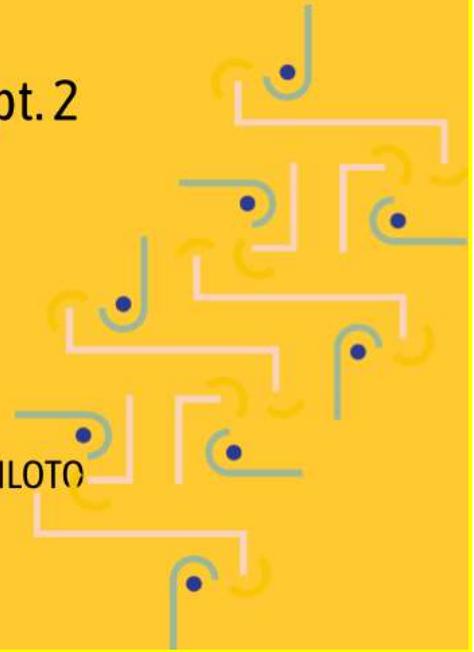


OFICINA DE DESENHO DO PILOTO pt. 2

Projeto Consultoria Executiva

PRODUTOS DESTA OFICINA:

- FASES DOS 3 MAPAS REFINADAS
- FOCO DO PILOTO DEFINIDO
- PASSO A PASSO DOS PRÓXIMOS PASSOS DO PILOTO
(*blueprint*)



RECAPITULA



DESAFIO

Como podemos resolver problemas complexos, de alto impacto, que acelerem a transformação organizacional e melhorem o desempenho da Adm Pública, mobilizando talentos específicos exclusivamente dedicados em um curto período de tempo?

FASES DO PROJETO

01



CONSTRUÇÃO DO PILOTO

02



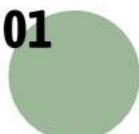
MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA

CONSTRUÇÃO DO PILOTO



ALINHAMENTO COM OS
DEMANDANTES

01



25/11

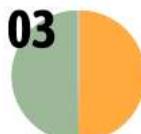
02/12

02

ALINHAMENTO COM O
TIME

DESENHO DO PILOTO

03



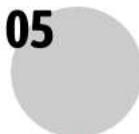
07/12
09/12

04

DESENHO DA AVALIAÇÃO DO
PILOTO E PLANEJAMENTO
PARA EXECUÇÃO

TESTES EM CAMPO
DO PILOTO

05



14/12

06

ITERAÇÃO DO PROTÓTIPO
PÓS APRENDIZADOS

TESTE EM CAMPO DO
PILOTO AJUSTADO

07

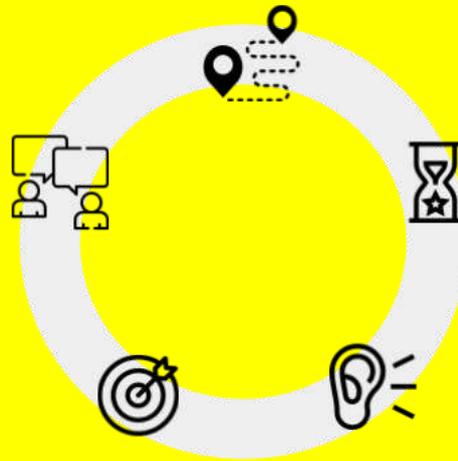


08

CONSOLIDAÇÃO DOS
APRENDIZADOS

COMBINADOS

- Confiança no processo
- Valorização do tempo
- Escuta ativa
- Objetividade
- Síntese e participação de todos



BOAS PRÁTICAS



Desligar o **MICROFONE**, só ligar quando for falar



Manter a **CÂMERA** aberta sempre que possível



Silenciar **ALERTAS** do celular e computador



Deixar **ÁGUA** e outras coisas que precise por perto



Conectar 5-10min antes para **TESTAR** a conexão e audiovisual



No caso de estar num ambiente barulhento, usar **FONES DE OUVIDO**



Respeitar as orientações do **FACILITADOR**



Buscar ser **CONCISO** nas suas falas



Cuide do seu **CORPO** e da sua **POSTURA** para ficar bem durante toda a sessão



Peça ajuda se tiver alguma dúvida sobre o uso das **FERRAMENTAS**

2 REFINAMENTO DAS FASES DOS MAPAS

FASES DA CONSULTORIA - PROPOSTA

RECRUTAMENTO DOS CONSULTORES

ADESÃO DOS ÓRGÃOS/PROJETOS

EXECUÇÃO DA CONSULTORIA



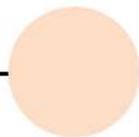
FASES DA CONSULTORIA - AJUSTADA

ADESÃO DOS
ÓRGÃOS/PROJETOS I

RECRUTAMENTO DOS
CONSULTORES

ADESÃO DOS
ÓRGÃOS/PROJETOS II

EXECUÇÃO DA
CONSULTORIA



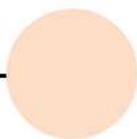
No Miro, vamos refinar as fases

Em grupos, refinem somente as fases, mas não esqueçam de mudar de lugar as atividades e materiais para que acompanhem a nova ordem.

AÇÃO/FASE	2. Avaliar se é um problema de Consultoria. Se sim, priorizar (Imagino que deve ser uma fila)	1. Entendimento das necessidades do órgão	3. Transformar o problema em projeto de consultoria	5. Definição do perfil dos consultores	6. Seleção dos consultores	7. Treinamento e alinhamento dos consultores

3

ESCOLHA DO FOCO DO PILOTO



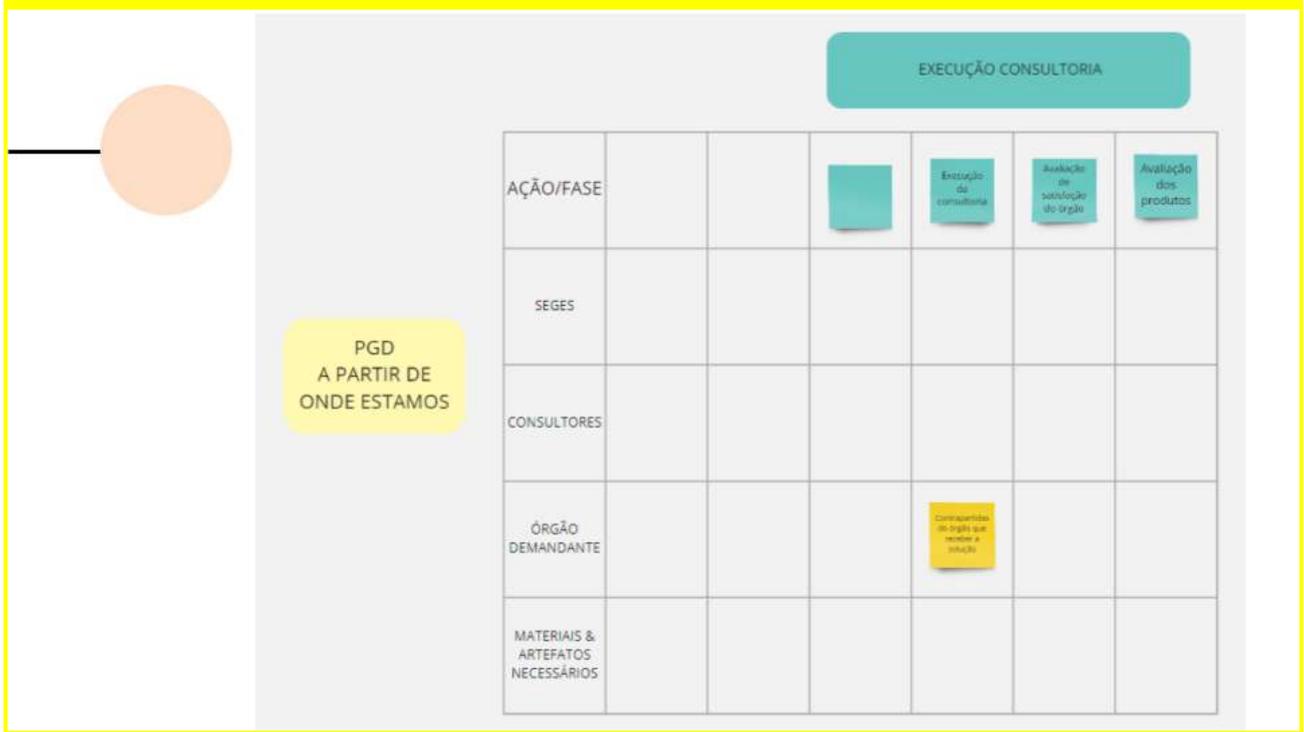
No Miro, vamos escolher os post its foco

Quais fases são a continuidade do piloto a partir de onde os consultores estão atuando?



4

DESENHO DO PASSO A PASSO DO PILOTO



CHECKOUT

O que foi bom?

O que não pode faltar na próxima oficina (continuação do desenho do piloto)?

OBRIGADA!

Luciano Maduro
Mônica Ribeiro
Sara Vieira

Brasília, 06 de dezembro de 2020



Plataforma Miro - Mapa da Consultoria Opção 2 - detalhado - 09/12/2020

	SOBRE OS PROJETOS E ÓRGÃOS - 1				SOBRE OS CONSULTORES			
ACÇÃO/FASE	01 Definição do Tema	02 Pré-projeto	03 Seleção dos consultores	04 Distribuição da demanda conforme o perfil e disponibilidade	05 Formação, Capacitação e Treinamento	04 Construção do Projeto		
ATIVIDADES ATUAIS	<p>O tema é definido conforme prioridades ou conforme esta força da consultoria. Dessa maneira, mais adequado é dizer que definimos subtemas dentro desses temas, a partir dos conhecimentos do assunto. São de grandes assuntos ou permitindo a implementação do tema a nível local ou do órgão. Por exemplo, educação, infraestrutura, saúde, meio ambiente e capacitação. Além disso, se um problema, esse subtema não é criado de forma independente, com a real demanda, porque não temos capacidade e recursos de reação e a disponibilidade dos órgãos, bem como da capacidade das técnicas técnicas, são criadas para esses assuntos, já que o tema a cargo e não podemos reformular. Certamente esse é o seu perfil, sobre os tipos de consultoria.</p> <p>A consultoria é feita internamente para a maioria dos órgãos e entidades do ANEP.</p>	<p>Foi feito um pré-projeto que definiu os produtos esperados e os perfis desejados para os consultores.</p>	<p>Atualmente o perfil é apenas auto-declarado. O processo seletivo até foi feito seguindo alguns perfis já usados na própria CGSIM (normas, planejamento, sistemas etc.) mas se viu que não tem relação direta com o que aconteceu.</p> <p>A partir dos produtos esperados foi definido o perfil desejável.</p>					
ATIVIDADES IDEAIS	<p>As prioridades devem ser em conjunto com os órgãos que realmente absorvem ou desenvolvem, do mesmo modo, as prioridades devem estar alinhadas a estratégia de longo prazo dos órgãos envolvidos. Por exemplo, seria a qual o plano de longo prazo da instituição? Há algum plano estratégico com a implementação de longo prazo a ser feita no futuro para esse tema?</p> <p>Não é tarefa para produtos finalísticos.</p> <p>Definir o não escopo.</p>	<p>Realizar uma análise de situação para a definição dos escopos, produtos esperados, perfil desejado, identificação dos casos, PDAs etc.</p>	<p>Se isso não for, deveria haver a base de perfil previamente fixada e perfil de seleção dos casos antes, com perfil definido de dentro, sendo a única forma de garantir adequadamente no caso de um tema ser definido antes.</p> <p>O processo de seleção deve ser bem alinhado com aqueles que permitirão a maior aproximação com o perfil desejado.</p> <p>Identificação do CHA dos candidatos.</p>					
SEGES	<p>Define o Tema</p> <p>Os temas devem contribuir para atingir os objetivos estratégicos da SEGES.</p>	<p>Temas não restritos às atribuições da Seges</p> <p>Os temas também podem ser baseados na estratégia de governo.</p>	<p>Construção do pré-projeto</p> <p>Aprovação do pré-projeto</p>	<p>Definir o perfil básico de competências, atribuições do consultor e escolher ferramentas de trabalho e certificação básica competências</p> <p>Para cada seleção, definir conhecimentos ou experiências específicas necessárias.</p>	<p>Parceria com Seges para desenvolver um pacote de "Innovation training" e consultoria executiva</p> <p>Prover capacitação para temas que não consigo recrutar profissionais</p>	Aprovação do Projeto		
CONSULTORES	Nada	<p>Construção do pré-projeto</p> <p>benchmarking de artefatos e soluções</p>	<p>estimativa de impacto do projeto</p> <p>identificar na qual rede profissional servidora com o perfil desejado e enviado em para participar do processo seletivo</p>	<p>Selecionar consultores, selecionar métodos de ferramentas e distribuição de consultoria que precisam ser desenvolvidas a cada nova demanda da consultoria</p> <p>Propor metodologias e ferramentas</p>	Desenho do Projeto			
ÓRGÃO	<p>Nos comitês alguns podem ser propostos temas demandados pelo órgão</p> <p>Órgão propõe um tema</p>	<p>Fornecer de informações</p> <p>Aprovar quando for o solicitante/pr oponente</p>	Nada			Nada		
MATERIAIS & ARTEFATOS NECESSÁRIOS	<p>Construção do detalhamento do que um tema precisa para ser avaliado</p> <p>Estudo prévio que apresente a justificativa de escolha - tarefa dos consultores</p>	<p>Definir critérios de priorização dos temas</p> <p>Indicadores para subsidiar o processo de escolha/filtra dos órgãos</p> <p>PM - Canvas</p>	<p>Produto adequado a complexidade do projeto</p>	<p>Instrumentos de avaliação de competências posicionais ou comportamentais</p> <p>Banco de consultores</p>	<p>Edital de seleção</p> <p>Roteiro de seleção</p> <p>Materiais de divulgação</p> <p>Materiais de artefatos</p>	<p>Fornecer materiais de curso, metodologias de design thinking e outros, inovação e construção colaborativa de projetos e soluções</p>	Desenho geral do Projeto	

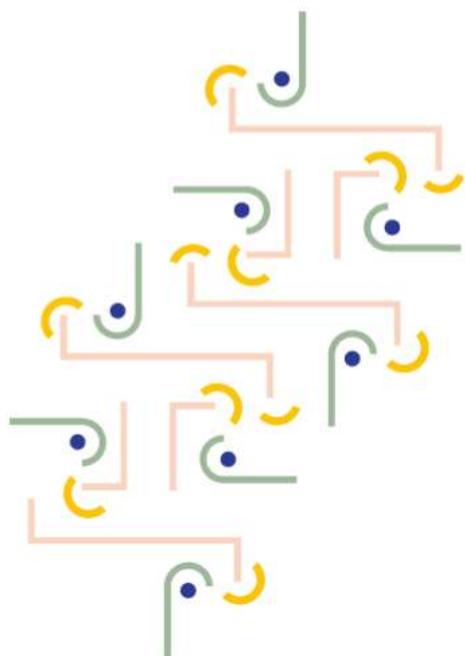
SOBRE OS PROJETOS E ÓRGÃOS - II

EXECUÇÃO CONSULTORIA

Avaliação Geral da Consultoria Independentem ente de Projetos

06 Escolhas dos órgãos	07 Formalização de prestação de serviço de consultoria	08 Execução da consultoria	09 Avaliação dos produtos	11 Avaliação da consultoria/consultores	Avaliação do órgão	12 Avaliação de resultados	A consultoria surtiu efeito?
Não existe. Seguir os órgãos retornam em relação ao que fizeram e não há qualquer comparativa, mesmo tendo componentes que eventualmente contemplem o tema, como no caso do PGG ou TransformaGov	Não há atualmente. Nem mesmo o compromisso de passar o status.	Atualmente acontece no âmbito, à medida que vai sendo, vamos aderindo, após a publicação da SEGES, não existe nenhum tipo de organização do trabalho, e não ser por meio de ferramentas de uso cotidiano, como Teams, WhatsApp, e-mail etc. Com a extinção de consultores se agrava. A única coisa próxima disso que se consultou foi a divisão dos consultores por órgão e por assunto, o que termina cruzando as colunas, um que é responsável por certos órgãos, termina respondendo sobre assuntos do outro etc. Cruzaram subtarefas com responsabilidades por órgãos.		10 Avaliação de satisfação do órgão			
Para tema prévio é absolutamente desnecessário que haja formalização, inclusive contrapartidas, pois é dos times o único que mais demandam cobrança de consultoria e prestação de contas. Deve haver mecanismo que faça os órgãos formalizar sob certas condições.	Deveria ser obrigatório para esta modalidade. Algumas contrapartidas: multiplicação do aprendizado/consultoria, entrega do status, dentro do tempo, compartilhamento de tempo para outros órgãos, como capacitação, sistema, força de trabalho etc.	Fica um mês para sua execução, após o sistema ser criado, o responsável por órgão não funciona. Resulta ser em sobrecarga por parte de alguns, como sistema, porque não são específicos de um PGG, no caso de projeto. Como poderia ser feito em outro órgão, cujo tema é prévio, o ideal seria ter o mecanismo, mas se tem poucas consultorias e se deve ter um cenário mais geral. Ou seja, mecanismo para órgãos e sistemas fora de acordo com o perfil.					

<p>Monitorar a real necessidade de cada órgão, nível de maturidade institucional para o projeto para que possa ser priorizada e direção correta que mais interessa ao órgão.</p> <p>Alinhamento de expectativas e metas</p>	<p>Assinar o instrumento de formalização de nível de assinatura dependente do nível de contrapartida necessária para o projeto.</p> <p>Construir instrumentos de incentivo aos órgãos para contratação da consultoria</p>	<p>Monitoramento e acompanhamento do projeto</p>	<p>Aprovação dos instrumentos de avaliação</p>	<p>Aprovação dos instrumentos de avaliação</p>	<p>Aprovação dos instrumentos de avaliação</p>	<p>Aprovação dos instrumentos de avaliação</p> <p>Relatório final de avaliação</p>
<p>Apresentar o papel do órgão na "captura" de projetos para o projeto, demonstrando como a atuação da consultoria pode auxiliar a transformação do órgão.</p>	<p>Personalizar o instrumento de formalização de nível de assinatura com base nas necessidades e especificidades de cada órgão.</p>	<p>Construção e execução do projeto</p> <p>Definir a metodologia de monitoramento e acompanhamento do projeto</p>	<p>Construção do instrumento de avaliação</p>	<p>Construção do instrumento de avaliação</p>	<p>Construção do instrumento de avaliação</p> <p>Realizar avaliação</p>	
<p>Contratar a consultoria</p>	<p>Definir as suas responsabilidades e contrapartidas para que o projeto seja um sucesso.</p> <p>Assinar o instrumento de formalização</p>	<p>Construção e execução do projeto</p>	<p>Realizar avaliação</p>	<p>Realizar avaliação</p>		
<p>Como o município, subestado, organização ou os colaboradores dos órgãos, essa tarefa precisa ser compartilhada ao longo do projeto em pontos muito claros. De outro lado, há de ser com os líderes de cada órgão. Não apenas consultores e consultores. São os gestores locais, pessoas que sabem o que é, que precisam garantir de que a prestação de serviço vai se alinhar com o que é necessário.</p> <p>Material de divulgação</p>	<p>O instrumento deverá ser adequado a cada projeto. Exemplo: Formulário, Plano de Trabalho, etc.</p>	<p>Sistemas e ferramentas de acompanhamento dos projetos</p> <p>Produtos da consultoria.</p> <p>Material de divulgação do Projeto e da Avaliação.</p> <p>Desenho do Projeto</p>	<p>Instrumento de avaliação</p> <p>Relatório de avaliação</p>	<p>Instrumento de avaliação</p> <p>Relatório de avaliação</p>	<p>Instrumento de avaliação</p> <p>Relatório de avaliação</p>	<p>Instrumento de avaliação</p> <p>Relatório de avaliação</p>



PROJETO
Consultoria Executiva SEGES

OFICINA 5 Desenho da Avaliação do Piloto

Brasília, 14 de dezembro de 2020

GNOVA



DESENHO DA AVALIAÇÃO DO PILOTO **Projeto Consultoria Executiva**

1. RECAPITULA
2. LEVANTAMENTO DAS HIPÓTESES
3. LEVANTAMENTO DOS OBJETIVOS
4. LEVANTAMENTO DAS MÉTRICAS
5. ALINHAMENTO DOS PRÓXIMOS PASSOS DO PILOTO
6. ESCOLHA DO FOCO DO PILOTO



DESENHO DA AVALIAÇÃO DO PILOTO

Projeto Consultoria Executiva

PRODUTOS DESTA OFICINA:

- MAPA DE AVALIAÇÃO DO PILOTO
 - HIPÓTESES, OBJETIVOS E MÉTRICAS
- FOCO DO PILOTO DEFINIDO
- ALINHAMENTO SOBRE PRÓXIMOS PASSOS DO PILOTO

1

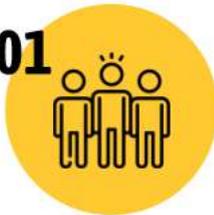
RECAPITULA

DESAFIO

Como podemos resolver problemas complexos, de alto impacto, que acelerem a transformação organizacional e melhorem o desempenho da Adm Pública, mobilizando talentos específicos exclusivamente dedicados em um curto período de tempo?

FASES DO PROJETO

01



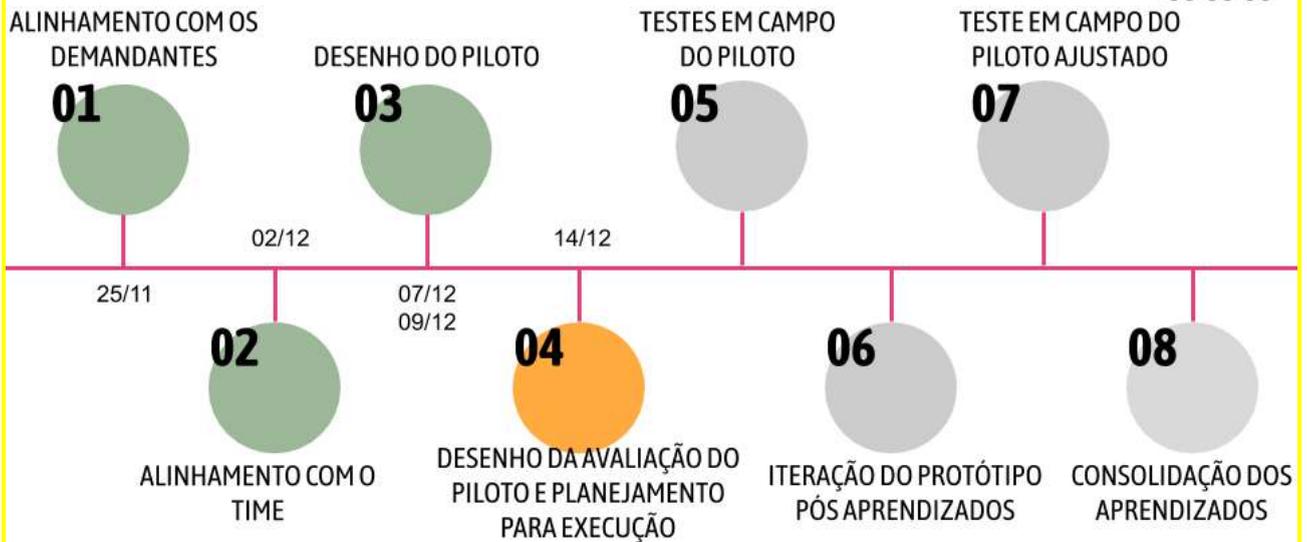
CONSTRUÇÃO DO PILOTO

02



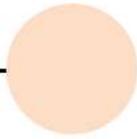
MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA

CRONOGRAMA DO PILOTO



2

LEVANTAMENTO DAS HIPÓTESES



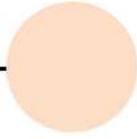
No Miro, vamos levantar as hipóteses por cada fase

Cada um escreve sua principal hipótese sobre o piloto para cada fase.
O mais específico possível.



3

LEVANTAMENTO DOS OBJETIVOS

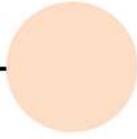


No Miro, vamos levantar os objetivos por cada fase

Cada um escreve seu principal objetivo sobre o piloto para cada fase.
O mais específico possível.

4

LEVANTAMENTO DAS MÉTRICAS



No Miro, vamos levantar as métricas por cada fase

Cada um escreve o que acha ser a métrica adequada para cada objetivo.
O mais específico possível.

5

PRÓXIMOS PASSOS DO PILOTO

CRONOGRAMA DO INTERVALO DAS OFICINAS



2ª quinzena dezembro:

Sistematização do conteúdo do Miro pela equipe Enap

1ª quinzena janeiro:

Alinhamento da equipe Enap com os gestores SEGES

2ª quinzena de janeiro:

Produção dos artefatos pela equipe de consultores

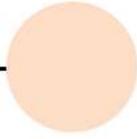
Apoio da equipe Enap via checkpoints em 20 e 27/01

Fevereiro:

Oficina de retomada para início do piloto

6

ESCOLHA DO FOCO DO PILOTO



No Miro, vamos colocar 1 estrela por fase do piloto

Eduardo Granha	★ ★ ★
Gustavo Nery	★ ★ ★
Marcelo Barbosa	★ ★ ★



CHECKOUT

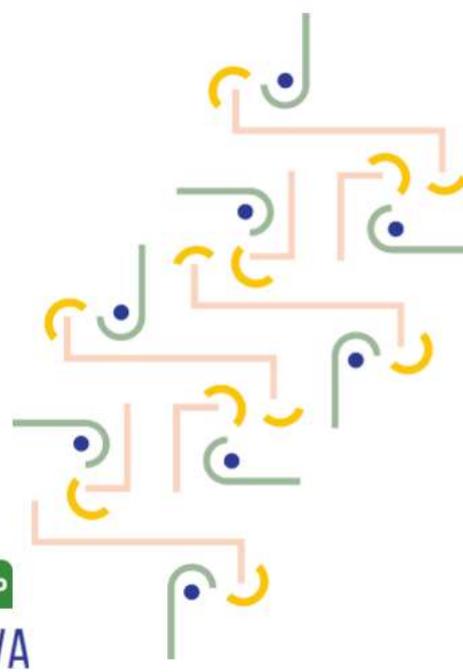
Uma palavra que expresse como foi para você o processo de construção do piloto

O que irá te ajudar a manter o foco no objetivo do piloto?

OBRIGADA!

Luciano Maduro
Mônica Ribeiro
Sara Vieira

Brasília, 14 de dezembro de 2020



Plataforma Miro - Desenho da avaliação do piloto da consultoria executiva - 14/12/2020



MACROFASES

SELEÇÃO DOS CONSULTORES

HIPÓTESES DO PILOTO

1. Testar o processo de recrutamento	2.	Perfil adequado ao projeto
3. Soluções capazes e motivadas para entregar o produto	4. Passivo financeiro profissionalizado fixado na busca de resultados	6.
7. Definir o perfil adequado ao pré-projeto	8.	Definição de perfil adequado
definição de perfil adequado	9. Hábito de cara qualificação e capacitação profissionalizada que atua no mercado de trabalho	Seleção dos consultores adequados para o projeto.

OBJETIVOS

1. Encontrar o melhor(s) perfil(s) para implementar o piloto	2.	1. Adequar processo de trabalho fluido e requerido
2. Selecionar pessoas capazes de entregar o produto definido	3. Identificar as pessoas certas para os desafios do projeto	6.
7. Selecionar consultores de acordo com o perfil definido	8.	Selecionar as pessoas corretas
seleção do perfil desejado	9. Encontrar os melhores perfis mais adequados para cada projeto	Selecionar os melhores consultores para a execução do projeto

MÉTRICAS

1. Produto entregue ao final do projeto	2. Perfil adequado de cada profissional, consultor, equilibrado	3. 6.	4. Avaliação de perfil e competências
5. Capacidade para cumprir tarefas e competências do consultor em equilíbrio	6.	8.	8. Consultores selecionados
avaliação do consultor	7. Avaliação de perfil de cada cliente com o produto desenvolvido pelos consultores	9. Avaliação dos consultores	

Perfil
Carreiras
Desenho do processo seletivo

MACROFASES

FORMAÇÃO, CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

HIPÓTESES DO PILOTO

1. Geração, sistematização e disseminação do conhecimento	2.	3.
4. Consultoria tem métodos definidos	5. Haverá tempo suficiente e instrumentos adequados a capacitação	6.
7. Disseminação da competência	8.	9. Pico de demanda capacidade de aprendizagem learning by doing.
identificação de lacunas no perfil	10. Identificação das lacunas de conhecimento e competências dos consultores	11. Capacidade de aprendizagem dos consultores

OBJETIVOS

1. Encontrar o modelo ideal de capacitação e treinamento	2.	3.
4. Completar a formação dos consultores com os métodos da Consultoria	5. Identificar as lacunas de conhecimento e competências dos consultores	6.
7. Realizar uma triagem para formação de consultores mediante o PI	8.	9. Definir o conhecimento e saber para formação de consultores
formação customizada	10. Alinhar conteúdos, exercícios, atividades e métodos de trabalho	11. Completar e validar as competências e habilidades dos consultores

MÉTRICAS

1. Modelo de capacitação e treinamento definido	2.	3.
4. Capacitação definida	5. Avaliação da capacidade de colaborar para o projeto, após o treinamento	6.
7. Triagem de capacitação definida	8.	9. Publicação de decisões aprendidas.
10. Satisfação do mapa de competências	11. Material didático elaborado	12. Avaliação dos consultores e do projeto

Treinamento Instrumental
Capacitação Atitude

MACROFASES

CONSTRUÇÃO DO PROJETO

HIPÓTESES DO PILOTO

1. Projeto em alinhamento com o órgão, com o cliente, com o mercado, com o conhecimento, com o conhecimento, com o conhecimento, com o conhecimento	2.	3.
4. Projeto definido com escopo, prazo, entrega e responsabilidades	5. É possível definir com precisão o escopo do problema, as etapas, custos e riscos do projeto	6.
7. Construção deve ser realizada em conjunto com o órgão	8.	9. Consultores apoiam a modelagem do projeto junto com os órgãos
10. metodologia participativa.	11. Adaptação do pré-projeto às reais necessidades de cada órgão	

OBJETIVOS

1. Causa que para implementação o projeto	2.	3.
4. Projeto claro a ser seguido	5. Identificação do problema a ser resolvido e recursos necessários para a execução do projeto	6.
7.	8.	9. Sinergia entre necessidade e comprometimento
10. projeto pronto para a contratação	11. Personalizar as soluções	12. Definir a avaliação do projeto e a necessidade de acompanhamento e avaliação do projeto

MÉTRICAS

1. Condição do projeto, prazo, resultados e impacto alcançados	2.	3.
4. Resultados alcançados	5. Clareza, precisão metas	6.
7.	8.	9. Projetos revisados antes do início do trabalho
10. satisfação do interessado	11. Projeto finalizado, quando necessário, para avaliação de impacto no órgão e conhecimento do cliente	12.

MACROFASES

ESCOLHA DOS ÓRGÃOS



HIPÓTESES DO PILOTO

Identificar órgãos interessados em maior impacto para o projeto	Os interessados necessitam perceber os benefícios, os custos e a importância do projeto	3.
Órgãos em que o projeto tenha maior impacto	Será possível criar no órgão o desejo de colaborar para o projeto	6.
7. Estabelecer critérios objetivos para essa escolha		8.
Aberta a todos os interessados		
Edital	Órgãos com maior capacidade institucional, mas com interesse no projeto, de alta prioridade	Não existe mais alternativa para a execução do projeto. Desistência do tema

OBJETIVOS

Fazer a melhor seleção de órgãos interessados para negociar a parceria	Escolher órgãos com assertividade	3.
Selecionar órgãos comprometidos com os resultados	Estabelecimento de parcerias e bases de atuação e projetos de interesse do projeto	6.
7. Escolher os órgãos que exigirem maior impacto para o projeto selecionado		8.
selecionar clientela específica	Mantém o desempenho das organizações que mais se beneficiam de ajuda no tema	8.8. Difundir o conhecimento sobre o trabalho da consultoria

MÉTRICAS

Órgãos interessados em maior impacto estabelecido	Realização final de órgão no tempo e qualidade da execução em relação ao quanto a contratação foi capaz de resolver o problema	3.
Resultado do projeto	Impacto na solução do problema objeto do projeto	6.
7. Quantidade de órgãos		8.
Quantidade de órgãos apoiados		
Mensuração da transformação obtida	Indicadores de desempenho (DPS) TCU, SSI e Ranking de desempenho em indicadores que estejam no âmbito do tema	8.8. Avaliação do tempo, dos recursos e a sustentabilidade dos indicadores que estejam no âmbito do tema

MACROFASES

FORMALIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO DE CONSULTORIA

HIPÓTESES DO PILOTO

Clareza de direitos e deveres dos envolvidos		2.	3.
4. Não criar burocracia	É possível desenvolver o fluxo de formalização de modo adequado para cada projeto	6.	
7. Clareza das contrapartidas envolvidas		8.	
Compromissos para a SEGES e para o órgão			
Existência de um compromisso bilateral	Compromisso de apoio técnico e formalização de responsabilidades entre as partes	Múltiplas etapas de acordo com o resultado do projeto e abertura de negociação entre os órgãos e as instituições	

OBJETIVOS

Clareza e comprometimento das partes		2.	3.
4. Não criar burocracia	Simplicidade de relacionamento e segurança contratual	6.	
7. Clareza das contrapartidas envolvidas		8.	
Compromissos para a SEGES e para o órgão	Garantir espaço para desenvolvimento do trabalho		
ajustar os interesses das partes	Atribuir expectativas e definir responsabilidades	8.8. Definir expectativas entre todas as partes e definir as responsabilidades de cada parte	

MÉTRICAS

Compromissos de formalização estabelecidos e cumpridos por todas as partes		2.	3.
4. não acho métrica necessária nessa fase	Confiança na adaptabilidade do relacionamento	6.	
7. Termos de compromisso celebrados		8.	
Documento de formalização			
Acordo firmado	Avaliação do fluxo de parcerias e desenvolvimento de projetos aprovados e de resultados de longo prazo	8.8. Avaliação das expectativas entre todas as partes e desenvolvimento de resultados de longo prazo	

MACROFASES

EXECUÇÃO DA CONSULTORIA



HIPÓTESES DO PILOTO

Projeto foi bem elaborado e Consultoria terá condição de implementá-lo		2.	3.
4. Resultados do projeto alcançados	a consultoria será capaz de atingir os objetivos definidos no projeto e se ajustar às circunstâncias	6.	
7. Cliente alinhado ao compromisso pactuado		8.	
Clareza de objetivo.	Na elaboração dos termos de referência e especificações técnicas, Consultoria trabalhou em conjunto com o cliente (cliente) e com o órgão (cliente)	O projeto será entregue no prazo e atingirá os objetivos programados	

OBJETIVOS

Trazer a capacidade de execução de Consultoria em relação ao compromisso assumido		2.	3.
4. Alcançar os resultados do projeto	Construir os parâmetros que permitam que sejam os melhores com o menor custo possível	6.	
7. Entregar os resultados esperados		8.	
garantir o melhor resultado possível da consultoria			
entrega do produto contratado	Gerar sustentabilidade para as mudanças implementadas	8.8. Atingir os objetivos no tempo esperado	

MÉTRICAS

Condição de entrega, prazo, recursos e custos acordados, incluindo resultados, Clientes satisfeitos, Clientes engajados		2.	3.
4. Resultados mensurados e alcançados	Resultados estabelecidos alcançados, avaliação do custo do projeto	6.	
7. Comparação entre os resultados esperados e os efetivamente entregues		8.	
Resultado da avaliação. Checklist técnico sobre o que deveria ser feito e o que foi feito			
cotejo entre o contratado e a entrega	Órgão possui meios definidos para implementação e entrega do produto	8.8. Comparação do resultado com o planejado. Atingir os metas do projeto.	

MACROFASES



AVALIAÇÃO

1. ETO CONCLUÍDA
4, 5 E 7
SEGES
9, 10 E
11
ÓRGÃOS

produto
tribuição do órgão
consultoria com: utóres
órgão
relatório

HIPÓTESES DO PILOTO

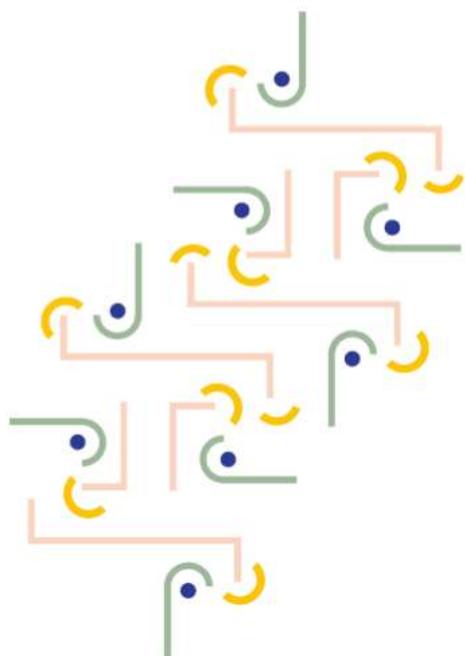
1. Instrumentos de avaliação foram bem construídos	2.	3.
4. Instrumentos de avaliação foram bem construídos	5. O projeto será avaliado com relação aos objetivos propostos e resultados alcançados	6.
7. Parâmetros de avaliação bem definidos	8.	Valer resultados muito diferentes a depender dos órgãos
Avaliação como etapa fundamental	Aparição de que consultoria executiva foi fundamental para avaliar e implementar a organização	A relevância da consultoria será questionada

OBJETIVOS

1. Mensurar resultados da consultoria	2.	3.
4. Mensurar resultados da consultoria	5. Verificar se os objetivos foram alcançados e se os resultados foram positivos	6.
7. Monitorar e avaliar o serviço de Consultoria Executiva	8.	Definir critérios de sucesso
Aferir o desempenho do órgão	Garantir que a consultoria executiva atenda às expectativas dos órgãos e da Seges	Avaliar os resultados gerados em termos de consultoria, e a satisfação do cliente

MÉTRICAS

Avaliação construída. Análises realizadas em relação ao que de fato ocorreu	2.	3.
4. Indicadores construídos no instrumento de avaliação	5. Comparação projetado a realizado, avaliação dos resultados finais	6.
7. Avaliação do cliente quanto ao serviço de consultoria executiva	8.	Índice de satisfação proveniente de pesquisas realizadas pelas participações
Verificação da efetividade da consultoria para a mudança organizacional	Índice de resultado gerado em termos de atendimento das organizações e de satisfação dos órgãos e da Seges	Índice de satisfação do cliente. Metas do projeto.



PROJETO
Consultoria Executiva SEGES

OFICINA 6 Retomada do Projeto

Brasília, 04 de março de 2021

GNOVA



RETOMADA DO PROJETO **Projeto Consultoria Executiva**

1. RECAPITULA
2. APRESENTAÇÃO DAS MACROFASES DA CONSULTORIA
3. PRÓXIMAS ETAPAS
4. VALIDAÇÃO DE HIPÓTESES E ROTEIRO DE IDA A CAMPO

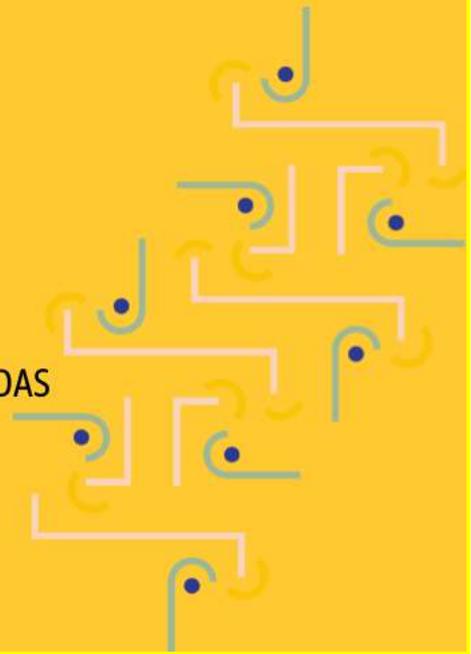


RETOMADA DO PROJETO

Projeto Consultoria Executiva

PRODUTOS DESTA OFICINA:

- QUESTÕES SOBRE AS MACROFASES LEVANTADAS
- HIPÓTESES DE CAMPO VALIDADAS



1

RECAPITULA

FASES DO PROJETO

01



~~CONSTRUÇÃO DO PILOTO~~

CONSTRUÇÃO DA EXPLORAÇÃO DE CAMPO

02



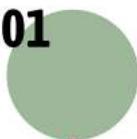
MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA

O QUE JÁ FIZEMOS



ALINHAMENTO COM OS
DEMANDANTES

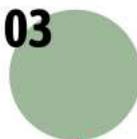
01



25/11

DESENHO DA EXPLORAÇÃO
PARTE I

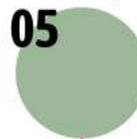
03



07/12

DESENHO DA
AVALIAÇÃO

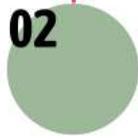
05



14/12

02/12

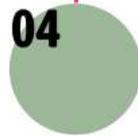
02



ALINHAMENTO COM O
TIME

09/12

04



DESENHO DA EXPLORAÇÃO
PARTE II

01

ALINHAMENTO COM OS DEMANDANTES

Foram mapeados os atores, premissas, possíveis barreiras e pontos de atenção referentes ao Projeto de Consultoria e ao trabalho a ser desenvolvido em conjunto com a Enap. Além disso, alinhamos o desafio.

DESAFIO

Como podemos resolver problemas complexos, de alto impacto, que acelerem a transformação organizacional e melhorem o desempenho da Adm Pública, mobilizando talentos específicos exclusivamente dedicados em um curto período de tempo?

02

ALINHAMENTO COM O TIME

Os consultores tiveram espaço para compartilhar suas experiências e os principais aprendizados.

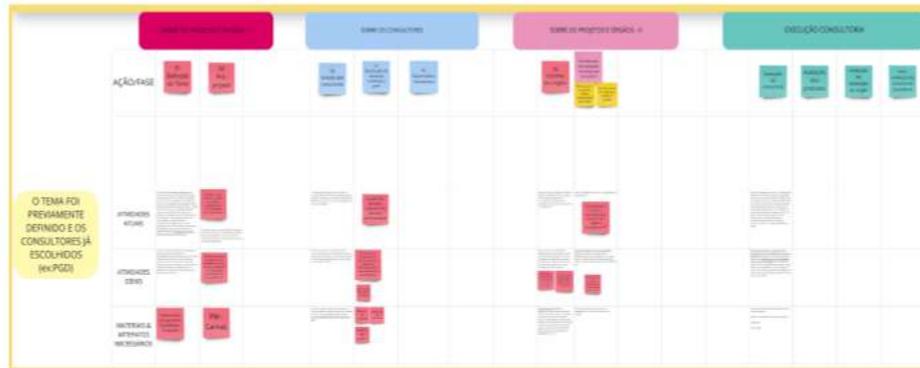
Foram mapeadas as certezas, suposições e dúvidas no Mapa CSD, na ferramenta Miro.



03

DESENHO DA EXPLORAÇÃO - PARTE I

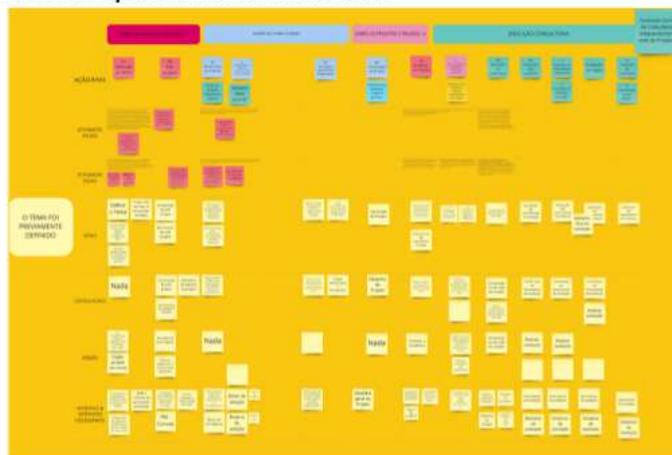
Foi proposto um mapa da Consultoria e houve espaço para debate e reajuste das etapas do mapa. Definiu-se pela distinção em 3 mapas diferentes, a depender do tipo de entrada dos projetos de consultoria. Detalhamos todos eles.



04

DESENHO DA EXPLORAÇÃO - PARTE II

Foi priorizado o mapa em que a entrada era o tema previamente definido e as macrofases deste mapa foram detalhadas.



05

DESENHO DA AVALIAÇÃO

Foram construídas as hipóteses, objetivos e métricas de todas as macrofases da consultoria.



2

MACROFASES DA CONSULTORIA

DESENHO DA AVALIAÇÃO

Durante a pausa do nosso Projeto juntos, foram revistas e detalhadas as 9 macrofases da consultoria pela SEGES.

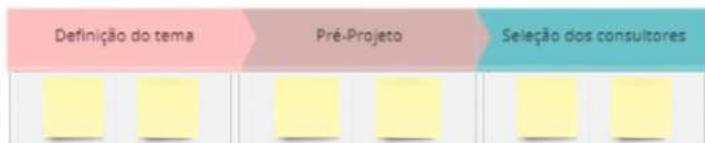
	Definição do tema	Pré-Projeto	Seleção dos consultores	Formação, Capacitação e Treinamento	Construção do projeto	Seleção dos órgãos	Acordo de prestação de serviços	Execução	Avaliação
Objetivos	Elaborar potenciais	Ter clareza dos objetivos	Selecionar perfil	Complementar e expandir as competências e	Desenho plano de implementação do	Escolher os órgãos que apresentem maior potencial de sucesso	Oferecer consistência	Alinhar os resultados	Avaliar as estratégias
	Analisar a pertinência e adequação do tema	Ter clareza de resultados	Melhorar eventuais pontos de melhoria da força de trabalho já			Escolher órgão que	Garantir o	Construir o caminho de	Avaliar o trabalho de
	Decidir o tema, a partir de regras pré-	Definir os princípios				Definir estratégia e mecanismo de	Garantir	Ser sustentável	Avaliar os resultados de
	Curso de consultoria a	Pre-projeto realizado	Numero de candidatas	Adequamento ao mapa	Projeto detalhado	Quantidade de órgãos	Numero de acordo	Acompanhamento de	Avaliação de execução
Métricas	Verificação compatibilidade de consultoria sobre a	Pre-projeto aprovada	Numero de			Quantidade de órgãos		Devolução de prazos	Avaliação continuada
	Percentual de					Quantidade de órgãos		Devolução de recursos	Feedback obtido em
	Avaliação de					Metro de avaliação		Avaliação de execução	Forma de avaliação
	Desenho das regras	Modelo de pré-projeto	Definição do perfil, competências e	Mecanismo de	Kit de plano de	Mecanismo de atração	Padrão do conteúdo	Faixa de ferramentas	Kit de avaliação de
Avaliação	Metro de decisão	Desenho das regras	Mecanismo de			Metro de avaliação	Mecanismo de	Plano de comunicação	
								Fluxo interno de	

O QUE VAMOS FAZER AGORA

Cabral apresentará o resultado do trabalho

Anotem num papel, durante a apresentação, as dúvidas, observações, pontos de atenção de cada macrofase.

Ao final, vamos passar as informações do papel para os post-its do Miro em cada macrofase



3

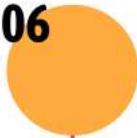
PRÓXIMAS ETAPAS

O QUE FAREMOS



RETOMADA DO PROJETO

06



04/03

EXPLORAÇÃO DO CAMPO

CAMPO



10/03

11/03 a 26/03

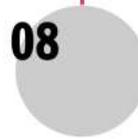
07



PREPARAÇÃO PARA O CAMPO

31/03

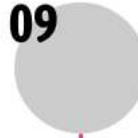
08



APRENDIZADOS DO CAMPO PARTE I

APRENDIZADOS DO CAMPO PARTE II**

09



07/04

FASE 2

METODOLOGIA

AS 3 LENTES DA INOVAÇÃO

TECNICAMENTE
POSSÍVEL

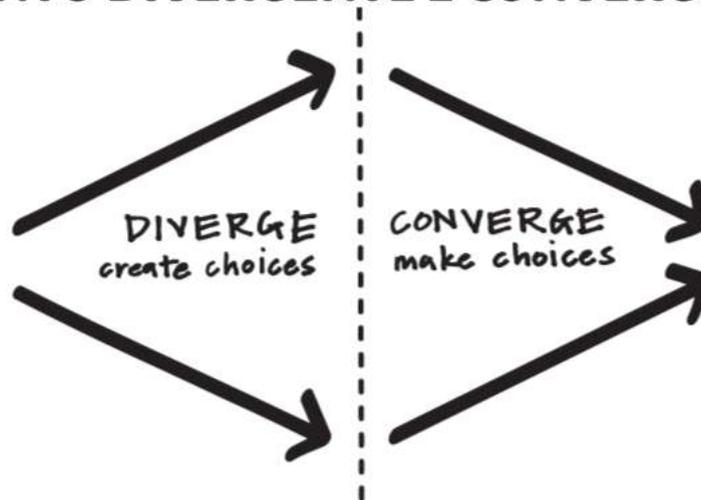
FINANCEIRAMENTE
VIÁVEL

DESEJÁVEL
POR ALGUÉM

AS 3 LENTES DA INOVAÇÃO



PENSAMENTO DIVERGENTE E CONVERGENTE



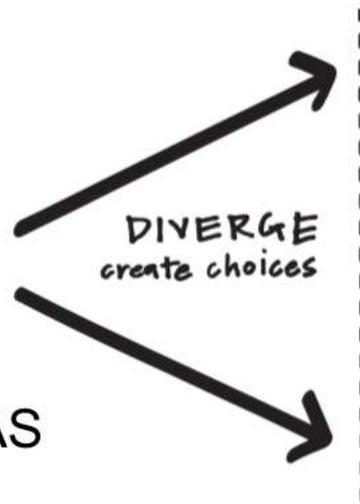
Divergent and convergent thinking

IDEO

PENSAMENTO DIVERGENTE

DIVERGÊNCIA

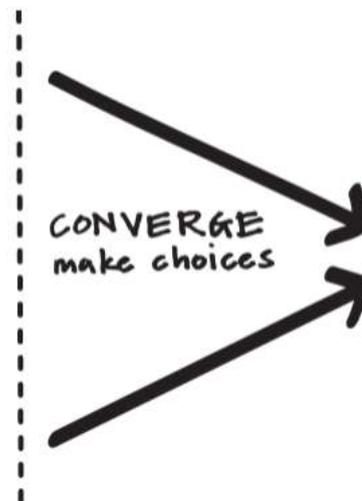
ENTENDER
PESQUISAR
PROCURAR
EXPLORAR
FAZER PERGUNTAS
E IR ATRÁS DE RESPOSTAS
VÁRIAS RESPOSTAS



PENSAMENTO CONVERGENTE

CONVERGÊNCIA

ANALISAR
CRITICAR
SELECIONAR
PRIORIZAR
ESCOLHER



4

IDA A CAMPO

PENSAMENTO DIVERGENTE

DIVERGÊNCIA

ENTENDER

PESQUISAR

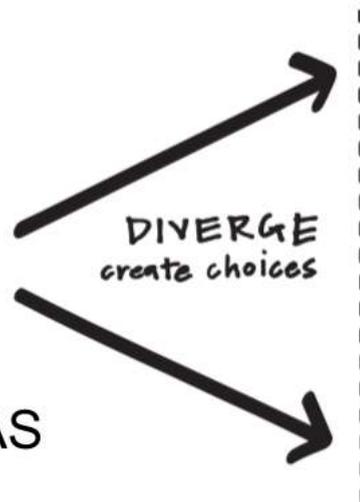
PROCURAR

EXPLORAR

FAZER PERGUNTAS

E IR ATRÁS DE RESPOSTAS

VÁRIAS RESPOSTAS



EXPLORAÇÃO DO CAMPO

PORQUE VAMOS A CAMPO:

Extrair informações das pessoas que vivenciaram a experiência da consultoria para enriquecermos o serviço que estamos prestando.

O que a prática de implementação nos mostrou sobre o modelo de negócio da consultoria executiva (seus obstáculos, desafios e oportunidades de melhoria), em particular no que toca às macrofases execução e avaliação?

EXPLORAÇÃO DO CAMPO

QUAL FERRAMENTA USAREMOS:

Entrevistas com apoio de um roteiro.

COMO VAI ACONTECER:

Os consultores vão realizar a pesquisa com acompanhamento das facilitadoras da Enap.

EXPLORAÇÃO DO CAMPO

E AS PERGUNTAS DA ENTREVISTA:

Precisam ter

- escopo definido: macrofases *execução e avaliação*
- objetivo claro: responder às hipóteses que levantamos (*caso a pergunta venha antes, escreva a sua hipótese*)
- serem abertas: nada de *isso ou aquilo?*

EXEMPLO

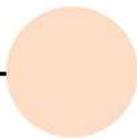
HIPÓTESE: Nosso público alvo só se engajaria a fazer vídeos dando sua opinião se tivessem recompensa financeira.

PERGUNTAS INADEQUADAS: Quanto seria um valor razoável para você fazer um vídeo na nossa plataforma dando a sua opinião? Você só faria vídeos se recebesse dinheiro por isso?

PERGUNTAS ADEQUADAS: Você se interessaria por postar vídeos em nossa plataforma dando sua opinião? O que geraria seu interesse nisso? Quais recompensas iriam te atrair?

5

CONSTRUÇÃO DAS PERGUNTAS



HIPÓTESES E PERGUNTAS ASSOCIADAS

- Em grupos, leiam no Miro as hipóteses e perguntas que já mapeamos anteriormente.
- Discutam quais hipóteses e perguntas estão faltando para ajudar a investigar cada macrofase.
- Elejam 1 integrante do grupo para escrever as hipóteses perguntas associadas no Miro.
- Ao final, voltaremos pro grupo grande e compartilharemos o resultado.

6

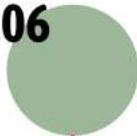
PRÓXIMOS PASSOS

O QUE FAREMOS



RETOMADA DO PROJETO

06



04/03

EXPLORAÇÃO DO CAMPO

CAMPO



10/03

11/03 a 26/03

07



PREPARAÇÃO PARA O CAMPO

31/03

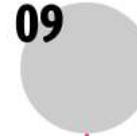
08



APRENDIZADOS DO CAMPO PARTE I

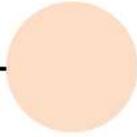
APRENDIZADOS DO CAMPO PARTE II**

09



07/04

FASE 2



TAREFA ASSÍNCRONA

Vamos colocar as perguntas que vocês escreveram num roteiro e vocês vão **validar esse roteiro de perguntas** avaliando se ele contempla tudo o que queremos investigar nesse momento.

Retorno dessa atividade até 08/03.

CHECKOUT

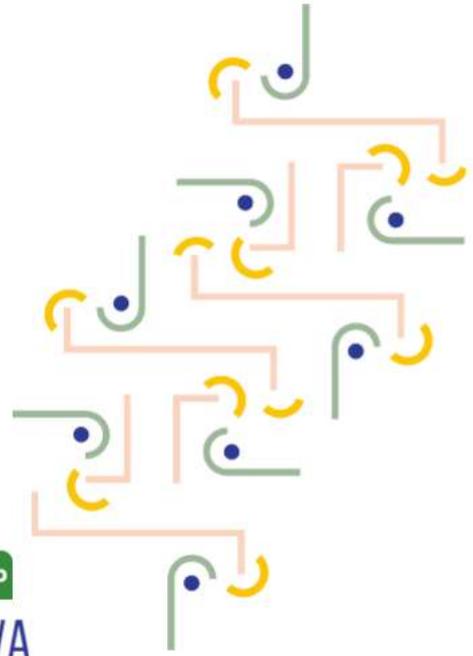
Com quem não podemos deixar de falar?

Quem pode enriquecer o modelo de consultoria com sua experiência?

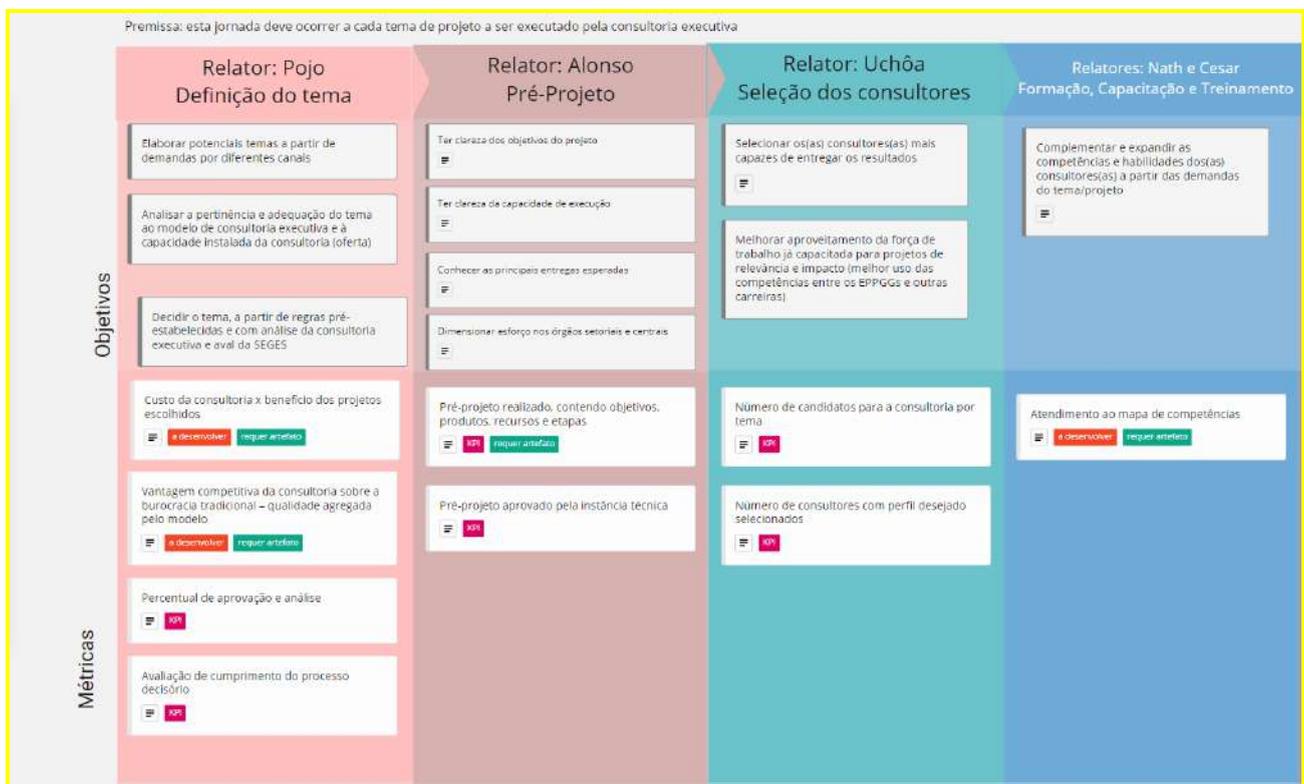
OBRIGADA!

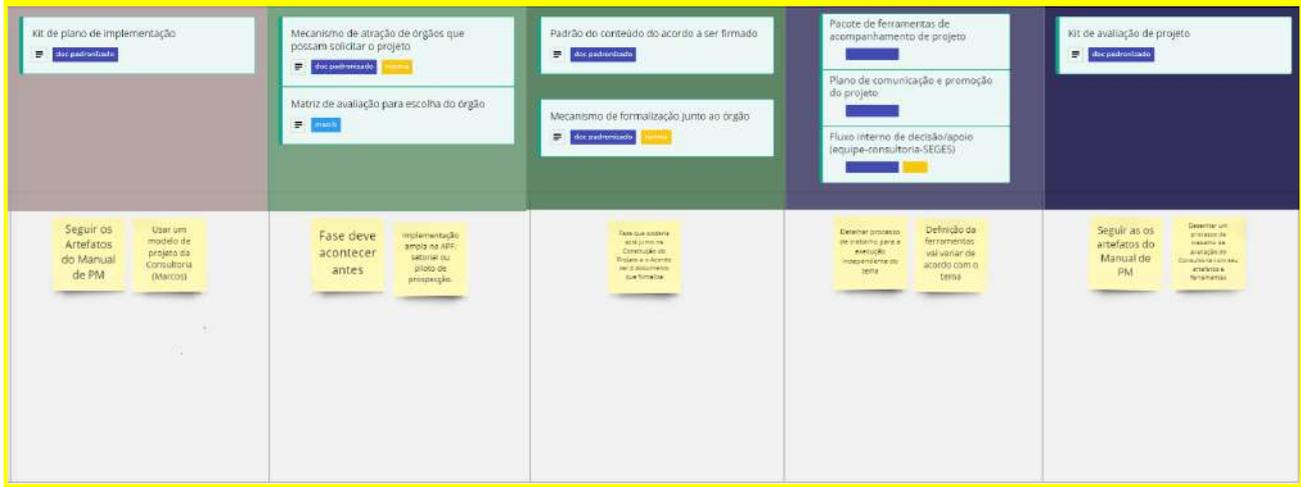
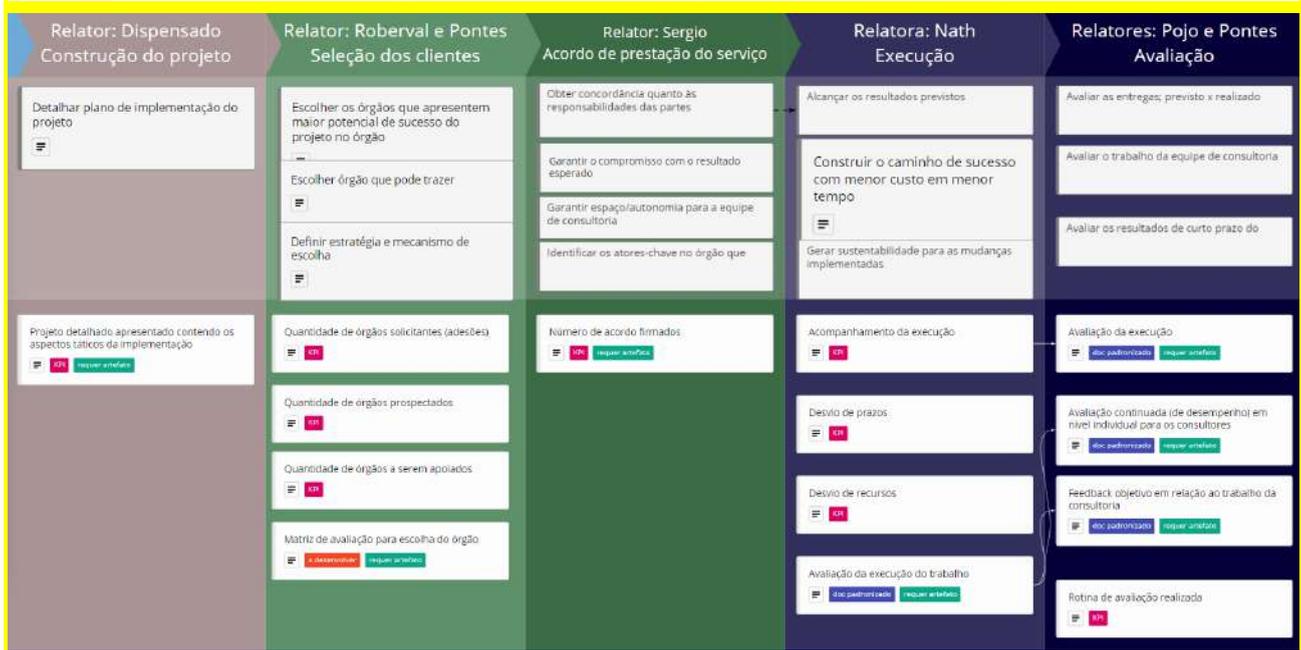
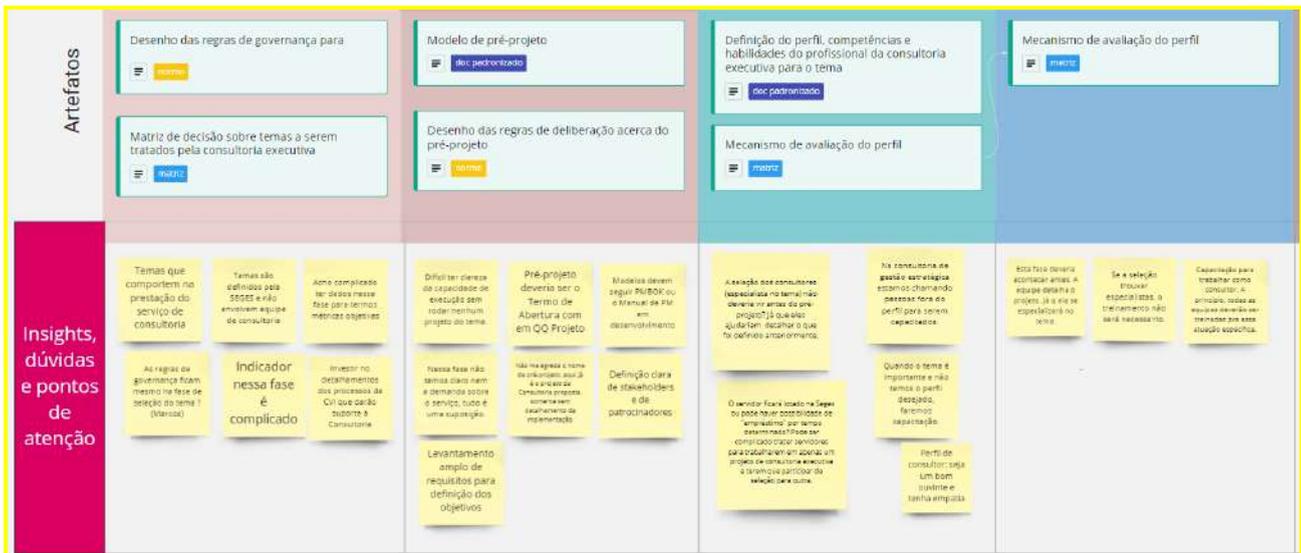
Luciano Maduro
Mônica Ribeiro
Sara Vieira

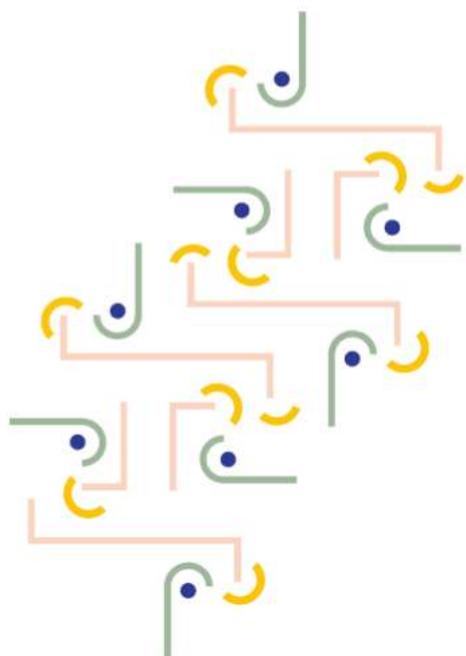
Brasília, 04 de março de 2021.



Plataforma Miro - Jornada da Consultoria Executiva - 04/03/2021







PROJETO
Consultoria Executiva SEGES

OFICINA 7
Preparação para o Campo

Brasília, 10 de março de 2021

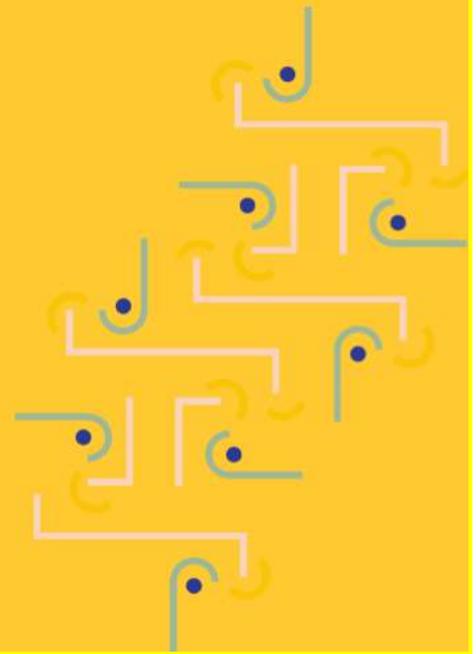
GNOVA



PREPARAÇÃO PARA O CAMPO

Projeto Consultoria Executiva

1. RECAPITULA
2. VALIDAÇÃO DO ROTEIRO
3. TEORIA DAS ENTREVISTAS
4. DEFINIÇÃO DOS ENTREVISTADOS

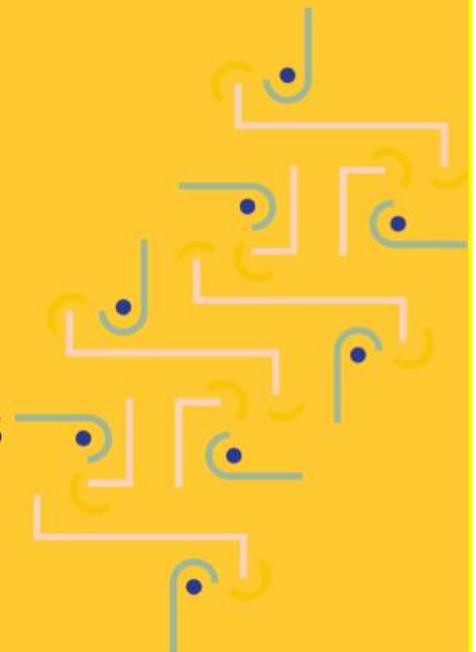


PREPARAÇÃO PARA O CAMPO

Projeto Consultoria Executiva

PRODUTOS DESTA OFICINA:

- ROTEIRO DE ENTREVISTA VALIDADO
- PREPARAÇÃO DO TIME PARA AS ENTREVISTAS
- LISTA DE ENTREVISTADOS

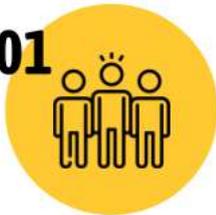


1

RECAPITULA

FASES DO PROJETO

01



~~CONSTRUÇÃO DO PILOTO~~

CONSTRUÇÃO DA EXPLORAÇÃO DE CAMPO

02



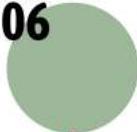
MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA

CRONOGRAMA DA RETOMADA



RETOMADA DO PROJETO

06



04/03

EXPLORAÇÃO DO CAMPO

CAMPO

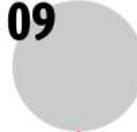


10/03

11/03 a 26/03

APRENDIZADOS DO CAMPO
PARTE II **

09



07/04

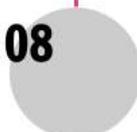
FASE 2

07



PREPARAÇÃO
PARA O CAMPO

08



APRENDIZADOS DO CAMPO
PARTE I

G*



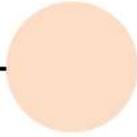
NA ÚLTIMA OFICINA...

2

AS ENTREVISTAS

6

VALIDAÇÃO DO ROTEIRO PARA ENTREVISTA



O QUE VAMOS FAZER AGORA

Individualmente, leiam todas as perguntas do roteiro

Se acharem que algo precisa ser inserido ou ajustado (algo MUITO relevante) façam uma anotação com uma proposição de pergunta reescrita

Depois, no grande grupo, vamos discutir, com tempo predeterminado, as proposições.

Quem tiver proposições, se inscreve no chat.

G*

TEORIA DA ENTREVISTA

AS 3 LENTES DA INOVAÇÃO

TECNICAMENTE
POSSÍVEL

FINANCEIRAMENTE
VIÁVEL

DESEJÁVEL
POR ALGUÉM

AS 3 LENTES DA INOVAÇÃO

TECNICAMENTE
POSSÍVEL

FINANCEIRAMENTE
VIÁVEL

DESEJÁVEL
POR ALGUÉM



INOVAÇÃO!

PENSAMENTO DIVERGENTE

DIVERGÊNCIA

ENTENDER

PESQUISAR

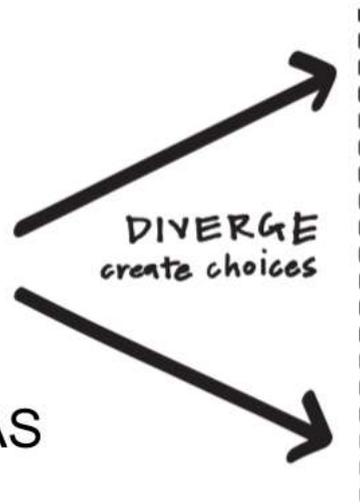
PROCURAR

EXPLORAR

FAZER PERGUNTAS

E IR ATRÁS DE RESPOSTAS

VÁRIAS RESPOSTAS



6

DICAS PARA ENTREVISTAR

DICAS PARA AS ENTREVISTAS

- Introduza a conversa se apresentando, o objetivo da entrevista e como os dados serão utilizados depois.
- Lembre de falar que a entrevista é sigilosa, e que os registros serão utilizados apenas no âmbito do projeto. Pergunte se pode gravar e respeite se não tiver autorização.
- Não há certo ou errado: valorize a pessoa entrevistada enquanto especialista na sua experiência e não induza respostas.
- Mantenha o foco no roteiro, mas com espaço para desviar quando achar relevante.
- Incentive exemplos concretos e histórias (e não só emoções/opiniões).
- Preste atenção no tempo combinado

DICAS PARA AS ENTREVISTAS

- Faça as perguntas de forma aberta e não tendenciosa, usando *quem, o que, qual, onde, como e por que* (pergunte mais de um por que e use me fale mais sobre)
- Investigue questões relativas às reflexões, sentimentos e lembranças
- Faça uma pergunta por vez
- Comece abrangente, termine específico
- Separe as perguntas por temas, para acompanhar os assuntos que você já cobriu

DICAS PARA AS ENTREVISTAS

- Não interrompa a pessoa entrevistada. Escute e dê tempo para ela pensar.
- Observe as reações da pessoa e verifique se alguma pergunta a deixa mais desconfortável e respeite isso, quer perguntando de outra forma ou quer abrindo mão da pergunta e tentando buscar de forma mais indireta a informação.
- Ao final, abra espaço para a pessoa responsável pela relatoria se manifestar sobre algum ponto a ser abordado ou detalhado.
- Tente fazer a síntese logo depois da entrevista, quando as percepções ainda estão frescas

DICAS PARA ENTREVISTA

APRESENTAR
A ENTREVISTA

CRIAR CONEXÃO COM A
PESSOA ENTREVISTADA

INTRODUZIR
O ASSUNTO

BUSCAR
HISTÓRIAS

EXPLORAR
EMOÇÕES/OPINIÕES

DICAS PARA REGISTRAR

O QUE VAMOS COLETAR NAS ENTREVISTAS

CITAÇÃO ≠ OBSERVAÇÃO

CITAÇÃO ≠ OBSERVAÇÃO

O que a pessoa disse

“Só um minuto. Preciso desinstalar o aplicativo e instalar de novo, para conseguir agendar agora para o meu irmão também”

O que você pensou sobre o que a pessoa disse

O aplicativo desenvolvido só permite o login de uma pessoa.

OPERACIONALIZANDO AS ENTREVISTAS

PASSO A PASSO DA EXPLORAÇÃO DE CAMPO

4 momentos diferentes:

ROTEIRO

- Elaboração de perguntas
- Versão única final
- Teste rápido

RECRUTAMENTO

- Meta de entrevistas: mínimo 2 por dupla
- Enviar Mensagem de recrutamento
- Agendar as entrevistas
- Definir meio de interação (zoom, zap)

CAMPO

- Divisão de papéis (entrevistador e anotador)
- Formação de trios: entrevistador, relator e supervisor
- Realização da pesquisa

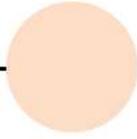
SISTEMATIZAÇÃO

- Organização das anotações nas fichas padrão (arquivo único)



4

MAPA DO CAMPO



MAPA DO CAMPO

No Miro, vamos definir os órgãos, as duplas de trabalho e quem será entrevistado.

5

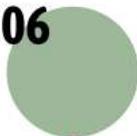
PRÓXIMOS PASSOS

CRONOGRAMA DA RETOMADA



RETOMADA DO PROJETO

06



04/03

EXPLORAÇÃO DO CAMPO

CAMPO



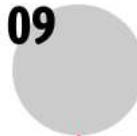
10/03

11/03 a 26/03

31/03

APRENDIZADOS DO CAMPO
PARTE II **

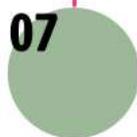
09



07/04

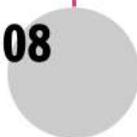
FASE 2

07



PREPARAÇÃO
PARA O CAMPO

08

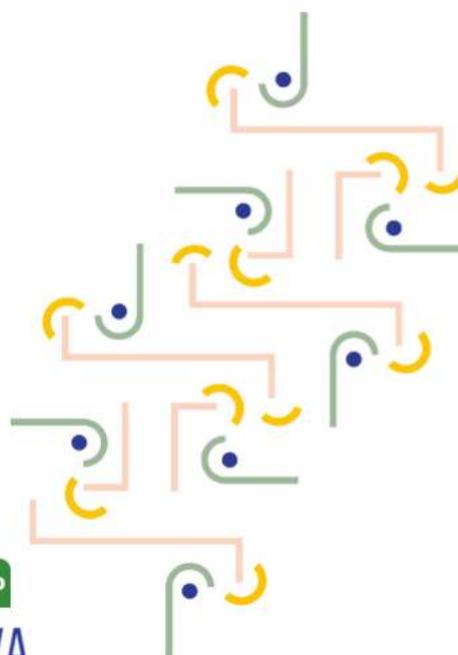


APRENDIZADOS DO CAMPO
PARTE I

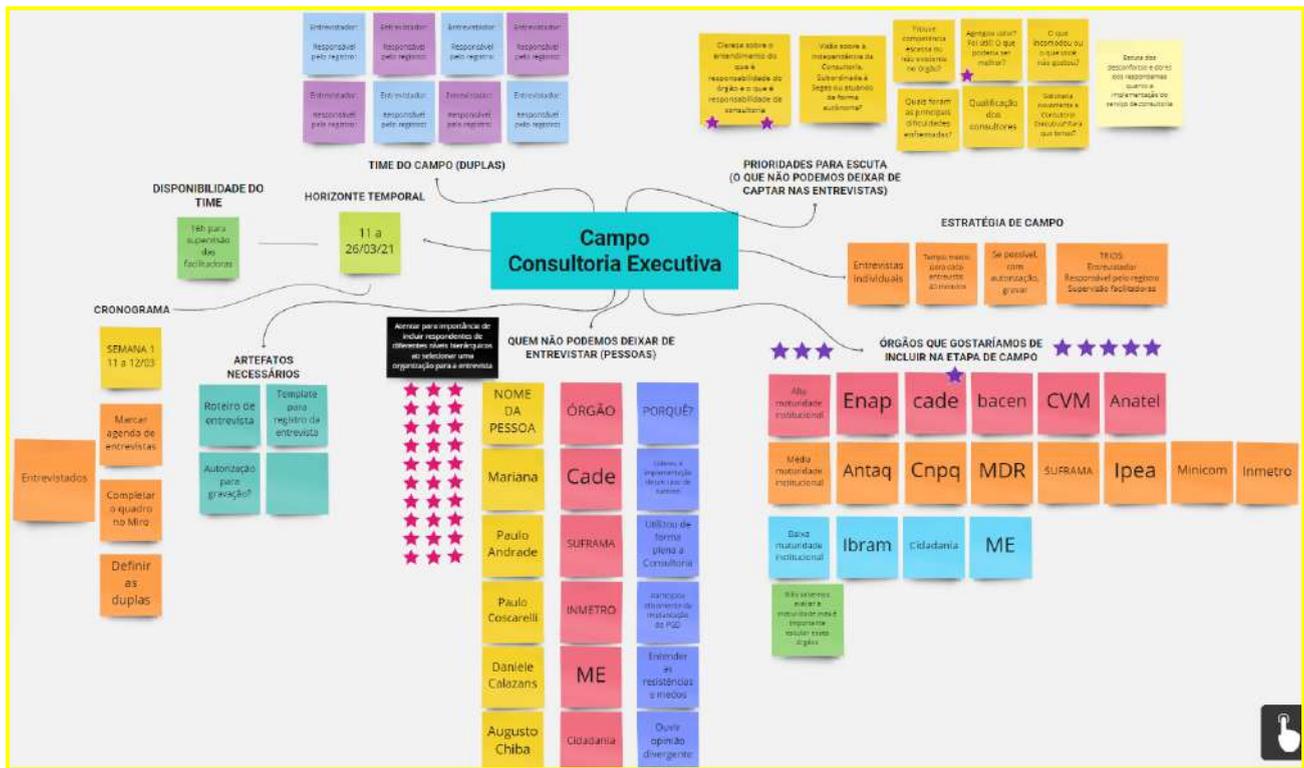
OBRIGADA!

Luciano Maduro
Mônica Ribeiro
Sara Vieira

Brasília, 10 de março de 2021.



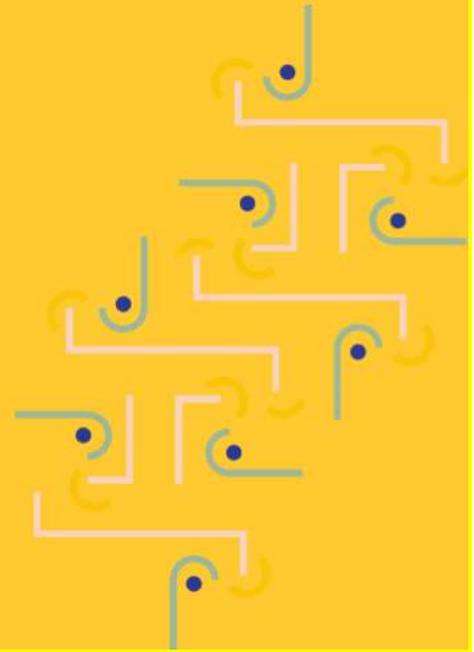
Plataforma Miro - Mapa do Campo - 10/03/2021



APRENDIZADOS DO CAMPO

Projeto Consultoria Executiva

1. RECAPITULA
2. REALINHAMENTO
3. O QUE FAREMOS NAS PRÓXIMAS ETAPAS
4. COMPARTILHAMENTO DAS ENTREVISTAS & LEVANTAMENTO DOS APRENDIZADOS
5. PRÓXIMAS DATAS



1

RECAPITULA

OBJETIVOS DO PROJETO

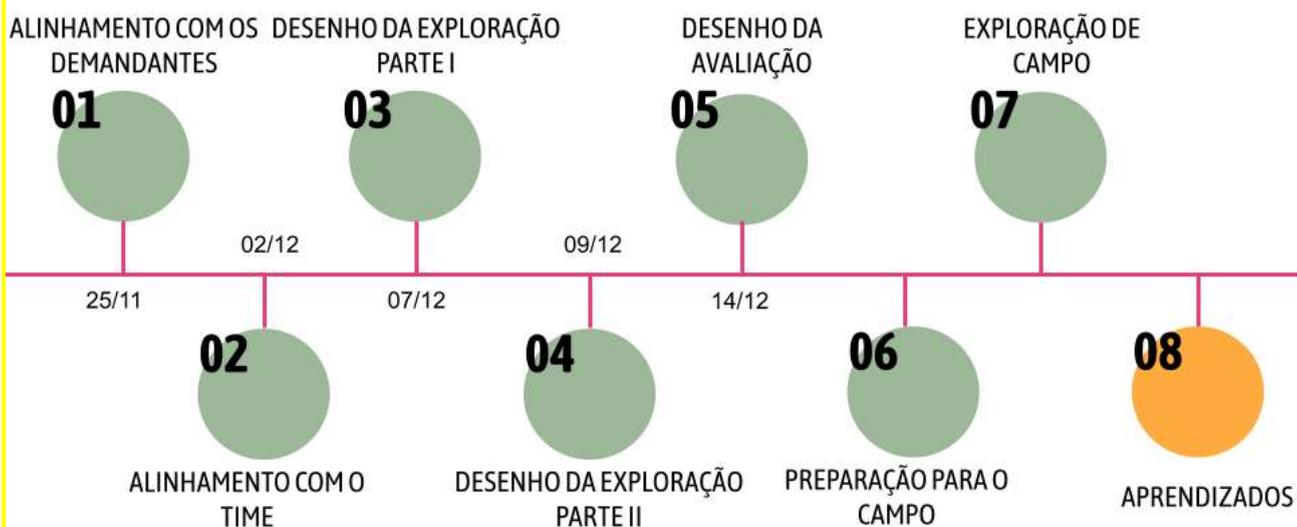


CONSTRUÇÃO DA EXPLORAÇÃO DE CAMPO



MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA

O QUE JÁ FIZEMOS



01

ALINHAMENTO COM OS DEMANDANTES

Foram mapeados os atores, premissas, possíveis barreiras e pontos de atenção referentes ao Projeto de Consultoria e ao trabalho a ser desenvolvido em conjunto com a Enap. Além disso, alinhamos o desafio.

DESAFIO

Como podemos resolver problemas complexos, de alto impacto, que acelerem a transformação organizacional e melhorem o desempenho da Adm Pública, mobilizando talentos específicos exclusivamente dedicados em um curto período de tempo?

02

ALINHAMENTO COM O TIME

Os consultores tiveram espaço para compartilhar suas experiências e os principais aprendizados.

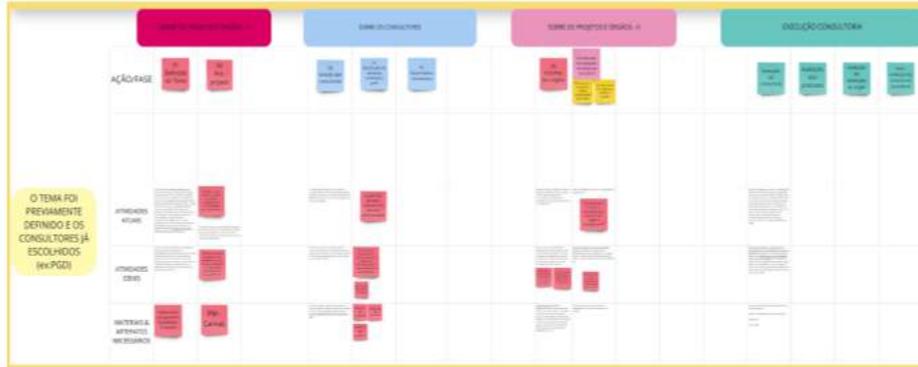
Foram mapeadas as certezas, suposições e dúvidas no Mapa CSD, na ferramenta Miro.



03

DESENHO DA EXPLORAÇÃO - PARTE I

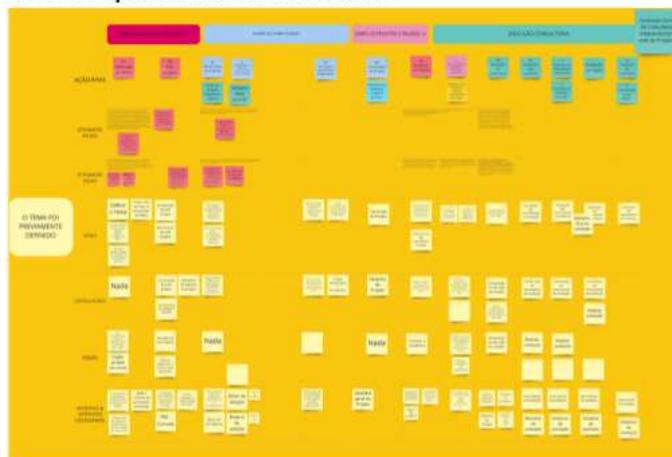
Foi proposto um mapa da Consultoria e houve espaço para debate e reajuste das etapas do mapa. Definiu-se pela distinção em 3 mapas diferentes, a depender do tipo de entrada dos projetos de consultoria. Detalhamos todos eles.



04

DESENHO DA EXPLORAÇÃO - PARTE II

Foi priorizado o mapa em que a entrada era o tema previamente definido e as macrofases deste mapa foram detalhadas.



05 DESENHO DA AVALIAÇÃO

Foram construídas as hipóteses, objetivos e métricas de todas as macrofases da consultoria.



PRÉVIA DO MODELO DA CONSULTORIA

9 macrofases da consultoria executiva



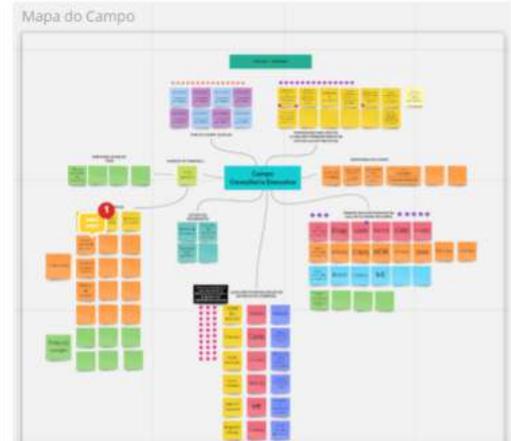
06

PREPARAÇÃO PARA O CAMPO

Foram construídas as perguntas e levantado o mapa do campo

G*NOVA

PERGUNTAS
1. A qual material informativo você teve acesso nos primeiros contatos com a consultoria? As informações foram suficientes para entender o papel da consultoria e objetivo do projeto?
2. Você acha que as informações iniciais sobre escopo, objetivos e metas do trabalho do consultor estavam claras? O que acha que poderia ter sido melhor em relação às informações iniciais?
3. O meio pelo qual foi informado o escopo, objetivos e metas do trabalho era adequado e claro (resgatar o meio respondido na questão 1)?
4. O que foi pactuado em relação a responsabilidade, meio de atuação e prazos no início da parceria contemplou todo o escopo esperado pelo órgão?
5. A execução da consultoria aconteceu conforme o combinado inicial? Você se lembra de algum ponto de divergência relevante?
6. Você acredita que os instrumentos e processos de trabalho utilizados até agora foram claros? O que você acha que poderia ser melhorado?
7. Você acha que as pessoas da sua equipe aprenderam parte das habilidades necessárias ao sucesso do projeto?



OBJETIVO CENTRAL DO CAMPO

Escutar alguns atores, indicados pela próprio grupo, de órgãos que já acessaram o serviço de Consultoria Executiva para captar a percepção e entendimento sobre:

- Visão do que é a Consultoria Executiva;
- Geração de valor do serviço;
- Necessidades dos órgãos em relação a esse tipo de serviço;
- Canais de acesso;
- Eficiência das formas de interação e pontos de melhoria;
- Relevância de formalização (metas, prazos, contrapartidas);
- Instrumentos utilizados para suporte (modelo de normas, tabela de atividades e sistema gerencial);
- Possíveis barreiras internas e possibilidades de ajuda aos órgãos;
- Que outros papéis e serviços poderiam ser prestados pela Consultoria Executiva;
- Principais impactos e valor gerado com o serviço de Consultoria Executiva.

07

ENTREVISTAS



07

ENTREVISTAS REALIZADAS: 8

CVM - Bernardo Augusto Bronstein

CVM - Litza Godoy dos Santos Ferreira

Ministério da Cidadania - Wanessa Porto Silva

MDR - Thiago Bruno Reis de Azevedo

Anatel - Paula Martins Macedo

ANTAQ - Rodolpho Emerson Silva de Vasconcellos

Enap - Eduardo Pinheiro Franco

SUFRAMA - Paulo Andrade

CNPQ - Fábio Silveira

Marcelo Cabral

Carla Miranda

Carlos Uchôa

Patrícia Parra

Luis Marcelo

Marcelo Pontes

2 REALINHAMENTO

G'

NOSSO MÉTODO

AS 3 LENTES DA INOVAÇÃO

TECNICAMENTE
POSSÍVEL

FINANCEIRAMENTE
VIÁVEL

DESEJÁVEL
POR ALGUÉM

AS 3 LENTES DA INOVAÇÃO

TECNICAMENTE
POSSÍVEL

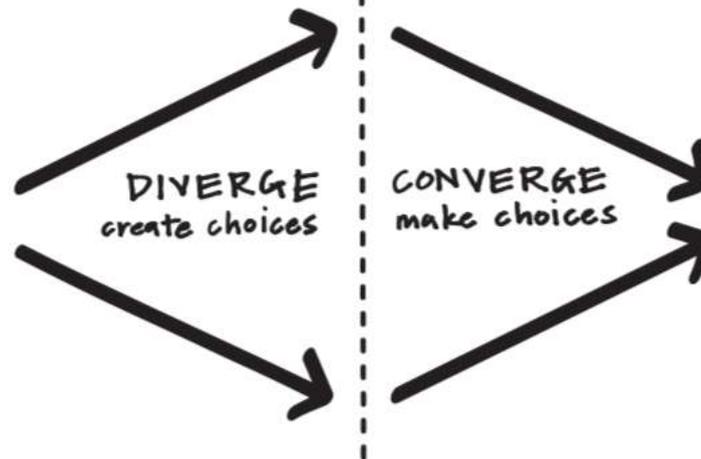
FINANCEIRAMENTE
VIÁVEL

DESEJÁVEL
POR ALGUÉM



INOVAÇÃO!

PENSAMENTO DIVERGENTE E CONVERGENTE



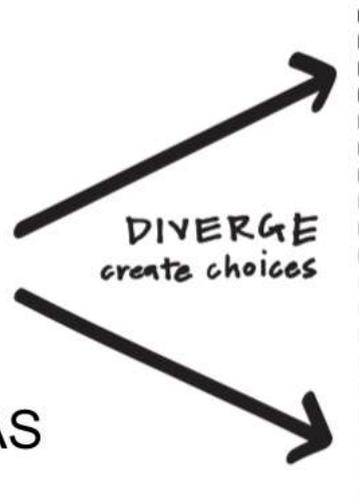
Divergent and convergent thinking

IDEO

PENSAMENTO DIVERGENTE

DIVERGÊNCIA

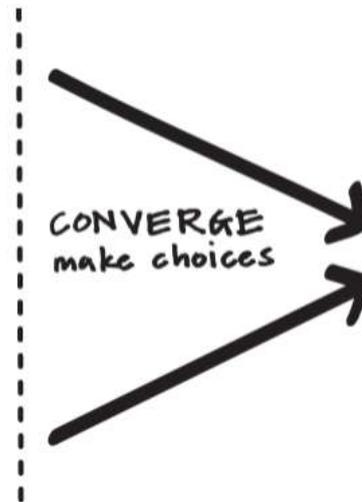
ENTENDER
PESQUISAR
PROCURAR
EXPLORAR
FAZER PERGUNTAS
E IR ATRÁS DE RESPOSTAS
VÁRIAS RESPOSTAS



PENSAMENTO CONVERGENTE

CONVERGÊNCIA

ANALISAR
CRITICAR
SELECIONAR
PRIORIZAR
ESCOLHER



3 O QUE FAREMOS NAS
PRÓXIMAS ETAPAS

APROFUNDAMENTO NO MODELO DA CONSULTORIA

	Definição do tema	Pré-Projeto	Seleção dos consultores	Formação, Capacitação e Treinamento	Construção do projeto	Seleção dos órgãos	Acordo de prestação do serviço	Execução	Avaliação
Objetivos	Elaborar potenciais	Ter clareza dos objetivos	Selecionar os(as)	Complementar e expandir as competências e	Detalhar plano de implementação do	Escolher os órgãos que apresentem maior potencial de sucesso	Clareza contratual	Monitorar os resultados	Monitorar as entregas
	Analisar a pertinência e adequação do tema	Ter clareza de capacidades	Melhorar aproveitamento da força de trabalho já			Escolher órgão que	Garantir a	Construir o caminho de	Avaliar o retorno de
	Decidir o tema, a partir de regras pré-	Dimensionar esforços nos				Definir estratégia e mecanismos de escolha	Gerenci	Gerir submatrizes	Monitorar os resultados de
Métricas	Custo de consultoria e	Pré-projeto realizado	Numero de candidatos	Adequamento ao modo	Projeto detalhado	Quantidade de órgãos	Numero de acordos	Acompanhamento de	Avaliação de execução
	Fornecimento competitivo da consultoria sobre a	Pré-projeto aprovado	Numero de			Quantidade de órgãos		Cumprimento de prazo	Avaliação continuada
	Permanência de					Quantidade de órgãos		Devido de recursos	Feedback objetivo em
Indicadores	Avaliação de					Matriz de avaliação		Avaliação de execução	Forma de avaliação
	Desenho das regras	Modelo de pré-projeto	Definição do perfil, competências e	Mecanismos de	Ritmo de plano de	Mecanismos de escolha	Padrão de conteúdo	Fornecimento de ferramentas	Ritmo de avaliação de
	Matriz de decisão	Desenho das regras	Mecanismos de			Matriz de avaliação	Mecanismos de	Plano de comunicação	
	Governança	Governança				Governança	Governança	Governança	Governança

A ESPIRAL DO CONHECIMENTO



COMBINADOS

SE ABRIR PARA APRENDER COM OS “CLIENTES”

PRATICAR A ESCUTA ABERTA E SEM JULGAMENTOS

LEMBRAR QUE O FOCO É NA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

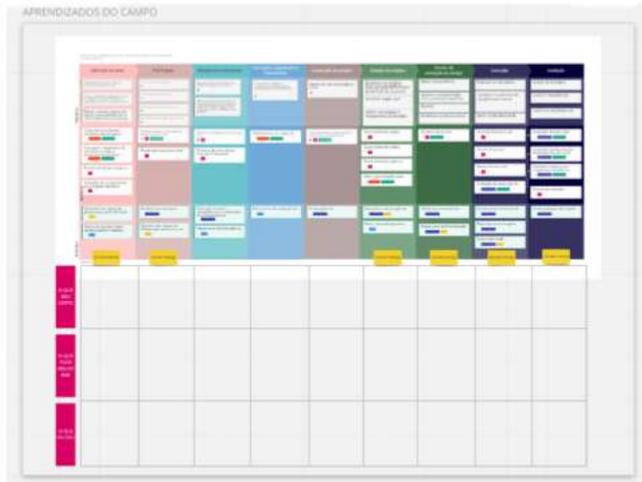
ATENÇÃO ÀS RIQUEZAS DESSE CONTEÚDO

SOLTAR AS CERTEZAS

4

COMPARTILHAMENTO DAS ENTREVISTAS & LEVANTAMENTO DOS APRENDIZADOS

APRENDER COM AS ENTREVISTAS



- O que fizemos e deu certo
- O que fizemos e pode melhorar
- O que faltou fazer
- Outros insights e percepções

O QUE VAMOS FAZER AGORA

Vamos ouvir os resultados de cada entrevista.

Quem participou (entrevistador, relator, ouvinte) vai compartilhar os principais achados com foco nas 3 questões.

Nós vamos anotar nos post-its do Miro as sínteses e relacioná-las às macrofases da consultoria.

Vocês podem e devem fazer anotações ao longo das falas.

Ao final, vamos olhar juntos para o que foi sintetizado.

5

PRÓXIMAS DATAS

CRONOGRAMA

APRENDIZADOS DO
CAMPO PARTE I

08

07/04

REFINAMENTO DA
MODELAGEM PARTE I

10

22/04

ROADMAP PARA A PRÓXIMA
FASE DA CONSULTORIA

12

05/05

14/04

28/04

09

APRENDIZADOS DO
CAMPO PARTE II

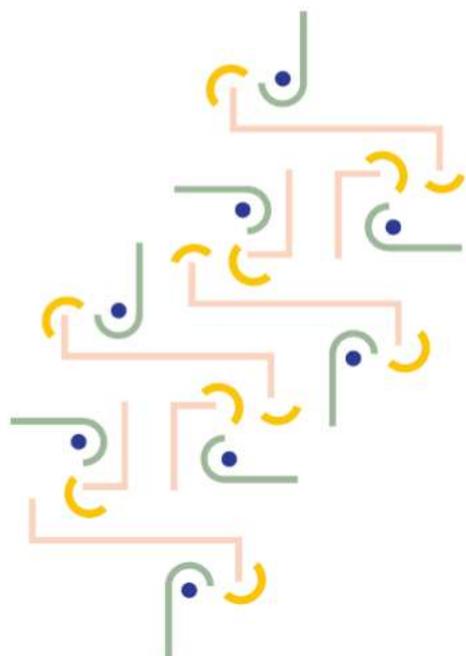
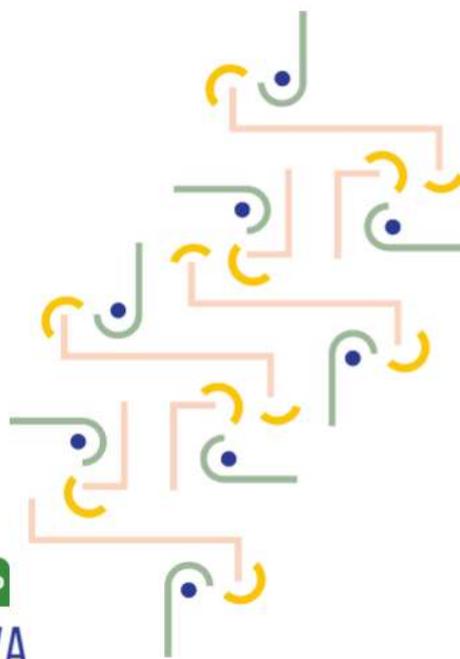
11

REFINAMENTO DA
MODELAGEM PARTE II

OBRIGADA!

Luciano Maduro
Mônica Ribeiro
Sara Vieira

Brasília, 7 de abril de 2021



PROJETO
Consultoria Executiva SEGES

OFICINA 9
Aprendizados do Campo

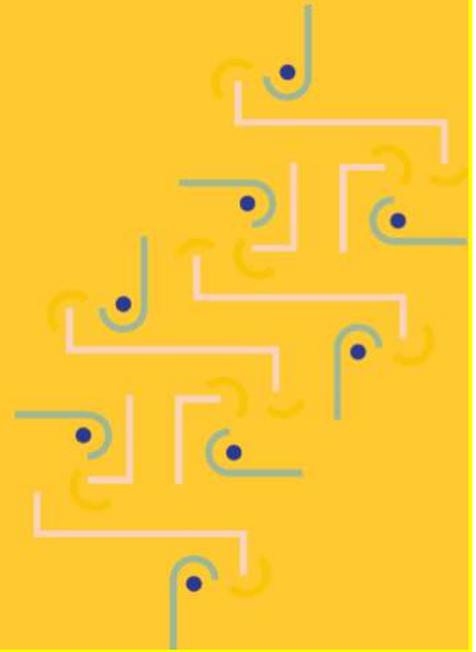
Brasília, 14 de abril de 2021



APRENDIZADOS DO CAMPO

Projeto Consultoria Executiva

1. CHECKIN
2. RECAPITULA
3. COMPARTILHAMENTO DAS ENTREVISTAS & LEVANTAMENTO DOS APRENDIZADOS
4. PRÓXIMAS DATAS



1

CHECKIN

CHECKIN NO MIRO



2 RECAPITULA

OBJETIVO CENTRAL DO CAMPO

Escutar alguns atores, indicados pela próprio grupo, de órgãos que já acessaram o serviço de Consultoria Executiva para captar a percepção e entendimento sobre:

- Visão do que é a Consultoria Executiva;
- Geração de valor do serviço;
- Necessidades dos órgãos em relação a esse tipo de serviço;
- Canais de acesso;
- Eficiência das formas de interação e pontos de melhoria;
- Relevância de formalização (metas, prazos, contrapartidas);
- Instrumentos utilizados para suporte (modelo de normas, tabela de atividades e sistema gerencial);
- Possíveis barreiras internas e possibilidades de ajuda aos órgãos;
- Que outros papéis e serviços poderiam ser prestados pela Consultoria Executiva;
- Principais impactos e valor gerado com o serviço de Consultoria Executiva.

07

ENTREVISTAS



07

ENTREVISTAS



07

ENTREVISTAS REALIZADAS: 10

CVM - Bernardo Augusto Bronstein e Litzia Godoy dos Santos Ferreira

Ministério da Cidadania - Wanessa Porto Silva

MDR - Thiago Bruno Reis de Azevedo

Anatel - Paula Martins Macedo

ANTAQ - Rodolpho Emerson Silva de Vasconcellos

Enap - Eduardo Pinheiro Franco

SUFRAMA - Paulo Andrade

CNPQ - Fábio Silveira

BACEN - Alexandre Lobão

CADE - Mariana Rosa

Marcelo Cabral

Carla Miranda

Carlos Uchôa

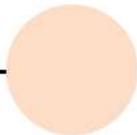
Patrícia Parra

Luis Marcelo

Marcelo Pontes

3

COMPARTILHAMENTO DAS ENTREVISTAS & LEVANTAMENTO DOS APRENDIZADOS

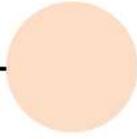


APRENDER COM AS ENTREVISTAS

APRENDIZADOS DO CAMPO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

- O que fizemos e deu certo
- O que fizemos e pode melhorar
- O que faltou fazer
- Outros insights e percepções



O QUE VAMOS FAZER AGORA

Vamos ouvir os resultados de cada entrevista.

Quem participou (entrevistador, relator, ouvinte) vai compartilhar os principais achados com foco nas 3 questões.

Nós vamos anotar nos post-its do Miro as sínteses e relacioná-las às macrofases da consultoria.

Vocês podem e devem fazer anotações ao longo das falas.

Ao final, vamos olhar juntos para o que foi sintetizado.

COMBINADOS

SE ABRIR PARA APRENDER COM OS “CLIENTES”

PRATICAR A ESCUTA ABERTA E SEM JULGAMENTOS

LEMBRAR QUE O FOCO É NA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

ATENÇÃO ÀS RIQUEZAS DESSE CONTEÚDO

SOLTAR AS CERTEZAS

4

PRÓXIMAS DATAS

CRONOGRAMA

APRENDIZADOS DO CAMPO PARTE I

08

07/04

14/04

09

APRENDIZADOS DO CAMPO PARTE II

REFINAMENTO DA MODELAGEM PARTE I

10

22/04

28/04

11

REFINAMENTO DA MODELAGEM PARTE II

ROADMAP PARA A PRÓXIMA FASE DA CONSULTORIA

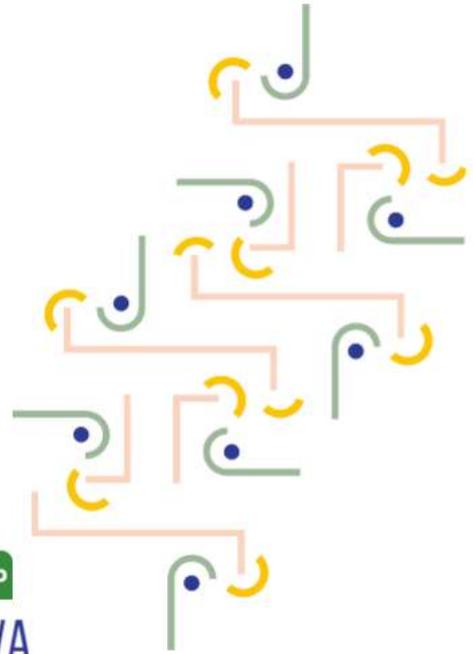
12

05/05

OBRIGADA!

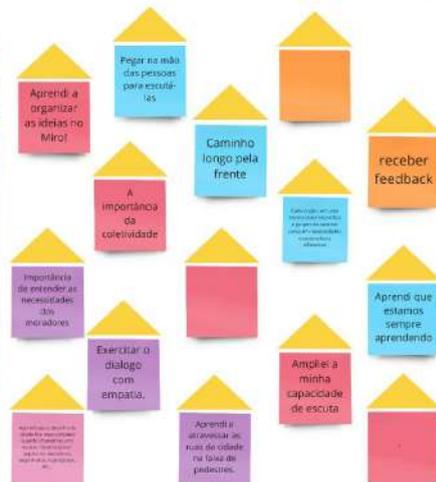
Mônica Ribeiro
Sara Vieira

Brasília, 14 de abril de 2021



Checkin no Miro - 14.04.21

Estamos construindo a modelagem como se fosse uma cidade que faça sentido para nós e para quem vai viver nela. Nesse processo de modelagem, o que já posso dizer que aprendi até o momento?



Plataforma Miro - Aprendizados do Campo - 14/04/2021

	Ministério do Desenvolvimento Regional MDR - Thiago Bruno Reis de Azevedo (Marcelo Cabral + Carlos Uchôa) Entrevista: 25/03/21 - 14h	Escola Nacional de Administração Pública ENAP - Eduardo Franco (Marcelo Cabral + Carlos Uchôa) Entrevista: 30/03/21 - 9h	Agência Nacional de Transportes Aquaviários - ANTAQ Rodolpho Emerson Silva de Vasconcellos	CNPQ - Fábio Silveira (Luma + Marcelo Cabral + Luciano Maduro) Entrevista: 31/03 - 16h
O QUE DEU CERTO	<p>Agilidade, rapidez, objetividade no suporte da Consultoria Executiva</p> <p>Contato whatsapp para suporte</p>	<p>A documentação ficou muito boa (Manual e tal)</p> <p>A realização de lives foi proveitosa para esclarecimentos</p> <p>Para o entrevistado o ponto que mais agrega valor da consultoria é o atendimento direto e fluido com a SEGES para esclarecimento de dúvidas específicas.</p> <p>Lives são suporte importante aos órgãos</p>	<p>De um modo geral, a consultoria foi útil, uma vez que a equipe da ANTAQ é enxuta e teria dificuldade de implantar o PGD</p> <p>Equipe da consultoria executiva foi ágil nas respostas</p> <p>Sem a consultoria executiva não teriam chegado onde chegaram</p> <p>Tabela de atividades foi útil</p> <p>Consultores faziam ponte com a SEGES</p>	<p>A consultoria executiva tem uma forma muito boa de trabalho</p> <p>Gostou dos mecanismos de comunicação da consultoria executiva</p> <p>Live foi uma boa estratégia</p> <p>As estratégias de comunicação foram eficientes - ou seja especificamente lives e comunidades</p> <p>Metodologia e prontidão para dirimir dúvida foi importante</p> <p>Interlocução direta com consultores fez enorme diferença</p> <p>Troca de informações por email é uma boa estratégia</p>
O QUE PODE MELHORAR	<p>Comunicação para todos os envolvidos</p>	<p>Nas próximas rodadas de entrevistas, cuidar de conversar com as pessoas estratégicas dentro do órgão</p> <p>Poderiam ter manuais para apoiar a execução</p> <p>Sairiam dificuldades quanto a dar carga no banco de dados</p> <p>Forma de apresentação de um plano de implementação mais clara e se manuais e documentação do sistema, para facilitar a implementação do live</p> <p>Falta de divulgação de estratégias do sistema. Desconheço a existência de outros suportes de consultoria, como a página na internet.</p>	<p>Alguns pontos de controle fixos de implementação poderiam ajudar (quinzenal / mensal)</p> <p>Formalização é basililar na burocracia</p> <p>Importante que o sistema gere relatórios gerenciais</p> <p>A criação de um canal nas demandas e respostas, mas poderia ter sido um acompanhamento mais de minutos com pontos de controle fixos incorporados à rotina.</p>	<p>Ter um Plano de trabalho com etapas/cronograma</p> <p>Formalização necessária e mais simples possível com marcos das etapas</p> <p>Importância de sensibilização para alta gestão no início do projeto</p> <p>Só a live não deu conta dessa sensibilização</p> <p>Alguma estratégia de comunicação para sensibilizar a alta gestão e obter um respaldo para a implementação de projetos de melhoria de processos de trabalho, mesmo considerando que a consultoria tem um respaldo com a gestão, mas, ainda assim, é preciso criar a cultura de melhoria de processos de trabalho, que é um trabalho de longo prazo dentro da consultoria.</p> <p>A formalização pode ser um grande aliado na sensibilização de alta gestão quanto a importância do PGD e a importância da implementação do sistema.</p>
O QUE FALTOU	<p>Conhecimento sobre o serviço de Consultoria Executiva (nível técnico)</p> <p>Pouco entendimento sobre a consultoria executiva</p> <p>Faltou maior integração entre a área estratégica e a técnica</p> <p>Ações para verificação do alinhamento da implantação entre as unidades</p>	<p>Mais apoio técnico especializado para desafios relacionados ao planejamento do sistema, como guias e manuais</p> <p>O entrevistado teve dificuldade</p> <p>Necessidade de criar rito de acompanhamento por marcos de execução (milestones)</p>	<p>Criação de um canal de recebimento de demandas</p> <p>Sugestão de Central única de TI para encaminhar demandas sobre os sistemas</p> <p>Necessidade de maior apoio quanto a TI</p> <p>Apontou a necessidade de se criar relatórios gerenciais para acompanhamento do PGD nos órgãos</p> <p>Cupura na formalização para permitir maior acompanhamento com uma metodologia própria ao projeto - importância de rituais de controle</p>	<p>Alguns níveis de formalização, em especial quanto a pactuação de plano de trabalho</p> <p>Trabalho mais direcionado na tabela de atividades</p> <p>A consultoria poderia ter feito (1) uma apresentação direta à alta gestão, para conscientização e (2) formalização de um documento para a gestão, em etapas de implementação e sempre atualizadas.</p> <p>A sensibilização de alta gestão no momento inicial do projeto seria útil e bem vinda, que pode ser feita por uma reunião</p> <p>Formalização de plano de trabalho pode ajudar a implementação, criando um acompanhamento de alta gestão com o PGD e marcos de execução</p>

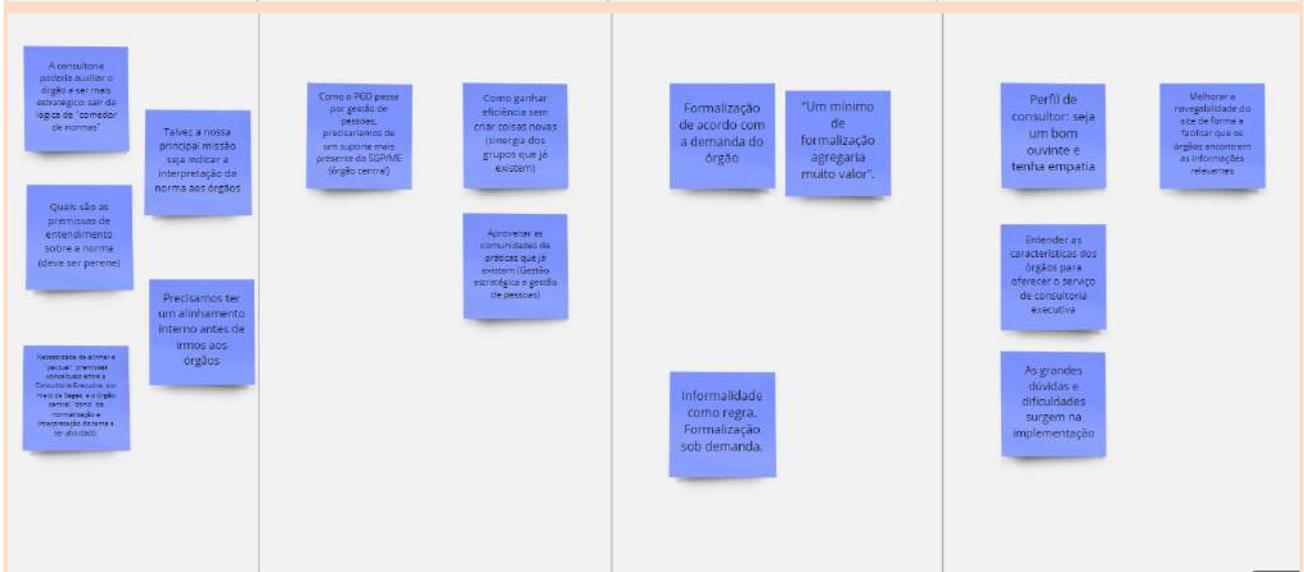
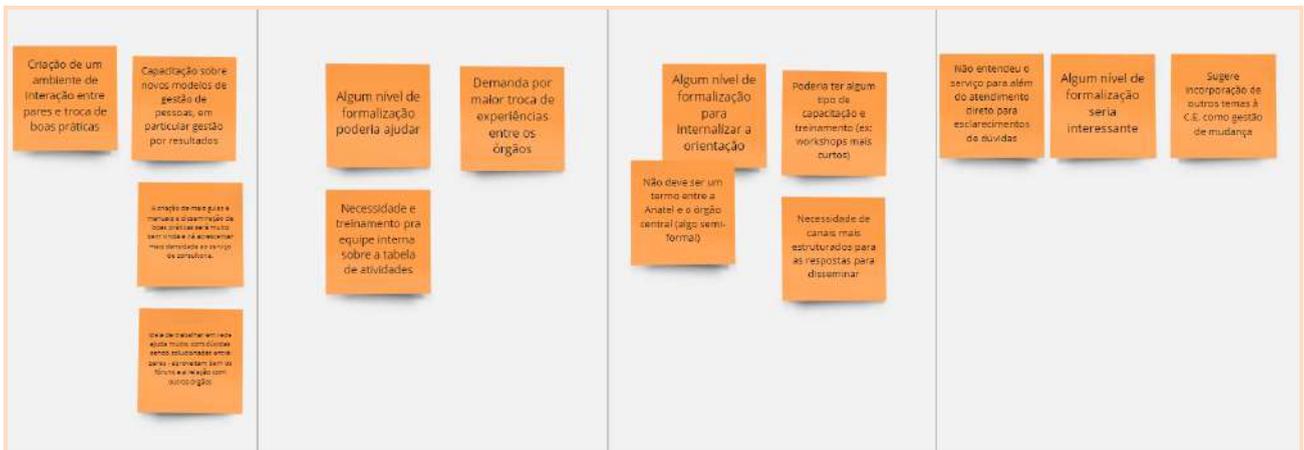
OUTROS INSIGHTS E PERCEPÇÕES

- Necessidade de reforçar a comunicação, com a divulgação da marca e ampliar a compreensão do serviço
- Melhorar os canais de comunicação para chegar até o nível técnico também.
- Temos que reforçar a marca Consultoria Executiva
- Necessidade de reforçar a marca consultoria executiva
- Distanciamento entre o trabalho técnico e o trabalho da Consultoria Executiva
- A existência de consultoria executiva agregou muito valor
- Para cada órgão, é importante ter algum ponto focal para necessidades específicas dos órgãos.
- Formalização: sua necessidade se justifica e depende do escopo de consultoria (sua temática)
- Vamos nos preparar com o desconhecimento das pessoas em não ter formalização e precisamos lidar com isso
- Fragilidade das áreas de TI na Adm pública.
- Em organizações com baixa maturidade, precisamos induzir o processo e organizar o processo para elas.
- A formalização também pode ter os benefícios. As orientações podem ser repassadas com o nível de formalização que o demandante oferece.
- Formalização do projeto depende do escopo do trabalho de cada projeto
- Aproveitar a modelagem de entrevistas estruturadas para outros programas da SEGES
- Talvez seja importante outros instrumentos de capacitação quando o escopo do projeto envolver uma mudança cultural
- A formalização deve ser flexível
- Segundo a documentação, não houve necessidade de uma formalização para as atividades de consultoria executiva. Porém, para a implementação de projetos, a formalização é necessária e importante.

<p>Comissão de Valores Mobiliários CVM - Lítza Godoy dos Santos Ferreira e Bernardo Augusto Bronstein (Marcelo Cabral + Luciano)</p>	<p>Ministério da Cidadania Wanessa Porto (Marcelo Cabral + Carla Miranda) Entrevista: 24/03/21 - 14h</p>	<p>ANATEL Paula Martins Macedo (Marcelo Cabral + Luciano Maduro) Entrevista: 25/03/21 - 16h</p>	<p>BANCO CENTRAL Alexandre Lobão (Carlos Uchôa + Marcelo Pontes) Entrevista: 09/04/21 - 9h</p>
---	---	--	---

<p>O serviço disponibilizou mais segurança e rapidez aos servidores para dúvidas ou encaminhamento formalmente.</p> <p>Atendimento: O valor maior foi agilidade para esclarecer dúvidas.</p>	<p>Canal direto para tirar dúvidas via canais de fácil acesso, como o whatsapp</p> <p>Resposta e legitimidade</p> <p>CE trouxe mais segurança para o processo</p> <p>Disponibilidade do equipe de consultoria executiva (comunicação direta pelo whatsapp)</p> <p>"Não teríamos condições de fazer acontecer o PGD sozinhas"</p> <p>Auxílio para entender a tabela de atividades</p> <p>Destacou a relevância do site, modelos de atos normativos e realização de lives</p> <p>Conheceu a consultoria por meio da LIVE</p> <p>Live para tirar dúvidas</p> <p>agilidade nas respostas</p>	<p>Ter um consultor a quem podemos recorrer para tirar dúvidas foi importante</p> <p>Respaldo e legitimidade em ter o órgão central</p> <p>Canal de whatsapp funcionou e deu agilidade</p> <p>Elogio ao site e as perguntas e respostas</p> <p>O que mais agradeceu na consultoria foi a agilidade e a interação no atendimento, sendo direto e fácil com órgãos de nível médio do órgão central</p>	<p>Destacou o apoio eficiente e rápido</p> <p>Bacen colaborou na co-criação do serviço</p> <p>PGD envolve a produtividade do servidor, algo relevante para adm pública</p> <p>Dar certeza e dirimir dúvidas em questões específicas</p> <p>Consultoria Executiva é um modelo para outros órgãos públicos</p> <p>Segurança das informações vindo do órgão central</p> <p>Respaldo do órgão central</p> <p>Rede prospectiva estendeu de novos consultores em outras câmaras públicas (banco de talentos)</p>
--	--	--	--

<p>Criação de guias e manuais para disseminação de boas práticas</p> <p>Mais apoio para mudança de paradigma de gestão de pessoas</p> <p>Necessidade de mais apoio na fase de implementação</p> <p>consultoria poderia avançar em aspectos mais estratégicos da gestão de pessoas</p>	<p>Disponibilizar vídeos para divulgação interna</p> <p>Disponibilização de tutoriais sobre o PGD, em vídeos etc.</p> <p>credita que a consultoria poderia apoiar o avanço da agenda de gestão de pessoas (divulgação de desempenho, por exemplo)</p> <p>Gostaria que o trabalho fosse contínuo</p> <p>Proposição de melhoria após 6 meses</p>	<p>Falta de retorno em relação a pontos específicos, como a API</p> <p>Rotatividade de consultores atrapalhou</p> <p>Outras temáticas sejam abrangida pela CE</p> <p>rotatividade de consultores foi outro ponto negativo</p> <p>teve dificuldades em internalizar as recomendações pela baixa formalização nas respostas</p>	<p>Dúvidas operacionais não estão no site</p> <p>Sugestão: Banco de talentos que reúna servidores por especialidades</p> <p>Sentiu falta de orientações sobre serviços que não cumprem metas de desempenho</p> <p>Portal poderia fortalecer o intercâmbio entre os órgãos que já implementaram o PGD.</p> <p>SUGESTÃO: Construção de um rede prospectiva estratégica para as carreiras públicas.</p>
---	--	---	--



SUFRAMA
Paulo Andrade
 (Patrícia Parra + Marcelo Cabral)
 Entrevista: 30/03/21 - 14h30

Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE
Mariana Rosa
 (Marcelo Pontes + Carlos Uchôa)
 Entrevista: 09/04/21 - 14h



Seria bacana um treinamento para expandir o conhecimento

Melhorar o suporte na implementação do sistema susep

Possibilidade de balcão digital (SGD)

Termos um prêmio para as iniciativas que se destaquem do PGD

Ter um maior apoio na área de TI

Que o consultor executivo seja pró ativo para órgãos que tenham as características do CADE

Previsão de consultoria exclusiva de forma suficiente para que o consultor entenda dificuldades e problemas reais e tenha condições de identificar como a consultoria pode colaborar.

Sugere capacitação na área de gestão por resultados

Divulgação e orientação, sugeriu curso ou treinamento para nivelamento básico sobre a temática da consultoria (PGD, etc)

Demanda por maior interação e troca de experiência entre órgãos na administração. Havendo um espaço institucionalizado de troca isso reduziria muito o custo de obtenção de informação.



Documento em PDF com o quadro acima pode ser acessado através do link:

https://drive.google.com/file/d/1XxHJbL96oDnoS0ht-Q3Epbr_0m2ZpRsB/view?usp=sharing

APRENDIZADOS DO CAMPO

Projeto Consultoria Executiva

1. CHECK IN/PROGRAMAÇÃO
2. PRINCIPAIS APRENDIZADOS DO CAMPO
3. DISCUSSÃO DE PONTOS EM ABERTO
4. PRÓXIMOS PASSOS



1

CHECK IN/PROGRAMAÇÃO

CRONOGRAMA

REFINAMENTO DA
MODELAGEM PARTE I

10

22/04

ROADMAP PARA A PRÓXIMA
FASE DA CONSULTORIA

12

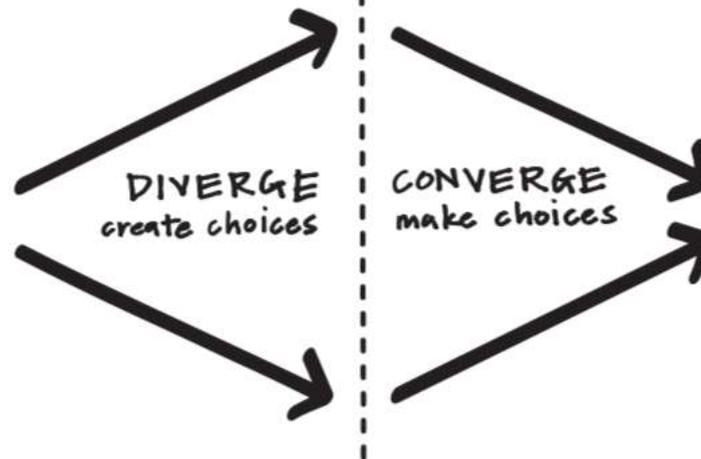
05/05

28/04

11

REFINAMENTO DA
MODELAGEM PARTE II

PENSAMENTO DIVERGENTE E CONVERGENTE



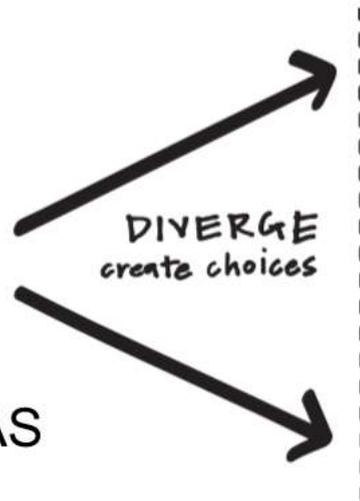
Divergent and convergent thinking

IDEO

PENSAMENTO DIVERGENTE

DIVERGÊNCIA

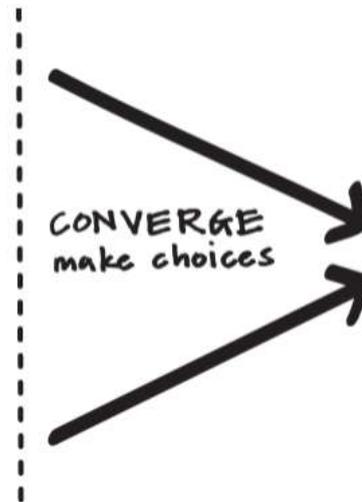
ENTENDER
PESQUISAR
PROCURAR
EXPLORAR
FAZER PERGUNTAS
E IR ATRÁS DE RESPOSTAS
VÁRIAS RESPOSTAS



PENSAMENTO CONVERGENTE

CONVERGÊNCIA

ANALISAR
CRITICAR
SELECIONAR
PRIORIZAR
ESCOLHER



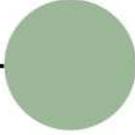
2 PRINCIPAIS APRENDIZADOS DO CAMPO



OBJETIVO CENTRAL DO CAMPO

Escutar alguns atores, indicados pela próprio grupo, de órgãos que já acessaram o serviço de Consultoria Executiva para captar a percepção e entendimento sobre:

- Visão do que é a Consultoria Executiva;
- Geração de valor do serviço;
- Necessidades dos órgãos em relação a esse tipo de serviço;
- Canais de acesso;
- Eficiência das formas de interação e pontos de melhoria;
- Relevância de formalização (metas, prazos, contrapartidas);
- Instrumentos utilizados para suporte (modelo de normas, tabela de atividades e sistema gerencial);
- Possíveis barreiras internas e possibilidades de ajuda aos órgãos;
- Que outros papéis e serviços poderiam ser prestados pela Consultoria Executiva;
- Principais impactos e valor gerado com o serviço de Consultoria Executiva.



ENTREVISTAS REALIZADAS: 10

CVM - Bernardo Augusto Bronstein e Litza Godoy dos Santos Ferreira

Ministério da Cidadania - Wanessa Porto Silva

MDR - Thiago Bruno Reis de Azevedo

Anatel - Paula Martins Macedo

ANTAQ - Rodolpho Emerson Silva de Vasconcellos

Enap - Eduardo Pinheiro Franco

SUFRAMA - Paulo Andrade

CNPQ - Fábio Silveira

BACEN - Alexandre Lobão

CADE - Mariana Rosa

Marcelo Cabral

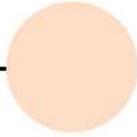
Carla Miranda

Carlos Uchôa

Patrícia Parra

Luis Marcelo

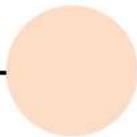
Marcelo Pontes



SÍNTESE DOS PRINCIPAIS APRENDIZADOS DO CAMPO

Valores percebidos

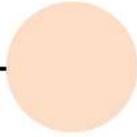
1. SEGURANÇA
2. AGILIDADE/TEMPESTIVIDADE
3. DISPONIBILIDADE
4. LEGITIMIDADE



SÍNTESE DOS PRINCIPAIS APRENDIZADOS DO CAMPO

Sobre necessidade de formalização

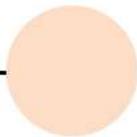
- Temática mais observada nos eixos: “o que faltou” e “o que pode melhorar” da sistematização
- Em geral, ficou evidente a necessidade de algum grau de formalização/pactuação do serviço de Consultoria Executiva junto aos órgãos
- O modelo deve ser adaptável, flexível e de acordo com a necessidade de cada órgão e temática, sem burocratizar o processo
- Necessidades: etapas, cronograma, formas de acompanhamento da consultoria



SÍNTESE DOS PRINCIPAIS APRENDIZADOS DO CAMPO

Sobre a comunicação

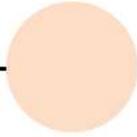
- Temática bastante pontuada na sistematização
- O que funcionou?
 - Realização de lives
 - Troca de informações por whatsapp e email
 - Perguntas e respostas do site



SÍNTESE DOS PRINCIPAIS APRENDIZADOS DO CAMPO

Sobre a comunicação - Necessidades

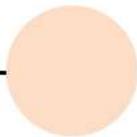
- Fortalecer a marca “Consultoria Executiva” com divulgação estratégica do serviço
- Melhorar a gestão/disponibilização das informações no site (<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>)
- Fortalecer a gestão do conhecimento de ponta a ponta do serviço com benchmarking entre os órgão - Seges como órgão central de gestão do conhecimento



SÍNTESE DOS PRINCIPAIS APRENDIZADOS DO CAMPO

Sobre a comunicação - Necessidades

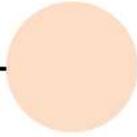
- Utilizar os fóruns já existentes para comunicar ações, novidades e escutar necessidades
- Criar rede de comunicação por temática (sugestão de grupos de whatsapp)
- Fortalecer o intercâmbio entre os órgãos que já implementaram o PGD
- Sensibilizar a alta gestão dos órgãos no início do processo
- Fortalecer a comunicação da gestão por resultados



SÍNTESE DOS PRINCIPAIS APRENDIZADOS DO CAMPO

Treinamento e Capacitação

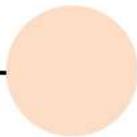
- Necessidade de treinamento da equipe interna dos órgãos sobre a tabela de atividades do PGD
- Capacitação e treinamentos curtos aos órgãos
- Estruturar instrumentos de capacitação quando o escopo do projeto envolve mudança cultural



SÍNTESE DOS PRINCIPAIS APRENDIZADOS DO CAMPO

Questões operacionais/técnicas - Suporte de TI

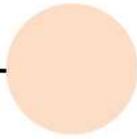
- Necessidade de treinamento da equipe interna dos órgãos sobre a tabela de atividades do PGD
- Necessidade de maior apoio de TI
- Frustração com relação a serviços não oferecidos: sistema
- Dificuldades quanto a dar carga no banco de dados
- Sugestão para que seja possível gerar relatórios gerenciais do sistema



SÍNTESE DOS PRINCIPAIS APRENDIZADOS DO CAMPO

Questões operacionais/técnicas

- Modelo de tabela de atividades foi útil
- Foi importante ter auxílio dos consultores para entender a tabela de atividades
- Sugestão para PGD vincular a tabela de atividades à cadeia de valor



SÍNTESE DOS PRINCIPAIS APRENDIZADOS DO CAMPO



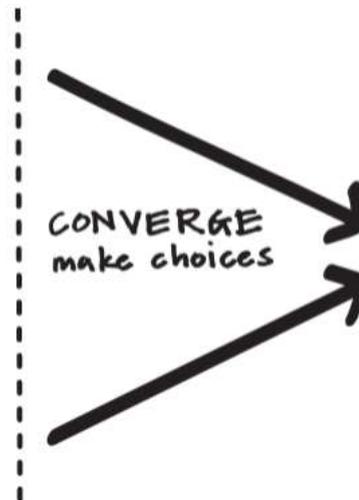
3

DISCUSSÃO DOS PONTOS EM ABERTO

PENSAMENTO CONVERGENTE

CONVERGÊNCIA

ANALISAR
CRITICAR
SELECIONAR
PRIORIZAR
ESCOLHER



O QUE VAMOS FAZER AGORA

- Tomar decisões para a próxima etapa da consultoria, para levarmos a campo no “próximo PGD”.
- Como: conversa focada e cronometrada
- Colocaremos as principais questões levantadas nas entrevistas para o debate

COMBINADOS

Discussão com foco

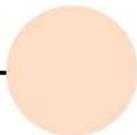
Lembrar que não temos a pretensão de resolver tudo agora

Equilíbrio entre macro e micro

Consideração às tendências das entrevistas

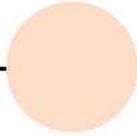
Cuidado com o tempo

Evitar falas longas somente para concordância



PONTOS PARA DISCUSSÃO

- Comunicação assertiva com todas as esferas envolvidas
- Formalização
- Gestão do conhecimento
- Treinamento e capacitação nos órgãos
- Questões técnicas e operacionais



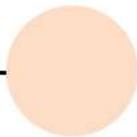
COMUNICAÇÃO ASSERTIVA COM TODAS AS ESFERAS ENVOLVIDAS

- Sensibilizar a alta gestão dos órgãos no início do processo
- Pouco entendimento sobre a consultoria executiva
- Melhorar os canais de comunicação para chegar até o nível técnico também.

PRECISAMOS RESPONDER:

COMO PODEMOS NOS COMUNICAR MELHOR?

COMO FAZER COM QUE TÉCNICOS E ALTA GESTÃO TENHAM CONHECIMENTO DO TRABALHO DA CONSULTORIA?



FORMALIZAÇÃO

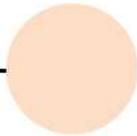
- Em geral, ficou evidente a necessidade de algum grau de formalização/pactuação do serviço de Consultoria Executiva junto aos órgãos
- O modelo deve ser adaptável, flexível e de acordo com a necessidade de cada órgão e temática, sem burocratizar o processo
- Necessidades: etapas, cronograma, formas de acompanhamento da consultoria

PRECISAMOS RESPONDER:

COMO TRATAREMOS A FORMALIZAÇÃO?

UM MODELO ÚNICO OU MAIS DE UM DEPENDENDO DO ESCOPO DE CADA ÓRGÃO?

QUAIS ASPECTOS MACRO ESSA FORMALIZAÇÃO PRECISA TER?



GESTÃO DO CONHECIMENTO

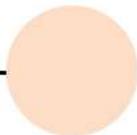
- Fortalecer a gestão do conhecimento de ponta a ponta do serviço com benchmarking entre os órgãos - Seges como órgão central de gestão do conhecimento
- Fortalecer o intercâmbio entre os órgãos que já implementaram o PGD
- Criar rede de comunicação por temática (sugestão de grupos de whatsapp)
- Criação de guias e manuais para disseminação de boas práticas

PRECISAMOS RESPONDER:

APOIAMOS ESSA IDEIA?

O QUE PRECISAMOS FAZER PARA QUE ISSO ACONTEÇA?

QUAL SERÁ O PAPEL DOS ENVOLVIDOS?



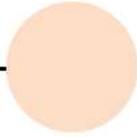
TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO NOS ÓRGÃOS

- Necessidade de treinamento da equipe interna dos órgãos sobre a tabela de atividades do PGD
- Capacitação e treinamentos curtos aos órgãos
- Estruturar instrumentos de capacitação quando o escopo do projeto envolve mudança cultural
- Modelo de tabela de atividades foi útil

PRECISAMOS RESPONDER:

COMO PODEM SER ESSES TREINAMENTOS?

EM QUAL MOMENTO SERIAM FEITOS?



QUESTÕES OPERACIONAIS/TÉCNICAS

- Necessidade de maior apoio de TI
- Frustração com relação a serviços não oferecidos: sistema
- Sugestão para que seja possível gerar relatórios gerenciais do sistema
- Dificuldades quanto a dar carga no banco de dados

PRECISAMOS RESPONDER:

ESSAS QUESTÕES SÃO DE RESPONSABILIDADE DA CONSULTORIA?

COMO APRESENTAREMOS OS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES RELACIONADOS A QUESTÕES TÉCNICAS?

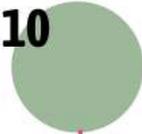
4

PRÓXIMOS PASSOS

CRONOGRAMA

REFINAMENTO DA
MODELAGEM PARTE I

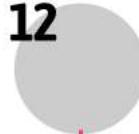
10



22/04

ROADMAP PARA A PRÓXIMA
FASE DA CONSULTORIA

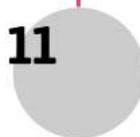
12



05/05

28/04

11

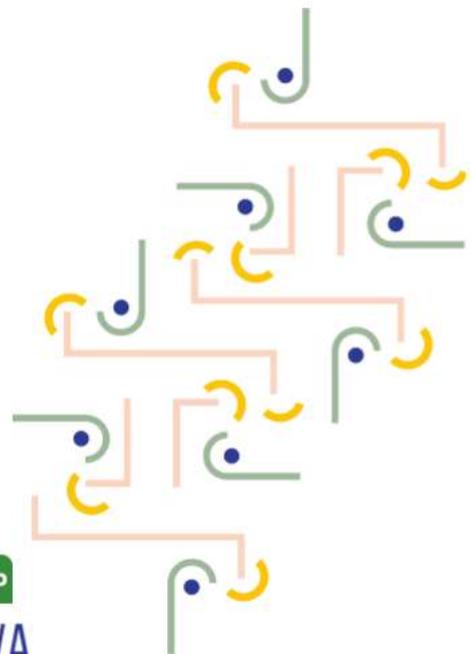


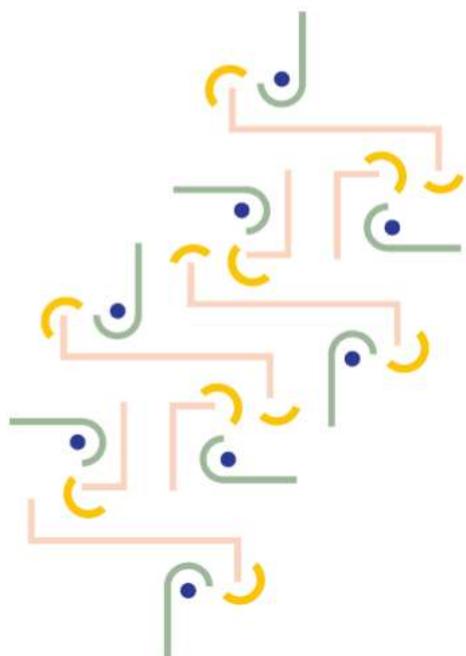
REFINAMENTO DA
MODELAGEM PARTE II

OBRIGADA!

Mônica Ribeiro
Sara Vieira

Brasília, 21 de abril de 2021





PROJETO
Consultoria Executiva SEGES

OFICINA 11
Refinamento da Modelagem
Parte II

Brasília, 28 de abril de 2021

GNOVA



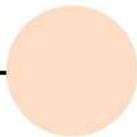
REFINAMENTO DA MODELAGEM II
Projeto Consultoria Executiva

1. RESULTADOS DA DISCUSSÃO DE PONTOS EM ABERTO
2. FERRAMENTAS DE APOIO
3. CANVAS DA CONSULTORIA EXECUTIVA



1

RESULTADO DISCUSSÃO DOS PONTOS EM ABERTO



PRINCIPAIS VALORES PERCEBIDOS

1. SEGURANÇA
2. AGILIDADE/TEMPESTIVIDADE
3. DISPONIBILIDADE
4. LEGITIMIDADE

DISCUTIMOS OS SEGUINTE PONTOS

- Comunicação
- Formalização
- Gestão do conhecimento (entre órgãos)
- Treinamento e capacitação
- Questões operacionais e técnicas
- Outros

COMUNICAÇÃO

criar um conjunto de vetores de divulgação e esclarecimento sobre o serviço - site, cards de divulgação etc

material de comunicação bonito sobre a consultoria pra fazer a comunicação rápida

ter um site específico pra consultoria executiva: contato, escopo, não escopo, material gráfico

o site atual é uma lista de temas, precisa melhorar pra ficar mais processual

lives para explicar o trabalho para as áreas de gestão estratégica

as lives proporcionam interações com quem ouve, damos conta dessa demanda?

Dos momentos de apresentação do serviço: (i) pré-venda - apresentação mais geral do serviço (ii) apresentação do projeto de consultoria para aquele órgão, com ênfase em seus parâmetros, escopo etc

Apresentação de pré-venda antes da formalização. Segunda apresentação com alta administração sobre o projeto no órgão

comunicar escopo e não escopo por meio de uma apresentação prévia

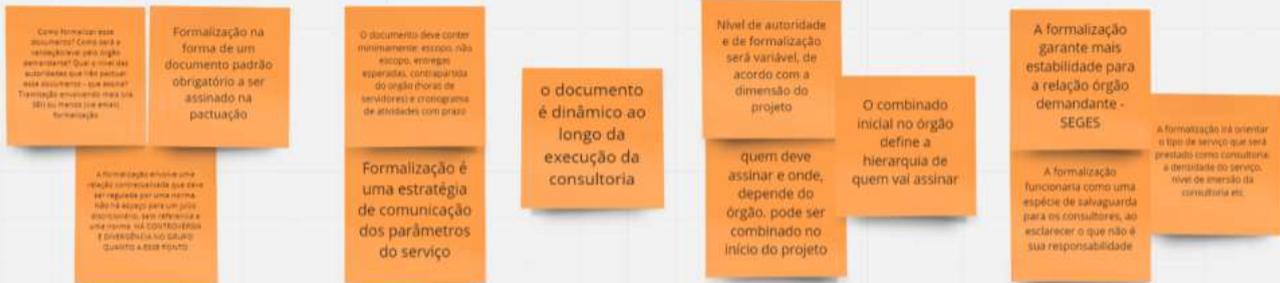
Fazer uma conversa mais específica com o órgão posteriormente

Realizar reunião prévia ou live direcionada e específica para o órgão demandante no momento da pactuação

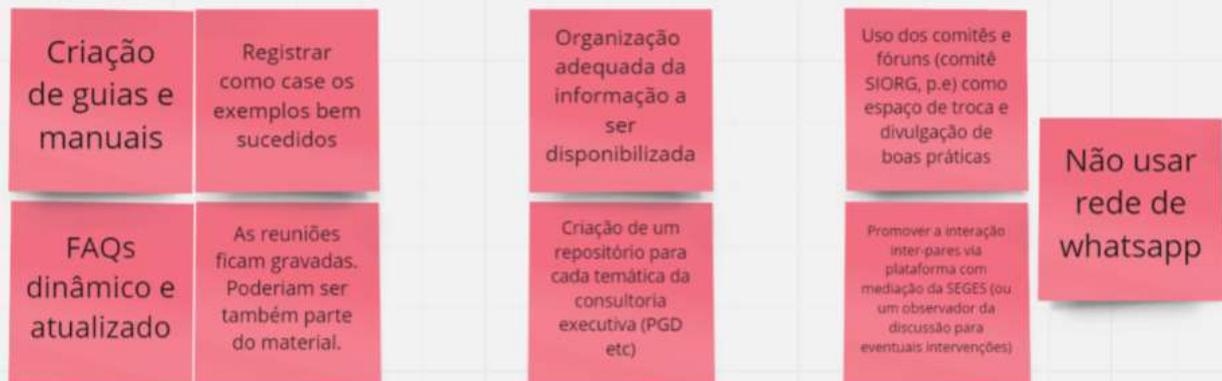
apresentar proposta de etapas prontas

Entrevista com a alta gestão no momento de abordagem ao órgão

FORMALIZAÇÃO



GESTÃO DO CONHECIMENTO



TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

Pensar nos treinamentos antes do processo e incorporar novas questões ao longo do trabalho

A montagem do projeto irá apontar a trilha de capacitação necessária

Alguns projetos implicam mudanças de cultura e capacitações ligadas à liderança

Podemos levar isso ao órgão no momento inicial de pactuação

Nosso papel agora é de chamar a atenção do órgão no início do projeto sobre as possibilidades que existem

Formar multiplicadores dentro da organização?

Vídeos curtos sobre como fazer atividades operacionais para os clientes

Capacitação no órgão demandante: usar tutoriais por vídeo

Diferenciar capacitação para órgão parceiro e para SEGES

Capacitação na SEGES: criar rotinas de nivelamento de conhecimento com e para os consultores

QUESTÕES TÉCNICAS E OPERACIONAIS

Como avaliar a capacidade operacional dos órgãos demandantes para implantação do projeto?

Convidar os técnicos de áreas parceiras para a construção dos requisitos tecnológicos em conjunto

O limite de atuação da consultoria em relação a questões técnicas tem que ser esclarecido na pactuação inicial com o órgão

Por mais que falemos que não é escopo da consultoria, precisamos proporcionar algum apoio às coisas que não daremos suporte

Falamos até onde atuamos, mas os órgãos ainda assim pedem ajuda. Como podemos ajudar mesmo não sendo escopo?

Precisamos ter a flexibilidade e adaptabilidade de absorver demandas que não planejamos, mas se mostraram necessárias

2

FERRAMENTAS DE APOIO

BLUEPRINT - O QUE É

Esquema visual que detalha um serviço e engloba as visões:

- o cliente
- quem tá na linha de frente
- quem tá no "backoffice"
- qualquer outra pessoa que se envolva

BLUEPRINT - PARA QUE SERVE

- Alinhar o entendimento do serviço entre pessoas
- Identificar, criar e especificar os detalhes do processo
- Encontrar pontos de melhoria e oportunidades de inovação
- Visualizar as ações necessárias para que um serviço funcione
- Enxergar a jornada e experiência do cliente
- Compreender as interações em cada etapa do serviço

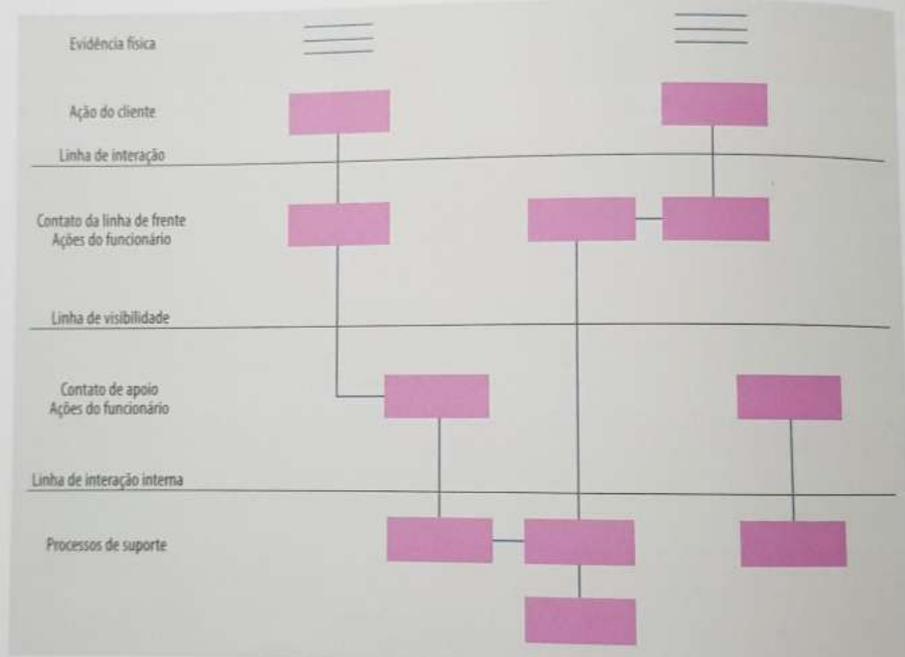
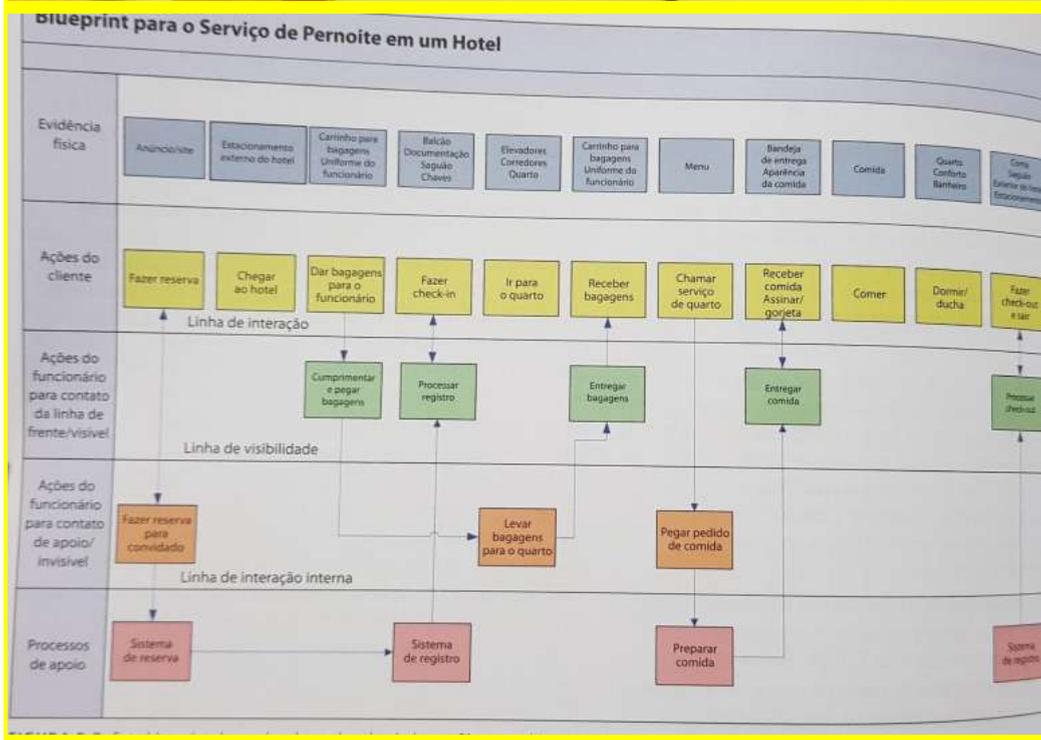
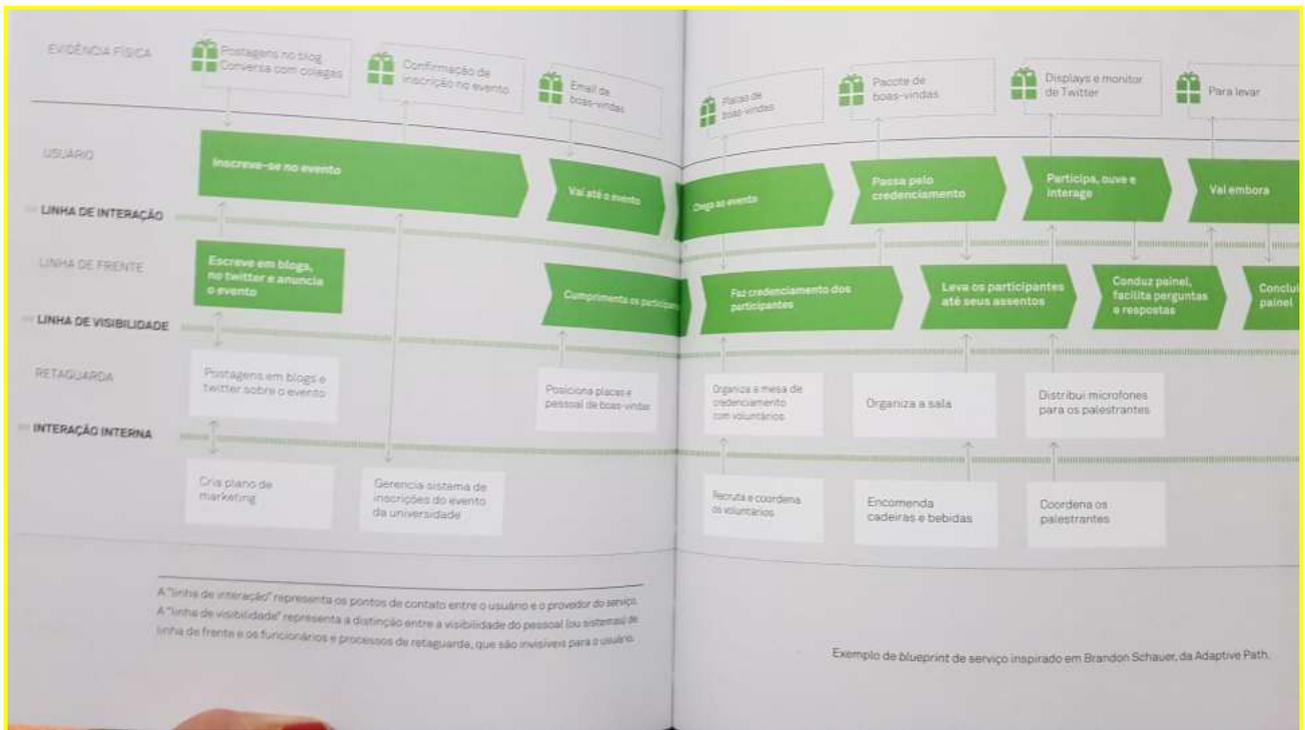


FIGURA 9-9. Os elementos básicos e a estrutura de um blueprint de serviço alinham os elementos padrão em linhas.

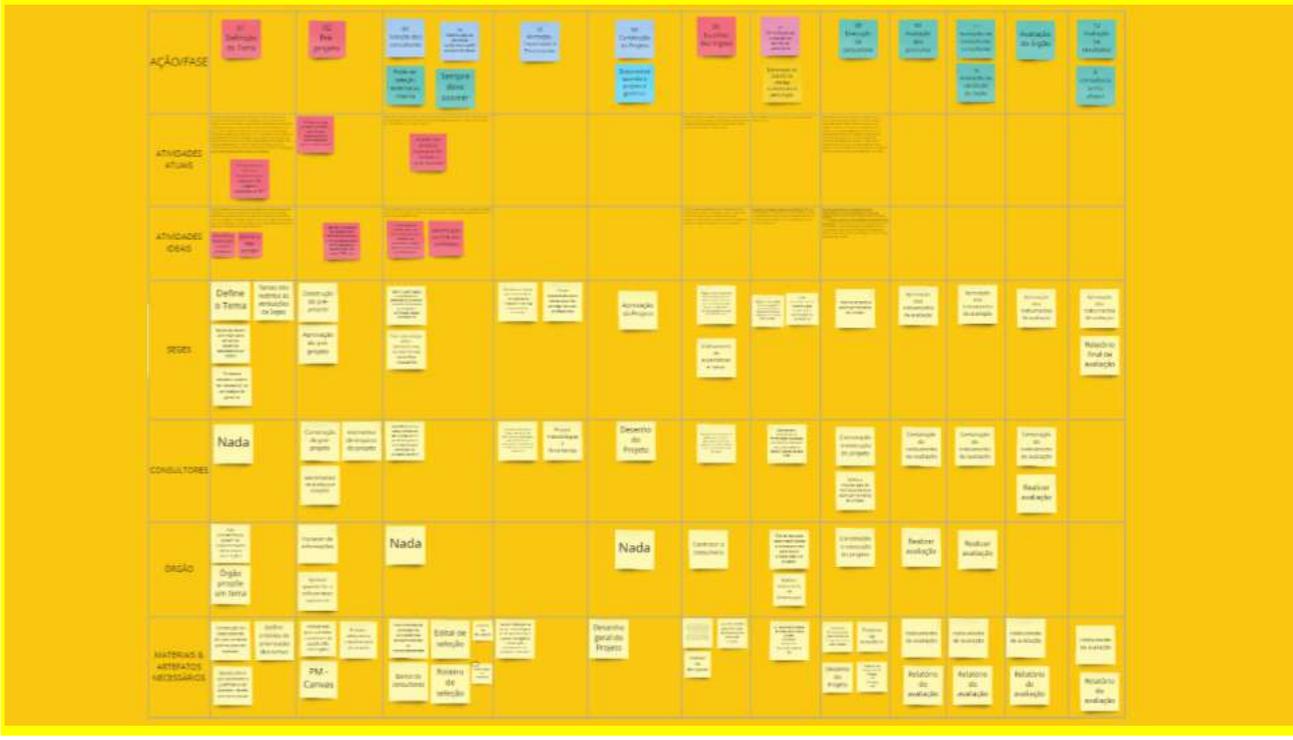


Ficando Enxuto

"Enxuto" é um tópico amplo u... do termo têm uma coi... James Womack e... descrevem os princípios... As etapas (

1. Especifique o valor. Determ... perspectiva do cliente. Def... termos da experiência inte... as interações individuais.
2. Identifique a cadeia de valo... de valor são todas as ações... necessários para uma orgar... entregar esse valor. No enx... é eliminar as etapas que não... valor.
3. Otimize o fluxo. Enxuto é au... eficiência da produção. Isto... otimizar os processos do ser...

AÇÃO DO CLIENTE 	ENTRA EM CONTATO PEDINDO INFORMAÇÕES	RECEBER PARA VISITA DE BRIEFING	AVALIA A PROPOSTA E FECHA NEGÓCIO	RECEBE A CONSULTORIA PRESTADA (PARTICIPA)	RECEBE RELATÓRIO DE FINAL DE PROCESSO
PONTO DE CONTATO 	- EMAIL - TEL - WHATS	CONTATO PRESENCIAL NO CLIENTE OU CONOSCO	USUALMENTE POR EMAIL OU NEGOCIAÇÃO PRESENCIAL	USUALMENTE NA EMPRESA DO CLIENTE	MANDAREMOS POR EMAIL
LINHA DE FRENTE 	FAZ ATENDIMENTO E DA INFORMAÇÕES INICIAIS. MARCA VISITA	FAZ ENTREVISTA + BRIEFING + PREENCHE FORMULÁRIO	FECHA DETALHES DO CONTRATO + CRONOGRAMA	PRESTA A CONSULTORIA AJUDANDO O CLIENTE COMO COMBINADO	PREPARA O RELATÓRIO + LIGA PRA SABER SE RECEBERAM
AÇÕES DE APOIO 	VER AGENDA; MARCAR VISITA	ANALISA INFORMAÇÕES E FAZ PROPOSTA + DEVOLVE PARA O CLIENTE	CONFECCIONA CONTRATO + AGENDAS	CUIDAR DE INFRA + PROBLEMAS QUE ACONTECERAM	AJUDA NO RELATÓRIO + LIGA PRA PEDIR FEEDBACK
PROCESSOS DE SUPORTE 	ANTES DO CONTATO: DIVULGAÇÃO IG. PÓS CONTATO: INCLUIR CLIENTE NO CADASTRO	ESPECIALISTA PRA FAZER A PROPOSTA + ALGUÉM PRA PRECIFICAR	CONSULTORIA JURÍDICA + CONTADOR + RECEBER PAGAMENTO	? NÃO ACHEI	FECHA O PROCESSO DE CONTRATO + PAGAMENTO



CANVAS - O QUE É

É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios:

- proposta de valor
- atividades
- parcerias
- recursos
- relacionamento
- clientes
- canais
- custos
- receitas

CANVAS - PARA QUE SERVE

- Desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes em uma única página.
- Alinhar o entendimento do serviço entre pessoas
- Identificar, criar e especificar os detalhes do processo
- Encontrar pontos que faltam criar



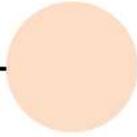
Business Model Generation de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

NOME DO PROJETO		OBJETIVO ESTRATÉGICO:		
OBJETIVO (Verbo infinitivo + Produto) <i>[Escreva o objetivo aqui]</i>	DESCRIÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO (Listar o máximo de características) <i>[Liste as características do Produto e/ou Serviço Aqui]</i>	STAKEHOLDERS (Patrocinador, Cliente, Equipe e Negativos) <ul style="list-style-type: none"> • [Liste todas as Partes interessadas aqui • Patrocinador Financeiro • Patrocinador Institucional • Cliente solicitante • Cliente usuário final • Entre outros] 	PREMISSAS & RESTRIÇÕES (O que TEM QUE ser considerado?) <ul style="list-style-type: none"> • [Liste as premissas • E as restrições • Aqui] 	RISCOS (O que pode impactar?) <ul style="list-style-type: none"> • [Liste os Riscos • Aqui]
JUSTIFICATIVA (Listar problemas) <ul style="list-style-type: none"> • [Liste os Problemas • Aqui] 	ESCOPO (O que será feito?) <ul style="list-style-type: none"> • [Liste o que Será feito aqui] 	ENTREGAS (Escrever no particípio passado. Ex: Rel. elaborado ou Rel. aprovado) <ul style="list-style-type: none"> • [Liste todas as Entregas do projeto • Aqui] 	DATAS (Para cada entrega) <ul style="list-style-type: none"> • [Liste todas as Datas para Cada Entrega • Aqui] 	CUSTOS (Para cada entrega) <ul style="list-style-type: none"> • [Liste os Custos para Cada Entrega • Aqui]
BENEFÍCIOS (Quais serão os ganhos?) <ul style="list-style-type: none"> • [Liste os Ganhos • aqui] 	NÃO ESCOPO (O que NÃO será feito?) <ul style="list-style-type: none"> • [E o que NÃO Será feito aqui] 			

3

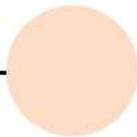
CANVAS DA CONSULTORIA EXECUTIVA





O QUE VAMOS FAZER AGORA

- Divididos em times, vamos preencher os campos do Canvas da Consultoria
- A informação aqui é um pouco mais detalhada, mas não se apeguem a detalhes que não sabem. Foquem no que já sabemos.
- Cada time preencherá 2 blocos de informações. Discutam no zoom. Retornem nos quadros anteriores:
 - aprendizados de campo
 - definições sobre os aprendizados de campo
- As orientações sobre cada quadro está no balão de comentários



OS GRUPOS

- Marcelo Pontes, Uchôa, Roberval, Fabio, Nicir, Marcos.

BLOCO VERDE E BLOCO AMARELO

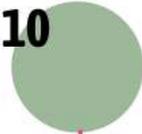
- Soraya, Marcelo Barbosa, Sergio, Henrique, Luiz Marcelo, Luiz Lopes, Patrícia Parra

BLOCO CINZA E BLOCO ROSA

CRONOGRAMA

REFINAMENTO DA
MODELAGEM PARTE I

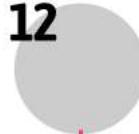
10



22/04

ROADMAP PARA A PRÓXIMA
FASE DA CONSULTORIA

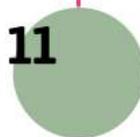
12



05/05

28/04

11

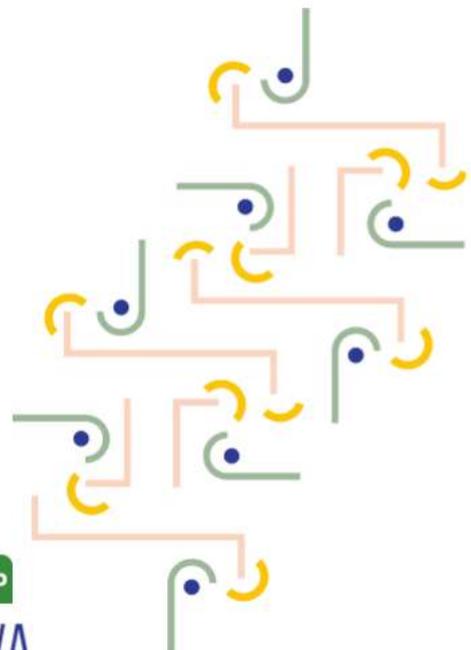


REFINAMENTO DA
MODELAGEM PARTE II

OBRIGADA!

Mônica Ribeiro
Sara Vieira

Brasília, 28 de abril de 2021



Plataforma Miro - Canvas da Consultoria proposta Enap-28/04/2021

OBJETIVO

A Consultoria Executiva tem como objetivo prestar serviços especializados a órgãos e entidades da Administração Pública Federal em projetos prioritários e por prazo determinado, visando reduzir a defasagem na gestão pública.

COMO FUNCIONA O SERVIÇO

A Consultoria Executiva recebe demandas de temas dos proponentes interessados no serviço.

Após triagem inicial, realiza-se análise técnica da proposta formulada, que subsidiará a elaboração do Contrato-Termos para priorização das demandas.

A equipe de consultoria será composta por servidores a partir de processo seletivo, seguido de treinamento com vistas à normatização de sua atuação.

Os consultores selecionados serão capacitados, quando necessário.

São realizadas as interações cabíveis com os clientes para construção e detalhamento do projeto a ser executado.

Firma-se acordo entre cliente e Consultoria Executiva, por meio do qual são pactuados:

- plano de trabalho,
- escopo e não escopo,
- entregas,
- contrapartidas, e
- cronograma de atividades.

O serviço será prestado mediante o acompanhamento pela equipe de consultoria por prazo determinado.

Ao final, será realizada avaliação mútua dos resultados alcançados.

ESCOPO

- Apoiar o cliente na construção do projeto pactuado
- Supervisionar a execução das etapas de projeto pactuadas
- Prestar esclarecimentos e orientações sobre a aplicação de normas expedidas pelo órgão central
- Facilitar a condução de oficinas e pontos de controle nas etapas de projeto pactuadas

PÚBLICO PREFERENCIAL

Órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional responsáveis por projetos prioritários patrocinados pelo respectivo dirigente máximo.

BENEFÍCIOS

Oferecer, com respaldo e legitimidade do órgão central repasse de recursos orçamentários.. soluções para implantação de projetos prioritários que contemplem transferência do conhecimento, mensuração de resultados e custos otimizados sem repasse de recursos orçamentários.

DURAÇÃO

O serviço de Consultoria Executiva terá, em regra, duração limitada a 12 meses.

NÃO ESCOPO

- integrar a equipe de projeto do cliente
- interferir em deliberações internas do cliente
- transferir recursos de qualquer natureza

RESPONSÁVEIS E PARÊS

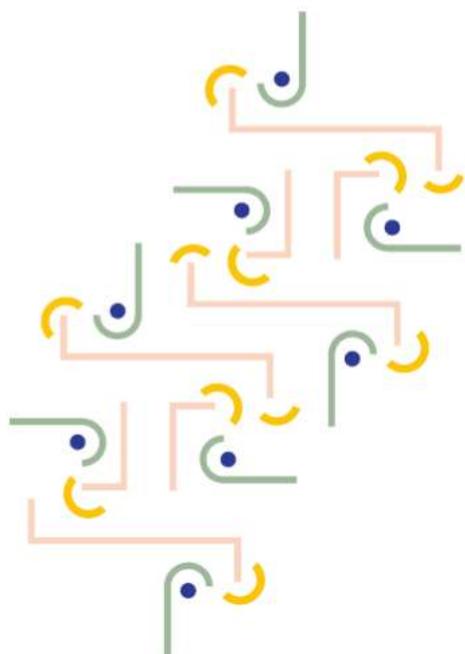
Carvill Tendório	Coordenador e responsável técnico do serviço	PAULIST DE ACÓRDOS	Assessoria técnica especializada em projetos	Atuação em reuniões, eventos e reuniões	Atuação em reuniões, eventos e reuniões
SEGES/CCSIM	Coordenador de projetos	PAULIST DE ACÓRDOS	Assessoria técnica especializada em projetos	Atuação em reuniões, eventos e reuniões	Atuação em reuniões, eventos e reuniões
Clientes	Elaboração de projetos de trabalho	PAULIST DE ACÓRDOS	Assessoria técnica especializada em projetos	Atuação em reuniões, eventos e reuniões	Atuação em reuniões, eventos e reuniões
DIGCAT	Coordenador de projetos	PAULIST DE ACÓRDOS	Assessoria técnica especializada em projetos	Atuação em reuniões, eventos e reuniões	Atuação em reuniões, eventos e reuniões
Parvies	Coordenador de projetos	PAULIST DE ACÓRDOS	Assessoria técnica especializada em projetos	Atuação em reuniões, eventos e reuniões	Atuação em reuniões, eventos e reuniões
Seges	Coordenador de projetos	PAULIST DE ACÓRDOS	Assessoria técnica especializada em projetos	Atuação em reuniões, eventos e reuniões	Atuação em reuniões, eventos e reuniões

ENTREGAS

- Plano de trabalho para implementação do objeto da consultoria
- Ações de transferência do conhecimento (palestras, oficinas e cursos)
- Revisão de documentos do projeto produzidos pelo cliente
- Artefatos customizados de apoio à execução do Projeto (modelos de normativos, orientações para implantação de sistemas de informação, guias e manuais)
- Relatório de avaliação dos resultados do projeto.

CONTRAPARTIDAS

- Adesão ao TransformaGov (essencial)
- Disponibilidade e comprometimento da equipe do cliente com o projeto pactuado. (essencial)
- Patrocínio da alta direção ao longo da execução do projeto pactuado. (essencial)
- Compartilhamento de artefatos e práticas bem sucedidas. (desejável)
- Participação nos processos de avaliação e feedback (essencial)
- Disponibilidade para troca de experiência com outros órgãos e entidades (desejável)



PROJETO
Consultoria Executiva SEGES

OFICINA 12
Roadmap para aprimoramento
da Modelagem

Brasília, 06 de maio de 2021



ROADMAP DE APRIMORAMENTO
Projeto Consultoria Executiva

1. RECAPITULA
2. ROADMAP DO PROJETO
3. NOSSA JORNADA
4. ENCAMINHAMENTOS
5. RESULTADOS
6. AVALIAÇÃO





RECAPITULA

CANVAS - MAPA VISUAL

- Desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes em uma única página.
- Alinhar o entendimento do serviço entre pessoas
- Identificar, criar e especificar os detalhes do processo
- Encontrar pontos que faltam criar



Business Model Generation de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

NOME DO PROJETO		OBJETIVO ESTRATÉGICO:			
OBJETIVO (Verbo infinitivo + Produto) <i>[Escreva o objetivo aqui]</i>	DESCRIÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO (Listar o máximo de características) • [Liste as características do Produto e/ou Serviço • Aqui]	STAKEHOLDERS (Patrocinador, Cliente, Equipe e Negativos) • [Liste todas as Partes interessadas aqui • Patrocinador Financeiro • Patrocinador Institucional • Cliente solicitante • Cliente usuário final • Entre outros]	PREMISSAS & RESTRIÇÕES (O que TEM QUE ser considerado?) • [Liste as premissas • E as restrições • Aqui]	RISCOS (O que pode impactar?) • [Liste os Riscos • Aqui]	
JUSTIFICATIVA (Listar problemas) • [Liste os Problemas • Aqui]	ESCOPO (O que será feito?) • [Liste o que Será feito aqui]	ENTREGAS (Escrever no particípio passado. Ex: Rel. elaborado ou Rel. aprovado) • [Liste todas as Entregas do projeto • Aqui]	DATAS (Para cada entrega) • [Liste todas as Datas para Cada Entrega • Aqui]	CUSTOS (Para cada entrega) • [Liste os Custos para Cada Entrega • Aqui]	
BENEFÍCIOS (Quais serão os ganhos?) • [Liste os Ganhos • aqui]	NÃO ESCOPO (O que NÃO será feito?) • [E o que NÃO Será feito aqui]				

OBJETIVO	COMO FUNCIONA O SERVIÇO	ESCOPO	PÚBLICO
PROBLEMA		NÃO ESCOPO	RESPONSÁVEL E PÁRTE
BENEFÍCIOS	DURAÇÃO		
ENTREGAS		CONTRAPARTIDAS	

OBJETIVO	COMO FUNCIONA O SERVIÇO	ESCOPO	PÚBLICO PREFERENCIAL
PROBLEMA		NÃO ESCOPO	RESPONSÁVEL E PÁRTE
BENEFÍCIOS	DURAÇÃO		
ENTREGAS		CONTRAPARTIDAS	

OBJETIVO
A Consultoria Executiva tem como objetivo auxiliar recipientes especializados e regiões e entidades do governo federal, em projetos prioritários e em áreas desestruturadas.

PROBLEMA
Falta de capacidade técnica, de pessoal e de metodologia para a implementação de projetos prioritários em regiões e entidades do governo federal.

BENEFÍCIOS
Oferecer, com respaldo e legitimidade do órgão central, soluções para implantação de projetos prioritários que contemplem transferência de conhecimento, memorização de resultados e custos otimizados sem repasse de recursos orçamentários.

DURAÇÃO
O serviço de Consultoria Executiva terá, em regra, duração limitada a 12 meses.

ESCOPO
- Servir o cliente na construção do projeto partilhado.
- Supervisionar e orientar os atores do projeto partilhado.
- Realizar acompanhamento e orientações sobre a utilização de recursos humanos e/ou outros recursos.
- Facilitar o trabalho de oficina e demais de trabalho nos prazos do projeto partilhado.

NÃO ESCOPO
- Integrar a equipe de projeto do cliente
- Interferir em deliberações internas do cliente
- Transferir recursos de qualquer natureza

ENTREGAS
- Plano de trabalho para implementação do objeto de consultoria
- Atos de transferência de conhecimento (palestras, oficinas e cursos)
- Relatório de documentos de projeto produzidos pelo cliente
- Artifacts customizados de apoio à execução do Projeto (modelo de memorias, orientações para implantação de sistemas de informação, guias e manuais)
- Relatório de avaliação dos resultados do projeto.

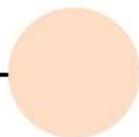
CONTRAPARTIDAS
- Atuação em Transferência (essencial)
- Disponibilidade e comprometimento da equipe do cliente com o projeto partilhado (essencial)
- Participação de alta direção ao longo da execução do projeto partilhado (essencial)
- Comprometimento de estruturas e padrões bem sucedidos. (essencial)
- Participação nos processos de avaliação e feedback (essencial)
- Disponibilidade para trabalho de replicação com outras regiões e entidades (essencial)

CANVAS DA CONSULTORIA

- Resumo do serviço da consultoria executiva.
- Os momentos de colocar esse desenho no papel podem ser muito úteis para alinhar internamente os detalhes que ainda estão em aberto.
- Usem para alinhar o entendimento do serviço com os clientes.
- Esse modelo é vivo. Vocês podem alterar as informações à medida que as coisas se aperfeiçoam.
- As informações dele podem ser usadas em outros formatos.

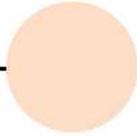
2

ROADMAP DO PROJETO DA CONSULTORIA EXECUTIVA



O QUE VAMOS FAZER AGORA

- No Miro, ler as atividades do campo *backlog*
- Rever as informações do quadro *Definições sobre os aprendizados de campo* e os artefatos que já estão no radar de vocês
- Ver se falta algo do que definimos no backlog. Se faltar, escrever novo post-it com a tarefa



O QUE VAMOS FAZER AGORA

- Agora vamos priorizar?
Separar as atividades em
imediatamente
Em até 1 mês
Em até 6 meses

ROADMAP

- Internamente, façam alinhamento das tarefas e dos prazos. Revisem a prioridade para os que ficaram no backlog geral.
- Tarefas com foco no que escutamos dos nossos clientes.
- Já podem servir para os próximos projetos ou que estão ainda iniciais.
- Expandam para as demais macrofases: explorar o campo (clientes e outros atores do processo) e aproveitar os aprendizados para nortear a melhoria do processo.

3

NOSSA JORNADA

01

ALINHAMENTO COM OS DEMANDANTES

Foram mapeados os atores, premissas, possíveis barreiras e pontos de atenção referentes ao Projeto de Consultoria e ao trabalho a ser desenvolvido em conjunto com a Enap. Além disso, alinhamos o desafio.

DESAFIO

Como podemos resolver problemas complexos, de alto impacto, que acelerem a transformação organizacional e melhorem o desempenho da Adm Pública, mobilizando talentos específicos exclusivamente dedicados em um curto período de tempo?

02

ALINHAMENTO COM O TIME

Os consultores tiveram espaço para compartilhar suas experiências e os principais aprendizados.

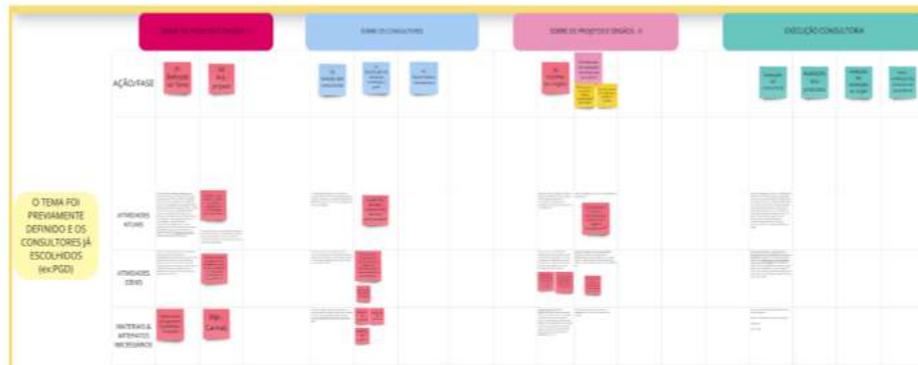
Foram mapeadas as certezas, suposições e dúvidas no Mapa CSD, na ferramenta Miro.



03

MAPEAMENTO DA JORNADA - A PARTIR DO PGD

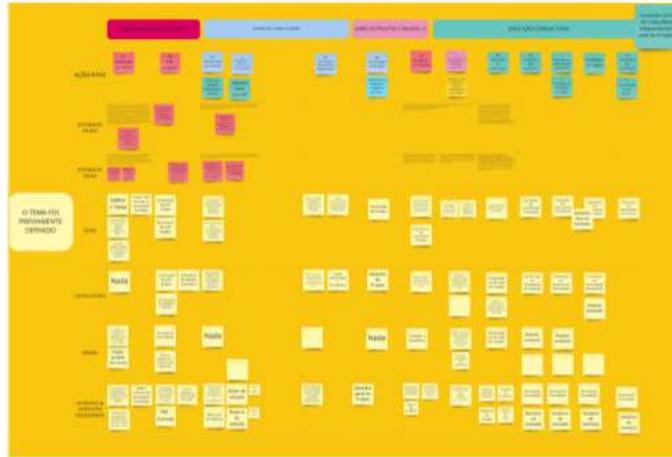
Foi proposto um mapa da Consultoria e houve espaço para debate e reajuste das etapas do mapa. Definiu-se pela distinção em 3 mapas diferentes, a depender do tipo de entrada dos projetos de consultoria. Detalhamos todos eles.



04

MAPEAMENTO DAS FASES DA CONSULTORIA

Foi priorizado o mapa em que a entrada era o tema previamente definido e as macrofases deste mapa foram detalhadas.



05

DETALHAMENTO DAS MACROFASES

Foram construídas as hipóteses, objetivos e métricas de todas as macrofases da consultoria.



06

REFINAMENTO DAS MACROFASES

Durante a pausa do nosso Projeto juntos, foram revistas e detalhadas as 9 macrofases da consultoria pela SEGES.

	Definição do tema	Pré-projeto	Seleção das consultorias	Formação, Capacitação e Treinamento	Construção do projeto	Seleção das órgãos	Acordo de prestação de serviço	Execução	Avaliação
Objetivos	Elaborar potencial	Ter clareza dos objetivos	Selecionar opções	Complementar e expandir as competências e	Desenho plano de implementação do	Escolher os órgãos que apresentam maior potencial de sucesso	Oferecer consistência	Alinhar os resultados	Avaliar as estratégias
	Analisar a pertinência e adequação do tema	Ter clareza da realidade	Melhorar eventuais pontos de fragor de trabalho já			Escolher órgão que	Garantir o	Construir o caminho de	Avaliar o trabalho de
Métricas	Decidir o tema, a partir de regras pré-	Dimensionar esforços nos				Definir estratégia e mecanismo de escusa	Garantir	Serem sustentáveis	Avaliar os resultados de
	Custo de consultoria e	Pré-projeto realizado.	Número de candidatas	Aprendizado ao longo	Projeto detalhado	Quantidade de órgãos	Número de acordo	Acompanhamento de	Avaliação de execução
Avaliação	Verificação compatível de contribuição sobre a	Pré-projeto aprovada	Número de			Quantidade de órgãos		Devolução de prazos	Avaliação continuada
	Porcentual de					Quantidade de órgãos		Devolução de recursos	Feedback obtido em
	Avaliação de					Matriz de avaliação		Avaliação de execução	Forma de avaliação
Avaliação	Desenho das regras	Modelo de pré-projeto	Definição do perfil, competências e	Mecanismo de	Riz de plano de	Mecanismo de atração	Padrão do conteúdo	Faixa de ferramentas	Kit de avaliação de
	Matriz de decisão	Desenho das regras	Mecanismo de			Matriz de avaliação	Mecanismo de	Plano de comunicação	
								Fluxo interno de	

07

PREPARAÇÃO PARA AS ENTREVISTAS

Levantamos as hipóteses e perguntas que poderiam nos ajudar a investigar essas questões

	OBJETIVO	PERGUNTA	OBJETIVO	PERGUNTA
EXECUÇÃO	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?
	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?
	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?
	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?
AVALIAÇÃO	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?
	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?
	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?
	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?	Identificar os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto	Quais são os principais desafios e oportunidades para a implementação do projeto?

07

PREPARAÇÃO PARA AS ENTREVISTAS

Foi construído o roteiro e levantado o mapa do campo



PERGUNTAS
1. A qual material informativo você teve acesso nos primeiros contatos com a consultoria? As informações foram suficientes para entender o papel da consultoria e objetivo do projeto?
2. Você acha que as informações iniciais sobre escopo, objetivos e metas do trabalho do consultor estavam claras? O que acha que poderia ter sido melhor em relação às informações iniciais?
3. O meio pelo qual foi informado o escopo, objetivos e metas do trabalho era adequado e claro (resgatar o meio respondido na questão 1)?
4. O que foi pactuado em relação a responsabilidade, meio de atuação e prazos no início da parceria contemplou todo o escopo esperado pelo órgão?
5. A execução da consultoria aconteceu conforme o combinado inicial? Você se lembra de algum ponto de divergência relevante?
6. Você acredita que os instrumentos e processos de trabalho utilizados até agora foram claros? O que você acha que poderia ser melhorado?
7. Você acha que as pessoas da sua equipe aprenderam parte das habilidades necessárias ao sucesso do projeto?



08

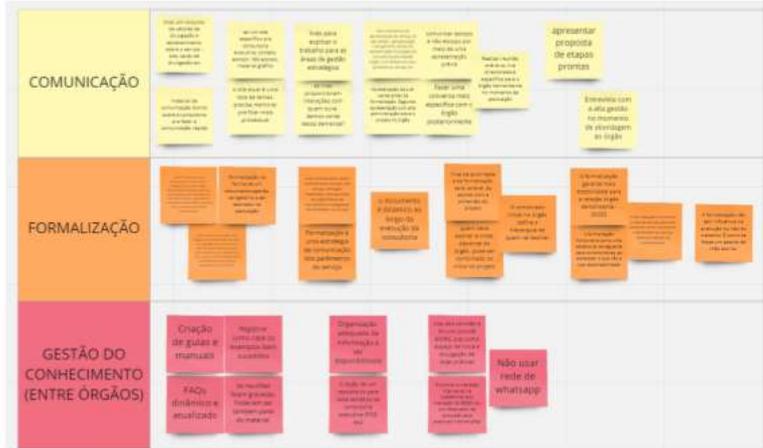
ENTREVISTAS



11

DEFINIÇÕES SOBRE OS TEMAS DAS ENTREVISTAS

Debatemos e registramos várias conclusões e algumas possibilidades em relação a cada tema



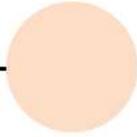
12

DESENHO DO CANVAS DA CONSULTORIA



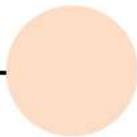


**PONTOS DE PARTIDA
&
PONTOS DE CHEGADA**



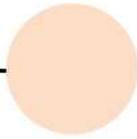
DE ONDE PARTIMOS - MATRIZ CSD - **CERTEZAS CONFIRMADAS**

- Oferecer soluções que gerem impacto (celeridade a processos de transformação) nas organizações ✓
- Melhorar a forma de comunicação da Consultoria Executiva ✓
- O modelo não funciona sem gestão por resultados ✓ (até funciona mas não conseguimos avaliar pois não temos métricas pré-estabelecidas - aprendemos isso no campo)



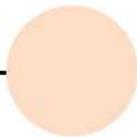
DE ONDE PARTIMOS - MATRIZ CSD - **SUPOSIÇÕES QUE VIRARAM CERTEZAS**

- Órgãos precisam de ajuda para resolver problemas estruturais ✓
- Para ser bem sucedido, precisamos melhorar a comunicação ✓
- Soluções precisam ser personalizadas para cada órgão (ainda assim, entendemos que existe um ponto de partida e plano de trabalho base para todos por projeto/tema) ✓
- Soluções devem ser construídas de forma colaborativa ✓
- Ao demandarem a Consultoria, os órgãos precisam ter pleno conhecimento de suas responsabilidades e contrapartidas ✓



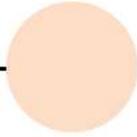
DE ONDE PARTIMOS - MATRIZ CSD - **SUPOSIÇÕES QUE VIRARAM CERTEZAS**

- Há forte É necessário apoio institucional para implementação do projeto ✓
- Sem objetivos claros e bem definidos o trabalho não tem como funcionar (vimos que até funciona mas fica “capenga”) ✓
- É necessário transparência nos processos de seleção dos órgãos e prestação de contas ✓



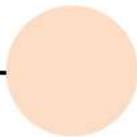
DE ONDE PARTIMOS - MATRIZ CSD - **DÚVIDAS QUE VIRARAM CERTEZAS**

- A Consultoria só pode ser usada para problemas **simples e/ou** complexos ✓
- Como aumentar compromisso dos órgão apoiados. é necessário? (vimos com o campo que é necessário e supomos que a “formalização” adaptada será uma forma de aumentar o compromisso) ✓
- Os órgãos tem clareza de suas responsabilidades e contrapartidas? (vimos no campo que nem todos os órgãos têm clareza,, o canvas e PT serão artefatos que, supomos, ajudarão o processo) ✓
- O fluxo de abertura, desenvolvimento e encerramento do serviço de consultoria está claro (vimos no campo que não, Canvas e PT serão artefatos que, supomos, ajudarão o processo) ✓



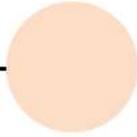
DE ONDE PARTIMOS - MATRIZ CSD - DÚVIDAS QUE VIRARAM CERTEZAS

- Qual a mensagem principal que devemos comunicar sobre a consultoria executiva? *(vide canvas - objetivo, benefícios e escopo da consultoria)* ✓
- Quão necessário é pactuar regras (responsabilidades, deveres etc) entre SEGES e órgãos clientes para a execução do serviço de consultoria executiva? *(vimos que é necessário algum grau de formalização que traga clareza das responsabilidades, etapas, formas de acompanhamento, entregas, prazos e contrapartidas)* ✓



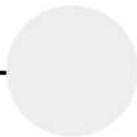
DE ONDE PARTIMOS - MATRIZ CSD - DÚVIDAS QUE VIRARAM SUPOSIÇÕES

- A proposta de valor da consultoria está clara para os órgãos demandantes? *(vimos que não necessariamente, supomos que a apresentação do canvas poderá ajudar a deixar claro, além de outras formas de comunicação)* ✓



DE ONDE PARTIMOS - MATRIZ CSD - DÚVIDAS CONTINUAM DÚVIDAS

- Como pode ser feita uma gestão do conhecimento eficiente da consultoria executiva?



DE ONDE PARTIMOS - HIPÓTESES - RESPONDIDAS

- A pactuação entre SEGES e órgão demandante, contendo metas, prazos, responsabilidades e contrapartidas reduziria incertezas sobre o escopo do trabalho de consultoria e afeta positivamente as condições de sua execução
- Instrumentos e processos e trabalho não estão suficientemente estruturados e claros
- A comunicação sobre modelo de execução da consultoria é deficiente e não informa adequadamente os órgãos interessados sobre o serviço



DE ONDE PARTIMOS - HIPÓTESES - RESPONDIDAS

- A cooperação por parte de dirigentes e técnicos do órgão demandante para a condução dos sprints de execução da consultoria executiva é maior em órgãos demandantes que têm mais clareza sobre o escopo e responsabilidades da consultoria executiva

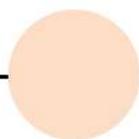


DE ONDE PARTIMOS - HIPÓTESES - PARCIALMENTE RESPONDIDAS

- A indefinição sobre o escopo, objetivos e metas de trabalho do consultor dificulta a execução adequada do serviço, isto é, afeta negativamente o serviço
- O objetivo de desenvolver capacidades nas equipes de órgãos demandantes tende a ficar prejudicado pela falta de clareza sobre o papel do consultor no órgão demandante
- O consultor é percebido pelo órgão demandante como responsável pela execução direta das atividades e não como orientador e facilitador de processos para sua execução

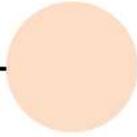
4

ENCAMINHAMENTOS



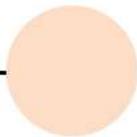
O QUE FICOU DE FORA MAS PRECISA SER APROFUNDADO

- Modelo de seleção de consultores (carreiras, formas de mapear competência, formas de comunicação, maior clareza de papéis e entregas, capacitação, etc)
- Modelo de governança do serviço de consultoria executiva (gestão interna, acompanhamento e gerenciamento de times e projetos distintos, gestão das necessidades de capacitação, gestão da informação e comunicação interna)



SUGESTÕES DA ENAP

- Compartilhar os materiais para a equipe de comunicação e desenhar uma estratégia de comunicação que contemple as necessidades que emergiram no processo.
- Promover mais movimentos de alinhamento entre todos
- Compartilhar resultados desse trabalho com os entrevistados no campo



SUGESTÕES DA ENAP

- Promover novas rodadas de escuta dos atores envolvidos após incorporar os novos artefatos da modelagem.
- Dar continuidade no aprofundamento das demais macrofases do blueprint (esse trabalho não acaba com o fim das oficinas)

5

RESULTADOS

RESULTADOS TANGÍVEIS

- Fases da consultoria (blueprint)
como são as etapas da jornada
mais interno, para termos uma visão alinhada no time
- Modelo da consultoria (canvas)
como funciona o serviço prestado
mais externo, para alinhar a visão com quem é de fora
- Mapa de tarefas (roadmap)
próximos passos necessários para evoluirmos
para mapear e priorizar tudo o que precisa ser feito

RESULTADOS INTANGÍVEIS

- Novos conceitos e ferramentas de trabalho
Miro, design de serviços, pensamento convergente e divergente, timebox, matriz CSD, blueprint, canvas, pesquisa de campo, roteiro de entrevista, etc.
- Metodologia de facilitação em grupo com co-criação, escuta empática.
- Habilidades comportamentais: negociação, gestão de conflitos, inteligência emocional, flexibilidade, adaptabilidade, liderança estratégica, entre outras.

6

AVALIAÇÃO

AVALIAÇÃO

Acesse o Mentimeter (link no chat)

Te convidamos a avaliar, de forma geral, sua experiência com a nossa jornada até aqui, composta por 12 oficinas, para modelagem da Consultoria Executiva.

Mesmo que tenha participado somente de algumas oficinas, sua avaliação é fundamental.

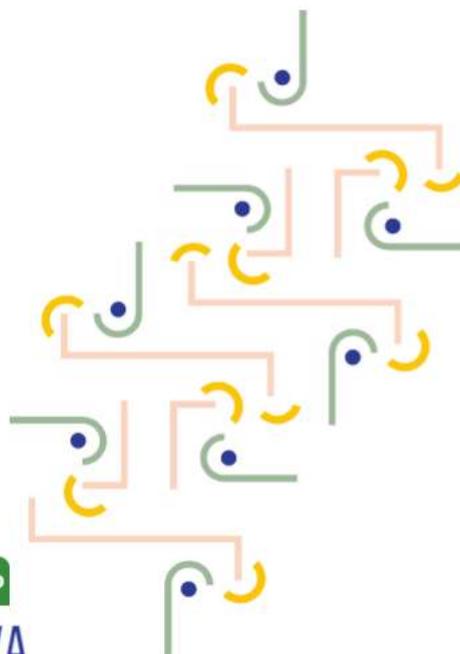


Acesse
www.menti.com
e digite o código
1936 1825

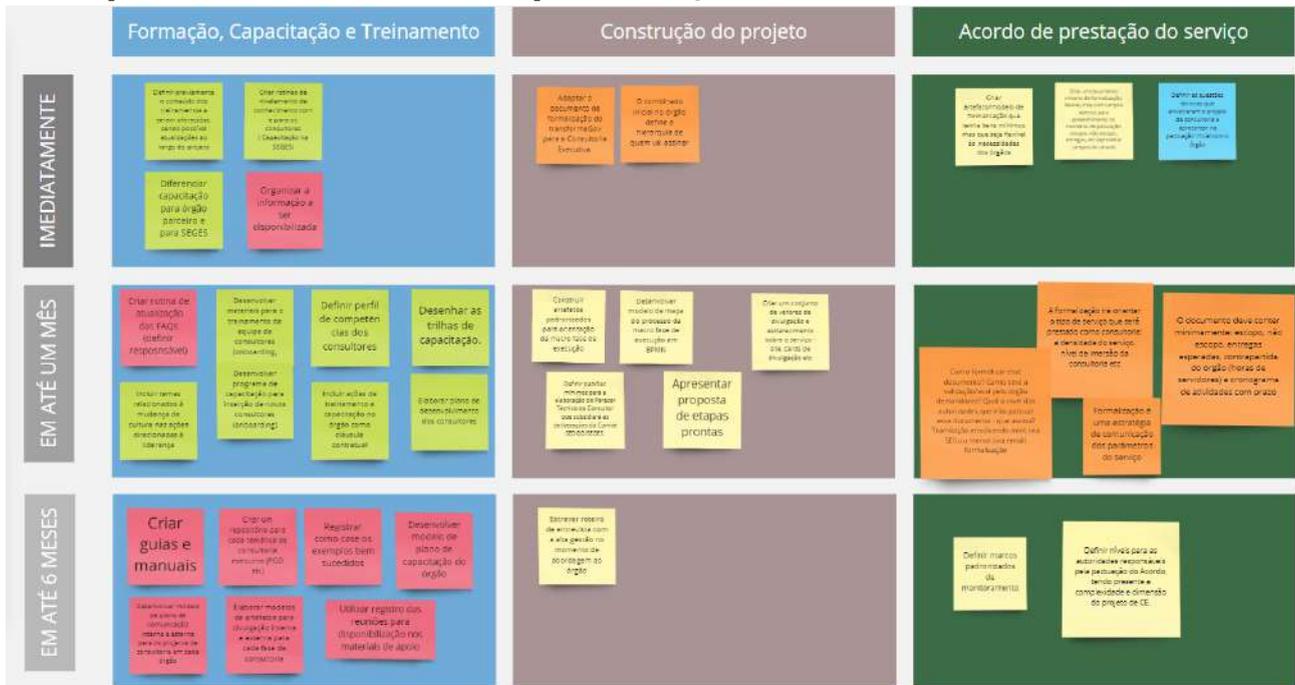
OBRIGADA!

Mônica Ribeiro
Sara Vieira

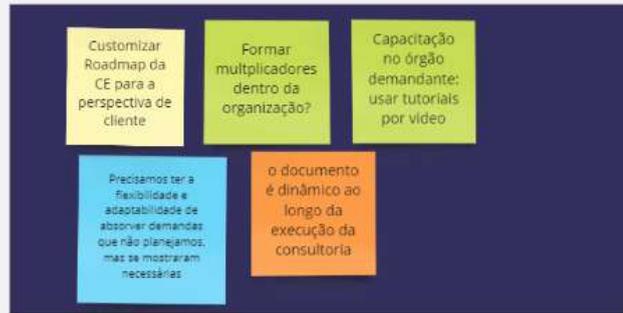
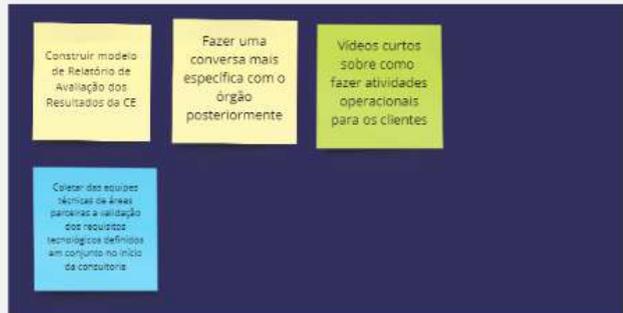
Brasília, 06 de maio de 2021



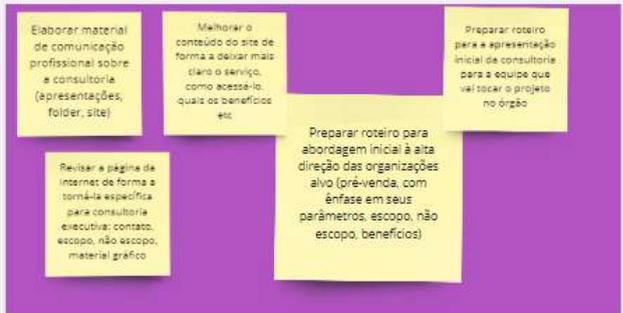
Plataforma Miro - Roadmap do Projeto - 06/05/2021



Execução



Comunicação



BACKLOG

Articular com a SGO/ME (Sec. Gov. Digital) possível suporte na área de treinamento aos órgãos

Defini mais da organização em relação ao serviço de CE, bem como as responsabilidades por sua implementação. Os fluxos, canais, canais de atuação.

A formalização envolve uma criação contextualizada que deve ser seguida por uma norma. Não há espaço para um caso pontual sem referência a uma norma. Há CONTROVÉRSIA E DIVERGÊNCIA NO GRUPO QUANTO A ESSE PONTO.

Fazer atividade relevante p/ o cliente p/ a qual não está previsto o suporte

Refletir como lidaremos com os pedidos de ajuda dos órgãos que fogem ao escopo do projeto e da atuação da consultoria executiva. Pensar em como podemos ajudar mesmo não sendo escopo.

Por mais que falemos que não é escopo da consultoria, precisamos proporcionar algum apoio às coisas que não daremos suporte

Melhorar a gestão/responsabilização das informações no site <https://www.gov.br/servid> <https://www.gov.br/servid/pt-br/informacoes/que-uma-de-gestao>

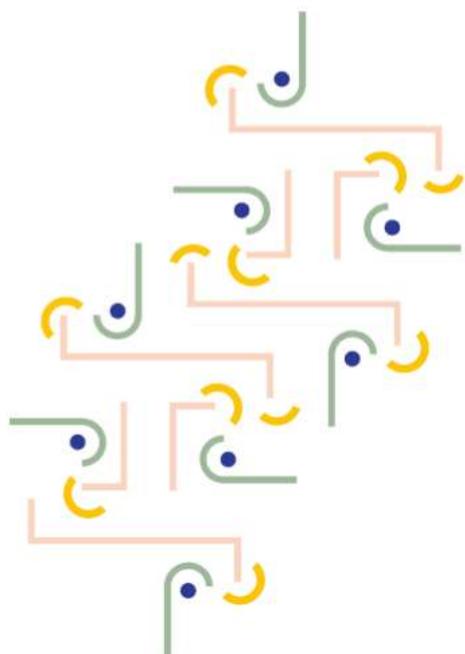
Modelar o processo de interação entre os entes envolvidos direta ou indiretamente no projeto de CE, considerando uso de plataforma de mediação a ser exercida pela SEGES ou por observador externo

Definir modelo de formalização do serviço de CE: haverá norma?

Declarar competências da SEGES no serviço de CE

Melhorar a navegabilidade do site de forma a facilitar que os órgãos encontrem as informações relevantes

Acionar Assessoria de Comunicação do órgão para criação de plano de comunicação do serviço de consultoria executiva



PROJETO Consultoria Executiva SEGES

Apresentação de Resultados

Brasília, 18 de junho de 2021

GNOVA



APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS **Projeto Consultoria Executiva**

- A JORNADA
- OS PRODUTOS
- OS APRENDIZADOS
- A CONTINUIDADE DO TRABALHO
- FEEDBACKS



A EQUIPE

GNova Transforma

construindo colaborativamente estratégias e soluções para desafios públicos



Construção colaborativa



Com base em evidências



Por meio de metodologias ativas e inovadoras



Com empatia e foco no usuário



E abertura ao risco e à experimentação



Para geração de valor público

Equipe ENAP



Bruna Santos
Diretora de Inovação



Fernanda Machiaveli
Coordenadora-Geral de
Serviços de
Transformação
Governamental



Luciano Maduro
Gerente de Projeto

Facilitadoras ENAP



Mônica Ribeiro



Sara Vieira

Equipe SEGES



A JORNADA

O PROBLEMA

Os órgãos públicos têm **problemas de alto impacto a serem resolvidos**, mas no seu dia a dia estão imersos numa **realidade** de **demandas que não os possibilita dedicar a energia** necessária para focar em tais problemas. Além da questão da dedicação, nem sempre estes órgãos contam com **pessoas dotadas de competências necessárias** para o aprofundamento nos desafios complexos.

O DESAFIO

Como podemos **resolver problemas complexos**, de alto impacto, que acelerem a transformação organizacional e melhorem o desempenho da Adm Pública, **mobilizando talentos específicos** exclusivamente dedicados em um **curto período**?

A SOLUÇÃO - A CONSULTORIA EXECUTIVA



O que é a Consultoria Executiva ?

Especialistas trabalhando lado a lado (*hands on*) com líderes das organizações públicas em projetos de alto impacto e curta duração para acelerar a transformação organizacional e melhorar o desempenho do Governo Federal

O PILOTO - O PROGRAMA DE GESTÃO



Projeto piloto

Consultoria Executiva para acelerar a implementação de Programa de Gestão (teletrabalho) aderente à IN nº 65/2020 em órgãos e entidades federais

O PAPEL DA ENAP

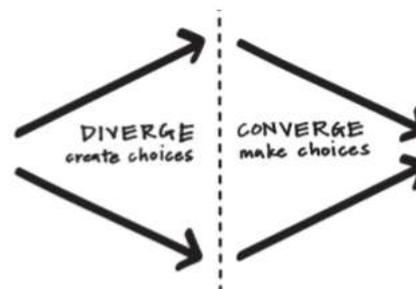
APOIAR O TIME DO PROJETO EM DUAS FRENTES:

- MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA
- CONSTRUÇÃO DA EXPLORAÇÃO DE CAMPO
(ENTREVISTAS COM CLIENTES DA CONSULTORIA)

OS MÉTODOS E ABORDAGENS

UTILIZAMOS PRINCIPALMENTE:

- DESIGN DE SERVIÇOS
- DESIGN THINKING



Divergent and convergent thinking
IDEO

O TRABALHO

REALIZAMOS:

- 12 OFICINAS COLABORATIVAS
- 21 PARTICIPANTES + ENAP

A LINHA DO TEMPO



O TRABALHO



O RESULTADO OBJETIVO 1 - EXPLORAÇÃO DE CAMPO

DEFINIMOS FASES FOCO:

ACORDO DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO
EXECUÇÃO

MAPEAMOS AS HIPÓTESES E PERGUNTAS

REALIZAMOS 10 ENTREVISTAS

10 ÓRGÃOS ATENDIDOS PELA CONSULTORIA: Min. Cidadania, MDR, BACEN, CVM, CADE, ANTAQ, ENAP, CNPQ, SUFRAMA, ANATEL

ENTREVISTAS



O RESULTADO OBJETIVO 1 - EXPLORAÇÃO DE CAMPO

NOSSOS PRINCIPAIS ACHADOS:

VALORES PERCEBIDOS

1. SEGURANÇA
2. AGILIDADE/TEMPESTIVIDADE
3. DISPONIBILIDADE
4. LEGITIMIDADE

O RESULTADO OBJETIVO 1 - EXPLORAÇÃO DE CAMPO

NOSSOS PRINCIPAIS ACHADOS:

- Necessidade de algum nível de formalização do serviço: adaptável, flexível, de acordo com a necessidade de cada órgão e temática, sem burocratizar o processo
- Formato ágil de comunicação e lives informativas funcionam muito bem; As informações existentes podem ser mais completas
- Necessidade de estruturar capacitação e treinamentos curtos para fomentar a autonomia dos órgãos
- Promover parcerias com as áreas técnicas
- Promover o intercâmbio de conhecimento entre órgãos e ampliar os guias e manuais

O RESULTADO OBJETIVO 2 - MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA

LEVANTAMOS OS APRENDIZADOS DOS CONSULTORES

MAPEAMOS E DETALHAMOS AS FASES DA CONSULTORIA

NOS APROFUNDAMOS NO DESENHO DO MODELO DA CONSULTORIA

O RESULTADO OBJETIVO 2 - MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA

- Fases da consultoria (blueprint) como são as etapas da jornada mais interno, para termos uma visão alinhada no time
- Modelo da consultoria (canvas) como funciona o serviço prestado mais externo, para alinhar a visão com quem é de fora
- Mapa de tarefas (roadmap) próximos passos necessários para evoluirmos para mapear e priorizar tudo o que precisa ser feito

BLUEPRINT

	Definição do tema	Pré-Projeto	Seleção dos consultores	Formação, Capacitação e Treinamento	Construção do projeto	Seleção dos órgãos	Acordo de prestação do serviço	Execução	Avaliação
Objetivos	Definir prioridades e temas para o trabalho do consultor	Definir o tema e o escopo do projeto	Seleção dos consultores com base no perfil do projeto	Capacitação dos consultores para o trabalho do projeto	Definir plano de implementação do projeto	Escolher os órgãos que apresentem maior potencial de sucesso	Garantir o compromisso com o resultado esperado	Alcançar os resultados	Avaliar as entregas
	Definir o tema, o parâmetro de regras pré-estabelecidas e com análise de consultoria	Definir o tema, o parâmetro de regras pré-estabelecidas e com análise de consultoria	Definir o tema, o parâmetro de regras pré-estabelecidas e com análise de consultoria	Definir o tema, o parâmetro de regras pré-estabelecidas e com análise de consultoria	Definir o tema, o parâmetro de regras pré-estabelecidas e com análise de consultoria	Definir o tema, o parâmetro de regras pré-estabelecidas e com análise de consultoria	Definir o tema, o parâmetro de regras pré-estabelecidas e com análise de consultoria	Definir o tema, o parâmetro de regras pré-estabelecidas e com análise de consultoria	Definir o tema, o parâmetro de regras pré-estabelecidas e com análise de consultoria
Métricas	Custo de consultoria e benefício dos projetos	Preço médio de consultoria por hora	Quantidade de consultores contratados	Adequação ao mapa de	Quantidade de órgãos				
	Vantagem competitiva da consultoria sobre a burocracia tradicional	Preço médio de consultoria por hora	Quantidade de consultores contratados	Adequação ao mapa de	Quantidade de órgãos				
Análises	Percentual de aprovação e	Preço médio de consultoria por hora	Quantidade de consultores contratados	Adequação ao mapa de	Quantidade de órgãos				
	Avaliação de cumprimento do processo decisório	Preço médio de consultoria por hora	Quantidade de consultores contratados	Adequação ao mapa de	Quantidade de órgãos				
	Desenho das regras de governança para definição	Modelo de pré-projeto	Definição do perfil, competências e habilidades do profissional de	Mecanismo de avaliação do	Kit de plano de	Mecanismo de seleção de	Fórmula de cálculo do	Forma de ferramentas de	Kit de avaliação de projeto
	Matriz de decisão sobre temas a serem tratados	Desenho das regras de seleção e análise de pré-	Mecanismo de avaliação do			Matriz de avaliação para	Mecanismo de formalização	Plano de comunicação e	
	Governança	Governança				Governança	Governança	Governança	Governança

CANVAS



ROADMAP



OS RESULTADOS INTANGÍVEIS

- Novos conceitos e ferramentas de trabalho
Miro, design de serviços, pensamento convergente e divergente, timebox, matriz CSD, blueprint, canvas, pesquisa de campo, roteiro de entrevista, etc.
- Metodologia de facilitação em grupo com co-criação, escuta empática.
- Habilidades comportamentais: negociação, gestão de conflitos, inteligência emocional, flexibilidade, adaptabilidade, liderança estratégica, entre outras.

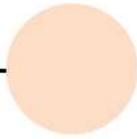
PONTOS DE PARTIDA E CHEGADA

- Vários desejos e necessidades da equipe, tanto em relação à modelagem quanto a possíveis entregas.
- Necessidade de alinhamento interno para clareza de papéis e fases do modelo.
- Escutamos atores externos que nos trouxeram inputs importantes e muitas dúvidas viraram certezas (matriz CSD). A partir disso, conseguimos fazer algumas escolhas sobre o foco do trabalho (inclusive da pesquisa) inicial.
- Detalhamento das macrofases (firmar "acordo do serviço + execução) e construir artefatos de suporte.

SUGESTÕES DA ENAP

- Compartilhar os materiais para a equipe de comunicação e desenhar uma estratégia de comunicação que contemple as necessidades que emergiram no processo.
- Promover mais movimentos de alinhamento entre todos
- Compartilhar resultados desse trabalho com os entrevistados no campo
- Promover novas rodadas de escuta dos atores envolvidos após incorporar os novos artefatos da modelagem.
- Dar continuidade no aprofundamento das demais macrofases do blueprint (esse trabalho não acaba com o fim das oficinas)

OS APRENDIZADOS



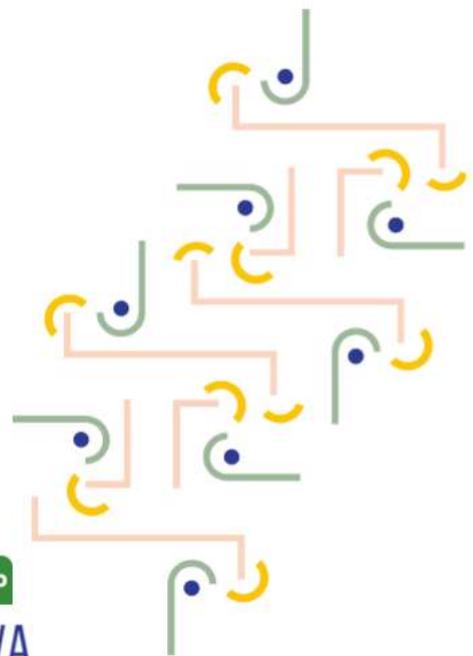
NOSSA FOTO!



OBRIGADA!

Mônica Ribeiro
Sara Vieira

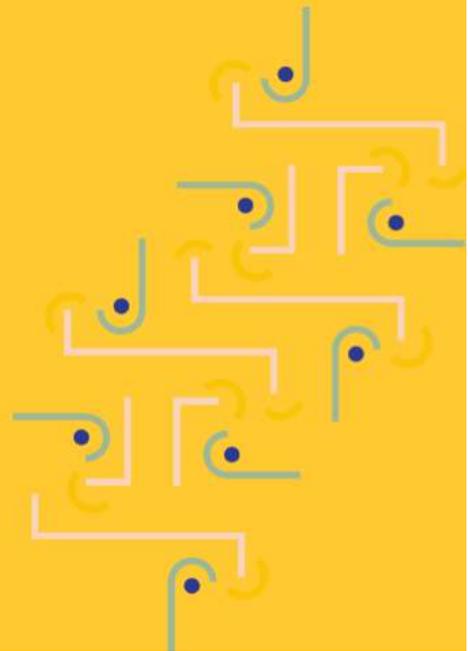
Brasília, 18 de junho de 2021.



APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Projeto Consultoria Executiva

- A JORNADA
- OS PRODUTOS
- OS APRENDIZADOS
- A CONTINUIDADE DO TRABALHO
- FEEDBACKS



A EQUIPE

GNova Transforma

construindo colaborativamente estratégias e soluções para desafios públicos



Construção colaborativa



Com base em evidências



Por meio de metodologias ativas e inovadoras



Com empatia e foco no usuário



E abertura ao risco e à experimentação



Para geração de valor público

Equipe ENAP



Bruna Santos
Diretora de Inovação



Fernanda Machiaveli
Coordenadora-Geral de
Serviços de
Transformação
Governamental



Luciano Maduro
Gerente de Projeto

Facilitadoras ENAP



Mônica Ribeiro



Sara Vieira

Equipe SEGES



A JORNADA

O PROBLEMA

Os órgãos públicos têm **problemas de alto impacto a serem resolvidos**, mas no seu dia a dia estão imersos numa **realidade** de **demandas que não os possibilita dedicar a energia** necessária para focar em tais problemas. Além da questão da dedicação, nem sempre estes órgãos contam com **pessoas dotadas de competências necessárias** para o aprofundamento nos desafios complexos.

O DESAFIO

Como podemos **resolver problemas complexos**, de alto impacto, que acelerem a transformação organizacional e melhorem o desempenho da Adm Pública, **mobilizando talentos específicos** exclusivamente dedicados em um **curto período**?

A SOLUÇÃO - A CONSULTORIA EXECUTIVA



O que é a Consultoria Executiva ?

Especialistas trabalhando lado a lado (*hands on*) com líderes das organizações públicas em projetos de alto impacto e curta duração para acelerar a transformação organizacional e melhorar o desempenho do Governo Federal

O PILOTO - O PROGRAMA DE GESTÃO



O PAPEL DA ENAP

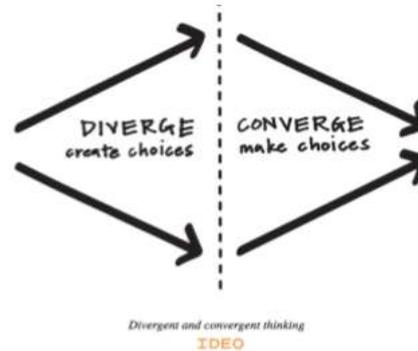
APOIAR O TIME DO PROJETO EM DUAS FRENTES:

- **MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA**
- **CONSTRUÇÃO DA EXPLORAÇÃO DE CAMPO**
(ENTREVISTAS COM CLIENTES DA CONSULTORIA)

OS MÉTODOS E ABORDAGENS

UTILIZAMOS PRINCIPALMENTE:

- DESIGN DE SERVIÇOS
- DESIGN THINKING

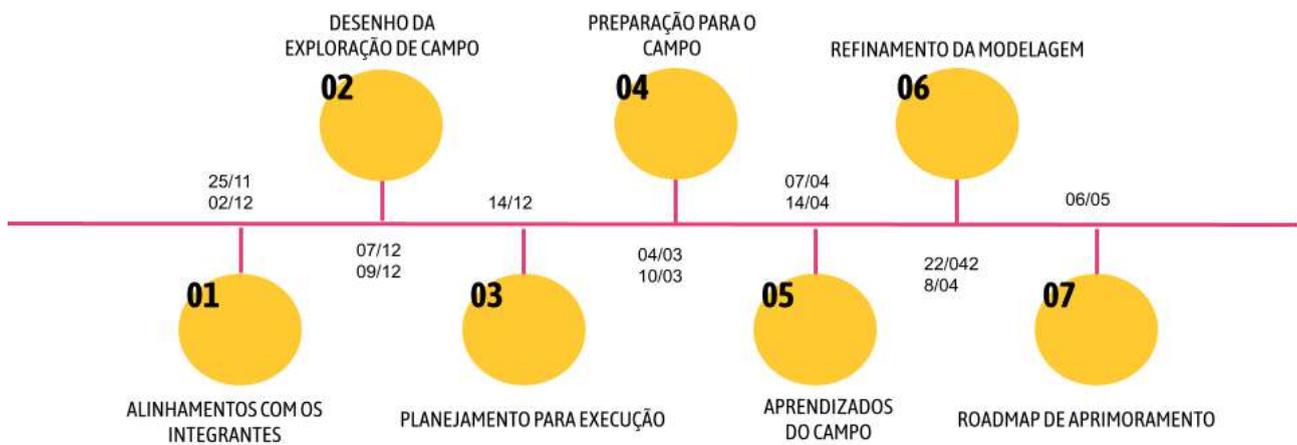


O TRABALHO

REALIZAMOS:

- 12 OFICINAS COLABORATIVAS
- 21 PARTICIPANTES + ENAP

A LINHA DO TEMPO



O TRABALHO



O RESULTADO

OBJETIVO 1 - EXPLORAÇÃO DE CAMPO

DEFINIMOS FASES FOCO:

ACORDO DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO
EXECUÇÃO

MAPEAMOS AS HIPÓTESES E PERGUNTAS

REALIZAMOS 10 ENTREVISTAS

10 ÓRGÃOS ATENDIDOS PELA CONSULTORIA: Min. Cidadania, MDR, BACEN, CVM, CADE, ANTAQ, ENAP, CNPQ, SUFRAMA, ANATEL

ENTREVISTAS



O RESULTADO OBJETIVO 1 - EXPLORAÇÃO DE CAMPO

NOSSOS PRINCIPAIS ACHADOS:

VALORES PERCEBIDOS

1. SEGURANÇA
2. AGILIDADE/TEMPESTIVIDADE
3. DISPONIBILIDADE
4. LEGITIMIDADE

O RESULTADO OBJETIVO 1 - EXPLORAÇÃO DE CAMPO

NOSSOS PRINCIPAIS ACHADOS:

- Necessidade de algum nível de formalização do serviço: adaptável, flexível, de acordo com a necessidade de cada órgão e temática, sem burocratizar o processo
- Formato ágil de comunicação e lives informativas funcionam muito bem;
As informações existentes podem ser mais completas
- Necessidade de estruturar capacitação e treinamentos curtos para fomentar a autonomia dos órgãos
- Promover parcerias com as áreas técnicas
- Promover o intercâmbio de conhecimento entre órgãos e ampliar os guias e manuais

O RESULTADO — OBJETIVO 2 - MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA

LEVANTAMOS OS APRENDIZADOS DOS CONSULTORES

MAPEAMOS E DETALHAMOS AS FASES DA CONSULTORIA

NOS APROFUNDAMOS NO DESENHO DO MODELO DA CONSULTORIA

O RESULTADO — OBJETIVO 2 - MODELAGEM DA CONSULTORIA EXECUTIVA

- Fases da consultoria (blueprint)
como são as etapas da jornada
mais interno, para termos uma visão alinhada no time
- Modelo da consultoria (canvas)
como funciona o serviço prestado
mais externo, para alinhar a visão com quem é de fora
- Mapa de tarefas (roadmap)
próximos passos necessários para evoluirmos
para mapear e priorizar tudo o que precisa ser feito

BLUEPRINT

	Definição do tema	Pré-Projeto	Seleção dos consultores	Formação, Capacitação e Treinamento	Construção do projeto	Seleção dos órgãos	Acordo de prestação do serviço	Execução	Avaliação
Objetivos	Definir o tema, o perfil de regras, as prioridades e com análise de consultoria	Definir o tema e o perfil de regras	Seleção dos consultores com base no perfil de regras	Capacitação dos consultores com base no perfil de regras	Definir plano de implementação do projeto	Escolher os órgãos que apresentem maior potencial de sucesso Escolher órgão que Definir estratégia e mecanismo de escolha	Obter concordância Garantir o compromisso com o resultado esperado Garantir Identificar os atores-chave	Alcançar os resultados Construir o caminho de sucesso com menor Gerar sustentabilidade	Avaliar as entregas Avaliar o trabalho da Avaliar os resultados de
	Costo da consultoria e benefício dos projetos	Preço médio de consultoria por projeto, incluindo custos de projeto, incluindo custos de projeto	Benefício médio de consultoria por projeto	Adequação ao mapa de	Preço médio de consultoria por projeto, incluindo custos de projeto, incluindo custos de projeto	Quantidade de órgãos	Número de acordos	Atendimento de	Avaliação de execução
	Variação competitiva da consultoria sobre a burocracia tradicional	Pré-projeto aprovado pela	Número de consultorias com perfil desejado			Quantidade de órgãos Quantidade de órgãos Método de avaliação para		Devida de prazo Devida de recursos Avaliação de execução do	Avaliação comparada com desempenho em nível Feedback objetivo em relação ao trabalho de Forma de avaliação
Métricas	Percentual de aprovação e								
	Avaliação de cumprimento do processo decisório								
Atributos	Desenho das regras de governança para definição	Módulo de pré-projeto	Definição do perfil, competências e habilidades do profissional de	Mecanismo de avaliação do	Rol de plano de	Mecanismo de seleção de	Fórmula de custo do	Forma de ferramentas de	Rol de avaliação de projeto
	Método de decisão sobre temas a serem tratados	Desenho das regras de deliberação antes do pré-	Mecanismo de avaliação do			Método de avaliação para	Mecanismo de formalização	Plano de comunicação e Fluxo interno de	

CANVAS

OBJETIVO

A Consultoria Executiva tem como objetivo prestar serviços especializados e sigilo e articular as Secretarias Federais, Federais, estaduais, municipais e do Distrito Federal, para a implementação de projetos prioritários em órgãos e entidades do governo Federal.

COMO FUNCIONA O SERVIÇO

A Consultoria Executiva possui equipes de consultores especializados em diversas áreas de atuação, com foco em projetos de alto impacto, sendo capazes de oferecer suporte técnico e operacional em todas as etapas do processo decisório, desde a identificação do problema até a implementação do projeto.

ESCOPO

- Apoiar o cliente na construção do projeto
- Supervisionar a execução das etapas do projeto
- Prestar esclarecimentos e orientações sobre a aplicação de normas expedidas pelo órgão central
- Facilitar a construção de oficinas e grupos de trabalho nas etapas do projeto

PROBLEMA

Falta de expertise técnica, de pessoal e de tecnologia para a implementação de projetos prioritários em órgãos e entidades do governo Federal.

ESCOPO

- Integrar a equipe de projeto do cliente
- Interferir em deliberações internas do cliente
- Transferir recursos de qualquer natureza

RESULTADOS

Órgãos e entidades de Administração Pública Federal direta, autárquica e funcional, implementam projetos prioritários patrocinados pelo Inspectivo Dirigente Máximo.

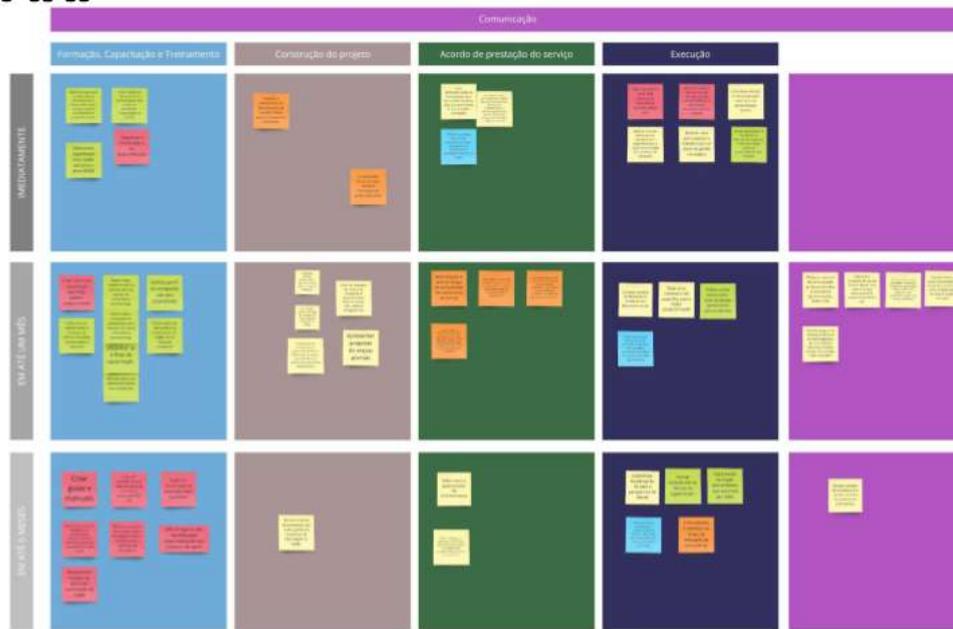
ENTREGAS

- Plano de trabalho para implementação do objeto da consultoria
- Ações de transferência de conhecimento (workshops, oficinas e cursos)
- Mecanismo de monitoramento de projetos produzidos pelo cliente
- Atendimentos customizados de apoio à execução de Projetos especiais de monitoramento, orientações para implementação de sistemas de informação, gestão e recursos
- Relatório de avaliação dos resultados do projeto.

CONTRADIÇÕES

- Acesso ao conhecimento (essencial)
- Disponibilidade e comprometimento de equipe do cliente em o projeto durante (essencial)
- Participação de alta gestão ao longo da execução do projeto durante (essencial)
- Comprometimento de atores e pessoas que auxiliam (essencial)
- Participação nos processos de avaliação e feedback (essencial)
- Disponibilidade para troca de experiências com outros órgãos e entidades (essencial)

ROADMAP



OS RESULTADOS INTANGÍVEIS

- Novos conceitos e ferramentas de trabalho
Miro, design de serviços, pensamento convergente e divergente, timebox, matriz CSD, blueprint, canvas, pesquisa de campo, roteiro de entrevista, etc.
- Metodologia de facilitação em grupo com co-criação, escuta empática.
- Habilidades comportamentais: negociação, gestão de conflitos, inteligência emocional, flexibilidade, adaptabilidade, liderança estratégica, entre outras.

PONTOS DE PARTIDA E CHEGADA

- Vários desejos e necessidades da equipe, tanto em relação à modelagem quanto a possíveis entregas.
- Necessidade de alinhamento interno para clareza de papéis e fases do modelo.
- Escutamos atores externos que nos trouxeram inputs importantes e muitas dúvidas viraram certezas (matriz CSD). A partir disso, conseguimos fazer algumas escolhas sobre o foco do trabalho (inclusive da pesquisa) inicial.
- Detalhamento das macrofases (firmar "acordo do serviço + execução) e construir artefatos de suporte.

SUGESTÕES DA ENAP

- Compartilhar os materiais para a equipe de comunicação e desenhar uma estratégia de comunicação que contemple as necessidades que emergiram no processo.
- Promover mais movimentos de alinhamento entre todos
- Compartilhar resultados desse trabalho com os entrevistados no campo
- Promover novas rodadas de escuta dos atores envolvidos após incorporar os novos artefatos da modelagem.
- Dar continuidade no aprofundamento das demais macrofases do blueprint (esse trabalho não acaba com o fim das oficinas)

OS APRENDIZADOS

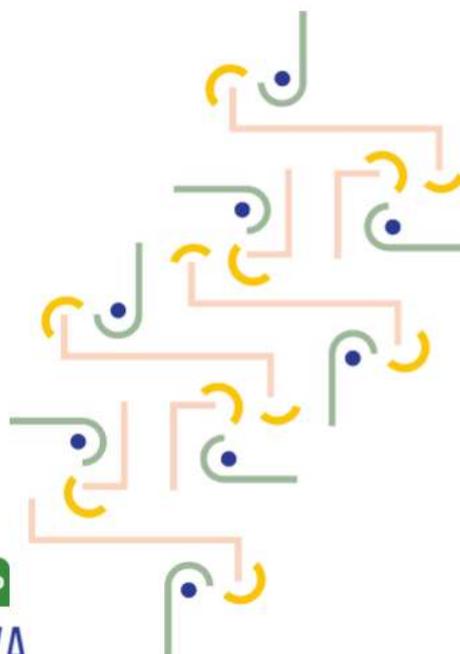
—  **NOSSA FOTO!**



OBRIGADA!

Mônica Ribeiro
Sara Vieira

Brasília, 18 de junho de 2021.



Anexo II - Apresentação feita pelo Roberto Pojo/SEGES/ME



Projeto Consultoria Executiva

Proposta de Modelo

Premissas e Objetivos

- Alocar de forma mais eficiente a força de trabalho das carreiras transversais
- Prestar serviços para múltiplos órgãos
- Maior aproveitamento de expertises dos servidores
- Promover intercâmbio entre carreiras
- Aprimorar a gestão do conhecimento de temas estratégicos
- Difundir a Gestão por Resultados

Premissas e Objetivos

Força de trabalho qualificada

949 EPPGG*

760 Analistas de Infraestrutura

382 Analistas de Comércio Exterior



15 anos* de tempo médio de carreira



16 anos* de tempo médio de serviço público



Formação de alto nível



Especialistas em políticas públicas



Especialistas em gestão governamental



Visão estratégica e sistêmica do governo



Experiência em direção e assessoramento



Capacidade de articulação e negociação



Profundo conhecimento do Estado



Ampla mobilidade



Ampla rede de relacionamento



Capacidade de inovar

Premissas e Objetivos



FLUXO GERAL



DEFINIÇÃO DO TEMA

Temas

- **Canais de entrada**
Siorg, SPOA, SEDGG, Público
- **Proposta**
Linha, pré-projeto, parágrafo
- **Parecer**
Viabilidade e pré-projeto
- **Comitê Temático**
Priorização Portfólio

SELEÇÃO DA EQUIPE

Seleção Equipe

- **Interno e Externo**
Carreiras Transversais
- **Etapas**
Currículo, Análise de Perfil e Entrevista
- **Equipe de Seleção**
CGCAT/CGSIM

TREINAMENTO, CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO

- **Treinamento**
Obrigatório e periódico
- **Capacitação**
Ferramental
- **Formação**
Parceiros

Treinamento,
Capacitação e
Formação

PROJETO

- **Modelo Padrão**
TAP e CANVAS
- **Lista de Produtos**
Define Caso a Caso
- **Custos**
Recursos Necessários
- **Equipe**
Distribuição

- **Cronograma**
Estimativa
- **Contrapartidas**
Clientes
- **Relatório Final**
Padronizado

Projeto

SELEÇÃO DE CLIENTES

- **Editais**
Aberto Para Todos
- **Preferenciais**
Adequados ao Produto
- **Pré-definido**
Projeto Customizado

Seleção Clientes

CONTRATUALIZAÇÃO

- **Serviço Esperado**
Definição dos Produtos
- **Prazos**
Cronograma
- **Contrapartidas**
Nível de Envolvimento

Contratualização

- **Tipo do Contrato**
Objeto e do Cliente
- **Previsibilidade**
Porta de Saída

EXECUÇÃO

- **Projeto**
Modelo
- **Contrato**
Regras
- **Monitoramento**
Acompanhamento CGSIM

Execução

GESTÃO DO CONHECIMENTO

- **Transferência de Conhecimento**
Duas direções Seges \Leftrightarrow Clientes
- **Capacitação de Multiplicadores**
Continuidade dos Projetos
- **Gestão Contínua**
Organização, Armazenamento e Difusão

Gestão do Conhecimento

AVALIAÇÃO

- **Questionário 360º**
Clientes, Consultores e Seges
- **Análise VRIO** →
Vantagem Competitiva
- **Avaliação Global**
Todos os Projetos Contratados
- **Insumo para Ajustes e Temas**
Novos Temas, TreCapFor, Seleção, ETC

- VALOR
- RARIDADE
- IMITABILIDADE
- ORGANIZAÇÃO

Avaliação

.....

Muito Obrigado!

Plataforma Miro - Feedback - 18/06/2021

O modelo de squads que está sendo implantado conversa com a Consultoria

É importante institucionalizar esse modelo

O projeto cumpriu 100% do propósito

Como podemos dar perenidade ao projeto pra que a consultoria permaneça independente da nossa presença?

Como podemos institucionalizar para outras carreiras?

A normatização e principalmente o sucesso da consultoria vão dar a perenidade

Podemos dar publicidade e deixar registrado pra ficar mais conhecido e mais maduro: um paper, um caderno

Enap pode definir: quais canais divulgar sobre o modelo