

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Cíntia Noronha de Carvalho

**PROPOSTA METODOLÓGICA PARA A CONSTRUÇÃO DE CADEIA DE
VALOR:
Estudo direcionado para o setor público**

Belo Horizonte
2020

Cíntia Noronha de Carvalho

**PROPOSTA METODOLÓGICA PARA A CONSTRUÇÃO DE CADEIA DE
VALOR:
Estudo direcionado para o setor público**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental – CEAPPGG/Prodemge da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental.

Orientador: Simone Cristina Dufloth

Belo Horizonte
2020

C331p Carvalho, Cíntia Noronha de.
Proposta metodológica para a construção de cadeia de valor [manuscrito] : estudo direcionado para o setor público / Cíntia Noronha de Carvalho. – 2020.
[13], 87 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Planejamento e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2020.

Orientadora: Simone Cristina Dufloth

Bibliografia: f. 80-82

1. Administração Pública – Minas Gerais 2. Cadeia de Valor – Organizações 3. Setor Público – Minas Gerais I. Dufloth, Simone Cristina. II. Título.

CDU 35(815.1)

CÍNTIA NORONHA DE CARVALHO

**PROPOSTA METODOLÓGICA PARA A CONSTRUÇÃO DE CADEIA DE VALOR:
Estudo direcionado para o setor público**

Trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental – CEAPPGG/Prodemge da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro.

Aprovada em

BANCA EXAMINADORA

Simone Cristina Dufloth
Fundação João Pinheiro – FJP

Carolina Portugal Gonçalves da Motta
Fundação João Pinheiro – FJP

Belo Horizonte, 24 de setembro de 2020.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Maurício e Ana Maria, minhas referências pessoais mais significativas, pelo valor atribuído ao conhecimento na minha criação. Foram os esforços, exemplos e estímulos de vocês, que me tornaram uma pessoa apaixonada pelo saber. Amo vocês!

Ao Willian e minhas filhas, Ana Luísa e Maria Eduarda, pelo carinho e pelo respeito às minhas escolhas sempre desafiantes, que envolvem renúncias no nosso convívio diário. Vocês sabem, como ninguém, a importância deste trabalho e compartilhar com vocês, torna esta conquista muito mais especial. Obrigada por estarem sempre comigo!

Aos meus irmãos queridos, Cibele e Maurício, pelos incentivos. Saibam que me sinto muito privilegiada por ter vocês em minha vida. Obrigada!

AGRADECIMENTOS

Agradecer é um ato milagroso de transformação das pessoas. Neste importante fechamento de ciclo, renovo os meus propósitos pessoais e profissionais, sendo grata às pessoas e às instituições que contribuíram para esta conquista.

Agradeço à Prodemge, por me proporcionar a participação na pós-graduação in company, permitindo a ampliação dos conhecimentos sobre gestão pública.

Agradeço às minhas antigas chefias da Prodemge, Kênia Borges e Maria do Carmo Santos Faria, por me confiarem projetos complexos de elaboração de Cadeia de Valor. Sem a participação em projetos desta magnitude, com certeza, o desenvolvimento desta metodologia seria ainda mais desafiador ou talvez inviável.

Agradeço ao meu antigo chefe, Sérgio Lage, por auxiliar na viabilização e no desenvolvimento deste projeto. Sua confiança em mim e no meu potencial foram estímulos fundamentais para alcançar este objetivo.

Agradeço ainda, à Maria do Carmo Santos Faria, por compartilhar seus conhecimentos em processos, auxiliando na solidificação do entendimento sobre Cadeia de Valor.

Agradeço aos meus colegas da área de processos, por dividirem os desafios diários de construção da Cadeia de Valor. Desejo que a metodologia facilite o dia-a-dia do profissional de processos e possibilite a inserção do tema, nas discussões estratégicas da organização.

Agradeço à Fundação João Pinheiro pelo impecável curso de especialização, que contribuiu para a minha formação teórica sobre a gestão pública.

Especialmente, agradeço à Simone Cristina Dufloth, minha professora de O&M, do curso de Administração de Empresas da UNA (1994), que me despertou o interesse pela gestão de processos. Em um reencontro valioso após 25 anos, agora no papel

de orientadora, agradeço pela compreensão, pelos direcionamentos e pelas intervenções, sempre pertinentes.

Minha conquista é compartilhada! Muito obrigada!

“Essa parte da minha vida, essa pequena parte, chama-se felicidade”.

(A Procura da Felicidade – Will Smith).

Em referência ao meu sentimento de felicidade, por ter sonhado, ter insistido, ter driblado os desafios e ter vencido.

RESUMO

A pesquisa apresentada teve como objetivo desenvolver uma proposta metodológica de elaboração de Cadeia de Valor no âmbito público, de forma a desenvolver um mapa conceitual, as fases essenciais e estabelecer as boas práticas do processo de construção. A metodologia adotada no estudo se baseou em levantamentos, a partir de pesquisas bibliográficas e documentais. Foi realizado um estudo comparativo entre os mapas da Cadeia de Valor e um outro estudo comparativo do processo de construção de Cadeia de Valor, ambos em organizações públicas. Por fim, a pesquisa apresentou o detalhamento da metodologia propositiva para a elaboração da Cadeia de Valor. Os resultados identificaram as limitações teóricas e as diferenças entre os mapas e entre as metodologias adotadas por diferentes instituições públicas. Por outro lado, apontaram que as organizações públicas vêm investindo esforços em Cadeia de Valor nos últimos anos, por motivos diversos, reforçando também os benefícios deste instrumento para o diagnóstico e as análises organizacionais.

Palavras-Chave: *Cadeia de Valor. Hierarquia de Processos. Processos. Mapa da Cadeia de Valor. Metodologia.*

ABSTRACT

The presented research had as objective to develop a methodological proposal of elaboration of Value Chain in the public scope, in order to develop a conceptual map, the essential phases and to establish the good practices of the construction process. The methodology adopted in the study was based on surveys, based on bibliographic and documentary research. A comparative study was carried out between the Value Chain maps and another comparative study of the value chain construction process, both in public organizations. Finally, the research presented the details of the proposed methodology for the elaboration of the Value Chain. The results identified the theoretical limitations and the differences between the maps and between the methodologies adopted by different public institutions. On the other hand, they pointed out that public organizations have been investing efforts in the Value Chain in recent years, for different reasons, also reinforcing the benefits of this instrument for diagnosis and organizational analyzes.

Keywords: *Value Chain. Process Hierarchy. Law Suit. Value Chain Map. Methodology*

LISTA DE QUADROS

| | | |
|----------|--|----|
| Quadro 1 | - Comparativo das definições do termo “processo” (2020) | 21 |
| Quadro 2 | - Comparativo dos mapas da Cadeia de Valor (2020) | 48 |
| Quadro 3 | - Comparativo dos elementos dos mapas da Cadeia de Valor (2020) | 50 |
| Quadro 4 | - Comparativo das identificações e dos tipos de macroprocessos dos mapas da Cadeia de Valor (2020) | 51 |
| Quadro 5 | - Comparativo das nomenclaturas dos processos dos mapas da Cadeia de Valor (2020) | 52 |
| Quadro 6 | - Comparativo das metodologias aplicadas nos Casos A, B e C (2020) | 56 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Figura 1 | - Hierarquia de Processos adotada pela Prodemge (2019) | 26 |
| Figura 2 | - Modelo da Cadeia de Valor de Porter (1992) | 27 |
| Figura 3 | - Modelo da Cadeia de Valor elaborada por Silva (2017) | 29 |
| Figura 4 | - Orientação para leitura do Mapa da Cadeia de Valor do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (2016)..... | 34 |
| Figura 5 | - Mapa da Cadeia de Valor do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (2016) | 35 |
| Figura 6 | - Mapa da Cadeia de Valor do Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região de Minas Gerais (2016) | 37 |
| Figura 7 | - Orientação para leitura do Mapa da Cadeia de Valor do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2017) | 38 |
| Figura 8 | - Mapa da Cadeia de Valor do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2017) | 39 |
| Figura 9 | - Mapa da Cadeia de Valor do Instituto Federal de Santa Catarina (2018) | 41 |
| Figura 10 | - Mapa da Cadeia de Valor do Sebrae/SE (2018) | 42 |
| Figura 11 | - Mapa da Cadeia de Valor do Hospital Universitário Antônio Pedro (2019) | 44 |
| Figura 12 | - Mapa da Cadeia de Valor do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná – Nível 1 (2019) | 46 |
| Figura 13 | - Mapa da Cadeia de Valor do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná – Nível 2 (2019) | 47 |
| Figura 14 | - Mapa da Cadeia de Valor do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná – Nível 3 (2019) | 48 |
| Figura 15 | - Modelo de mapa da Cadeia de Valor, nível 1, que integra a metodologia proposta (2020) | 62 |
| Figura 16 | - Modelo de mapa da Cadeia de Valor, nível 2, que integra a metodologia proposta (2020) | 63 |
| Figura 17 | - Modelo de mapa da Cadeia de Valor, nível 3, que integra a metodologia proposta (2020) | 63 |
| Figura 18 | - Ficha do Processo que integra a metodologia proposta (2020) .. | 64 |
| Figura 19 | - Etapas da Metodologia proposta para construção da Cadeia de Valor (2020) | 68 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|----------|---|
| ABPMP | - Association of Business Process Management Professional |
| BPM | - Business Process Management |
| CBOK | - Common Book of Knowledge |
| EPT | - Escritório de Processo de Trabalho |
| IFSC | - Instituto Federal de Santa Catarina |
| NPM | - New Public Management |
| PDI | - Plano de Desenvolvimento Institucional |
| PMP | - Project Management Professional |
| PRODEMGE | - Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais |
| SEBRAE | - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SE | - Sergipe |
| TCEMG | - Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais |
| TJPR | - Tribunal de Justiça do Estado do Paraná |
| TRT-3 | - Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região |
| UFF | - Universidade Federal Fluminense |

SUMÁRIO

| | | |
|----------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 2 | CONSTRUÇÃO DE CADEIA DE VALOR: origens e fundamentos | 18 |
| 2.1 | Conceitos iniciais | 20 |
| 2.2 | Importância e benefícios da Cadeia de Valor para as organizações..... | 23 |
| 2.3 | Fundamentos para construção do mapa da Cadeia de Valor | 25 |
| 2.3.1 | Atividades Primárias na Cadeia de Valor | 27 |
| 2.3.2 | Atividades de Apoio na Cadeia de Valor | 28 |
| 2.4 | Metodologia de Análise: fundamentos para o desenvolvimento da Cadeia de Valor | 30 |
| 3 | CADEIA DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: diferentes enfoques e parâmetros comuns, modelos conceituais e metodologias | 32 |
| 3.1 | Estudo comparativo entre mapas conceituais de Cadeia de Valor: análise das boas práticas no setor público | 32 |
| 3.1.1 | Apresentação dos Casos | 33 |
| 3.1.1.1 | Caso 1: Cadeia de Valor do TCEMG | 33 |
| 3.1.1.2 | Caso 2: Cadeia de Valor do TRT – 3ª. Região de MG | 36 |
| 3.1.1.3 | Caso 3: Cadeia de Valor do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento | 38 |
| 3.1.1.4 | Caso 4: Cadeia de Valor do IFSC | 39 |
| 3.1.1.5 | Caso 5: Cadeia de Valor do Sebrae/SE | 41 |
| 3.1.1.6 | Caso 6: Cadeia de Valor do Hospital Universitário Antônio Pedro (UFF) | 42 |
| 3.1.1.7 | Caso 7: Cadeia de Valor do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (2019) | 45 |
| 3.1.2 | Resultados dos estudos comparativos sobre os mapas de Cadeia de Valor..... | 49 |
| 3.2 | Estudo comparativo entre metodologias de construção de Cadeia de Valor: análise das boas práticas no setor público | 53 |
| 3.2.1 | Apresentação dos Casos | 53 |

| | | |
|---------|---|-----------|
| 3.2.1.1 | Caso A | 53 |
| 3.2.1.2 | Caso B | 54 |
| 3.2.1.3 | Caso C | 55 |
| 3.2.2 | Resultados dos estudos comparativos entre as metodologias de construção de Cadeia de Valor – casos A, B e C | 56 |
| 3.3 | Análises conclusivas sobre os estudos comparativos | 58 |
| 4 | CONSTRUÇÃO DA METODOLOGIA DE CADEIA DE VALOR: estudo propositivo | 60 |
| 4.1 | Apresentação e detalhamento do mapa da Cadeia de Valor | 60 |
| 4.2 | Apresentação e detalhamento da metodologia de construção da Cadeia de Valor | 65 |
| 4.2.1 | Projeto da Cadeia de Valor | 65 |
| 4.2.2 | Fases da metodologia da Cadeia de Valor | 67 |
| 4.2.2.1 | Fase I – Análise do Contexto Organizacional | 68 |
| 4.2.2.2 | Fase II – Construção da Cadeia de Valor | 70 |
| 4.2.2.3 | Fase III – Implantação da Cadeia de Valor | 74 |
| 5 | CONCLUSÃO | 77 |
| | REFERÊNCIAS | 80 |
| | ANEXO 1 – Parâmetros para análise do mapa mental da Cadeia de Valor. | 83 |
| | ANEXO 2 – Parâmetros para análise do projeto para construção da Cadeia de Valor | 84 |
| | ANEXO 3 – Parâmetros para análise das fases da metodologia para construção da Cadeia de Valor | 86 |

1 INTRODUÇÃO

As mudanças sociais impactam as organizações de uma forma geral e em contrapartida, as organizações são agentes desta mudança.

As organizações são participantes ativas da sociedade. Isso se torna bem claro quando consideramos o tema da mudança social. Paradoxalmente, as organizações incentivam e impedem a mudança social (HALL, 2004, p.16)

As organizações públicas também participam desta dinâmica e são influenciadas pelas mudanças que transformam a sociedade, considerando a sua finalidade social.

A Administração Pública tem como principal propósito trabalhar para promoção do bem comum, do interesse coletivo, que representa a concretização, numa síntese, de um emaranhado de anseios, interesses e necessidades contraditórias de uma sociedade complexa (SANTOS; VIMEIRO; RODRIGUES, 2013, p.3).

As demandas sociais mais latentes funcionam como estímulos para a transformação governamental e pressionam a mudança na forma de funcionamento e nos serviços entregues pelo governo ao cidadão. Na busca por respostas mais assertivas, rápidas e inovadoras, percebe-se uma tendência do governo em investir os esforços em estratégia, pessoas e processos.

O presente trabalho parte da premissa que a temática “processos” é uma dimensão importante em uma reestruturação governamental, pela contribuição com ferramentas e técnicas para alcançar níveis melhores de qualidade, produtividade, racionalização dos recursos, redução de custos etc.

Embora essa premissa da necessidade de pensar os processos no setor público seja reforçada ao longo do tempo, as mais conhecidas metodologias de processos (BPM, Seis Sigma etc) se dedicam à orientar na melhoria dos processos. Entretanto, há outras abordagens importantes em relação aos processos, como por exemplo, a Cadeia de Valor.

Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valor. (PORTER, 1992, p. 33)

Porter (1992) é a referência teórica no assunto "Cadeia de Valor". O autor contribuiu significativamente para os estudos, sendo responsável pelo desenvolvimento do conceito, pela representação gráfica e pela elaboração das análises organizacionais, a partir da sua construção.

Observa-se na análise da literatura sobre o tema a existência de poucos autores que se aprofundaram nos estudos sobre Cadeia de Valor. Porter (1992) parece ser o autor que mais trouxe contribuições nesta área, apesar de não ter suprido todas as lacunas que este assunto requer. A primeira lacuna se refere aos conceitos da temática de processos. A não padronização gera confusões no entendimento de termos como arquitetura de processos, macroprocesso, processo, subprocessos, entre outros. A segunda lacuna é em relação a falta de um roteiro, com as fases essenciais, para guiar a construção da Cadeia de Valor. A terceira lacuna diz respeito ao modelo de estruturação da Cadeia de Valor, já que a princípio não existem mapas padronizados e reconhecidos para aplicação em instituições públicas.

Portanto, há uma necessidade de se estabelecer uma metodologia voltada para organizações do setor público, capaz de orientar na construção da Cadeia de Valor, contendo o mapa da Cadeia de Valor e as fases essenciais.

Assim, dada a importância da temática de processos para o setor público, esse é o estudo propositivo, com o objetivo geral de desenvolver uma proposta metodológica de construção de Cadeia de Valor no âmbito público.

Os objetivos específicos deste trabalho visam:

- a) identificar as fases essenciais para construção da metodologia Cadeia de Valor para o setor público, a partir dos fundamentos da análise organizacional;
- b) identificar as boas práticas para construção de metodologias de Cadeia de Valor aplicadas no setor público, a partir dos estudos de casos comparativos;
- c) desenvolver um mapa conceitual propositivo para metodologia de Cadeia de Valor para o setor público.

A carência de metodologia de construção de Cadeia de Valor também pode gerar empecilhos para as organizações investirem neste instrumento de

análise. A ausência de parâmetros impacta negativamente na qualidade e nos prazos para a execução do projeto; nos treinamentos e na disseminação do conhecimento entre os analistas de processos; na carga de trabalho e no risco de perda de conhecimento; na padronização dos produtos gerados etc.

A criação de uma metodologia de Cadeia de Valor se justifica para complementar os estudos sobre o assunto, assim como para auxiliar nos diagnósticos, nas análises organizacionais e na governança dos processos.

Portanto, o projeto se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como construir uma metodologia aplicável de Cadeia de Valor, que preencha as lacunas teóricas e que atenda as necessidades das organizações públicas?

A metodologia adotada neste projeto se baseou em levantamentos e análises dos dados, para o desenvolvimento de um modelo propositivo para construção de Cadeia de Valor.

O levantamento de dados foi estruturado com base em pesquisas bibliográficas, abordando as origens e os fundamentos da Cadeia de Valor, com ênfase nas perspectivas de Porter (1992) e Silva (2017), bem como nos preceitos da linha teórica da Análise Administrativa proposta por Cury (2015).

Foram realizadas também pesquisas documentais que serviram para complementar os estudos bibliográficos. As pesquisas foram realizadas em sites institucionais de organizações públicas para confirmar a existência de iniciativas de construção de Cadeia de Valor e para avaliar os mapas existentes de Cadeia de Valor, auxiliando na definição de um modelo. Foram utilizados registros e relatórios de projetos de Cadeia de Valor, com objetivo de analisar as experiências de construção de Cadeia de Valor, no âmbito público, para subsidiar na definição das fases da metodologia propositiva. As pesquisas contaram com relato retrospectivo de vivências na construção de Cadeia de Valor, a partir da observação pessoal da autoria da monografia.

Em seguida, na etapa de análise de dados, foram realizados dois tipos de estudos comparativos. O primeiro estudo comparativo foi realizado entre os mapas da Cadeia de Valor de sete organizações públicas, com o objetivo de se verificar as semelhanças e diferenças entre eles. O segundo estudo comparativo foi estabelecido para verificar as congruências e divergências apresentadas no processo de construção de Cadeia de Valor, de três casos desenvolvidos no âmbito

da Prodemge, para os quais teve a participação da pesquisadora. Os resultados dos estudos de casos buscaram sustentar teoricamente a proposta de metodologia para construção da Cadeia de Valor.

Por fim, o presente estudo apresentou o desenvolvimento de um modelo propositivo para construção de Cadeias de Valor, sendo estruturado a partir do arcabouço teórico e documental, bem como das análises realizadas. A metodologia propositiva se propõe a identificar as fases essenciais e um modelo de mapa de Cadeia de Valor.

O trabalho está dividido em capítulos, com a seguinte estrutura:

O capítulo 2 aborda a relação entre a transformação da sociedade e os impactos na administração pública, as reformas administrativas e as mudanças no ambiente organizacional que impulsionam a busca pela eficiência governamental. Expõe os conceitos iniciais e a referência teórica escolhida, explorando os assuntos relacionados a Cadeia de Valor. O capítulo explora a importância e os benefícios da Cadeia de Valor, como um instrumento de análise organizacional. Ainda se dedica a detalhar os fundamentos para construção do mapa da Cadeia de Valor de Porter (1992) e sua estruturação, a partir dos conceitos de Hierarquia de Processos. Por fim, apresenta a abordagem teórica proposta por Cury (2015), Análise Administrativa, como a metodologia que fará a estruturação básica da metodologia propositiva de construção da Cadeia de Valor.

O capítulo 3 apresenta dois estudos comparativos. O primeiro estudo analisa os mapas conceituais de Cadeia de Valor, disponibilizados em sites institucionais de organizações públicas. O segundo estudo avalia as metodologias adotadas em projetos de construção de Cadeia de Valor. Por fim, realiza uma análise comparativa dos estudos de casos, buscando apontar os pontos divergentes e congruentes, além de contribuir, em conjunto com o arcabouço teórico, para a fundamentação necessária para a proposição das boas práticas na construção da Cadeia de Valor.

O capítulo 4 detalha uma proposta de metodologia de Cadeia de Valor, com a identificação de um mapa de Cadeia de Valor padronizado e das fases essenciais para construção da Cadeia de Valor.

Já o capítulo 5 apresenta na conclusão do projeto, a carência de estudos teóricos, as congruências e as divergências entre os mapas estudados e entre as

fases adotadas para se construir a Cadeia de Valor. Aponta ainda a importância e as finalidades da construção da Cadeia de Valor para as organizações públicas.

2 CONSTRUÇÃO DE CADEIA DE VALOR: ORIGENS E FUNDAMENTOS

O século XX proporcionou um terreno bastante fértil para o campo de estudo sobre administração e políticas públicas e sobre as intensas transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas. Compreender as mudanças complexas no ambiente e o impacto delas na estrutura da administração pública, nas ações governamentais e na reorganização do papel do Estado é fundamental e pressupõe um olhar abrangente e dinâmico acerca do contexto na qual o Estado está inserido.

Para Cavalcante (2017), até os fins da década de 1970, a estruturação da administração pública se baseava nos moldes do funcionamento burocrático. Esse paradigma clássico de burocracia estatal caracterizava-se pela visão racional, hierárquica e de impessoalidade, sobretudo, com a ênfase na padronização e nos controles procedimentais. O modelo tradicional da administração pública se configurava na centralização das decisões, na visão intragovernamental, com ênfase na rotina interna e no baixo impacto do ambiente nas ações governamentais. Os serviços públicos eram prestados com base em regras formais e dentro dos limites legais, predominando a autoridade e hierarquia.

Cavalcante (2017) explica ainda que após os anos 1970, o mundo foi assolado por uma crise fiscal, que afetou as principais economias capitalistas. As despesas públicas elevadas geraram déficits orçamentários, impactando no crescimento econômico mundial. Associada a esta crise, a ineficiência na prestação dos serviços públicos culminou em questionamentos da sociedade sobre o inchaço da estrutura governamental e sobre a insustentabilidade financeira do Estado. A visão sobre o tamanho e o papel do Estado muda a perspectiva de atuação, promovendo a redução do grau de intervenção do Estado na economia e na sociedade. As exigências sociais tornaram-se mais complexas e ganharam uma nova tônica: a eficiência governamental.

Entre o final de 1970 até o início da década de 80, foi uma fase conhecida como a Nova Gestão Pública ou New Public Management (NPM). De acordo com Cavalcante (2017), foi uma fase de reforma da atuação da gestão pública, sendo baseada na transferência dos conhecimentos gerenciais do setor privado para o público. A importação de conceitos, ferramentas e técnicas de gestão amplamente

utilizados no meio privado para o setor público teve como objetivo principal, tornar o Estado mais eficiente e flexível. Essa nova dinâmica, baseada na eficiência governamental, contribuiu para o início de uma nova forma de gestão do Estado.

Para Cavalcante (2017), o período relativo ao fim da década de 80 e o início dos anos 90 é chamado de pós NPM, sendo caracterizado pela continuidade dos aspectos da reforma NPM. A reforma pós NPM acontece em um ambiente de maior complexidade e turbulência, considerando o contexto político e o processo de globalização que impactaram significativamente as organizações e o governo. Nesta fase, o governo continua sendo influenciado pela gestão privada agregando novas técnicas e conceitos, como gestão da qualidade e a gestão processos para melhorar sua eficiência organizacional.

Conforme Cavalcante (2017), os dois movimentos, NPM e pós NPM, reconheceram a capacidade do ambiente de impactar as organizações e vice-versa e ainda a importância do ambiente para a sobrevivência das empresas. A relação existente entre a organização e o ambiente se assemelha a um “sistema”, em que as partes são interdependentes e alinhadas, para desempenhar uma função específica.

Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo para efetuarem determinada função na empresa (OLIVEIRA, 2013, p. 33).

Esta abordagem sistêmica apresentada sofreu a influência dos estudos iniciais propostos por Bertalanffy (1997), na Teoria Geral dos Sistemas. O conceito proposto pelo autor tornou-se tão abrangente, que sua aplicação extrapolou o campo do conhecimento da biologia e foi referenciado na literatura e nas expressões cotidianas da engenharia, tecnologia da informação, administração etc.

A aplicação do conceito de sistema no contexto organizacional é explicada por Cury (2015), que entende que o ambiente entrega os insumos (inputs) para a organização e dela recebe os produtos (bens e serviços). O autor ainda explica que os inputs são os recursos materiais, humanos e tecnológicos, que processados resultam em bens, serviços ou informações. E neste sentido, conclui-se que o sistema é uma representação de ciclos contínuos de inputs, transformação e saída, com os feedbacks internos e externos, em que quanto mais dinâmico for, maior a eficiência organizacional.

Para complementar o entendimento sobre a abordagem sistêmica, Bertalanffy (1997) afirma que não basta estudar só as partes e os processos de forma isolada. O autor ainda explica que a interação dinâmica das partes altera o resultado alcançado pelo “todo”, reforçando a afirmativa da abordagem sistêmica, de que “o todo é mais que a soma das partes”. Bio (1985) reforça a abordagem sistêmica, entendendo que a organização representa o todo e as partes do todo se relacionam entre si, como se destaca a seguir:

Por si mesma, uma empresa excede a “soma” de atividades isoladas, tais como: vender, comprar, controlar pessoal, produzir, pagar e receber. Há que se buscar uma síntese entre as diversas funções, divisões, produtos, mercados e também entre ambiente interno e externo da empresa. Ela deve ser considerada como algo mais do que meros componentes reunidos, de forma estática, através de uma estrutura de organização. É necessário conceituá-la como um sistema de partes estreitamente relacionadas, com fluidez dinâmica. (p.18)

Assim, as organizações dependem da interação com o ambiente, numa troca sistemática de informações, seja para garantir a sobrevivência, o crescimento ou a eficiência organizacional.

2.1 Conceitos iniciais

O entendimento das organizações, a partir da visão sistêmica e dos conceitos provenientes das reformas da gestão pública, propiciou que a gestão por processos estabelecida sob o contexto burocrático ganhasse novos enfoques nas últimas décadas, especialmente agregando técnicas valiosas para alcançar a eficiência organizacional. Diante destas questões, é importante apresentar conceitos básicos relacionados à Cadeia de Valor.

A primeira compreensão necessária é em relação ao termo “processo”. O termo é muito difundido, pois é empregado em várias áreas de conhecimento.

Em função da interdisciplinaridade característica da Administração de Empresas, é importante reconhecer o emprego da palavra ‘processo’ em outras áreas do conhecimento. Encontramos a palavra sendo empregada na Sociologia, na Psicologia, na Biologia, na Arquitetura, na Engenharia e na Política, sempre com concepções semelhantes,

embora tratando de assuntos muito diferentes (GONÇALVES, 2000, p.8.).

Analisando sob a ótica da Administração, é possível perceber que o conceito de processo também não tem uma interpretação única. A seguir, o Quadro 1 apresenta significados de processo adotados por autores referências no assunto, em que abordam as questões do sequenciamento lógico, do uso dos recursos, da similaridade de processo com a abordagem sistêmica, da finalidade e do resultado organizacional.

Quadro 1 – Comparativo das definições do termo “processo” (2020)

| AUTOR | DEFINIÇÃO |
|-----------------------|--|
| DAVENPORT (1994, p.6) | “é uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, portanto, devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados”. |
| CRUZ (2011, p.108) | “é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas) sejam eles internos ou externos”. |
| GONÇALVES (2000, p.7) | “é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input , adiciona um valor a ele e fornece um output (saída) a um cliente específico”. |
| OLIVEIRA (2013, p.9) | “um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”. |

Fonte: Elaboração própria (2020)

Reconhecendo o significado do termo “processo”, é fácil perceber que toda organização é composta por uma infinidade de processos e também que há a necessidade de organizá-los, sob a forma de uma estrutura de processos. Os autores, a seguir, explicam o conceito de Arquitetura de Processos:

Dijkman et al. (2011, *apud* BRANCO, 2016, p.36) entende a arquitetura de processos como uma visão organizada dos processos de negócio e suas relações e diretrizes. Já Smart et al. (2009); Pritchard; Armistead (1999, *apud* BRANCO, 2016, p.36) considera a arquitetura de processos, uma representação hierárquica de alto nível que integra os processos da empresa. Segundo Koliadis *et al.* (2008 *apud* BRANCO, 2016, p.36), “a arquitetura de processos deve correlacionar o modelo do negócio com o conjunto de modelos de processos”. Portanto, a arquitetura representa e organiza os processos, em alto grau de abstração, possibilitando relacionar o negócio e o processo.

Então, se a arquitetura de processos é a representação hierárquica dos processos, a “Cadeia de Valor” é o modelo gráfico da arquitetura de processos, que representa todas as atividades da organização, de acordo com Porter (1992). Silva (2017) ainda completa que a Cadeia de Valor é o instrumento responsável pela representação do grande macroprocesso da organização.

E Porter (1992) também explica que a Cadeia de Valor é única.

A Cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da sua economia básica das próprias atividades. (p.33)

É possível entender estas afirmações de Porter, quando se observa que organizações do mesmo ramo de atividade apresentam cada uma sua história, sua estratégia própria, seus recursos humanos diferenciados, sua identidade especial e também sua forma individualizada de organizar os seus processos. Essa forma própria de organizar seus processos reflete também na construção de uma Cadeia de Valor única.

Também é importante a compreensão do conceito de “projeto” e do entendimento da diferença de projeto e processo para a construção da Cadeia de Valor.

Projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade único e verificável que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto. As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis (PMI, 2017, p.4)

Cury (2015) ainda estabelece alguns conceitos e características de projetos.

[...] entendido como um grupo de atividades que têm, cada uma e em seu conjunto, uma duração estimável e finita, visando oferecer determinado produto (p.250)

Enquanto o conceito de processo reforça a ideia de permanência e de uma ação contínua, repetitiva e padronizada, percebe-se pela definição acima, que o projeto é temporário, com início e fim determinados, sem a exigência de repetição e de padronização.

Também pode-se verificar que o produto gerado no processo é padronizado e que esse padrão, se repete a cada vez que o processo é acionado. Já no projeto, o resultado é definido e específico para aquele projeto.

Em demandas organizacionais, é sempre recomendável a estruturação de um projeto, com as fases, as entregas, os objetivos e resultados desejados. Assim, a construção da Cadeia de Valor é um projeto a ser desenvolvido.

2.2 Importância e benefícios da Cadeia de Valor para as organizações

A Cadeia de Valor é um instrumento que traduz o modelo de negócios da organização, sob a forma dos processos, conforme explorado anteriormente. A seguir, é detalhada a importância da Cadeia de Valor como um instrumento decisório, capaz de auxiliar em múltiplas análises e os seus benefícios para a organização. Apontar a sua importância e os benefícios gerados por ela é uma forma de estímulo, para que as organizações apostem na Cadeia de Valor, como uma valiosa ferramenta organizacional para tomada de decisões.

Porter (1992) explica que é necessário definir a Cadeia de Valor de uma organização, para se diagnosticar a vantagem competitiva. O autor ainda ressalta a importância dela para a análise de custos, conforme a seguir:

O ponto de partida para a análise dos custos é definir a cadeia de valores de uma empresa e atribuir custos operacionais e ativos a atividades de valor. Cada atividade da cadeia de valores envolve custos operacionais e ativos na forma de capital de giro ou fixo (p.59).

Porter (1992) aborda o papel valioso da Cadeia de Valor para o projeto da estrutura organizacional e detalha que a Cadeia de Valor oferece uma forma sistemática de dividir uma organização em atividades distintas, que permite examinar como são as atividades em uma organização e como deveriam ser agrupadas em áreas. O autor ainda ressalta que uma estrutura organizacional que

corresponda à Cadeia de Valor melhora a habilidade organizacional. A seguir, Porter (1992) exemplifica como se dá a relação da Cadeia de Valor e a estruturação organizacional.

A estrutura organizacional agrupa certas atividades sob unidades organizacionais como marketing ou produção. A lógica desses agrupamentos é que as atividades têm similaridades que deveriam ser exploradas reunindo-as em um departamento; ao mesmo tempo, departamentos são separados de outros grupos de atividades devido às suas diferenças. Esta separação de atividades semelhantes é aquilo que teóricos organizacionais chamam de "diferenciação". Com a separação de unidades organizacionais vem a necessidade de coordená-las, geralmente denominada "integração". Assim, mecanismos de integração devem ser estabelecidos em uma empresa para assegurar a ocorrência da coordenação necessária. A estrutura organizacional compara os benefícios da separação e da integração. (p.55)

Já Silva (2017), enumera as possíveis utilidades da representação da Cadeia de Valor para as análises organizacionais:

(a) entender o contexto, perfil, foco e, de certa forma, a maturidade da empresa; (b) identificar a importância relativa entre os processos da empresa; (c) identificar interfaces para a integração entre os processos; (d) definir indicadores-chaves de desempenho organizacionais; (e) fornecer suporte para a definição ou reorganização da arquitetura empresarial; (f) priorizar projetos de melhorias estruturais e de processos e, com base nessas prioridades, direcionar investimentos. (p.62)

Silva (2017) explica que a visão mais atual da representação da Cadeia de Valor apoia de um modo bastante interessante a visão da distribuição dos processos na organização, permitindo uma análise de priorização de trabalho que pode ser utilizada em um diagnóstico empresarial. Esta abordagem da autora ressalta, por exemplo, a importância da visualização dos processos na Cadeia de Valor para auxiliar na priorização dos processos, que serão objetos de estudo em projetos de modelagem de processos.

Assim, percebe-se as inúmeras contribuições que a Cadeia de Valor pode oferecer em projetos de intervenções organizacionais. Esta avaliação da sua importância, eleva a Cadeia de Valor do papel de instrumento estruturante dos processos organizacionais para um instrumento de tomada de decisões.

A seguir, são apresentados os mapas da Cadeia de Valor propostos por Porter (1992) e por Silva (2017), com as formas adotadas de classificações dos processos, observando o conceito de hierarquia de processos.

2.3 Fundamentos para construção do mapa da Cadeia de Valor

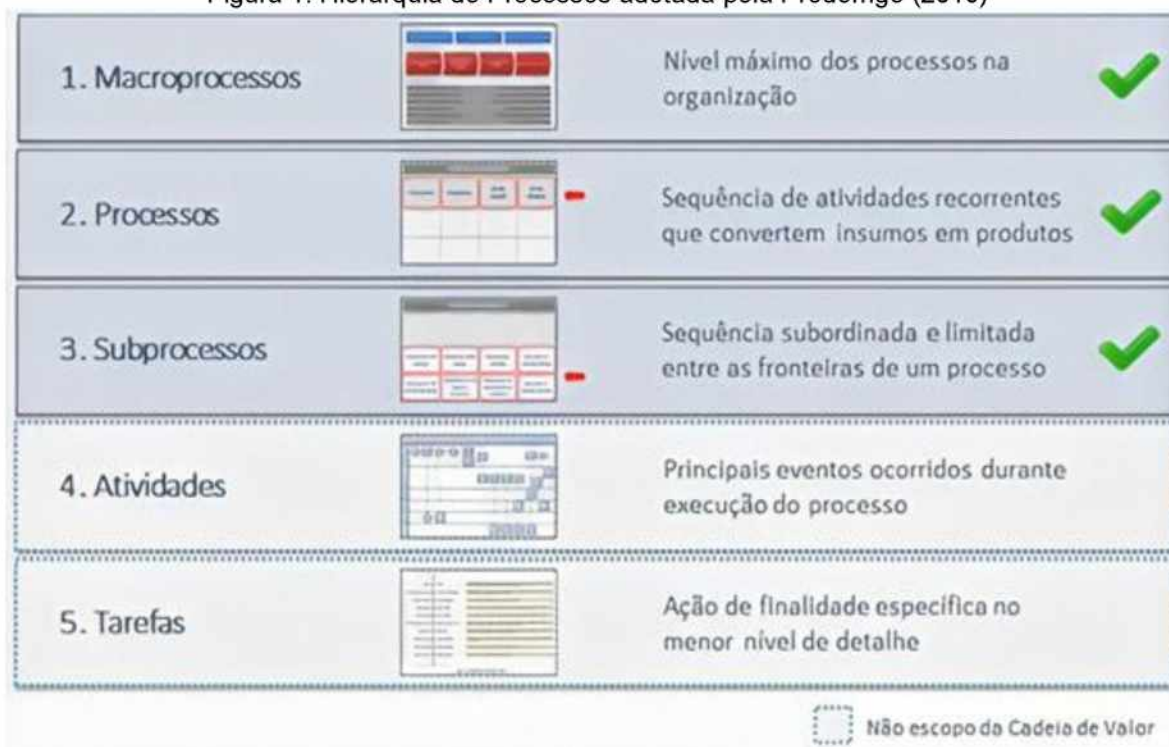
A Arquitetura de Processos é representada em um mapa de processos identificados e estruturados, denominado Cadeia de Valor, conforme já abordado.

A forma de se organizar os processos no mapa da Cadeia de Valor segue a lógica da Hierarquia de Processos. Blattmann e Reis (2004) explicam que “a hierarquia de processos é a forma de classificar os processos, de acordo com o seu grau de abrangência na organização”.

Já Gonçalves (2000) corrobora com a explicação, concluindo que a abordagem de processos adota a hierarquia de processos e o detalhamento em níveis sucessivos. O autor explica ainda que neste conceito, os processos podem ser subdivididos em subprocessos e agrupados em macroprocessos, sendo o nível de detalhe adequado a análise que se pretende realizar.

Então, conforme abordado pelos autores Blattmann e Reis (2004) e Gonçalves (2000), a Hierarquia de Processos obedece aos conceitos da análise “top-down”, de “cima para baixo”, em que a partir da abordagem macro se chega aos níveis mais específicos. A seguir, a fig. 1 apresenta uma representação da Hierarquia de Processos e a relação com a Cadeia de Valor:

Figura 1: Hierarquia de Processos adotada pela Prodemge (2019)

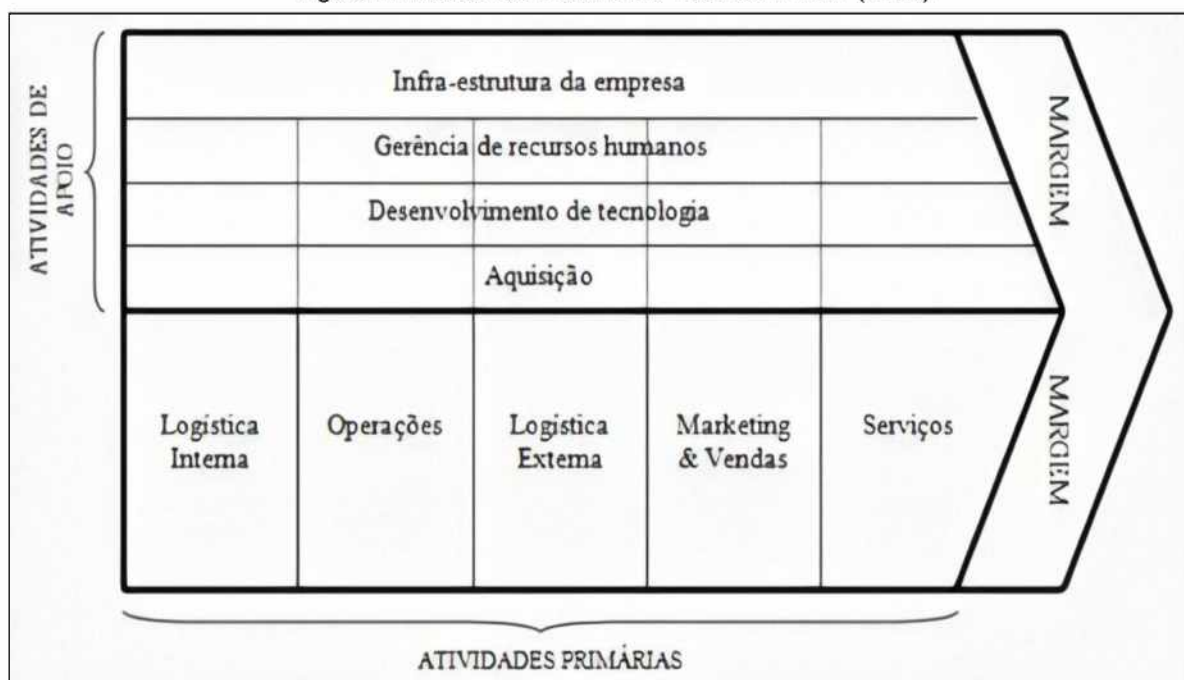


Fonte: PRODEMGE (2019a, p.5)

A Hierarquia de Processos apresentada é composta por cinco níveis de abstração, do menor nível de detalhamento (macroprocessos - nível 1) até chegar ao nível mais detalhado (tarefas - nível 5). Assim, percebe-se que a Cadeia de Valor é composta pelos níveis 1, 2 e 3, ou seja, no seu mapa haverá a representação do macroprocesso, processo e subprocesso.

O modelo original do mapa da Cadeia de Valor criado por Porter (1992) é apresentado na fig. 2. O mapa é estruturado em dois conjuntos de atividades: (a) atividades primárias e (b) atividades de apoio.

Figura 2: Modelo da Cadeia de Valor de Porter (1992)



Fonte: Porter (1992, p.35)

Para Porter (1992), tudo aquilo que uma empresa faz, deve ser classificado em atividades primárias (atividades principais) e atividades de apoio (atividades secundárias).

2.3.1 Atividades Primárias na Cadeia de Valor

De acordo com Silva (2017), os processos primários (denominados também como essenciais ou finalísticos) são os processos relacionados a atividade fim da organização, sendo de natureza interfuncional e reconhecidos pelo valor que apresentam.

ABPMP (2013) estabelece que as atividades primárias apresentam as seguintes características: são interfuncionais, pois envolvem áreas ou organizações para realizar seus objetivos; são de ponta a ponta, ou seja, iniciam e terminam no cliente, passando por várias áreas e departamentos e entregam valor diretamente aos clientes. Silva (2017) ressalta que a forma de contato com o cliente se dá por meio dos processos primários.

Quando se diz que os processos primários entregam valor aos clientes, quer dizer que os clientes conhecem, sabem que existem – mesmo não conhecendo os detalhes, ou entram diretamente em contato com esse tipo de processo na organização. (p.50)

2.3.2 Atividades de Apoio na Cadeia de Valor

Silva (2017) explica que os processos de apoio podem ser fundamentais e estratégicos para a organização, na medida em que aumentam a capacidade efetiva de realizar os processos primários. A autora ainda explica que faz parte das suas características não gerarem valor direto aos clientes, mas isto não significa que sejam menos importantes para a organização.

Os processos de apoio (denominados de suporte ou de sustentação) são, de acordo com Silva (2017), organizados para prover suporte aos processos primários, atravessam as fronteiras funcionais e não geram diretamente valor aos clientes. O autor ainda entende que os processos de apoio são os processos relacionados com o fornecimento dos recursos e de apoio à execução dos processos primários. São exemplos de processos de suporte: gerenciamento de tecnologia da informação, gerenciamento de infraestrutura ou capacidade, gerenciamento de recursos humanos, serviços gerais, serviços jurídicos etc.

Silva (2017) apresenta um exemplo de mapa da Cadeia de Valor, fig. 3, no qual são identificáveis algumas adaptações do modelo de Porter (1992).

Figura 3: Modelo da Cadeia de Valor elaborada por Silva (2017)



Fonte: SILVA (2017, p. 73)

Percebe-se neste modelo, a introdução de um processo denominado processo de gestão ou ainda também chamado por Silva (2017), como processo de gerenciamento. Silva (2017) explica que os processos de gerenciamento devem ter foco no monitoramento, controle e administração dos negócios, para garantir que o processo primário atinja as metas da organização.

A autora ainda explica que o macroprocesso de gerenciamento não gera valor diretamente aos clientes, assim como os processos de suporte, mas são fundamentais para assegurar que a organização opere de maneira alinhada à estratégia e de acordo com a eficiência organizacional desejada.

São exemplos de processos de gerenciamento, de acordo com Silva (2017), os processos de planejamento estratégico, gestão de portfólio de projetos, governança de processos, qualidade do atendimento, monitoramento e medição de indicadores empresariais etc.

Por fim, para construir a Cadeia de Valor é essencial se basear nos fundamentos estabelecidos nesta seção, em especial, a hierarquia de processos e os graus de abstração, observando os tipos de macroprocessos e suas finalidades.

2.4 Metodologia de Análise: fundamentos para o desenvolvimento da Cadeia de Valor

A abordagem teórica proposta por Cury (2015) na Análise Administrativa foi escolhida para fundamentar a metodologia propositiva de construção da Cadeia de Valor.

A análise administrativa é um processo de trabalho, dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos, envolvendo, portanto, a responsabilidade básica de planejar as mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacionais, assim como os processos e os métodos de trabalho. (p.282)

O autor explica que a Análise Administrativa tem um campo amplo de aplicações nas organizações, em projetos como: reorganização estrutural-funcional; levantamento de necessidade de treinamento; desenvolvimento de equipes; soluções de conflitos; pesquisas de clima organizacional; implantação de técnicas gerenciais ou operacionais; reestruturação de processos, procedimentos e instrumentos normativos etc.

A escolha desta abordagem se baseou nesta aplicabilidade diversificada em projetos de intervenção organizacional, sendo muito eficiente em projetos que demandam realizar diagnóstico e proposição de soluções para problemas, envolvendo assim, toda a dinâmica dos processos de mudança. Como o projeto de construção da Cadeia de Valor é uma intervenção organizacional que exige uma metodologia estruturante, acredita-se que a Análise Administrativa seja capaz de estabelecer o caminho da proposta metodológica.

Cury (2015) estrutura a metodologia de Análise Organizacional nas seguintes fases:

- a. Fase I é a fase do diagnóstico situacional das causas contendo o levantamento e a crítica do Levantamento.
- b. Fase II é a fase do estudo da solução dos problemas contendo o planejamento da solução e a crítica da solução.
- c. Fase III é a fase de implementação das mudanças contendo a implantação e o controle de resultados.

De acordo com a abordagem da Análise Administrativa, as três fases apresentadas se dividem em dois momentos distintos:

- 1º) Diagnóstico situacional das causas: por meio de levantamento de dados e de análises, é possível identificar o clima, a estrutura da organização, os métodos e os processos de trabalho.
- 2º) Intervenção planejada: por meio de estudo da solução de problemas, compreendendo o planejamento da solução e a crítica, além do planejamento das mudanças, composto da implantação e controle de resultados.

A Análise Administrativa será o suporte teórico que auxiliará na metodologia de construção da Cadeia de Valor, a seguir detalhada.

3 CADEIA DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: DIFERENTES ENFOQUES E PARÂMETROS COMUNS, MODELOS CONCEITUAIS E METODOLOGIAS

A construção da Cadeia de Valor no âmbito das organizações públicas se revela com diferentes enfoques e modelos conceituais. O capítulo busca realizar análises de estudos de caso, de forma a estabelecer parâmetros comuns, capazes de auxiliar na indicação de uma metodologia propositiva.

O ambiente de pesquisa é composto por organizações, do setor público. Os estudos são divididos em dois focos de análise: avaliação dos mapas conceituais e avaliação das metodologias adotadas na construção da Cadeia de Valor. A análise dos casos foi estruturada, com base em parâmetros estabelecidos nos anexos 1, 2 e 3. Os parâmetros foram definidos, buscando construir uma base comparável entre os casos estudados.

3.1 Estudo comparativo entre mapas conceituais de Cadeia de Valor: análise das boas práticas no setor público

O estudo dos mapas mentais da Cadeia de Valor foi realizado nas seguintes organizações públicas: TCEMG (caso 1); TRT4-MG (caso 2); TJPR (caso 3); Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (caso 4); IFSC (caso 5); Sebrae-SE (caso 6) e Hospital Universitário Antônio Pedro – UFF (caso 7). A escolha destes mapas se baseou em dois critérios: pertencerem as organizações públicas reconhecidas no cenário nacional e os mapas estarem publicados em seus sites institucionais.

A análise dos casos foi estruturada com base em parâmetros de análise, estabelecidos no anexo 1 - Parâmetros para análise do mapa mental da Cadeia de Valor. Os casos serão detalhados a seguir:

3.1.1 Apresentação dos Casos

3.1.1.1 Caso 1: Cadeia de Valor do TCEMG

O Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCEMG) apresenta, no seu site institucional, a Cadeia de Valor aprovada por meio da Resolução nº 04 de 29/06/2016.

O TCEMG explica que a Cadeia de Valor representa a maneira que uma organização pública ou privada agrupa os seus macroprocessos, com o objetivo de projetar, produzir, comercializar, entregar ou sustentar os seus produtos, criando valor para as partes interessadas e possibilitando um adequado posicionamento em sua área de atuação. Para o órgão, a Cadeia de Valor é a oportunidade de se compreender a estruturação dos processos de trabalho e também externalizar a forma dos processos para a sociedade, com propósito de se cumprir sua missão institucional. O TCEMG compreende as várias aplicações possíveis da Cadeia de Valor, destacando algumas a seguir:

Dentre as várias aplicações deste instrumento podemos destacar o seu alinhamento com o planejamento estratégico, fornecendo insumos para futuras revisões ou novas formulações, a apuração de custos por processo de trabalho e o aprimoramento do design organizacional, dentre outros (MINAS GERAIS, 2016a, p.13).

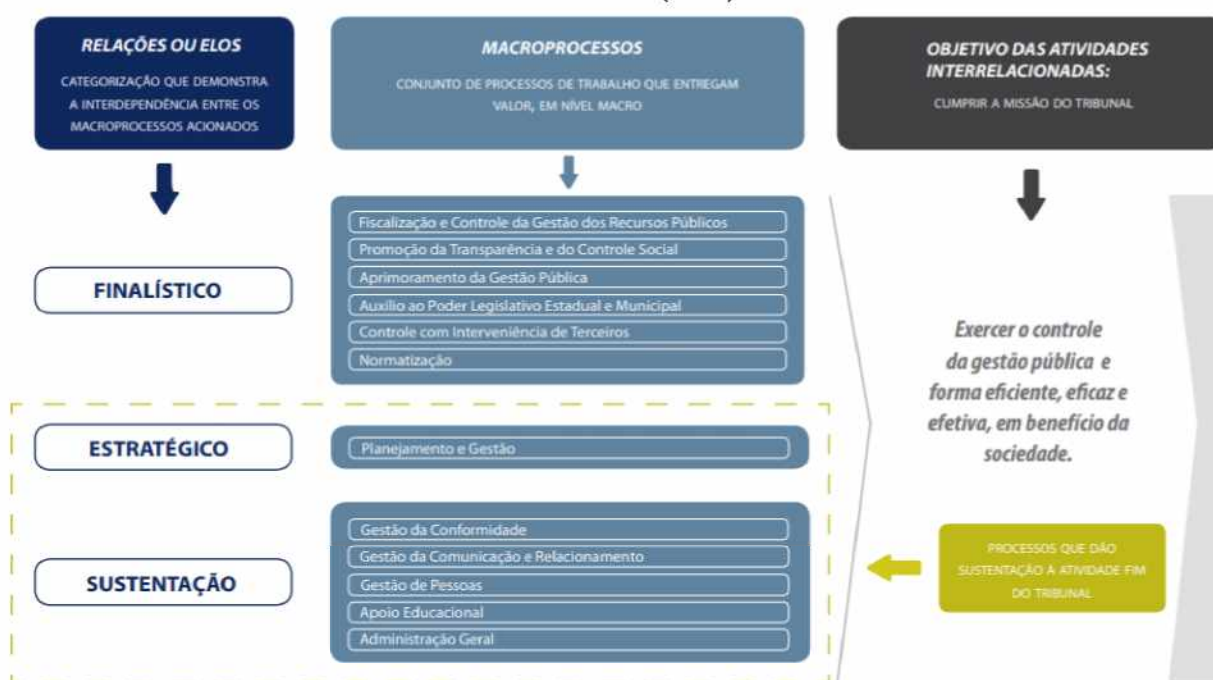
O TCEMG estrutura a sua Cadeia de Valor em três elos básicos (processos finalísticos, estratégicos e de sustentação), a partir da conceituação definida no CBOK v.3.0:

(a) processos primários (finalísticos) são processos tipicamente interfuncionais ponta a ponta que agregam valor diretamente para o cliente. Os processos primários são frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Esses processos constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo de um produto ou serviço; (b) processos de gerenciamento (estratégicos) tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Processos de gerenciamento, assim como os de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho (operacionais, financeiras, etc.). Podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais; (c) processos de suporte (sustentação) existem para prover suporte a processos primários, mas também podem dar sustentação a outros processos de suporte (processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos) ou processos de gerenciamento. A

diferença principal entre os processos primários e os de suporte é que processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários. (MINAS GERAIS, 2016a, p.14)

O órgão apresenta uma instrução para realizar a leitura do mapa da Cadeia de Valor, abaixo representada na fig. 4:

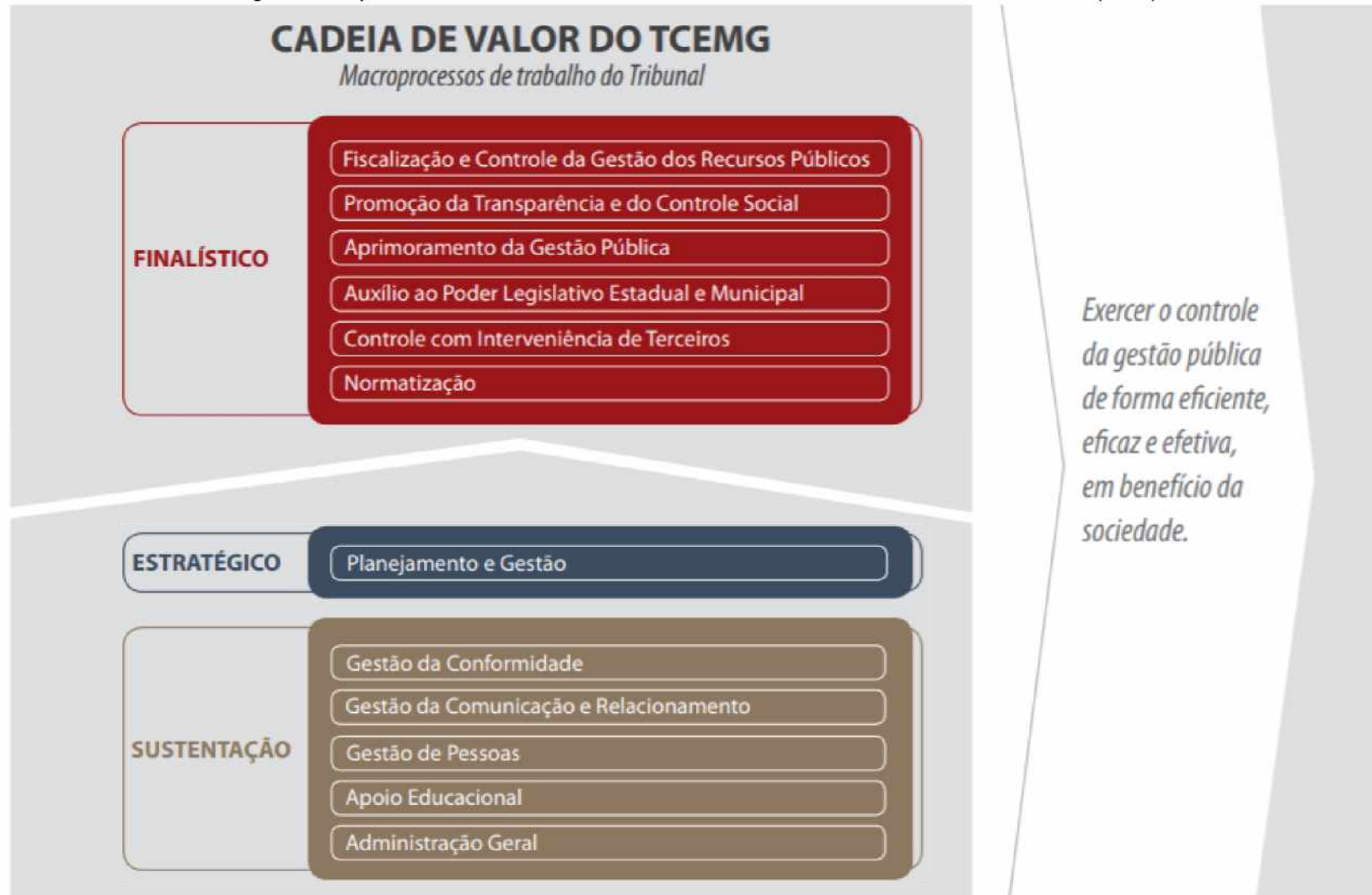
Figura 4: Orientação para leitura do Mapa da Cadeia de Valor do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (2016)



Fonte: MINAS GERAIS (2016a, p.14)

A seguir, a fig. 5 apresenta a Cadeia de Valor disponibilizada no site institucional do TCEMG:

Figura 5: Mapa da Cadeia de Valor do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (2016)



Fonte: MINAS GERAIS (2016a, p.13)

3.1.1.2 Caso 2: Cadeia de Valor do TRT – 3ª. Região de MG

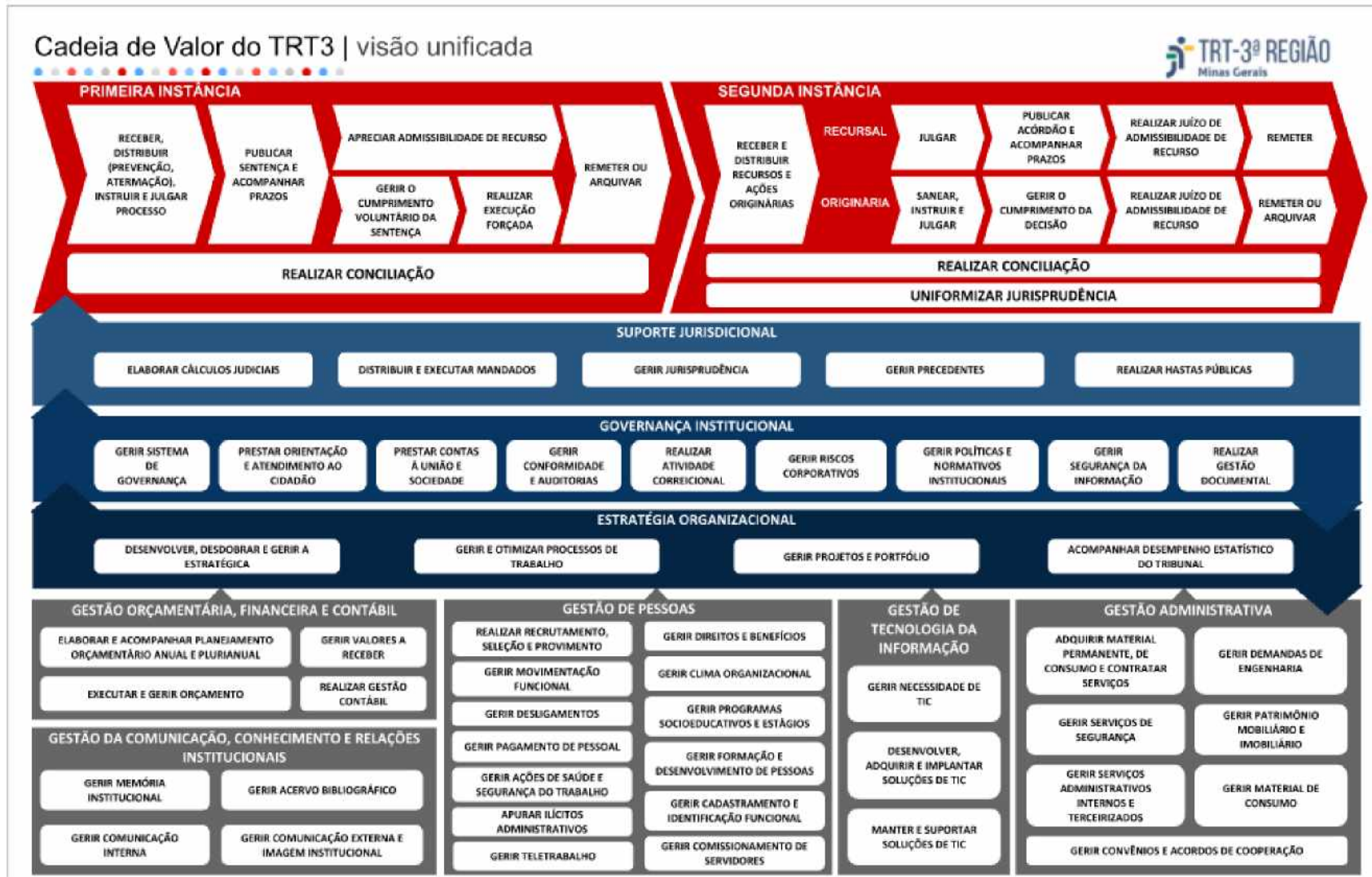
O TRT- MG apresenta a Cadeia de Valor, publicada em 2016, no seu site institucional.

O órgão explica que a construção da Cadeia de Valor fez parte do projeto de implantação da gestão de processos, pelo Escritório de Processos de Trabalho (EPT). Para o TRT-MG, a Cadeia de Valor é a ferramenta utilizada para representar a visão de todos os processos de trabalho existentes no Tribunal e que por meio dela, o EPT atua de forma proativa na captação e priorização de oportunidades de melhorias em processos.

O TRT-MG ressalta ainda, que os propósitos da implantação são o aperfeiçoamento dos processos; a obtenção de uma maior segurança dos empregados no desempenho de suas funções; a construção da base de conhecimento organizacional etc.

A seguir, a fig. 6 apresenta a Cadeia de Valor disponibilizada no site institucional do TRT 3ª Região de MG:

Figura 6: Mapa da Cadeia de Valor do Tribunal Regional do Trabalho - 3ª Região de MG (2016)



Fonte: MINAS GERAIS (2016b)

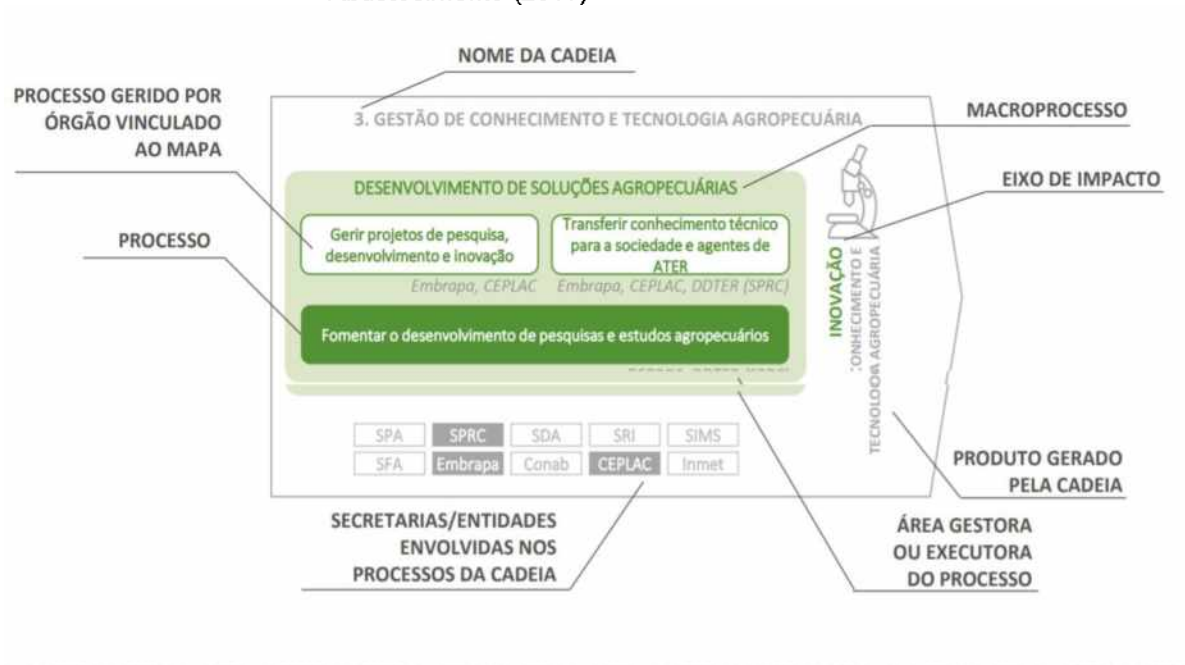
3.1.1.3 Caso 3: Cadeia de Valor do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Em 2017, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento apresenta a Cadeia de Valor no seu site institucional. O órgão entende a Cadeia de Valor da seguinte forma:

A Cadeia de Valor é uma representação gráfica de como um órgão se organiza, a partir de seu conjunto de processos, para gerar valor. No nosso caso, esse valor público está relacionado ao impacto social, econômico e político das ações, serviços e produtos desenvolvidos pelo Ministério. (BRASIL, 2017)

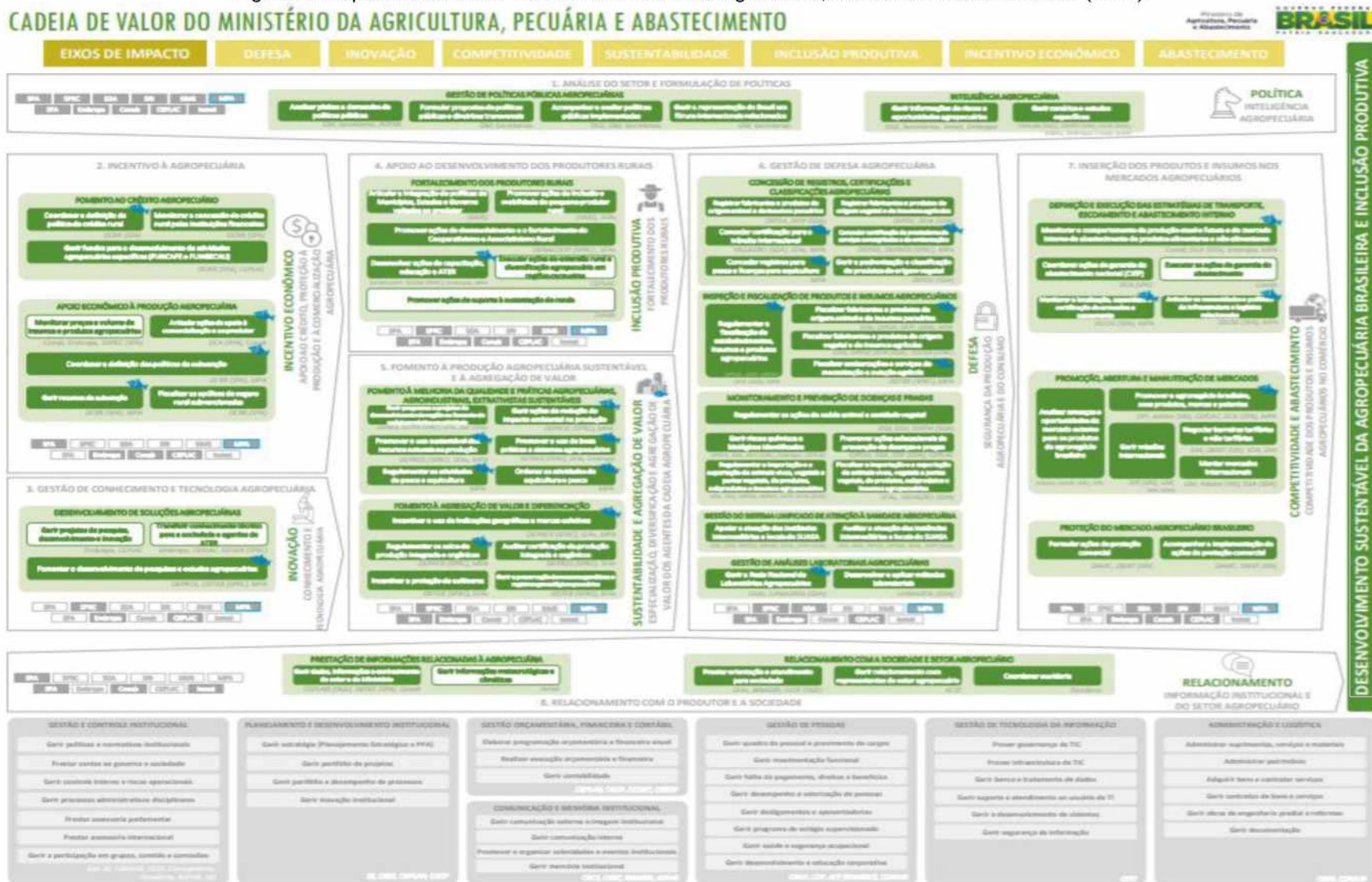
O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento instrui na forma de leitura da Cadeia de Valor (fig. 7).

Figura 7: Orientação para leitura do Mapa da Cadeia de Valor do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2017)



Fonte: BRASIL (2017)

Figura 8: Mapa da Cadeia de Valor do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2017)



Fonte: BRASIL (2017)

3.1.1.4 Caso 4: Cadeia de Valor do IFSC

Implantar a gestão por processos foi uma das iniciativas estratégicas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). A Cadeia de Valor foi homologada em 2018 (Portaria nº 08/2018), sendo considerada a primeira iniciativa para se trabalhar a gestão por processos, já que permite auxiliar no entendimento sobre a organização. O IFSC entende que a Cadeia de Valor é um instrumento da gestão por processos, que identifica os principais processos da instituição e os valores que ela entrega aos seus públicos.

A Cadeia de Valor disponibilizada no site institucional do IFSC, é dividida em três grupos: finalísticos (aqueles que a instituição executa para cumprir sua missão), gerenciais e de suporte. A seguir, a fig. 9 apresenta a Cadeia de Valor do IFSC:

Figura 9: Mapa da Cadeia de Valor do Instituto Federal de Santa Catarina (2018)



INSTITUTO FEDERAL
Santa Catarina

CADEIA DE VALOR



Fonte:

IFSC

(2018)

3.1.1.5 Caso 5: Cadeia de Valor do Sebrae/SE

O Sebrae/SE apresenta a Cadeia de Valor (fig. 10), publicada em 2018 no seu site institucional.

A Cadeia de Valor faz parte dos documentos institucionais disponibilizados pelo órgão, assim como a missão, a visão e o mapa estratégico da organização.

A organização não explica o significado da Cadeia de Valor e também não demonstra os motivos para sua construção.

Figura 10: Mapa da Cadeia de Valor do Sebrae/SE (2018)



Fonte: Sebrae/SE (2018)

3.1.1.6 Caso 6: Cadeia de Valor do Hospital Universitário Antônio Pedro (UFF)

O Hospital Universitário Antônio Pedro (UFF) apresenta no seu site institucional, a conceituação de Cadeia de Valor, de acordo com a metodologia de

Porter (1992) e ainda o modelo adotado de Cadeia de Valor, publicado em maio/2019.

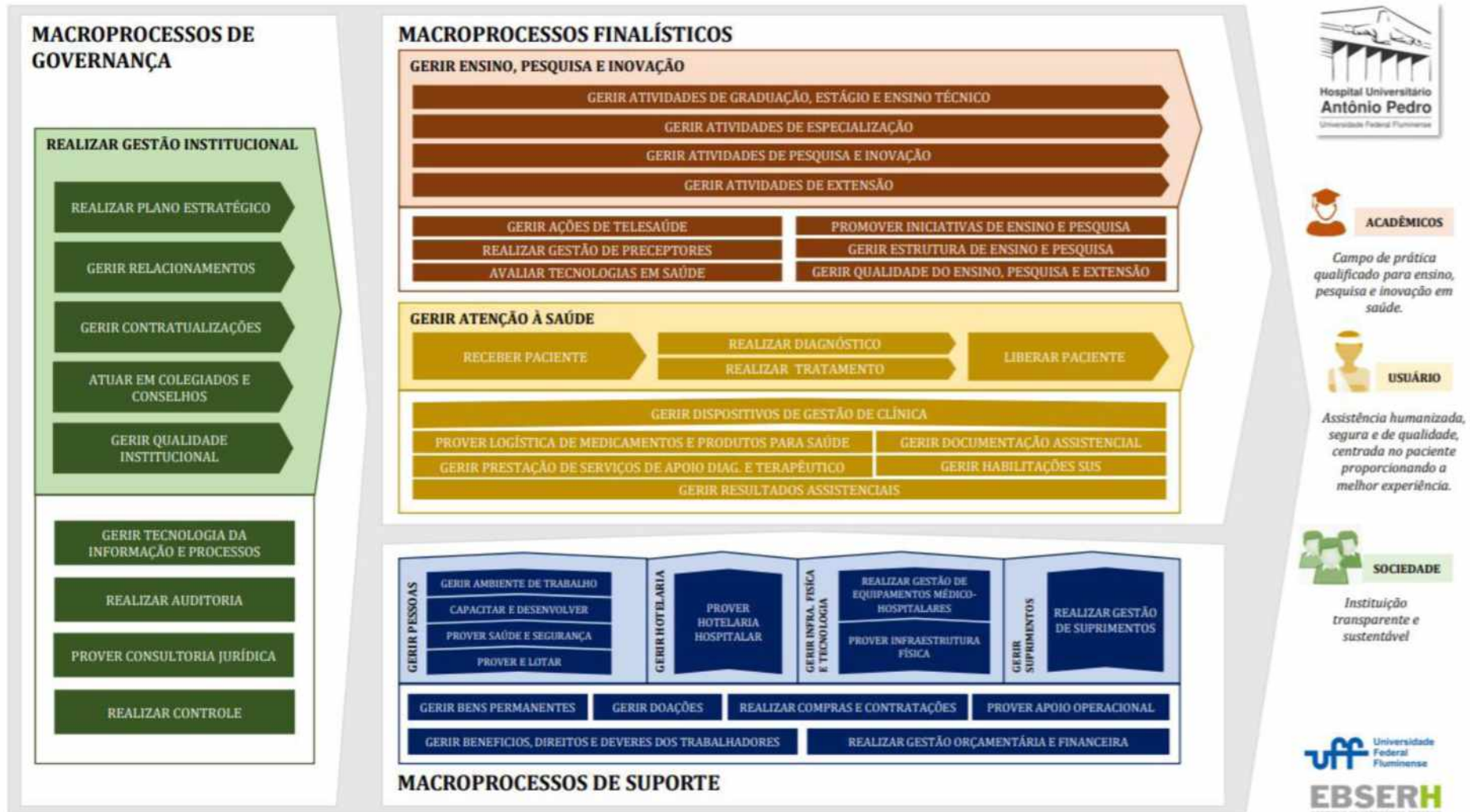
Para o órgão, a Cadeia de Valor é composta de macroprocessos, sendo decomposta em diagramas de processos com distintos níveis de abstração, baseados no conceito de “análise Top-Down”. Desta forma, é possível associar e combinar a visão abstrata da instituição, desde o nível macro até a descrição detalhada das atividades.

O hospital ressalta as aplicações da Cadeia de Valor, sendo destacadas: (a) identificar a importância relativa entre os processos da instituição; (b) identificar as interfaces para a integração entre os processos; (c) fornecer suporte para a definição organizacional; (e) estruturar os indicadores de desempenho; (f) priorizar projetos de melhoria e desta forma direcionar investimentos.

A organização ainda entende o macroprocesso como “conjunto de processos executados de forma ordenada, em uma ou mais unidades, para realização de objetivos e metas da instituição”. E ainda acredita que todo macroprocesso deve ter uma razão para existir, um responsável, produtos/serviços gerados, clientes e fornecedores. Para o órgão, a Cadeia de Valor é dividida em (a) macroprocessos de governança, envolvidos com o gerenciamento da instituição e de seus processos; (b) macroprocessos finalísticos, que respondem à missão da instituição e/ou ao atendimento dos seus usuários; (c) macroprocessos de apoio que são definidos para suportar os macroprocessos finalísticos e estão associados de forma indireta ao atendimento de requerimentos dos usuários.

A seguir, a fig. 11 apresenta a Cadeia de Valor disponibilizada no site institucional do Hospital Universitário Antônio Pedro (UFF):

Figura 11: Mapa da Cadeia de Valor do Hospital Universitário Antônio Pedro (2019)



Fonte: Hospital Universitário Antônio Pedro/ UFF (2019)

3.1.1.7 Caso 7: Cadeia de Valor do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (2019)

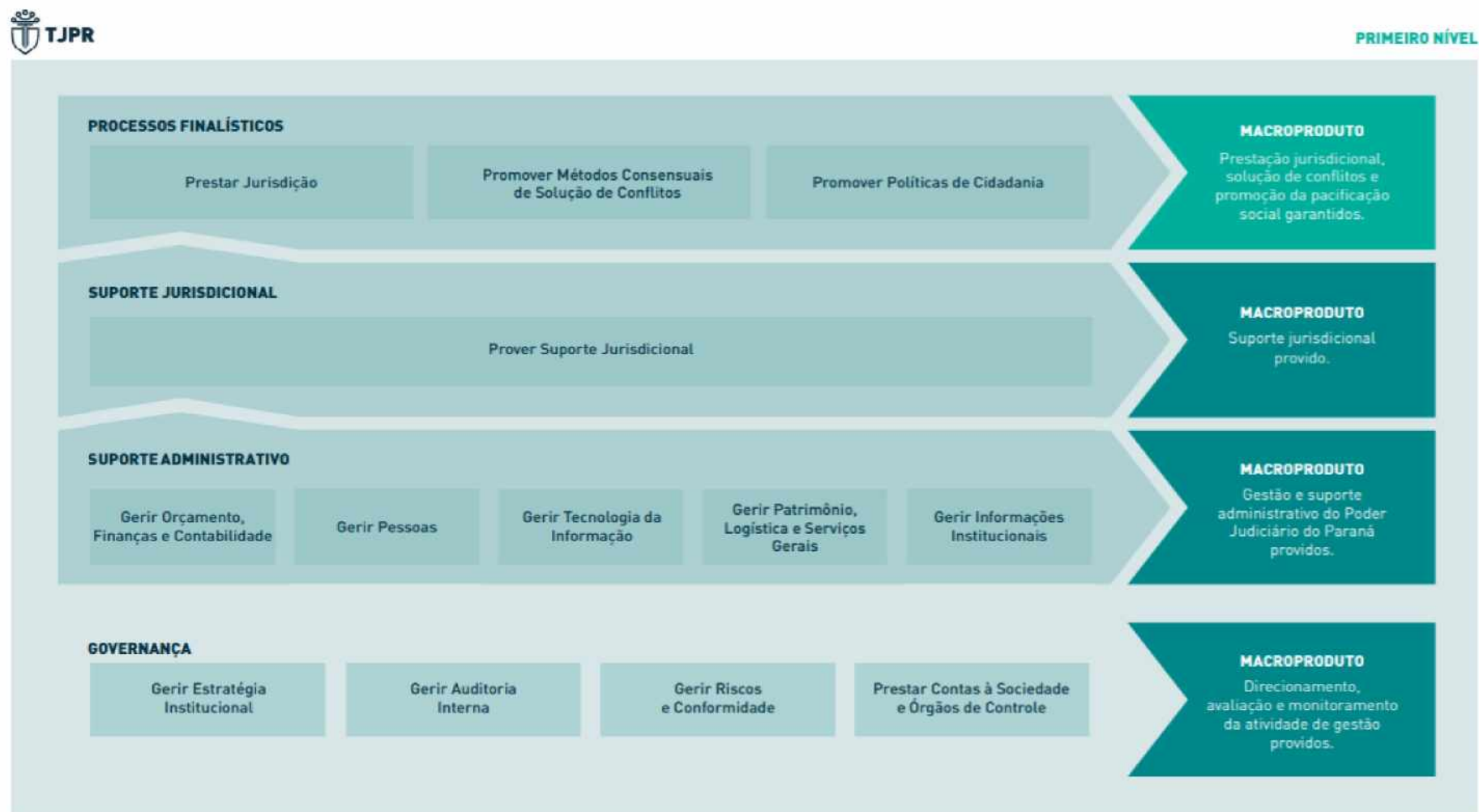
O Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR) publicou em 2019, o decreto judiciário (nº. 611/2019), que institui a Cadeia de Valor.

O órgão entende que a Cadeia de Valor é o desdobramento da estratégia de atuação do TJPR, pois proporciona uma visão geral das atividades realizadas e da forma como se relaciona para gerar e entregar valor á sociedade. Para o TJPR, a Cadeia de Valor é uma oportunidade de se ter a visão sistêmica e integrada da organização e ainda compreender os seus processos de trabalho.

A Cadeia de Valor foi elaborada pelo Tribunal de Justiça com os seguintes propósitos: (a) aprimorar a identificação de ameaças e oportunidades que podem influenciar os resultados de seus processos de trabalho; (b) evidenciar os pontos de melhoria e as possibilidades de inovação; (c) aprimorar a gestão e o controle dos processos de trabalho; (d) concentrar esforços nos processos identificados como críticos e (e) priorizar ações com maior potencial de satisfazer o interesse público (TJPR, 2019).

O órgão ainda explica que a Cadeia de Valor foi estruturada em três níveis, para facilitar a visualização dos processo, ressaltando que a Cadeia de Valor não está atrelada à estrutura organizacional. A seguir, as figuras 12, 13 e 14 apresentam a Cadeia de Valor (1º, 2º e 3º nível) disponibilizada no site institucional do TJPR:

Figura 12: Mapa da Cadeia de Valor do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná – Nível 1* (2019)



Fonte: PARANÁ (2019)

Nota*: representa os macroprocessos da organização

Figura 13: Mapa da Cadeia de Valor do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná – Nível 2* (2019)



Fonte: PARANÁ (2019)

Nota*: representa os macroprocessos e processos da organização

Figura 14: Mapa da Cadeia de Valor do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná – Nível 3* (2019)



TERCEIRO NÍVEL



Fonte: PARANÁ (2019)

Nota*: representa os processos e subprocessos (se houver) da organização

3.1.2 Resultados dos estudos comparativos sobre os mapas de Cadeia de Valor

Foram analisados os mapas da Cadeia de Valor de sete organizações públicas e os resultados apresentados a seguir no quadro 2.

Quadro 2 - Comparativo dos mapas da Cadeia de Valor (2020)

| Parâmetros de Avaliação | Casos | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ano da construção do mapa | | | | | | | |
| 2011 a 2014 | - | - | - | - | - | - | - |
| 2015 a 2018 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | - | - |
| a partir 2019 | - | - | - | - | - | ✓ | ✓ |
| Elementos do mapa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Macroprocesso | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Processo | - | ✓ | ✓ | - | - | ✓ | ✓ |
| Atividades | - | - | - | - | - | - | - |
| Subprocesso | - | - | - | - | - | - | ✓ |
| Fornecedor | - | - | - | - | - | - | - |
| Clientes | - | - | - | ✓ | ✓ | ✓ | - |
| Produtos | - | - | ✓ | - | - | ✓ | ✓ |
| Áreas Envolvidas | - | - | ✓ | - | - | - | - |
| Missão | ✓ | - | - | ✓ | - | - | - |
| Visão | - | - | - | ✓ | - | - | - |
| Objetivos | - | - | - | ✓ | - | ✓ | - |
| Margens | - | - | - | - | - | - | - |
| Identificação dos macroprocessos | ✓ | - | - | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Tipos de macroprocessos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Governança ou similar | ✓ | - | - | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Finalístico ou similar | ✓ | - | - | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sustentação ou similar | ✓ | - | - | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Nomenclatura dos macroprocessos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Governança | - | - | - | - | - | ✓ | ✓ |
| Estratégico | ✓ | - | - | - | - | - | - |
| Gerencial | - | - | - | ✓ | ✓ | - | - |
| Finalístico | ✓ | - | - | ✓ | - | ✓ | ✓ |
| Negócio | - | - | - | - | ✓ | - | - |
| Primário | - | - | - | - | - | - | - |
| Sustentação | ✓ | - | - | - | - | - | - |
| Suporte | - | - | - | ✓ | - | ✓ | ✓ |
| Apoio | - | - | - | - | ✓ | - | - |
| Conceituação dos processos | - | - | - | - | - | - | - |

Fonte: Elaboração própria (2020)

Os estudos mostram que cinco mapas elaborados no período de 2015 a 2018 e dois deles, a partir de 2019. A partir dos parâmetros (elementos do mapa, tipos e nomenclaturas dos macroprocessos e conceituação do processo) foi possível estabelecer as seguintes análises, abaixo detalhadas:

a) Elementos do mapa

Quadro 3 – Comparativo dos elementos dos mapas da Cadeia de Valor (2020)

| Parâmetros de Avaliação | Casos | | | | | | |
|-------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Elementos do mapa | | | | | | | |
| Macroprocesso | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Processo | - | ✓ | ✓ | - | - | ✓ | ✓ |
| Atividades | - | - | - | - | - | - | - |
| Subprocesso | - | - | - | - | - | - | ✓ |
| Fornecedor | - | - | - | - | - | - | - |
| Clientes | - | - | - | ✓ | ✓ | ✓ | - |
| Produtos | - | - | ✓ | - | - | ✓ | ✓ |
| Áreas Envolvidas | - | - | ✓ | - | - | - | - |
| Missão | ✓ | - | - | ✓ | - | - | - |
| Visão | - | - | - | ✓ | - | - | - |
| Objetivos | - | - | - | ✓ | - | ✓ | - |
| Margens | - | - | - | - | - | - | - |

Fonte: Elaboração própria (2020)

Em relação aos elementos que compõem os mapas da Cadeia de Valor, é possível notar que não há padronização entre eles. O único elemento que é unânime em todos os mapas é o macroprocesso. Os mapas 2, 3, 6 e 7 apresentam o macroprocesso e o processo, ressaltando que apenas o 7 apresenta o detalhamento do macroprocesso e processo em mais de um nível. Isso significa que a maioria dos mapas, não desdobrou os processos em níveis mais detalhados, como 2 (nível de processos) e que nenhum mapa chegou ao nível 3 – subprocessos, nível mais detalhado.

Nenhum dos mapas apresentou os fornecedores, já os mapas dos casos 4, 5 e 6 elencaram os clientes da organização e os mapas 3, 6 e 7 apresentam os produtos gerados pela instituição. Apenas o mapa 3 apresenta as áreas envolvidas

na execução dos processos. Nenhum dos casos representou o elemento “margem” em sua Cadeia de Valor.

Percebe-se que os mapas 1 e 4 apresentam a missão, o mapa 4 apresenta também a visão e os mapas 4 e 6 apresentam os objetivos. Percebe-se que a maioria dos mapas da Cadeia de Valor não demonstra a conexão dos processos com a estratégia corporativa ou demonstra de forma a misturar elementos da Cadeia de Valor e do Mapa Estratégico.

b) Identificação e tipos de macroprocessos

Quadro 4 – Comparativo das identificações e dos tipos de macroprocessos dos mapas da Cadeia de Valor (2020)

| Parâmetros de Avaliação | Casos | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Identificação dos macroprocessos | ✓ | - | - | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Tipos de macroprocessos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Governança ou similar | ✓ | - | - | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Finalístico ou similar | ✓ | - | - | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Sustentação ou similar | ✓ | - | - | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Fonte: Elaboração própria (2020)

Os mapas 1, 4, 5, 6 e 7 apresentam os três tipos de macroprocessos: governança (ou similar), finalístico (ou similar) e sustentação (ou similar).

Os mapas 2 e 3 não são estruturados da forma convencional, em macroprocessos. Percebe-se que estes mapas estabeleceram uma divisão por cores e pela associação aos objetivos dos processos, sendo possível inferir qual o tipo de macroprocesso.

c) Nomenclatura dos macroprocessos

Quadro 5 – Comparativo das nomenclaturas dos processos dos mapas da Cadeia de Valor (2020)

| Parâmetros de Avaliação | Casos | | | | | | |
|--|-------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nomenclatura dos macroprocessos | | | | | | | |
| Fonte: Elaboração própria (2020) | | | | | | | |
| Governança | - | - | - | - | - | ✓ | ✓ |
| Estratégico | ✓ | - | - | - | - | - | - |
| Gerencial | - | - | - | ✓ | ✓ | - | - |
| Finalístico | ✓ | - | - | ✓ | - | ✓ | ✓ |
| Negócio | - | - | - | - | ✓ | - | - |
| Primário | - | - | - | - | - | - | - |
| Sustentação | ✓ | - | - | - | - | - | - |
| Suporte | - | - | - | ✓ | - | ✓ | ✓ |
| Apoio | - | - | - | - | ✓ | - | - |

Os casos 2 e 3 não são estruturados em macroprocessos, portanto esta questão não se aplica a estes mapas.

Em relação ao macroprocesso governança, a nomenclatura apareceu nos mapas 6 e 7. A nomenclatura macroprocesso estratégico apareceu no mapa 1 e nomenclatura macroprocesso gerencial, nos mapas 4 e 5.

Em relação ao macroprocesso finalístico, a nomenclatura apareceu nos mapas 1, 4, 6 e 7. A nomenclatura macroprocesso de negócios apareceu no mapa 5 e a nomenclatura macroprocesso primário não apareceu em nenhum mapa.

Em relação ao macroprocesso de sustentação, a nomenclatura apareceu no mapa 1. A nomenclatura macroprocesso de apoio foi encontrada apenas no mapa 5. A nomenclatura macroprocesso de suporte apareceu no mapa 4, 6 e 7. Uma observação é em relação ao macroprocesso de suporte do mapa 7, em que há uma divisão em dois tipos de suporte: administrativo e o jurisdicional (ligado a atividade fim do órgão).

d) Conceituação dos processos

Nenhum dos casos apresentados conceitua os seus macroprocessos, processos ou subprocessos. Isso significa os processos identificados na Cadeia de Valor não tem explicações adicionais sobre o que significa, qual o escopo de atuação, as atividades que fazem parte etc.

3.2 Estudo comparativo entre metodologias de construção de Cadeia de Valor: análise das boas práticas no setor público

O estudo comparativo tem como objetivo avaliar as fases das metodologias de construção de Cadeia de Valor e estabelecer uma base comparativa entre os casos e, quando possível, com o modelo proposto por Porter (fig. 2).

A análise comparativa aplicada ao contexto da Prodemge tem como ambiente de pesquisa, três organizações do setor público, identificadas neste estudo como caso A, caso B e caso C. As organizações públicas, objeto de análise, não serão nomeadas, não haverá detalhamento das suas características e nem a apresentação do mapa da Cadeia de Valor, que possibilite a identificação do órgão estudado. Esta decisão observa o dever de não veicular, transcrever, reproduzir ou distribuir, sem o prévio e formal consentimento das partes.

A análise dos casos foi estruturada, com base em parâmetros de análise escolhidos, conforme anexo 2 e 3. Os parâmetros foram definidos, buscando construir uma base comparável entre os casos estudados, de acordo com as seguintes categorias: avaliação do projeto e avaliação da metodologia utilizada na construção da Cadeia de Valor.

3.2.1 Apresentação dos Casos

3.2.1.1 Caso A

A organização do caso A é um órgão público de grande porte, pertencente à administração direta, com a estrutura organizacional descentralizada e que executa os processos finalísticos do governo.

O projeto do caso A realizou a elaboração da Cadeia de Valor, para ampliar o conhecimento sobre a organização e seus processos, com o objetivo de contribuir para a construção de um portfólio de projetos de sistema de informação.

O projeto foi desenvolvido em 2011, com o prazo de realização da Cadeia de Valor de 22 dias úteis.

O planejamento do projeto observou os seguintes aspectos: objeto de estudo, escopo, objetivos, justificativas, cronograma e áreas envolvidas. Não fizeram

parte do planejamento, os aspectos referentes as restrições ambientais, premissas, riscos etc.

Em relação a equipe do projeto, os papéis assumidos são o patrocinador, o facilitador e o gestor do projeto. Para patrocinador do projeto, o dirigente máximo da instituição foi escolhido como a autoridade para planejar, estabelecer diretrizes e autorizar a execução do projeto. Já o facilitador, por conhecer a organização como um todo, ficou responsável por realizar a articulação junto as áreas envolvidas, gerenciar conflitos e fornecer apoio administrativo e logístico. Como o facilitador era o titular de uma assessoria estratégica, ligada diretamente ao dirigente máximo, seu papel também foi validar os produtos gerados.

A homologação do projeto foi realizada com a entrega de um relatório contendo (a) um breve relato da história do órgão, sua identidade organizacional e os produtos e serviços executados; (b) mapa da Cadeia de Valor, situação atual e (c) as Oportunidades de Melhoria, identificando os problemas organizacionais que impactaram nos projetos de TI. No documento, não foram apresentadas as conceituações dos processos, as recomendações ou próximos passos, em relação a implantação do projeto de Construção da Cadeia de Valor.

3.2.1.2 Caso B

A organização do caso B é um órgão público da administração direta, de grande porte, com estrutura organizacional descentralizada e com propósito de executar os processos finalísticos do governo.

O objeto de estudo foi a Cadeia de Valor, com a proposta de identificar os processos existentes, para subsidiar de conhecimento sobre a organização e seus processos, o projeto de construção de um sistema de informação.

O projeto foi desenvolvido em 2011, sendo a etapa de elaboração da Cadeia de Valor com duração de dois meses (56 dias úteis).

O planejamento do projeto observou os seguintes aspectos: objeto de estudo, escopo, objetivos, justificativas, cronograma e as áreas envolvidas. Não fizeram parte do planejamento, os aspectos referentes às restrições ambientais, premissas, riscos etc.

Em relação a equipe dedicada, o projeto contou com o patrocinador, o facilitador e um gestor do projeto. O dirigente máximo da instituição ficou

responsável pelo papel de patrocinador e desempenhou as atividades de planejar, estabelecer diretrizes, autorizar a execução do projeto, além de aprovar os produtos. Já o facilitador, por conhecer a organização como um todo, ficou responsável por realizar a articulação junto as áreas envolvidas, gerenciar conflitos e fornecer o apoio administrativo e logístico. Como o facilitador era o titular de uma assessoria estratégica, ligado diretamente ao dirigente máximo, ficou responsável também, por auxiliar o patrocinador na tarefa de validação dos produtos gerados.

A homologação do projeto foi realizada com a entrega de um relatório contendo (a) um breve relato da história do órgão, sua identidade organizacional, e os produtos e serviços executados; (b) mapa da Cadeia de Valor, situação atual, Diagrama de Contexto e Macrofluxo, (c) as Oportunidades de Melhoria, identificando os problemas organizacionais que impactaram nos projetos de TI e (d) Recomendações e Próximos Passos, em relação a implantação do projeto de Construção da Cadeia de Valor.

3.2.1.3 Caso C

A organização do caso C é um órgão público da administração direta, de médio porte, com propósito de executar os processos finalísticos do governo. O objeto de estudo foi a construção da Cadeia de Valor para se identificar os processos existentes, com o objetivo de construção de um portfólio de projetos de sistema de informação.

O projeto foi desenvolvido em 2014, com duração de 133 dias úteis (3 meses).

O planejamento do projeto, caso C, para construção da Cadeia de Valor observou os seguintes aspectos: objeto de estudo, escopo, objetivos, justificativas, cronograma e as áreas envolvidas. Não fizeram parte do planejamento, os aspectos referentes as restrições ambientais, premissas, riscos etc.

Em relação a equipe dedicada, o projeto contou com o patrocinador, o facilitador e um gestor do projeto. Para patrocinador do projeto foi designado um ocupante do cargo de assessoria da organização, tendo como responsabilidade planejar, estabelecer diretrizes, autorizar a execução do projeto, gerenciar conflitos e também aprovar os produtos. Já o facilitador, por não conhecer a organização como

um todo e ser ocupante do corpo técnico, ficou responsável por fornecer apoio administrativo e logístico.

A homologação do projeto foi realizada com a entrega de um relatório contendo (a) um breve relato da história do órgão, sua identidade organizacional, e os produtos e serviços executados; (b) mapa da Cadeia de Valor, situação atual e Ficha de Processos e (c) as Oportunidades de Melhoria, identificando os problemas organizacionais que impactaram nos projetos de TI. Não foram apresentadas no relatório, recomendações ou próximos passos, em relação aos processos para o projeto de Construção da Cadeia de Valor.

3.2.2 Resultados dos estudos comparativos entre as metodologias de construção de Cadeia de Valor – casos A, B e C

A partir dos parâmetros definidos no anexo 3, foram analisadas as metodologias utilizadas na construção da Cadeia de Valor dos casos A, B e C, a seguir apresentados os resultados no Quadro 6:

Quadro 6 - Comparativo das metodologias aplicadas nos Casos A, B e C (2020)

| Execução do projeto | Caso A | Caso B | Caso C |
|--|--------|--------|--------|
| Fase inicial – Sensibilização | ✓ | ✓ | ✓ |
| Fase inicial – Nivelamento técnico | ✓ | ✓ | ✓ |
| Estudo da documentação | ✓ | ✓ | ✓ |
| Coleta de dados com alta direção | ✓ | ✓ | ✓ |
| Coleta de dados com área operacional | ✓ | ✓ | ✓ |
| Consolidação dos dados coletados | ✓ | ✓ | ✓ |
| Conceituação do processo | x | x | ✓ |
| Indicação do dono do processo | x | x | x |
| Implantação da Cadeia de Valor | x | x | x |
| Avaliação Periódica da Cadeia de Valor | x | x | ✓ |

Fonte: Elaboração própria (2020)

Os três projetos, A, B e C realizaram reuniões para dar início ao projeto (reunião *kickoff*), com o objetivo de informar e sensibilizar os envolvidos. Em seguida, os três projetos realizaram reuniões para proceder o nivelamento técnico

entre os membros da equipe responsável pela execução do projeto, especialmente por serem equipes multidisciplinares.

Nos casos A, B e C, houve uma avaliação preliminar da documentação institucional existente, tais como: missão, visão, organograma, manual de competências, legislações, plano de negócios e portfólio de produtos e serviços. Não fizeram parte do escopo da análise, o estatuto social, planejamento estratégico, prestação de contas, relatório de riscos e outros projetos de Cadeia de Valor.

A coleta de dados com alta administração e as áreas operacionais foram realizadas, nos três casos, por meio de entrevistas. A entrevista com alta direção teve o objetivo de buscar entendimento estratégico sobre a organização. As entrevistas com as áreas operacionais tiveram o objetivo de buscar a compreensão dos processos, a partir do levantamento das atividades executadas, produtos e serviços executados, problemas enfrentados pelas áreas etc. Nos dois tipos de entrevistas, as informações foram armazenadas em atas de reuniões. Cada entrevista realizada exigiu uma atividade de consolidação das informações coletadas, com o objetivo de estruturar a compreensão, de apontar os “gaps” no entendimento e preparar os questionamentos a serem respondidos nas próximas reuniões.

Em relação aos envolvidos no processo de coleta de dados, cada caso se deu de uma forma diferente. O Caso A envolveu apenas a administração central, sem o envolvimento das regionais, unidades da ponta, parceiros ou fornecedores. O Caso B e C envolveram a administração central, unidades da ponta, parceiros e fornecedores.

No processo de elaboração da Cadeia de Valor, somente no caso 3 houve a conceituação dos processos, mas em nenhum deles houve a proposição do papel do dono do processo.

Não houve a previsão no projeto dos casos A, B e C para se implantar ou acompanhar a implantação da Cadeia de Valor, por meio de reuniões de acompanhamento, planos de ações etc.

Também nenhum dos órgãos implantou efetivamente a Cadeia de Valor, sendo apenas utilizada com o propósito de subsidiar de conhecimento sobre os processos, para elaborar projetos de sistema de informação. Por isso, não houve em nenhum dos casos, a elaboração de planejamento de mudança para auxiliar na transição para o modelo de organização por processos.

Nos casos A e B, não houve avaliações periódicas da Cadeia de Valor para readequá-las às novas necessidades do ambiente organizacional. Entretanto, no caso C, a Cadeia de Valor foi submetida a uma alteração para atender a uma readequação da visão da nova administração.

3.3 Análises conclusivas sobre os estudos comparativos

A partir dos estudos comparativos dos mapas conceituais dos casos A, B e C e das metodologias para construção da Cadeia de Valor dos casos 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7, é possível comprovar que as organizações públicas vêm intensificando os investimentos na construção da Cadeia de Valor, mesmo utilizando enfoques e modelos diferentes. As análises efetuadas nesta pesquisa utilizaram parâmetros comuns, que permitiram estabelecer os pontos convergentes e divergentes, que serão elementos importantes para apontar as melhores práticas na construção da Cadeia de Valor.

Foi possível observar que, nos mapas avaliados não foram estipulados critérios comuns e que nas metodologias não foram adotados parâmetros uniformes, reforçando a hipótese inicial de ausência de modelos e métodos padronizados para a construção da Cadeia de Valor.

Os mapas da Cadeia de Valor analisados apresentam os três tipos de macroprocessos, seguindo a abordagem teórica de Silva (2017, p. 49), que sugere a inclusão de mais um, denominado processo de gestão ou de gerenciamento. Esta abordagem é diferente do modelo proposto por Porter, que estabelece um mapa com dois macroprocessos.

Porter (1992) divide o mapa da Cadeia de Valor em atividades, já Silva (2017) separa o mapa em processos. Mas tanto "atividades" como "processo" têm o mesmo significado para a Cadeia de Valor. Essa diferença de nomenclatura é percebida nos mapas. Porter (1992) classifica o modelo em atividades primárias e de apoio e esta nomenclatura não aparece em nenhum dos mapas. Silva (2017) classifica em processos finalísticos e de suporte, sendo que esta nomenclatura só aparece na Cadeia de Valor do Sebrae/SE (fig. 8). Os demais mapas apresentam a nomenclatura macroprocessos ou omitem o termo.

Os mapas também apresentam níveis diferentes de abstração (macroprocessos e processos), entretanto não se pode qualificar estas diferenças como uma anomalia, pois o nível de detalhamento tem relação direta com a finalidade do instrumento para a análise a que se pretende.

A avaliação dos elementos evidenciou uma divergência nos elementos presentes no mapa da Cadeia de Valor. Cada mapa utilizou seus elementos próprios, mas cabe ressaltar alguns pontos. Há uma tendência dos mapas em representar os elementos da estratégia, no mesmo plano da Cadeia de Valor. Também, pode-se ainda afirmar uma diferença dos mapas da Cadeia de Valor, com o modelo proposto por Porter (fig. 2). Os elementos "margem" e "atividades" não aparecem em nenhum mapa estudado.

Percebe-se que, os mapas são divididos em blocos de macroprocessos, com cores distintas e contendo a identificação do macroprocesso, de forma a diferenciá-los. O modelo de Porter não utiliza cores diferentes para identificar os macroprocessos.

Pode-se ainda complementar, que há uma ausência de padronização entre os casos estudados, em relação a disposição física dos macroprocessos nos mapas. Além disso, os mapas analisados não têm a mesma disposição do modelo de Porter (fig. 2), em que atividades primárias ficam dispostas na parte inferior e que as atividades de apoio ficam dispostas na parte superior do mapa.

Também pode-se verificar que os casos estudados investiram esforços na construção da Cadeia de Valor, especialmente nas fases de nivelamento de conhecimento entre os envolvidos, estudo da documentação e coleta e consolidação de dados, mas não demonstraram a mesma importância para as fases de conceituação dos processos, de implantação e de avaliações periódicas da Cadeia de Valor.

As análises elaboradas nos estudos comparativos evidenciaram as diferenças entre os casos e as possíveis fases essenciais. Dessa forma, pode-se propor um mapa e as principais fases para a metodologia de construção de Cadeia de Valor.

4 CONSTRUÇÃO DA METODOLOGIA DE CADEIA DE VALOR: ESTUDO PROPOSITIVO

Segundo Demo (1995, apud Fonseca, 2012, p.16), a metodologia trata das formas de se fazer ciência e desenvolve a preocupação em torno de como chegar a essa realidade.

E assim, a partir do arcabouço teórico e dos estudos de casos, busca-se então, estabelecer uma proposta metodológica, apresentando um padrão de mapa de Cadeia de Valor e as fases essenciais para a metodologia.

4.1 Apresentação e detalhamento do mapa da Cadeia de Valor

Da comparação dos modelos teóricos de mapa da Cadeia de Valor propostos por Porter (1992) e por Silva (2017) e dos resultados obtidos na avaliação dos mapas dos casos de sete organizações públicas, pode-se estabelecer uma proposição de modelo de Cadeia de Valor a ser adotado.

O mapa da Cadeia de Valor a ser construído, a partir das ideias propostas por Silva (2017) e Porter (1992) adotará a terminologia macroprocessos para se referir às atividades ou aos processos do mapa da Cadeia de Valor.

A Cadeia de Valor poderá apresentar até três níveis de abstração, sendo a decisão fundamentada de acordo com a finalidade da aplicação da Cadeia de Valor. Entretanto, é obrigatória a elaboração de pelo menos o nível 1 dos macroprocessos, pois representa os principais assuntos da organização, em um nível menor de detalhes. Mapas com mais níveis de abstração são adequados para projetos que exigem um maior detalhamento das atividades.

O mapa, nível 1, deve conter os três tipos de macroprocessos, com a seguinte nomenclatura propositiva: governança, finalístico e de sustentação.

Sobre os macroprocessos, a partir dos estudos de casos e das linhas teóricas de Silva (2017) e Porter (1992), estabeleceu-se a seguinte conceituação:

- a) macroprocesso de governança: o conjunto de macroprocessos que tratam dos assuntos estratégicos da organização, com objetivo de

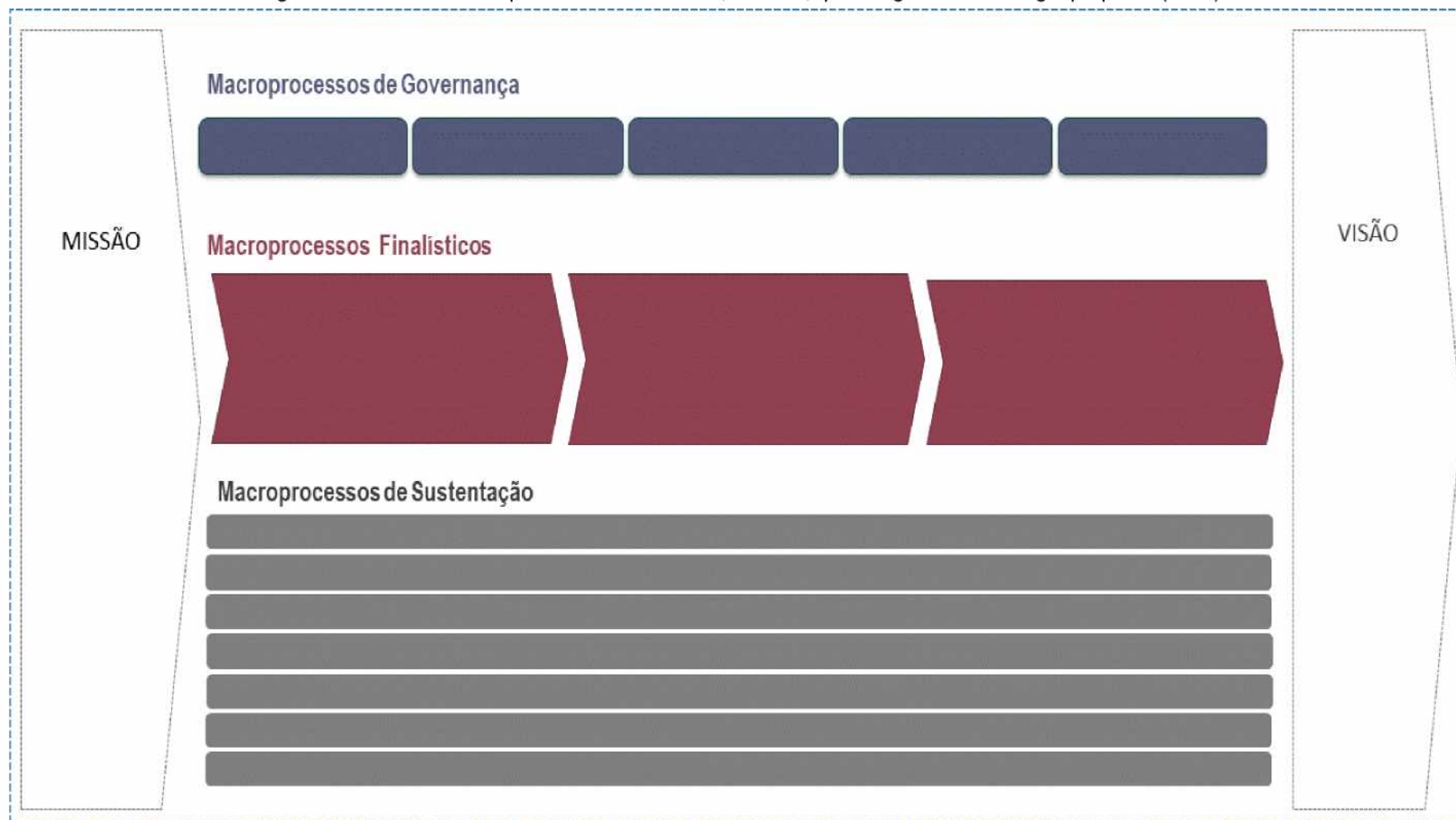
- medir os resultados, controlar e prestar contas das atividades da organização para acionistas, governo e órgãos de controle;
- b) macroprocesso finalístico: o conjunto de macroprocessos, ligados diretamente ao negócio da companhia, com objetivo de representar as atividades essenciais;
 - c) macroprocesso de sustentação: o conjunto de macroprocessos que apoiam o funcionamento dos processos finalísticos.

Os macroprocessos devem ser divididos em blocos, com cores distintas. A disposição dos blocos deve observar os propósitos de cada macroprocesso: ao centro, os macroprocessos finalísticos, que representam a “coluna dorsal” da Cadeia de Valor; na parte superior, os macroprocessos de governança, que representam os direcionadores e na parte inferior, os macroprocessos de sustentação, que representam o apoio ao negócio. Portanto, em um mapa padronizado, é importante obedecer a nomenclatura, os critérios para disposição dos macroprocessos e definir cores distintas para eles.

Os elementos que devem conter no mapa são, em essência, os macroprocessos. Entretanto, a indicação da missão e visão no mesmo plano dos macroprocessos auxilia no estabelecimento da conexão entre a estratégia e os processos. Cabe ressaltar que a informação sobre as áreas envolvidas é interessante, mas é importante considerar o dinamismo da estrutura organização que exigirá uma manutenção na Cadeia de Valor para garantir a atualização da informação. Os demais elementos (clientes, fornecedores, produtos, áreas e envolvidas) não são obrigatórios e devem ser considerados apenas se for útil para as análises posteriores.

A seguir as figuras 15, 16 e 17 apresentam os modelos propostos de mapa da Cadeia de Valor, representados nos níveis 1, 2 e 3.

Figura 15 – Modelo de mapa da Cadeia de Valor, nível 1*, que integra a metodologia proposta (2020)

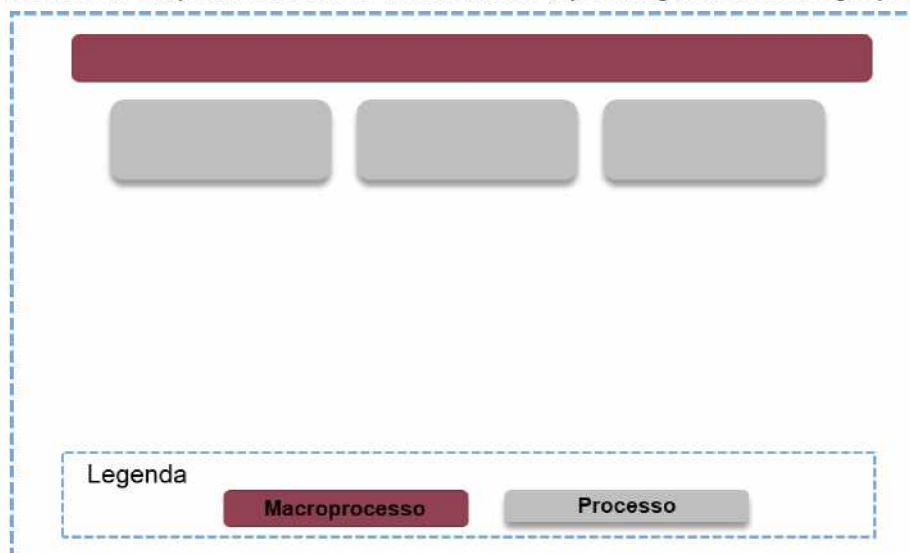


Fonte: Elaboração própria, a partir de PRODEMGE (2019b, p.2)

Nota*: representa os macroprocessos da organização

Já a fig. 16 representa a Cadeia de Valor (nível 2), em que são representados os processos, a partir do desdobramento de cada macroprocesso identificado.

Figura 16 - Modelo de mapa da Cadeia de Valor, nível 2*, que integra a metodologia proposta (2020)

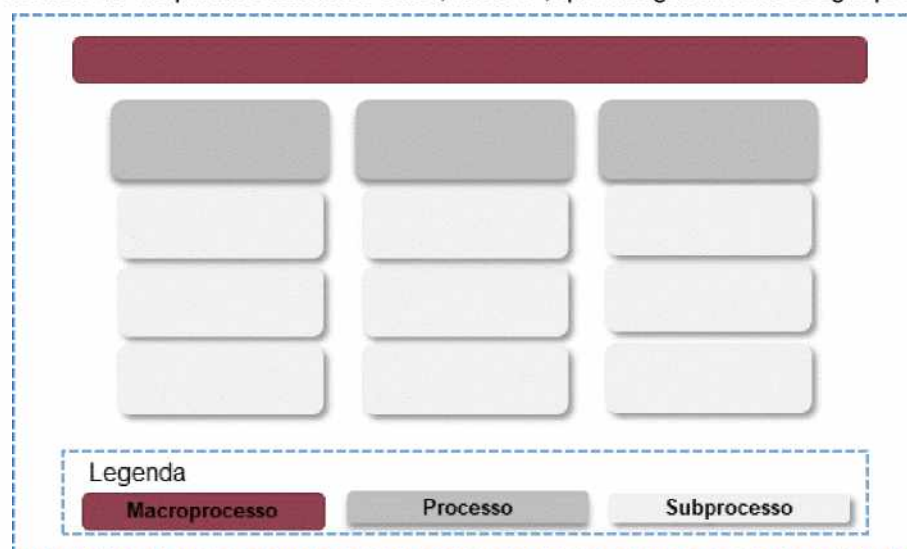


Fonte: Elaboração própria, a partir de PRODEMGE (2019b, p.8)

Nota*: representa o macroprocesso e os processos relacionados

A fig. 17 representa a Cadeia de Valor (nível 3), em que são representados os subprocessos, a partir do desdobramento de cada processo identificado.

Figura 17 - Modelo de mapa da Cadeia de Valor, nível 3*, que integra a metodologia proposta (2020)



Fonte: Elaboração própria, a partir de PRODEMGE (2019b, p.18)

Nota*: representa os macroprocessos, processos e subprocessos da organização

A construção dos níveis de abstração de uma Cadeia de Valor depende da finalidade para a elaboração do instrumento, que pode exigir um maior ou menor nível de detalhamento dos processos.

É fundamental ressaltar que mesmo com essa divisão estabelecida na Cadeia de Valor, os macroprocessos são interdependentes e devem manter o alinhamento e a interação entre si, necessários para funcionamento da organização.

Em nenhum dos casos apresentados, houve a conceituação dos macroprocessos, processos e subprocessos, mas recomenda-se investir esforços na construção de um instrumento de apoio à Cadeia de Valor, que permita registrar os conceitos. A seguir, um modelo de Ficha de Processos representado na fig. 18.

Figura 18 – Ficha do Processo, que integra a metodologia proposta de Cadeia de Valor (2020)

| | |
|---------------|--|
| Macroprocesso | Compreende os processos e subprocessos responsáveis por xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. Compreende ainda xxxx, desde a xxxxxx até xxxxxx. |
| Processo | É responsável por xxxxxxxxxxxxxx. Faz parte das atividades xxxxx. |
| Subprocesso | É responsável por xxxxx. Faz parte das atividades xxxxxx. |
| Subprocesso | É responsável por xxxxx. Faz parte das atividades xxxxxx. |
| Subprocesso | É responsável por xxxxx. Faz parte das atividades xxxxxx. |

Legenda

Macroprocesso Subprocesso Processo

Fonte: Elaboração própria, a partir de PRODEMGE (2019b, p.45)

Esta prática, apesar de não difundida, é muito eficaz para a gestão de processos, pois permite registrar o raciocínio utilizado na construção da Cadeia de Valor, trazendo benefícios como:

- auxiliar na estruturação das informações coletadas pelos analistas de processo e no registro das decisões tomadas, ao longo da construção da Cadeia de Valor;
- facilitar o processo de apresentação e/ou validação do mapa da Cadeia de Valor com os responsáveis pelos processos;

- c) facilitar a implantação da Cadeia de Valor na organização e em seguida, promover a gestão dos processos e dos relacionamentos entre os instrumentos normativos;
- d) permitir o acesso facilitado de toda a organização à estrutura dos processos, para que possa realizar as suas análises organizacionais, de forma autônoma. Essa independência estimula que a organização promova análises diversas, não se restringindo as avaliações dos processos.
- e) estabelecer a base de conhecimento sobre a Cadeia Valor, especialmente em situações em que a Cadeia de Valor é construída por uma consultoria externa.

Assim, a Ficha de Processos possibilita aumentar a compreensão sobre a Cadeia de Valor por toda a organização e a qualquer tempo.

4.2 Apresentação e detalhamento da metodologia de construção da Cadeia de Valor

4.2.1 Projeto da Cadeia de Valor

Com base nos referenciais teóricos em relação ao gerenciamento de projetos, entende-se que a construção da Cadeia de Valor é um projeto, pela natureza temporária, com escopo, responsáveis, entregas e objetivos claramente estabelecidos.

Assim, inicialmente o projeto da Cadeia de Valor precisa que sejam definidos o escopo, os objetivos e as ações a se realizar ao longo do projeto, para alcançar uma maior assertividade do projeto. A partir daí, deve-se elaborar o planejamento das atividades com a estruturação das tarefas, responsáveis e prazo de execução, sob a reponsabilidade do gestor do projeto e com o apoio da equipe técnica designada.

Nesta fase de planejamento do projeto, recomenda-se uma atenção especial na identificação dos profissionais que participarão do projeto: patrocinador, facilitador, gestor do projeto, analista de processos e as áreas a serem entrevistadas.

É importante incentivar e auxiliar a organização na definição do patrocinador, do facilitador e do gestor do projeto, considerando as responsabilidades por incentivar o projeto junto à organização, gerenciar os conflitos, validar e aprovar a Cadeia de Valor, conduzir as demandas administrativas do projeto etc. Além disso, é fundamental a designação de um analista de processos que tenha liderança, perfil generalista e uma capacidade analítica e lógica para compreender e associar os assuntos.

Sugere-se também a identificação de empregados nas áreas envolvidas, que tenham uma visão sistêmica para auxiliar no levantamento de informações. Assim, quanto maior o conhecimento dos empregados envolvidos, menor o esforço para compreender a organização. Complementando as recomendações, não se deve limitar as escolhas dos profissionais às áreas centrais ou administrativas. É importante expandir, sempre que possível, para as regionais, unidades da ponta, parceiros ou fornecedores. Quando se envolve só a administração central, há riscos da informação não representar a realidade, ou seja, dos processos identificados não corresponderem aos processos existentes na organização.

A primeira ação, a partir do planejamento aprovado e a autorização para execução do projeto, é realizar uma reunião entre os envolvidos com o objetivo de promover o nivelamento do conhecimento sobre o projeto. Essa reunião, também conhecida como reunião *kickoff*, é a ação simbólica e representativa do início da execução do projeto. Nesta reunião serão abordados assuntos sobre o projeto como escopo, objetivos, justificativa, definição dos responsáveis etc. É também uma oportunidade de expandir o conhecimento da organização e da temática de processos.

De acordo com Cury (2015), o apoio da alta administração, uma equipe responsável pelo projeto, a compatibilização das necessidades individuais e organizacionais e a consideração da influência do ambiente externo e subsistemas internos são os fatores para se ter êxito na intervenção organizacional.

Cury (2015) sugere ainda a adoção de iniciativas para superar as dificuldades em projetos de intervenção, como é o caso do projeto de construção da Cadeia de Valor. São elas: (a) elaborar um planejamento cuidadoso, com

envolvimento do público interno da organização, possibilitando a conscientização, a participação ativa e estimulando a corresponsabilidade na solução final; (b) planejar o projeto para que seja desenvolvido no menor espaço de tempo possível, pois as intervenções demoradas são prejudiciais e se possível, realizada em fases, para facilitar a implantação das mudanças; (c) permitir o contato inicial da equipe técnica com as unidades diretamente responsáveis pelo projeto, para se ter identificação preliminar da situação-problema; (d) dar informações sobre a intervenção à equipe da organização, expondo as razões e objetivos do projeto; (e) estruturar o projeto de forma a permitir a ampla participação dos empregados no andamento do projeto.

4.2.2 Fases da metodologia da Cadeia de Valor

A partir dos estudos de casos, foi possível ter clareza dos principais assuntos que devem direcionar a metodologia da construção da Cadeia de Valor. São eles:

- a) sensibilização dos envolvidos no projeto;
- b) nivelamento técnico da equipe executora;
- c) estudo da documentação institucional;
- d) coleta e consolidação dos dados da alta administração e das áreas operacionais;
- e) elaboração dos conceitos dos processos;
- f) indicação dos donos do processo;
- g) implantação da Cadeia de Valor e
- h) avaliação periódica da Cadeia de Valor.

A proposta da construção da Cadeia de Valor foi estruturada em fases, a partir da metodologia de Cury (2015), conhecida como Análise Administrativa. Para efeito deste estudo, as fases essenciais propositivas são a Análise do Contexto Organizacional, a Construção da Cadeia de Valor e a Implantação da Cadeia de Valor, representadas na fig. 19.

Figura 19 – Etapas da Metodologia proposta para construção de Cadeia de Valor (2020)



Fonte: Elaboração própria (2020), a partir das fases da Análise Administrativa (Cury, 2015)

4.2.2.1 Fase I – Análise do Contexto Organizacional

A análise do contexto organizacional é a fase de compreensão do funcionamento institucional, a partir das coletas, das análises e da consolidação das informações.

Esta fase é dividida nas etapas de (a) preparação e levantamento de dados, em que se realizam estudos da documentação e entrevistas com o nível estratégico e com as áreas operacionais e (b) consolidação e análise dos dados, em que se organiza e estrutura o conhecimento coletado na etapa (a).

a) Preparação e Levantamento de dados

A etapa inicia com o nivelamento técnico entre os analistas envolvidos no projeto. É um momento importante, pois promove uma preparação dos profissionais

para conduzir o projeto, em relação à metodologia de Cadeia de Valor adotada e aos conhecimentos prévios sobre a organização.

Em seguida, é realizado o levantamento de dados sobre temas diversificados, para favorecer a compreensão da organização como um todo. Recomenda-se utilizar documentos institucionais tais como missão, visão, estratégia corporativa, planos de metas, manuais administrativos e técnicos, organogramas, relatórios, portfólio de projetos e serviços, estudos ou projetos anteriores que tratem da Cadeia de Valor etc. Também é fundamental atentar-se para não basear as análises em documentos desatualizados, que consomem tempo e podem levar as interpretações equivocadas.

Uma outra forma de levantamento de dados é por meio das entrevistas. Esta fase de levantamento de dados é um momento de buscar e coletar informações com a alta administração e com as áreas operacionais. Sugere-se que o levantamento estratégico de dados seja realizado por meio de entrevista, com objetivo de compreender o negócio da organização, em linhas gerais. O levantamento operacional de dados é feito também na forma de entrevista com as áreas da organização, de forma a obter informações sobre as atividades essenciais executadas por elas.

Recomenda-se que as entrevistas sejam previamente preparadas para criar condições favoráveis para se obter as informações. Se possível, elencar os questionamentos que surgiram a partir dos estudos feitos, para melhorar a compreensão dos assuntos e buscar agilidade na realização das entrevistas. Deve-se iniciar o projeto pelas entrevistas com o nível estratégico e, em seguida, realizar com as áreas organizacionais. Esta sequência de entrevistas garante uma melhor compreensão da organização, inicialmente com uma visão macro e em seguida, com um detalhamento maior das atividades.

Ainda sobre as entrevistas, é importante controlar o grau de aprofundamento na busca por informações. A Cadeia de Valor representa a identificação dos processos, não exigindo um maior detalhamento das atividades, entretanto é importante estabelecer um certo aprofundamento para ajudar na compreensão da organização. Então, é fundamental buscar um equilíbrio em relação ao nível de detalhamento.

b) Consolidação e Análise dos dados

Já na etapa (b), consolidação e análise dos dados, é o momento de se organizar e avaliar as informações coletadas. Os registros consolidados devem ser formalizados em atas de reuniões para construir a memória da construção da Cadeia de Valor. Esta prática favorece na reprodução da lógica utilizada, em outras circunstâncias, como por exemplo, nas próximas reformulações da Cadeia de Valor.

É por meio da consolidação também, que pode se identificar a defasagem entre os documentos normativos e a situação prática da organização, exigindo a necessidade de informações complementares. Além disso, Cury (2015) ainda ressalta que é possível identificar falhas e/ou omissões no levantamento, permitindo novas intervenções, se for o caso e ainda realizar a diagnose dos principais problemas e dificuldades existentes.

4.2.2.2 Fase II – Construção da Cadeia de Valor

Com o conhecimento estruturado obtido na fase anterior, a fase de construção da Cadeia de Valor busca elaborar e validar a Cadeia de Valor da organização. É dividida nas etapas de (a) elaboração da solução, em que se elabora o mapa da Cadeia de Valor e (b) avaliação e validação da solução proposta.

a) Elaboração da Solução

O conhecimento coletado na documentação e nas entrevistas, assim como as análises preliminares realizadas permitirão uma compreensão básica sobre a organização, estendendo inclusive para o entendimento do ambiente que a circunda. Será essa compreensão que auxiliará na estruturação da Cadeia de Valor.

A elaboração da solução é a fase mais delicada do projeto por motivos diversos. O volume de informações coletadas, a diversidade de temas, desconhecimento sobre o negócio, as inúmeras soluções possíveis de agrupamento dos processos, o grau de maturidade da organização em processos, o tipo de estrutura organizacional estabelecida são alguns dos desafios enfrentados na elaboração da solução.

Portanto, para tornar a execução do projeto menos complexa, recomenda-se seguir um roteiro básico composto pelas etapas de agrupamento das atividades (i) e classificação dos macroprocessos, processos e subprocessos (ii). Assim, se explica a seguir as etapas:

- i. agrupamento das atividades: inicialmente deve-se elencar os principais assuntos abordados nos estudos e nas entrevistas e em seguida promover a correlação das atividades e dos assuntos. As atividades serão agrupadas, com base na similaridade dos temas.
- ii. classificação dos subprocessos, processos e macroprocessos. A partir do agrupamento, os principais assuntos devem ser classificados, observando os dois tipos de classificações, explicados a seguir. A primeira classificação busca classificar os assuntos em macroprocessos, processos e subprocessos, observando os conceitos de Hierarquia de Processos e nível de abstração. Em seguida, deve-se classifica-los de acordo com a tipologia de macroprocesso (finalístico, sustentação e governança), observando os propósitos de cada macroprocesso.

Algumas boas práticas em relação ao agrupamento e a classificação dos processos são fundamentais para obter sucesso nesta etapa. É importante, obedecer a premissa do alinhamento da Cadeia de Valor com a estratégia organizacional. Neste momento, a estratégia deve ser o norteador para se agrupar e classificar os processos.

Além disso, deve-se manter uma lógica durante o agrupamento dos processos. A inclusão, exclusão ou movimentação dos processos na Cadeia de Valor exige uma reavaliação na lógica da construção do modelo.

Também é importante distinguir os conceitos de Cadeia de Valor e Estrutura Organizacional. Especialmente em organizações com estrutura funcional, há uma diferença muito grande entre os dois instrumentos, que representam processos e áreas, respectivamente. Mas também é fundamental ressaltar que os dois instrumentos devem estar o mais alinhados possível para contribuir com o resultado organizacional.

As grandes dificuldades para se realizar o agrupamento e as classificações dos processos podem também ser minimizadas, realizando benchmarkings em modelos de Cadeia de Valor. As pesquisas podem ser realizadas em outras organizações, públicas e privadas, do mesmo segmento ou não, e de referência no seu segmento de atuação. Claro, que é importante frisar que cada Cadeia de Valor é única. A importação de um modelo de Cadeia de Valor exige uma identificação das características da organização que busca sugestões de processos, uma avaliação prévia das características da organização pesquisada e, em seguida, uma adaptação do modelo ao contexto da instituição, antes da implantação.

b) Avaliação e Validação da solução

De acordo com Cury (2015), esta é a etapa responsável por verificar se a solução adotada é adequada às necessidades da organização. O autor ainda reforça que a organização deve avaliar e validar a proposta, para identificar os erros e distorções na proposta apresentada.

A validação da proposta é um momento em que, os responsáveis pela aprovação da Cadeia de Valor ratificam o entendimento sobre os processos identificados pela organização.

Assim que a proposta da Cadeia de Valor é aprovada, a organização necessita ainda indicar ou validar as indicações dos responsáveis pelos processos. Cada processo e/ou subprocesso deverá ter um “dono do processo”, ou seja, um responsável.

Dono de processos pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processo de negócio (ABPMP, 2013, p.304)

ABPMP (2013) explica que as organizações que investem em processos devem manter um suporte contínuo no gerenciamento dos processos e que a institucionalização do papel de dono de processos é um componente crítico e permanente. A necessidade de se identificar o “dono do processo” é explicada pela ABPMP (2013) a seguir:

Processos interfuncionais demandam uma nova orientação organizacional na qual a responsabilidade e propriedade pelo

desempenho de processos necessitam ser explícitas. O surgimento de novas responsabilidades aos papéis existentes nas organizações funcionais cria uma dimensão de processo governada pelo papel de dono de processos. (p.304)

O dono do processo é aquele que se responsabiliza pelo funcionamento e pelo resultado geral do processo e a ABPMP (2013) estabelece as competências típicas do dono do processo.

(a) envolver as partes interessadas para definir o contexto de processos de negócio e assegurar alinhamento com os objetivos estratégicos; (b) envolver partes interessadas e especialistas para assegurar que o desenho de processos de negócio atenda às expectativas definidas no contexto organizacional; (c) atuar como instância máxima para questões relacionadas ao processo; (d) assegurar a compreensão de como as pessoas e os sistemas estão envolvidos para prover suporte à execução do processo; (e) executar papel de parte interessada ativa em iniciativas de negócio e tecnologia que impactam o processo; (f) facilitar a adoção de processos de negócio; (g) colaborar com donos de outros processos para assegurar o alinhamento entre os processos; (h) patrocinar iniciativas de transformação de processos. (p.305)

De acordo com a ABPMP (2013), o dono do processo se responsabiliza pelo processo de ponta a ponta, garante o andamento do fluxo do processo, estabelece objetivos e metas do processo, define orçamento e aloca recursos no processo e ainda presta contas do desempenho de processos.

O papel do dono do processo é muito importante para o sucesso da implantação da Cadeia de Valor. Por isso é essencial observar alguns critérios para facilitar a indicação do dono do processo, sendo eles: a importância das atividades desenvolvidas para o processo como um todo, áreas que participam do processo, característica de liderança dos envolvidos, nível de autoridade na estrutura organizacional etc.

Em estruturas funcionais, o dono do processo divide as responsabilidades com os gerentes das unidades funcionais. Isso acontece, porque um processo envolve várias áreas, portanto vários gerentes funcionais. A indicação do dono do processo é a melhor alternativa, em casos em que a estrutura organizacional é uma restrição para implantar a Cadeia de Valor.

4.2.2.3 Fase III – Implantação da Cadeia de Valor

É a fase de se implantar e promover o controle dos resultados. É dividida nas etapas de (a) implantação da solução e (b) controle dos resultados.

a) Implantação da Solução:

A implantação da solução é essencial e desafiadora em todos os projetos, especialmente naqueles que as ações sugeridas provocam mudanças significativas na organização. O projeto da Cadeia de Valor é um exemplo de projeto de intervenção, pois a sua implantação pode provocar mudanças na forma de funcionamento, na estruturação da organização etc. Cury (2015) explica que esta etapa compreende a transição da organização antes da intervenção e depois da mudança. O autor afirma ainda que a implantação é uma fase complexa, na maioria das intervenções, pois as mudanças podem produzir resistências e ambiguidades na organização, além do aumento da carga de trabalho, superposição dos sistemas, conflitos, confusões etc.

Cury (2015) ressalta a importância do planejamento das modificações, de forma a obter a melhor solução para a organização, observando as necessidades organizacionais e as exigências do ambiente externo. A implantação precisa também ser previamente discutida e planejada com a alta administração, de forma a estruturar um plano de mudanças considerando as pessoas e a cultura da organização, a estratégia de execução, os riscos envolvidos, os atores-chaves que possam contribuir neste processo de mudança etc.

As pessoas são um fator impulsionador de qualquer mudança organizacional e a cultura também é um outro aspecto importante, que estimula ou impede o processo de mudança. Cury (2015) enfatiza a importância de se reconhecer o papel da cultura da organização no processo de mudança organizacional. O autor ainda aborda que o processo de mudança adequado, que tenha impacto permanente, profundo e bem-sucedido, precisa atingir a cultura da organização e isso inclui considerar aspectos importantes como as normas, valores,

recompensas e sistema de poder. Esta avaliação da cultura é fundamental para a condução do projeto e especialmente para a implantação da Cadeia de Valor.

Cury (2015) sugere os seguintes passos para se implantar um projeto de intervenção: (a) a preparação da equipe afetada no projeto; (b) a programação do planejamento gradual do projeto e (c) a realização de simulações da mudança.

É muito comum, as organizações construïrem a Cadeia de Valor, mas não se atentarem para fase da implantação e todo o esforço do projeto ser perdido. Então, complementando as sugestões de Cury (2015), é fundamental investir em realizar reuniões periódicas de acompanhamento da implantação do projeto, junto com os envolvidos, para avaliar a implantação e promover redirecionamentos ou novas ações para garantir o sucesso do projeto.

b) Controle de Resultados:

A organização deverá partir para a etapa de controle de resultados, em que se deve estabelecer a governança dos processos, como uma maneira para se consolidar as iniciativas de processos.

Governança é uma abordagem estruturada para a tomada de decisão e definição dos meios pelos quais as decisões serão (ou não) implementadas. Governança aplicada a processos de negócio implica: (a) tomada de decisão estruturada sobre como os processos funcionam em relação à entrega de valor para o cliente; (b) uma abordagem estruturada para controle e implementação de mudanças de modo que os processos trabalhem para entregar valor para o cliente. (ABPMP, 2013, p.317)

A governança de processos precisa se preocupar com a gestão de processos de uma forma geral. Isso implica em pensar na identificação e preparação da área interna responsável pela manutenção da Cadeia de Valor e do seu relacionamento com as demais fases da gestão de processo. Cada organização adotará um modelo próprio, seja na forma de área de processos ou de um escritório de processos.

Escritório de processos é o dono do processo de gerenciamento de processos de negócio. São menos centrados no conteúdo dos processos e mais sobre como esse conteúdo é gerenciado [...] (ABPMP, 2013, p.320)

Recomenda-se que a decisão de implantar uma área específica ou o escritório de processos deve considerar a avaliação da maturidade da organização em processos. Quanto menos madura em processos, maior a necessidade da organização estabelecer uma área específica, para direcionar e manter um controle da gestão por processos.

A governança de processos deve garantir a atualização da Cadeia de Valor, pois documentação desatualizada impede as análises organizacionais possíveis de serem feitas e gera descrédito em relação a importância dos processos. Cury (2015) ainda ressalta a importância das avaliações periódicas, para se promover as correções dos processos ou se adaptar às novas exigências organizacionais. Como a organização está inserida em um contexto dinâmico, é importante avaliar continuamente as necessidades organizacionais e promover as alterações necessárias na Cadeia de valor. Assim, cabe salientar que as alterações na estratégia organizacional, revisão de processos, mudanças no negócio etc podem impactar na Cadeia de Valor e que cada atualização da Cadeia de Valor será um novo projeto de intervenção.

A governança também deve se preocupar com o alinhamento entre os processos identificados e os documentos de processos. Isto significa que, os macroprocessos, processos e subprocessos devem ser formalizados por meio de padrões, buscando uma interdependência dos instrumentos de processos (Cadeia de Valor, política, fluxo, instrução normativa e procedimentos).

Assim, com um modelo padrão da Cadeia de Valor, com a indicação das fases essenciais e com as recomendações das melhores práticas, acredita-se há melhores condições para se elaborar a Cadeia de Valor. Espera-se que com uma metodologia em mãos, o projeto de Cadeia de Valor seja de mais fácil condução e que o modelo construído da Cadeia de Valor seja o mais próximo da realidade dos processos da organização. E por fim, deseja-se que com a metodologia, as organizações não subproveitem o instrumento da Cadeia de Valor e possa, de fato, utilizá-lo em toda a sua potencialidade.

5 CONCLUSÃO

A partir deste estudo foi possível examinar o arcabouço conceitual e analisar os casos de construção da Cadeia de Valor e assim, confirmar as suposições de que há limitações de estudos teóricos sobre a construção da Cadeia de Valor, se restringindo aos princípios criados por Porter em 1985. Ainda percebeu-se uma grande diferença entre os mapas estudados e o modelo de mapa proposto por Porter. Constatou-se também nos estudos de casos, a falta de padronização entre os mapas conceituais e entre as fases adotadas para construção da Cadeia de Valor. Estas experiências, portanto, demonstram a carência de uma metodologia consolidada de Cadeia de Valor, dificultando a operacionalização do projeto, a disseminação dos conceitos e a consolidação da Cadeia de Valor como um instrumento de apoio à gestão organizacional.

Em contrapartida, os estudos realizados demonstram que as organizações públicas têm dado importância ao assunto. Todos os estudos de casos comprovaram que o setor público está investindo na construção da Cadeia de Valor, em um período recente (2011 – 2019), considerando que a linha teórica de Porter foi criada em 1985.

Ainda pode-se perceber que as organizações analisadas nos estudos de casos elaboraram a Cadeia de Valor como um instrumento para múltiplas finalidades. Os estudos apontaram que a Cadeia de Valor pode ser utilizada para diagnóstico, avaliação e decisões estratégicas, além da operacionalização do negócio e das melhorias em processos.

Como já foi abordado ao longo da pesquisa, a Cadeia de Valor proporciona a visualização dos processos organizacionais e isso favorece muito a realização dos diagnósticos organizacionais e a identificação de ameaças e oportunidades. Permite também realizar análises sobre os valores entregues pela organização, que podem auxiliar nas decisões sobre mudanças ou sobre a continuidade do negócio.

Conforme apresentado na revisão teórica deste estudo, a Cadeia de Valor é um instrumento alinhado ao planejamento estratégico, com o objetivo de operacionalizar a estratégia na forma dos processos. De acordo com os estudos de caso, a Cadeia de Valor pode auxiliar na avaliação do alinhamento entre a estratégia e os processos e permitir reformulações dos processos existentes ou do

planejamento estratégico. Com este alinhamento entre Cadeia de Valor e Planejamento Estratégico fica também mais fácil a definição e a gestão dos indicadores-chaves de desempenho organizacionais.

A Cadeia de Valor também foi apontada, nos estudos de caso, como um valioso instrumento para auxiliar a organização a realizar uma gestão estratégica financeira, pois permite visualizar os processos essenciais, de forma a auxiliar na priorização e no direcionamento dos investimentos. Além disso, é um instrumento importante para estruturar a gestão de custos por processos. A linha teórica de Porter (1992) detalha em profundidade os benefícios da Cadeia de Valor para a gestão financeira de uma organização.

A visão estruturada dos processos permite também que a organização construa uma estrutura organizacional mais harmônica, respeitando o fluxo de trabalho. Conciliar a estrutura organizacional com os processos organizacionais evita o retrabalho, a duplicidades de atividades entre áreas, conflitos entre os executores, redução de tempo gasto nas atividades etc. Os benefícios de uma estruturação organizacional por processos já foram abordados ao longo do estudo.

Além disso, a Cadeia de Valor possibilita, de forma mais assertiva, a identificação e a priorização dos processos críticos, que demandam melhorias na forma da execução do trabalho. Estas melhorias são alcançadas por meio de técnicas como por exemplo, a modelagem de processos.

A Cadeia de Valor é um excelente instrumento também para proporcionar a avaliação dos riscos estratégicos e ainda auxiliar, por meio das melhorias de processos, na identificação e no tratamento dos riscos operacionais.

A estruturação da gestão e do ciclo de vida da informação, assim como a construção da base da gestão do conhecimento organizacional podem ser feitos também, a partir da Cadeia de Valor.

A Cadeia de Valor é um instrumento de identificação dos processos e sem dúvida, pode-se confirmar a sua utilidade como valioso instrumento estratégico para auxiliar a organização nas análises, nas decisões e na operacionalização do negócio.

A administração pública tem caminhado para consolidar a Cadeia de Valor como instrumento valioso e assim, a presente metodologia é muito apropriada, já que do ponto de vista operacional, compreender o negócio, traduzi-lo em uma estrutura lógica de processos alinhada à estratégia, não é uma tarefa trivial. A

complexidade do projeto pode ser facilitada com a adoção das fases essenciais, do mapa padrão de Cadeia de Valor e da Ficha do Processo, como instrumento de apoio à Cadeia de Valor.

O presente estudo teve o intuito de contribuir para que as organizações públicas possam ter um referencial metodológico para a construção da Cadeia de Valor, adaptável a realidade organizacional. Cabe ressaltar que a metodologia é propositiva e que deve ser submetida aos testes de validação, para garantir sua efetividade e ainda deve-se investir esforços em novos estudos sobre Cadeia de Valor, para estabelecer a continuidade das discussões e promover o necessário aprofundamento metodológico. Espera-se que com uma metodologia em mãos, o projeto de Cadeia de Valor seja de mais fácil condução e que o modelo construído da Cadeia de Valor seja o mais próximo da realidade dos processos da organização. E por fim, deseja-se que com a metodologia, as organizações públicas aproveitem os benefícios da Cadeia de Valor em toda sua potencialidade, como um poderoso instrumento capaz de auxiliar na transformação do setor público.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**: corpo comum de conhecimento – ABPMP BPM CBOOK v 3.0. Association of Business Process Management Professionals, 2013.

BERTALANFFY, Ludwig Von, **Teoria Geral dos Sistemas**; trad. de Francisco M. Guimarães. 3ª ed, Petrópolis, Vozes, 1997.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação**: Um Enfoque Gerencial. São Paulo: Atlas, 1985.

BLATTMANN, U.; REIS, M. M. O. Gestão de processos em bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2004. Disponível em <<https://doi.org/10.20396/rdbci.v1i2.2077>>. Acesso em 19 abril de 2020

BRANCO, Gabriela Musse. **Proposta de framework para construção da Arquitetura de Processos**: o caso de uma instituição federal de ensino superior. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cadeia de Valor**, mar. 2017. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/age/plano-estrategico-do-mapa/mapa-estrategico-2016-2019/cadeia-de-valor>>. Acesso em 20 de abril de 2020.

CAVALCANTE, P. **Gestão Pública Contemporânea**: do movimento gerencialista ao pós NPM. Texto para Discussão (IPEA), v. 2319, 2017.

CRUZ, Tadeu Cruz. **Sistemas, organizações & métodos**: estudo integrado das novas tecnologias de informação. 3ª edição - São Paulo: Atlas, 2011.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da tecnologia de informação. Tradução por Waltensir Dutra. 5ª. ed. RJ: Campus, 1994. 391p.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico**. 1ª. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2012

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas são grandes coleções de processos. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, jan./ mar. 2000. pag. 6-19

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ANTÔNIO PEDRO (UFF). **Cadeia de Valor**. Rio de Janeiro. mai. 2019. Disponível em: <<http://www2.ebserh.gov.br/web/huap-uff/cadeia-de-valor>>. Acesso em 20 de abril de 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Cadeia de Valor do IFSC é apresentada em reunião na Reitoria**, Santa Catarina. mar. 2018. Disponível em: <<https://linkdigital.ifsc.edu.br/2018/03/02/cadeia-de-valor-do-ifsc-e-apresentada-em-reuniao-na-reitoria/>>. Acesso em 20 de abril de 2020.

MINAS GERAIS (2016a). Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. **Cartilha detalha Cadeia de Valor do TCEMG**. Minas Gerais, jul, 2016. Disponível em: <<https://www.tce.mg.gov.br/noticia/Detalhe/1111621938>>. Acesso em 20 de abril de 2020.

MINAS GERAIS (2016b). Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região. **Cadeia de Valor**. Minas Gerais, out, 2016. Disponível em: <<https://portal.trt3.jus.br/internet/institucional/gestao-estrategica/processos/cadeia-de-valor>>. Acesso em 20 de abril de 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 5ª ed. SP: Atlas, 2013

PARANÁ. Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. **TJPR institui a Cadeia de Valor**. Paraná, nov, 2019. Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/noticias/-/asset_publisher/9jZB/content/tjpr-institui-cadeia-de-valor/18319>. Acesso em 20 de abril de 2020.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK. 6ª. ed – EUA. Project Management Institute, 2017.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes - Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRODEMGE. **Metodologia de Gestão de Processos**: relatório técnico. Minas Gerais, 2019a.

PRODEMGE. Cadeia de Valor: relatório técnico. Minas Gerais, 2019b.

SANTOS, Gustavo Henrique Campos dos; VIMEIRO, Josiane Vidal; RODRIGUES, Maria Isabel Araújo. **Acordo de nível de serviço e eficiência administrativa**. In: CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO. CONSAD, Brasília. 2013.

SEBRAE - SERGIPE. **Diagrama da Cadeia de Valor SEBRAE/SE**, Sergipe, out. 2018. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SE/Anexos/Diagrama%20da%20Cadeia%20de%20Valor.pdf>>. Acesso em 20 de abril de 2020.

SILVA, Ana Catarina Lima. **BPM Business Process Management**: introdução sobre BPM em uma visão integrada e didática para gestão estratégica de processos de negócio. São Paulo. Bookess. 2017.

Anexo 1 – Parâmetros para análise do mapa mental da Cadeia de Valor

| ITENS DE CATEGORIA – MAPA DA CADEIA DE VALOR | | |
|--|--------------------------------------|---|
| Ano de construção do mapa da Cadeia de Valor | | |
| <input type="checkbox"/> 2011 a 2014 | <input type="checkbox"/> 2015 a 2018 | <input type="checkbox"/> a partir 2019 |
| Quais elementos compõem o mapa da Cadeia de Valor? | | |
| <input type="checkbox"/> Macroprocesso | <input type="checkbox"/> Missão | <input type="checkbox"/> Clientes |
| <input type="checkbox"/> Processo | <input type="checkbox"/> Visão | <input type="checkbox"/> Fornecedor |
| <input type="checkbox"/> Subprocesso | <input type="checkbox"/> Objetivos | <input type="checkbox"/> Áreas Envolvidas |
| | | <input type="checkbox"/> Produtos |
| É possível identificar os tipos de macroprocessos? | | |
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não | |
| Se sim, quais os tipos de macroprocessos são representados na Cadeia de Valor? | | |
| <input type="checkbox"/> Macroprocessos de Governança ou similar | | |
| <input type="checkbox"/> Macroprocessos Finalísticos ou similar | | |
| <input type="checkbox"/> Macroprocessos de Sustentação ou similar | | |
| Se sim, quais as nomenclaturas adotadas para os macroprocessos? | | |
| <input type="checkbox"/> governança | <input type="checkbox"/> finalístico | <input type="checkbox"/> suporte |
| <input type="checkbox"/> estratégico | <input type="checkbox"/> negócio | <input type="checkbox"/> apoio |
| <input type="checkbox"/> gerencial | <input type="checkbox"/> primário | <input type="checkbox"/> sustentação |
| Foram construídos os conceitos dos macroprocessos, processos e subprocessos? | | |
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não | |

Anexo 2 – Parâmetros para análise do projeto para construção da Cadeia de Valor (continua)

| ITENS DE CATEGORIA – ANÁLISE DO PROJETO | | | |
|---|---|--|---|
| Características do projeto | | | |
| Ano de construção da Cadeia de Valor | | | |
| <input type="checkbox"/> 2011 a 2014 | <input type="checkbox"/> 2015 a 2018 | <input type="checkbox"/> a partir 2019 | |
| Tempo gasto no projeto | | | |
| <input type="checkbox"/> 1 a 4 meses | <input type="checkbox"/> 5 a 8 meses | <input type="checkbox"/> 9 a 12 meses | <input type="checkbox"/> acima 12 meses |
| Aspectos do planejamento do projeto | | | |
| <input type="checkbox"/> objeto de estudo | <input type="checkbox"/> objetivos | <input type="checkbox"/> restrições ambientais | |
| <input type="checkbox"/> escopo | <input type="checkbox"/> justificativas | <input type="checkbox"/> premissas | |
| <input type="checkbox"/> esboço do projeto | <input type="checkbox"/> cronograma | <input type="checkbox"/> áreas envolvidas | |
| Objeto de estudo | | | |
| <input type="checkbox"/> Cadeia de Valor da situação atual | | | |
| <input type="checkbox"/> Cadeia de Valor da situação futura | | | |
| <input type="checkbox"/> Cadeia de Valor da situação atual e da situação futura | | | |
| Objetivo da construção da Cadeia de Valor | | | |
| <input type="checkbox"/> projeto de melhoria dos processos | | <input type="checkbox"/> diagnóstico organizacional | |
| <input type="checkbox"/> desenvolvimento de sistemas | | <input type="checkbox"/> elaborar a estrutura organizacional | |
| <input type="checkbox"/> outros. Especifique, quais? _____ | | | |
| Equipe do projeto | | | |
| Foi designado um patrocinador: | | | |
| <input type="checkbox"/> Sim | | <input type="checkbox"/> Não | |
| Se sim, qual o seu nível hierárquico? | | | |
| <input type="checkbox"/> Dirigente máximo | <input type="checkbox"/> Assessoria | <input type="checkbox"/> Corpo técnico | |
| Se sim, qual (is) o (s) papel (is) o patrocinador exerce no projeto? | | | |
| <input type="checkbox"/> autoridade para planejar, estabelecer diretrizes e autorizar a execução do projeto | | | |
| <input type="checkbox"/> instância máxima de aprovação dos produtos do projeto | | | |
| <input type="checkbox"/> mediador de conflitos entre os envolvidos no projeto | | | |
| <input type="checkbox"/> validar os produtos elaborados | | | |
| <input type="checkbox"/> outros. Especifique qual: _____ | | | |

Anexo 2 – Parâmetros para análise do projeto para construção da Cadeia de Valor (continuação)

| ITENS DE CATEGORIA – ANÁLISE DO PROJETO | |
|--|--|
| Em relação ao facilitador: | |
| Foi designado um Facilitador? | |
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Se sim, qual (is) o(s) papel (is) exercido (s) pelo facilitador: | |
| <input type="checkbox"/> Realizar articulação junto as áreas | |
| <input type="checkbox"/> Gerenciar conflitos | |
| <input type="checkbox"/> Fornecer apoio administrativo e logístico (agendamentos, salas, impressões etc) | |
| <input type="checkbox"/> Outros. Especifique qual: _____ | |
| Facilitador conhece a organização sob uma perspectiva global? | |
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Em relação ao gestor de projetos | |
| Foi designado um Gestor de Projetos: | |
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Produtos entregues | |
| <input type="checkbox"/> Diagrama de Contexto | <input type="checkbox"/> Oportunidades de Melhoria |
| <input type="checkbox"/> Cadeia de Valor | <input type="checkbox"/> Recomendações |
| <input type="checkbox"/> Ficha de Processos | <input type="checkbox"/> Próximos passos |
| <input type="checkbox"/> Diagrama de Contexto | <input type="checkbox"/> Outros. Especifique _____ |

Anexo 3 – Parâmetros para análise das fases da metodologia para construção da Cadeia de Valor
(continua)

| ITENS DE CATEGORIA – CONSTRUÇÃO DA CADEIA DE VALOR | |
|--|---|
| Houve sensibilização dos envolvidos, antes do início do projeto? | |
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Houve nivelamento técnico, antes do início do projeto? | |
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Houve estudo prévio dos documentos institucionais? | |
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Se sim, quais? | |
| <input type="checkbox"/> missão e visão | <input type="checkbox"/> manual de competências |
| <input type="checkbox"/> planejamento estratégico | <input type="checkbox"/> organograma |
| <input type="checkbox"/> acompanhamento de metas | <input type="checkbox"/> políticas |
| <input type="checkbox"/> estatuto social | <input type="checkbox"/> normas internas |
| <input type="checkbox"/> prestação de contas | <input type="checkbox"/> legislação |
| <input type="checkbox"/> plano de negócios | <input type="checkbox"/> programas e/ou projetos |
| <input type="checkbox"/> portfólio de produtos e/ou serviços | <input type="checkbox"/> relatório de riscos |
| <input type="checkbox"/> Cadeia de Valor | <input type="checkbox"/> outros _____ |
| Houve levantamento de informações com a alta direção? | |
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Se sim: | |
| Qual (is) meios (s) de coleta de dados com a alta direção? | |
| <input type="checkbox"/> questionário | <input type="checkbox"/> observação |
| <input type="checkbox"/> entrevista | <input type="checkbox"/> outros |
| <input type="checkbox"/> outros. Especifique, qual? _____ | |
| Qual (is) a(s) forma(s) de armazenamento das informações coletadas com a alta administração? | |
| <input type="checkbox"/> planilhas | <input type="checkbox"/> atas de reunião |
| | <input type="checkbox"/> memória de reunião |
| <input type="checkbox"/> outros. Especifique, qual? _____ | |
| Houve levantamento de informações com a área operacional? | |
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Se sim, quem são os envolvidos no levantamento de informações operacionais? | |
| <input type="checkbox"/> administração central do Estado | <input type="checkbox"/> regionais ou unidades da ponta |
| <input type="checkbox"/> parceiros | <input type="checkbox"/> fornecedores |
| <input type="checkbox"/> outros. Especifique, qual? _____ | |

