

A Cadeia de Valor Integrada do Estado Brasileiro a Partir da Missão do Estado e das Macrofunções Estruturadoras da Administração Pública

Nicir Maria Gomes Chaves

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá, em Administração pela Universidade Federal de São João Del Rei. MBA em Gestão de Processos de Negócio, pela Faculdade Venda Nova do Imigrante. Especialista em Gestão Pública pela Faculdade Venda Nova do Imigrante. Master en Dirección y Gestión de los Sistemas de Seguridad Social, Universidade de Alcalá - España.

Resumo: A abordagem de visão sistêmica e seus impactos na geração de valor público, promovida a partir da cadeia de valor, os quais são percebidos pelos clientes, impulsionam a geração de conhecimento na definição do modelo lógico, utilizando como base normativa os sistemas estruturadores da administração pública, estimulando, assim, à transformação do Estado. Os mecanismos de governança pública estão pautados no alcance da excelência dos serviços públicos prestados à sociedade e na arquitetura organizacional orientada a processos, que tem como pré-requisito a cadeia de valor integrada do Estado Brasileiro.

Palavras-chave: cadeia de valor. valor público. gestão de processos de negócio. inovação. organização. governança.

Abstract: The systemic view approach and its impacts on the generation of public value, promoted from the value chain, which are perceived by customers, drive the generation of knowledge in the definition of the logical model, using the structuring systems of public administration as a normative basis. , thus stimulating the transformation of the State. Public governance mechanisms are based on the achievement of excellence in public services provided to society and on a process-oriented organizational architecture, which has as a prerequisite the integrated value chain of the Brazilian State.

Keywords: value chain. public value. business process management. innovation. organization. governance.

1 Introdução

A excelência do modelo de governança e gestão deve estar representada pelo alcance dos resultados, por meio do desdobramento e alinhamento estratégico. Para o setor público, isso representa o atendimento das demandas dos interessados, sejam cidadãos ou organizações.

A sociedade se torna cada vez mais exigente na qualidade dos serviços prestados, onde as relações entre a inovação e a gestão de processos de negócio levam em consideração o valor percebido pelos clientes, criados a partir das interações sociais, com o alcance à transformação de processos essenciais, que criam, geram e entregam valor público.

A necessidade de visão sistêmica nas organizações impulsiona naturalmente o entendimento de que estes são um conjunto de processos inter-relacionados e interdependentes, que proporciona à administração desvincular o foco que detinha nos trabalhos dos departamentos ou funções, para a gestão de processos de negócio. Identificar, entender e gerenciar esses processos como um sistema orgânico, contribui para a melhoria do desempenho quanto a eficácia, eficiência e efetividade das organizações, na busca de atingir os seus objetivos e das entregas de valor.

Segundo a Constituição Federal (1988) do Brasil, in verbis:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...]

A Administração Pública tem investido em modelos de gestão, envolvendo a gestão da estratégica e a gestão de processos de negócio impulsionada pela essência da inovação e a gestão da informação corporativa. As organizações precisam de pilares estratégicos de negócio sólidos e integrados, que promova a melhoria da qualidade dos processos, com foco em resultados e alinhado ao desempenho institucional, para o alcance efetivo da criação e geração de valor, por meio da transformação dos processos e dos serviços entregues à sociedade.

2 Pilares Estratégicos de Negócio

A composição dos pilares estratégicos de negócio tem como base principal as disciplinas de gestão de processos de negócio, gestão da estratégia organizacional e a gestão da informação corporativa, processos essenciais para o alcance da governança e inovação, a partir de experiências percebidas na gestão e na execução desses processos em órgãos públicos.

Destaca-se o Business Process Management (BPM) com o propósito de fortalecer os conceitos que sustentam o debate e o estudo em pauta.

A gestão de processos de negócio, em inglês Business Process Management (BPM), destaca-se como um dos primeiros pilares estratégicos de negócio, tendo em vista que BPM “é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta”. (BPM CBOK, 2019). BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, responsabilidades, políticas, normas, regras, métodos e

tecnologias para analisar, transformar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho e estabelecer a governança de processos de negócio nas organizações.

Figura 1 - Pilares Estratégicos de Negócio – Governança & Inovação



Fonte: elaboração da autora

Um grande destaque dos órgãos públicos está na entrega de valor, ou seja, os processos essenciais são de grande relevância e precisam ser identificados, definidos e aperfeiçoados continuamente, com o alcance da redefinição de estrutura organizacional para o seu funcionamento em função dos seus processos-chave. (Gonçalves 2000b)

Para a contextualização da gestão de processos de negócio faz necessários descrever alguns princípios universais que norteiam o desenvolvimento de ações e o desdobramento das definições estratégicas na organização, que atendam às necessidades do cliente, dentro da abordagem aplicada: (i) satisfação dos clientes; (ii) metodologia padronizada; (iii) transformação e inovação; (iv) melhoria contínua; (v) busca da excelência; (vi) informação e comunicação; (vii) flexibilidade e versatilidade; (viii) desenvolvimento humano; (ix) modernidade e vanguarda; (x) diferencial competitivo; (xi) know-How e competência; e (xii) gerência participativa.

Além dos princípios universais de gestão de processos, destaca-se alguns elementos de suporte à metodologia de BPM, como instrumento norteador para estudo aqui presente, que pretende alinhar a governança e inovação, como principal eixo para efetivação da missão do Estado Brasileiro, por meio da cadeia de valor integrada do Estado.

2.1 As características dos processos de negócio

Destaca-se o contexto das características básicas que suportam a implantação dos processos e seu gerenciamento, meio pelo qual se identifica os processos e suas relações:

- foco do cliente: os processos devem estar aptos a atender às necessidades dos clientes externo à organização, que venha a cumprir sua própria missão, afinal a organização é uma grande colecionadora de fluxos de valor voltados à satisfação das expectativas de um determinado grupo ou cliente. Neste sentido, há de se considerar o papel fundamental do cliente para a definição dos processos da organização. Davenport (1994) diz “um processo projetado corretamente tem a voz e a perspectiva do cliente embutidas”.
- clientes: os processos devem estar aptos a atender às necessidades dos clientes.

Os clientes, para o quais os serviços devem ser entregues, podem ser externos ou internos à organização. Nesse contexto, a organização é uma coleção de fluxos (serviços/processos de trabalho) de valor voltados à satisfação das expectativas de um determinado grupo ou cliente.

- c. um responsável: para garantir que os fluxos e os recursos permaneçam adequados, avaliados e aperfeiçoados, mantendo seu funcionamento em perfeita execução e alcance os resultados a serem atingidos. Como diz Davenport (1994, p. 8): “os processos precisam de donos claramente definidos, que sejam responsáveis pelo projeto e execução e que façam com que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas”.
- d. interfuncionalidade, horizontalidade: quando os processos permeiam diversas áreas funcionais. Conforme afirma Gonçalves (2000a) a maioria dos processos importantes são interfuncionais, isto é, atravessam as fronteiras das áreas funcionais, também conhecidos como processos transversais ou processos horizontais, já que se desenvolvem ortogonalmente à estrutura “vertical”, típica das organizações estruturadas funcionalmente. Davenport (1994) explica que “processos como administração de pedidos e atendimento ao cliente estendem-se além das fronteiras da própria empresa e vão até a empresa do cliente”. Neste sentido, o processo pode ser interorganizacional ou trans-organizacional.
- e. dinamicidade: os processos são fluxos de valor que devem ser identificados, analisados e transformados e melhorados continuamente, para satisfazer as necessidades dos clientes, sejam eles externos ou internos.

2.2 *Classificação de processos*

Para muitos autores a classificação de processos está dividida em três grandes tipos de processos, considerando conceitos e princípios de gestão de processos. Os processos classificados nessas três categorias se integram e se complementam de maneira que a organização possa ser vista através de uma visão holística. Compreender como esses três tipos de processos de negócio (primário, gerencial e de suporte) se interagem e se relacionam uns com os outros em uma organização, é fundamental para a compreensão da visão sistêmica. Observado os preceitos, os processos se classificam:

- a. processos finalísticos (primários): representam os processos-chave da organização que agrega valor diretamente para o cliente. São voltados diretamente para a consecução da missão e definem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo de produtos ou serviços. Envolvem mais de uma função na organização, cuja operação tem impactos significativos nas demais funções. São aqueles que tocam o cliente, qualquer falha este logo identifica, ou seja, são os processos de execução que estão relacionados à missão da organização.
- b. processos gerenciais: são os que buscam promover uma visão corporativa em toda organização e a implementação de estratégias globais, permitindo que todos os processos da organização tenham um direcionador em comum e permeiem toda a estrutura hierárquica e os demais processos, definindo bases para a estratégia e diretrizes dos processos finalísticos e processos de suporte. Referem-se aos processos de decisão, administração do presente e o futuro do negócio, fornecem as diretrizes, as políticas, as normas, os métodos, a forma de

monitoramento, controle, continuamente, avaliação e qualidade dos processos, determinando ações corretivas e preventivas. 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.

- c. processos de suporte (de apoio): são processos que permeiam toda a organização e visam de modo integrado, suportar operacionalmente as atividades e as demandas de recursos necessários para a execução dos outros processos. Existe para prover suporte aos processos primários, gerenciais e aos próprios processos de suporte. São os que contribuem com os processos finalísticos na obtenção do sucesso junto aos clientes, bem como os responsáveis por garantir os recursos necessários aos outros processos da organização. Estes processos não geram diretamente valor para os clientes, mas tem um papel fundamental e estratégico nas organizações à medida em que aumentam sua capacidade efetiva de realizar os processos primários (finalísticos).

2.3 A importância da arquitetura de negócio e de processos

Há alguns conceitos que precisam ser melhores definidos, quando tratamos sobre a arquitetura de negócio e a arquitetura de processos. Os modelos de arquitetura de negócio são os que expressão os princípios e conceitos que lidam com “o que” do negócio nas organizações, relacionados às atividades necessárias que estão focadas na eficácia.

Enquanto os modelos de arquitetura de processos lidam com o “como” do negócio e definem como os produtos ou serviços são gerados e entregues, focam na forma de como o trabalho é executado e estão atentos à eficiência. A arquitetura de processos é a forma de decompor os processos em níveis de detalhes, com o alcance que definem as atividades e as tarefas que um negócio deve ser capaz de alcançar.

Tanto a arquitetura de negócio e a arquitetura de processos buscam entregar melhoria de negócio e ambas têm seu ambiente para fazê-lo, tornando essas disciplinas complementares, embora não sejam iguais e não se competem entre si, quanto no âmbito de processo e no nível corporativo.

Considerando que a arquitetura de processos é a forma de decompor os processos em níveis de detalhamento e a hierarquia do processo é a forma de classificar os processos de acordo com o seu grau de abrangência na organização, para Gonçalves (2000b) a contextualização de hierarquia de processos é de fundamental importância na identificação e definição dos processos, na análise sistêmica das organizações, na assimilação do relacionamento e na influência mútua entre os processos nela existente. Segundo Gonçalves (2000a), a abordagem de processos precisa dotar o conceito de hierarquia de processos e do detalhamento em níveis sucessivos, onde os processos podem ser subdivididos em subprocessos e agrupados em processo, por conseguinte, em macroprocessos.

Alerta Chiavenato (1995), para a dificuldade de que os processos são quase infinitamente divisíveis. Neste sentido há se definir a especificação clara e objetiva dos critérios para o desdobramento dos processos. Muitos autores descrevem que os processos se subdividem em níveis hierárquicos, mas poucos apresentam critérios objetivos que dê sustentação a subdivisão.

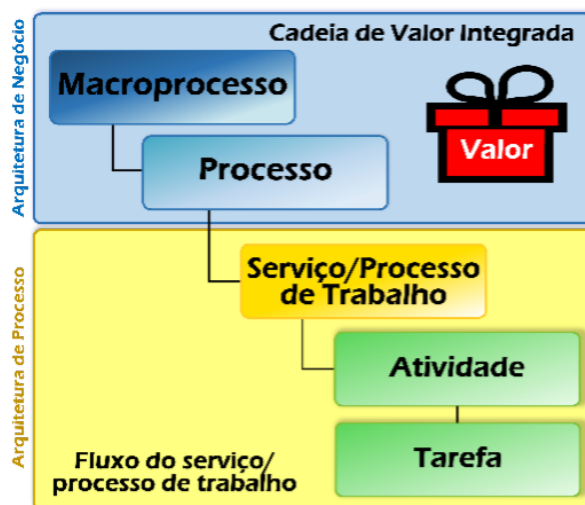
O detalhamento em hierarquia de processos é uma ação importante, que deve ter uma percepção clara da utilidade de cada nível de abstração. Entende-se que um processo em um nível maior de abstração é composto da integração de vários processos de menor

complexidade, mas que guardam semelhanças em relação ao seu objetivo comum. Essa identificação somente é possível se o modelo de arquitetura de processos, a partir de uma visão macro da organização, ou seja, um conjunto de macroprocessos que se relacionam entre si. Os níveis mais detalhados, por sua vez, são necessários para permitir a análise e a melhoria de aspectos pontuais de tempos e movimentos.

A partir de estudos aplicados do modelo de arquitetura e hierarquia de processo nos órgãos públicos, utilizou-se o detalhamento em cinco níveis:

- a. macroprocessos: são conjuntos de processos do mais alto nível, pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. Organizados e classificados de forma a proporcionar uma visão geral da organização, a fim de formar um modelo lógico de um subsistema com objetivos e indicadores singulares.
- b. processos: cada macroprocesso engloba vários processos, que são entidades organizacionais dependentes, isto é, nenhuma delas, isoladamente, está capacitada à obtenção de resultados corporativos, e representam o último nível de divisão horizontal. Tais processos têm início e fim bem determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados.
- c. processos de trabalho ou serviços: constituem um nível maior de detalhamento dos processos, que demonstra os fluxos de trabalho em atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização. São ligados à essência do funcionamento da organização, detalhados e divididos em atividades, desenvolvidos para servir ao cliente, que pode ser externo ou interno.
- d. atividades: é a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização, desempenhadas por uma unidade, departamento ou pessoa, também são ligados à essência do funcionamento da organização. As atividades correspondem a “o que é feito” e “como é feito” durante o processo de trabalho ou serviço.
- e. tarefas: é uma parte específica do trabalho, o menor enfoque do processo, ou seja, a menor parte de execução de uma atividade no processo de trabalho.

Figura 2 - Arquitetura de processos



Fonte: elaboração da autora

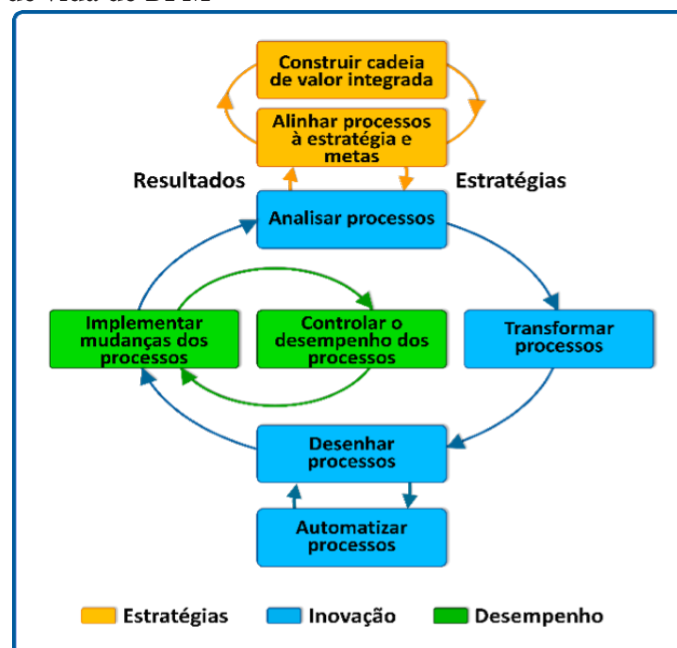
O modelo de arquitetura de processos de negócio, aqui apresentado, no nível dos macroprocessos e processos, utiliza-se do critério de agrupamento aplicando-se o Ciclo de Gestão PDCA, do inglês: PLAN, DO, CHECK e ACT, conhecido como o círculo/ciclo/roda de Deming (1990), método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos, serviços e produtos, representando um modelo de segmentação do trabalho organizacional em etapas de ciclos de gestão de um processo. Ressalta-se que a aplicação do Ciclo de Gestão PDCA cabe nos níveis hierárquicos onde se fizerem necessários, sucessivamente.

2.4 Ciclo de vida de BPM

Segundo o BPM CBOOK (Business Process Management Common Book of Knowledge) as literaturas de BPM “são repletas de ciclos de vida de processos de negócio que descrevem a abordagem de gerenciamento em um ciclo contínuo”. BPM requer um comprometimento permanente das organizações na gestão de seus processos. Inclui-se um conjunto de etapas, tais como: alinhamento estratégico, análise, transformação, desenho, implementação e controle e métricas de processos. Neste contexto, envolve uma continuidade, um ciclo de feedback sem fim, para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e o foco do cliente. (CBOOK, 2019)

Observado e avaliado o Ciclo de Vida de BPM no BPM CBOOK (2019), alcança-se o modelo que inicia com a declaração de negócio, ou seja: (i) construção da cadeia de valor integrada da organização, seguindo com as etapas: (ii) de alinhamento à estratégia; (iii) análise; (iv) transformação em sua amplitudes de melhoria de processos (Lean, Six Sigma e TQM), repensar dos processos (design thinking), reengenharia de processos e mudança de paradigmas; (v) desenho; (vi) automação; (vii) implementação; e (viii) controle; conforme figura 03.

Figura 3 - Ciclo de vida de BPM



Fonte: BPM CBOOK, 2019, adaptado pela autora

A evolução do Ciclo de Vida BPM, apresentada neste estudo, foi aplicada em vários órgãos públicos, quando da construção da cadeia de valor como pré-requisito do planejamento estratégico institucional, na qual podemos citar em ordem cronológica: (i) Advocacia-Geral da União (AGU); (ii) Ministério Público do Estado do Amapá (MPAP); (iii) Controladoria-Geral da União (CGU); (iv) Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR); (v) Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos (MMFDH); (vi) Arquivo Nacional (AN); (vii) Ministério do Trabalho (MTb); (viii) Ministério do Esporte (ME); (ix) Ministério da Previdência Social (MPS); (x) Instituto Nacional do Seguro Social (INSS); (xi) Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC); dentre outros órgãos públicos.

3 Macrofunções Estruturadoras do Estado

A abordagem das macrofunções estruturadoras da Administração Pública, conhecida com Sistemas Estruturadores, tem a finalidade de sinalizar a importância dos macroprocessos integradores (processos gerenciais e de suporte), que fazem parte da estruturação dos órgãos públicos, regulamentados em seu fundamento e funcionamento.

Segundo o Manual de Orientação para Arranjo Institucional de Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal (2008), publicado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), os sistemas estruturantes “são conjuntos de elementos, articulados entre si e interdependentes, voltados para a realização de objetivos. Não estabelecem vinculação hierárquica entre seus elementos, apenas subordinação normativa e técnica ao seu respectivo órgão central”.

Os sistemas estruturantes, atualmente renomeados para sistemas estruturadores, na atualização normativa da SEGES (2019), estão previstos no art. 30 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, e suas atualizações, que dispõe sobre a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa, *in verbis*, **grifo nosso**:

Art. 30. Serão **organizadas sob a forma de sistema as atividades** de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria, e serviços gerais, além de outras **atividades auxiliares comuns a todos os órgãos da Administração que, a critério do Poder Executivo, necessitem de coordenação central.**

§ 1º Os serviços incumbidos do exercício das atividades de que trata este artigo consideram-se integrados no sistema respectivo e ficam, conseqüentemente, sujeitos à orientação normativa, à supervisão técnica e à fiscalização específica do órgão central do sistema, sem prejuízo da subordinação ao órgão em cuja estrutura administrativa estiverem integrados.

§ 2º O chefe do órgão central do sistema é responsável pelo fiel cumprimento das leis e regulamentos pertinentes e pelo funcionamento eficiente e coordenado do sistema.

§ 3º É dever dos responsáveis pelos diversos órgãos competentes dos sistemas atuar de modo a imprimir o máximo rendimento e a reduzir os custos operacionais da Administração.

§ 4º Junto ao órgão central de cada sistema poderá funcionar uma Comissão de Coordenação, cujas atribuições e composição serão definidas em decreto.

Art. 31. A estruturação dos sistemas de que trata o artigo 30 e a subordinação dos respectivos Órgãos Centrais serão estabelecidas em decreto.

Estão organizados sob a forma de sistema as atividades: de organização e inovação, de planejamento e orçamento, de documentação, de comunicação social, de controle interno, de correição, de ouvidoria, de ética, de pessoal, de serviços gerais, de administração financeira, de contabilidade, de recursos de informática e informação, dentre outros que tenham atividades auxiliares comuns a todos os órgãos da administração pública.

A administração pública é dotada dos seguintes sistemas estruturadores, que operam como processos integradores nos órgãos públicos. Esta forma de organização na esfera federal se replica nas esferas estaduais e municipais, e se observamos com mais amplitude, nas organizações privadas na maioria das macrofunções estruturadoras aqui apresentadas:

- a. sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG): é a principal macrofunção norteadora das diretrizes e ações para modernização e transformação dos órgãos do setor público, pois estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, tem as principais finalidades: (i) uniformizar e integrar ações das unidades que o compõem; (ii) constituir rede colaborativa voltada à melhoria da gestão pública; (iii) desenvolver padrões de qualidade e de racionalidade; (iv) proporcionar meios para melhorar o desempenho institucional e otimizar a utilização dos recursos disponíveis; (v) reduzir custos operacionais e assegurar a continuidade dos processos de organização e inovação institucional; (vi) desenvolver padrões de qualidade e funcionalidade destinados à melhoria do desempenho dos trabalhos e dos serviços prestados; (vii) organizar as estruturas regimentais; (viii) normatizar, racionalizar e simplificar instrumentos, procedimentos e rotinas de trabalho. O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), por intermédio da Secretaria de Gestão (SEGES) que atua como Órgão Central. (Decreto no 9.739, de 28/03/2019).

A sustentação do SIORG deve-se, ainda, a um olhar precioso aos mecanismos de simplificação do atendimento público prestado ao cidadão e dispensa de apresentação de documentos exigidos ao serviço, estabelecido pelo Decreto no 9.094 de 17 de julho de 2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. O decreto em referência regulamenta os dispositivos da Lei no 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.

Também não poderíamos deixar de citar o Decreto de 7 de março de 2017, que cria o Conselho Nacional para a Desburocratização - Brasil Eficiente e dá outras providências. Neste contexto, inclui-se ainda, a Lei no 13.726, de 8 de outubro de 2018, que racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação.

Por fim, observados os processos constantes na macrofunção do Sistema de Or-

ganização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG), no que tange a organização, a inovação e a gestão pública, não poderíamos deixar de citar o Decreto no 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, in verbis, grifo nosso:

- b. Sistema de Planejamento e Orçamento Federal: organiza e disciplina os processos de planejamento e de orçamento federal, com as principais finalidades: (i) formular o planejamento estratégico nacional; (ii) formular planos nacionais, setoriais e regionais de desenvolvimento econômico e social; (iii) formular o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais; (iv) gerenciar o processo de planejamento e orçamento federal; e (v) promover a articulação com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, visando a compatibilização de normas e tarefas afins aos diversos Sistemas, nos planos federal, estadual, distrital e municipal. O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) atua como órgão central. (Lei no 10.180, de 06/02/2001)
- c. Sistema de Custos do Governo Federal: tem as principais finalidades de manter o processo de custos que permita: (i) a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária; (ii) financeira e patrimonial; (iii) proporcionar conteúdo informacional para subsidiar as decisões governamentais de alocação mais eficiente de recursos e gerar as condições para a melhoria da qualidade do gasto público. O Ministério da Fazenda, por intermédio da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) atua como órgão central. (Portaria no 157, de 09/03/2011, Portaria no 716, de 24/10/2011).
- d. Sistema de Gestão de Documentos e Arquivo (SIGA): organiza as atividades de gestão da informação e documentação no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal. Tem por finalidade: (i) garantir ao cidadão e aos órgãos e entidades da administração pública federal, de forma ágil e segura, o acesso aos documentos e às informações, resguardados os aspectos de sigilo e as restrições administrativas ou legais; (ii) integrar e coordenar as atividades de gestão de documentos de arquivo desenvolvidas pelos órgãos setoriais e seccionais que o integram; (iii) disseminar normas relativas à gestão de documentos de arquivo; (iv) racionalizar a produção da documentação arquivística pública; (v) racionalizar e reduzir os custos operacionais e de armazenagem da documentação arquivística pública; (vi) preservar o patrimônio documental arquivístico da administração pública federal; e (vii) articular-se com os demais sistemas que atuam direta ou indiretamente na gestão da informação pública federal. O Ministério da Justiça, por intermédio do Arquivo Nacional (AN) atua como órgão central. (Decreto no 4.915, de 12/12/2003).
- e. Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal (SICOM): trata das atividades que tenham a atribuição de gerir ações: (i) comunicação digital; (ii) comunicação pública; (iii) promoção; (iv) patrocínio; (v) publicidade de utilidade pública, institucional, mercadológica; e legal; (vi) relações com a Imprensa; e (vii) relações públicas. Integrado pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência de República que atua órgão central (Decreto no 6.555/2008; Decreto no 7.379, de 01/12/2010).
- f. Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal: visa à avaliação da ação governamental e da gestão dos administradores públicos federais, com as finalidades, atividades, organização, estrutura e competências estabelecidas: (i)

avaliar o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; (ii) comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e à eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; (iii) exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União; e (iv) apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. A Controladoria-Geral da União atua como órgão central. (Lei no 10.180, de 06/02/2001, Decreto no 3.591, de 06/09/2000 e Decreto no 4.304, de 16/07/2002).

- g. Sistema de Correição do Poder Executivo Federal: compreende as atividades relacionadas: (i) à prevenção e apuração de irregularidades, no âmbito do Poder Executivo Federal, por meio da instauração e condução de procedimentos correicionais; (ii) de investigação preliminar, a inspeção, a sindicância, o processo administrativo geral e o processo administrativo disciplinar. A Corregedoria-Geral da União (CGU) atua como Órgão Central. (Decreto no 5.480, de 30/06/2005).
- h. Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal: compreende as atividades relacionadas: (i) coordenar e articular as atividades de ouvidoria a que se refere este Decreto; (ii) propor e coordenar ações com vistas a desenvolver o controle social dos usuários sobre a prestação de serviços públicos, e facilitar o acesso do usuário de serviços públicos aos instrumentos de participação na gestão e na defesa de seus direitos; (iii) zelar pela interlocução efetiva entre o usuário de serviços públicos e os órgãos e as entidades da administração pública federal responsáveis por esses serviços; e (iv) acompanhar a implementação da Carta de Serviços ao Usuário. A Corregedoria-Geral da União (CGU) atua como Órgão Central. (Lei no 13.460, de 2017 e Decreto no 9.492, de 05/09/2018).
- i. Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal: tem a finalidade de: (i) integrar os órgãos, programas e ações relacionadas com a ética pública; (ii) contribuir para a implementação de políticas públicas tendo a transparência e o acesso à informação como instrumentos fundamentais para o exercício de gestão da ética pública; (iii) promover, com apoio dos segmentos pertinentes, a compatibilização e interação de normas, procedimentos técnicos e de gestão relativos à ética pública; (iv) articular ações com vistas a estabelecer e efetivar procedimentos de incentivo e incremento ao desempenho institucional na gestão da ética pública do Estado brasileiro. (Decreto no 6.029, de 01/02/2007).
- j. Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN): instituído pela Lei no 9.883, de 7 de dezembro de 1999, compete: (i) integrar as ações de planejamento e execução da atividade de inteligência do País, com a finalidade de fornecer subsídios ao Presidente da República nos assuntos de interesse nacional; e (ii) ser responsável pelo processo de obtenção e análise de dados e informações e pela produção e difusão de conhecimentos necessários ao processo decisório do Poder Executivo, em especial no tocante à segurança da sociedade e do Estado, bem como pela salvaguarda de assuntos sigilosos de interesse nacional. A Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República atua como Órgão Central (Decreto no 4.376, de 13/09/2002).

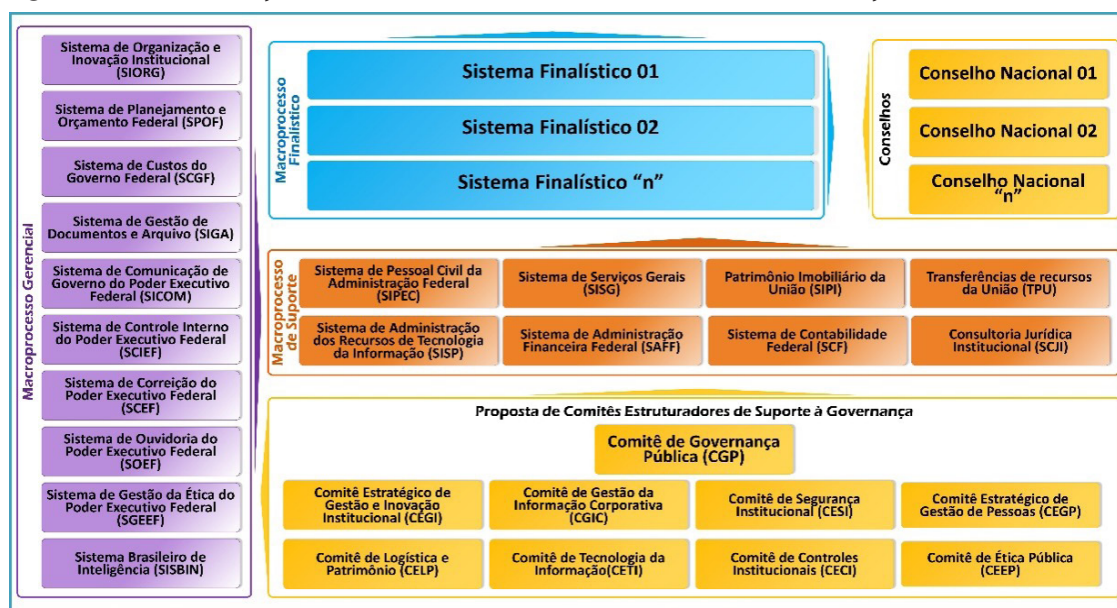
13/09/2002)

- k. Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC): incumbidas especificamente das atividades de administração de pessoal: (i) classificação e redistribuição de cargos e empregos; (ii) recrutamento e seleção; (iii) cadastro e lotação; (iv) aperfeiçoamento; (v) legislação de pessoal. O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), por intermédio da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), atua como Órgão Central. (Decreto no 67.326, de 05/10/1970 e Decreto no 9.739/03/2019).
- l. Sistema de Serviços Gerais (SISG): compreendem as atividades de administração de edifícios públicos e imóveis residenciais, material, transporte, comunicações administrativas e documentação, formulação de diretrizes, orientação, planejamento e coordenação, supervisão e controle dos assuntos relativos a serviços gerais. A Secretaria da Administração Federal da Presidência da República (SAF/PR), representada pela Subsecretaria de Normas e Processos Administrativos, atua como Órgão Central. (Decreto no 1.094, de 23/03/1994).
- m. Sistema de Administração Financeira Federal: compreende as atividades de programação financeira da União, de administração de direitos e haveres, garantias e obrigações de responsabilidade do Tesouro Nacional e de orientação técnico-normativa referente à execução orçamentária e financeira, que consiste no exercício de atividades de formulação e de execução de política integrada de gestão de ativos e passivos da União: As atividades de programação financeira compreendem a formulação de diretrizes para descentralização de recursos financeiros nos órgãos setoriais de programação financeira e destes para as unidades gestoras sob sua jurisdição e a gestão da Conta Única do Tesouro Nacional, objetivando: (i) assegurar às unidades gestoras, nos limites da programação financeira aprovada, disponibilidade de recursos para execução de seus programas de trabalho; (ii) manter o equilíbrio entre a receita arrecadada e a despesa realizada.. A orientação técnico-normativa visa à eficiência e eficácia da gestão da execução orçamentária e financeira. O Ministério da Fazenda (FP), por meio da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), atua como Órgão Central. (Lei no 10.180, de 06/02/2001 e Decreto no 3.590, de 06/09/2000).
- n. Sistema de Contabilidade Federal: visa a evidenciar a situação orçamentária, financeira e patrimonial da União e tem por finalidade registrar os atos e fatos relacionados com a administração orçamentária, financeira e patrimonial da União e evidenciar: (i) as operações realizadas pelos órgãos ou entidades governamentais e os seus efeitos sobre a estrutura do patrimônio da União; (ii) os recursos dos orçamentos vigentes, as alterações decorrentes de créditos adicionais, as receitas prevista e arrecadada, a despesa empenhada, liquidada e paga à conta desses recursos e as respectivas disponibilidades; (iii) perante a Fazenda Pública, a situação de todos quantos, de qualquer modo, arrecadem receitas, efetuem despesas, administrem ou guardem bens a ela pertencentes ou confiados; (iv) a situação patrimonial do ente público e suas variações; (v) os custos dos programas e das unidades da Administração Pública Federal; (vi) a aplicação dos recursos da União, por unidade da Federação beneficiada; e (vii) a renúncia de receitas de órgãos e entidades federais. O Ministério da Fazenda (MF), por meio da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), atua com Órgão Central. (Lei no 10.180, de 06/02/2001 e Decreto no 6.976, de 07/10/2009).

- o. Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP): tem por finalidade: (i) assegurar ao Governo federal suporte de informação adequado, dinâmico, confiável e eficaz; (ii) facilitar aos interessados a obtenção das informações disponíveis, resguardados os aspectos de disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade, bem como restrições administrativas e limitações legais; (iii) promover a integração e a articulação entre programas de governo, projetos e atividades, visando à definição de políticas, diretrizes e normas relativas à gestão dos recursos de tecnologia da informação; (iv) estimular o uso racional dos recursos de tecnologia da informação, no âmbito do Poder Executivo federal, visando à melhoria da qualidade e da produtividade do ciclo da informação; (v) estimular o desenvolvimento, a padronização, a integração, a interoperabilidade, a normalização dos serviços de produção e disseminação de informações, de forma desconcentrada e descentralizada; (vi) propor adaptações institucionais necessárias ao aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão dos recursos de tecnologia da informação; (vii) estimular e promover a formação, o desenvolvimento e o treinamento dos servidores que atuam na área de tecnologia da informação; e (viii) definir a política estratégica de gestão de tecnologia da informação do Poder Executivo federal. O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), por meio da Secretaria de Tecnologia da Informação, atua com Órgão Central. (Decreto no 7.579, de 11/10/2011).

A partir da análise normativa dos sistemas estruturadores e a aplicação da classificação de processos, bem como o observado o §4º do art. 30, do Decreto-Lei nº 200/1967: “Junto ao órgão central de cada sistema poderá funcionar uma Comissão de Coordenação, cujas atribuições e composição serão definidas em decreto”, propõem-se a organização dos sistemas estruturadores, na forma da Figura 04.

Figura 4 - Classificação dos Sistemas Estruturadores da Administração Pública



Fonte: elaboração da autora

Conforme art. 4º do Decreto-Lei no 200/1967, in verbis:

Art. 4º A Administração Federal compreende:

- I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.
- II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:
 - a) Autarquias;
 - b) Empresas Públicas;
 - c) Sociedades de Economia Mista.
 - d) fundações públicas.

Os desdobramentos dos sistemas estruturadores ocorrem nos ministérios quanto à administração direta, como unidades setoriais, e quanto à administração indireta, como unidades seccionais.

4 A Cadeira de Valor Integrada

O conceito de interoperabilidade, ou seja, a capacidade de trabalhar em conjunto com a interação entre pessoas, sistemas de operação, buscando uma troca de informações mais eficiente e produtiva, por meio da cadeia de valor das organizações, foi trazido por Michael Porter (1989). A maioria das organizações estão estruturada a partir de suas áreas funcionais, diferente da visão do gerenciamento corporativa de processos, na qual a cadeia de valor traduz a geração e a entrega de valor, que contempla a definição do fornecimento de produtos e serviços para os clientes, até a entrega efetiva da proposta de valor.

Segundo Michael Porter (1989), “cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final”.

Para Braga (2004), a “cadeia de valor permite a compreensão do fluxo de agregação de valor ao consumidor final no âmbito de uma ou mais unidades de negócio interdependentes, isto é, retrata uma cadeia de atividades situadas em uma ou mais organizações independentes”. Os conceitos abordados em arquitetura de processos concebe o entendimento do detalhamento, do desdobramento ou da decomposição de uma cadeia de valor para os níveis tático e operacional.

Segundo Osterwalder (2011) a proposta de valor “é o motivo pelo qual os clientes escolhem uma empresa ou outra. Ela resolve um problema ou satisfaz uma necessidade do consumidor”. Para cada proposta de valor há um conjunto específico de segmento de clientes, ou seja, a proposta de valor é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma organização oferta aos seus clientes, a partir do conjunto de produtos/serviços prestados.

Nesse contexto, pode-se dizer que a cadeia de valor é a declaração do modelo de negócio de uma organização. Para Osterwalder (2011):

Art. 4º A Administração Federal compreende:

Todo projeto de construção de modelos de negócios é único e apresenta seus próprios desafios, obstáculos e fatores críticos para o sucesso. Cada organização começa a partir de um ponto diferente e tem

seu próprio contexto e objetivo quando começa a lidar com questões tão fundamentais quanto seu Modelos de Negócios. Algumas podem reagir a uma situação de crise, outras podem estar atrás de um novo potencial de crescimento, e algumas até podem estar começando, enquanto outras podem estar planejando um novo produto ou uma nova tecnologia.

Os órgãos públicos já se encontram estabelecidos pelas suas leis, decretos e normativos, portanto, os esforços de inovação para estabelecer um novo modelo de negócio, conseqüentemente, irão refletir nas estruturas organizacionais já existente, declarando, assim, estruturas organizacionais funcionais. O que motiva uma mudança organizacional, para modelos de negócio mais sólidos e transformadores, segundo Osterwalder (2011):

(1) uma crise com o modelo de negócios existente (em alguns casos uma experiência de “quase morte”), (2) ajustar, aprimorar, ou defender o modelo existente para adaptá-lo a um ambiente em mutação, (3) levar novas tecnologias, novos produtos ou serviços ao mercado, ou (4) preparar a organização para o futuro, explorando e testando modelo de negócios completamente novos que poderão vir a substituir os existentes.

Os conceitos de cadeia de valor evoluem à medida que aplicamos no contexto de uma organização, principalmente nas organizações públicas que tem investido nesses últimos anos na declaração de seu modelo de negócio por meio da cadeia de valor integrada.

Neste sentido, aborda-se a relevância da cadeia de valor integrada como base para os elementos essenciais da governança e gestão pública: (i) criação de valor público; (ii) estrutura organizacional; (iii) estruturação da governança corporativa; (iii) referencial do planejamento estratégico; (iv) avaliação de riscos; (v) análise de custos; (vi) estruturação dos relatórios legais; (vii) elaboração de manuais de processos; (viii) elaboração de indicadores de desempenho; (ix) código de classificação da informação e documentação; (x) perfil de competências; (xi) controles de gestão; (xii) regras de negócio, requisitos; e outras elementos que são refletidos a partir da cadeia da valor, ou seja, a partir da decomposição dos macroprocessos - arquitetura de processos de negócio.

No contexto da Administração Pública, declarada pela Constituição Federal e toda legislação que a sustenta, a definição da cadeia de valor integrada, quando se trata de processos gerenciais e de suporte, naturalmente, estão associamos aos sistemas estruturadores, ou seja, aos macroprocessos gerenciais e de suporte. Entende-se que os processos dos sistemas estruturadores não poderiam ser diferentes nos órgãos centrais, setoriais ou seccionais, ou seja, os órgãos centrais deveriam disponibilizar estes processos transformados e modelados para todos os setoriais e seccionais da administração direta e indireta, considerando suas competências como órgão central.

Quanto aos processos finalísticos, observou-se a missão, declarada primeiramente na Constituição Federal. O conjunto de macroprocessos deve ser entendido como um modelo lógico, definido a partir de sua arquitetura estratégica: escopo e posicionamento, governança, capacidades e competências, o que resulta em um modelo relativamente permanente, só uma eventual mudança da missão, do escopo ou reposicionamento da organização, implicaria em alteração deste modelo, conseqüentemente na Constituição

Federal. A essência constitucional não se altera constantemente, algumas regras ou competência são alteradas, mas a missão do Estado permanece intacta, buscando evoluir nas entregas das políticas públicas, na transformação dos serviços públicos e dos processos internos que suportam estas entregas.

Na representação do modelo lógico os recursos são agrupados para produzir um trabalho completo para o cliente, e as informações seguem diretamente para onde é necessário, sem filtros hierárquicos ou outras barreiras organizacionais. Considera-se uma nova abordagem a execução dos processos com vistas a operacionalizar a missão da organização, contemplando a qualidade e a transparência dos serviços prestados e a satisfação do cliente.

O modelo lógico subsidiará a análise crítica a partir da situação atual, e servirá de direcionador das intervenções necessárias na transformação dos processos, que venha a fundamentar os princípios e objetivos organizacionais, e que promova: (i) a gestão por resultado; (ii) a transparência e a facilidade de acesso aos serviços prestados; (iii) a excelência no atendimento aos clientes; e (iv) o fortalecimento da organização.

A identificação dos macroprocessos leva em consideração os clientes e suas necessidades. Para cada macroprocesso identificam-se os seguimentos de clientes externo e interno, que interferem nos processos-chaves, recursos-chaves, seus fornecedores e parceiros.

Os elementos da cadeia de valor integrada pode ser representado pelos macroprocessos e seus respectivos processos. O principal elemento da cadeia de valor é a proposta de valor, ou seja, o valor público entregue aos clientes a partir do conjunto de serviços ou produtos. Segundo o art. 2º, inciso II do Decreto no 9.203/2017, entende-se por valor público, in verbis:

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

[...]

II - valor público: produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;

A partir de estudos e análise da Constituição Federal e dos normativos dos sistemas estruturadores e seus complementos, propõem-se a Cadeia de Valor Integrado do Estado na forma representada da Figura 05.

O Decreto no 9.739/2019 estabelece o conjunto de medidas que propiciam aos órgãos ou entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a melhoria das suas condições de funcionamento, compreendendo a de caráter organizacional, que lhe proporcione melhor desempenho no exercício de suas competências institucionais. Neste contexto, podemos dizer que a gestão pública está habilitada a promover a gestão de processos de negócios a partir da macrofunção estruturadora do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG), bastando, assim, estabelecer e evoluir métodos existentes.

O presente estudo avançou no desdobramento da Cadeia de Valor Integrada do Estado a partir dos estudos normativos, e inicialmente apresenta o macroprocesso denominado “gestão do desenvolvimento e da inovação”, como um passo importante na

definição de competências e metodologias para suportar a implementação de estratégias, por meio de projetos de BPM.

Figura 5 - Cadeia de Valor Integrada do Estado Brasileiro



Fonte: elaboração da autora

O Decreto no 9.739/2019 estabelece o conjunto de medidas que propiciam aos órgãos ou entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a melhoria das suas condições de funcionamento, compreendendo a de caráter organizacional, que lhe proporcione melhor desempenho no exercício de suas competências institucionais. Neste contexto, podemos dizer que a gestão pública está habilitada a promover a gestão de processos de negócios a partir da macrofunção estruturadora do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG), bastando, assim, estabelecer e evoluir métodos existentes.

O presente estudo avançou no desdobramento da Cadeia de Valor Integrada do Estado a partir dos estudos normativos, e inicialmente apresenta o macroprocesso denominado “gestão do desenvolvimento e da inovação”, como um passo importante na definição de competências e metodologias para suportar a implementação de estratégias, por meio de projetos de BPM.

5 A Organização do Estado Brasileiro

Segundo o Banco Mundial, “governança diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas (programas) sejam executadas de tal maneira que atinjam seus objetivos e resultados de forma transparente”. (WORLD BANK, 2013). Neste contexto, a governança, busca, maior efetividade e economicidade.

Os fundamentos da Gestão Pública, apresentado pelo Decreto no 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, que institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e

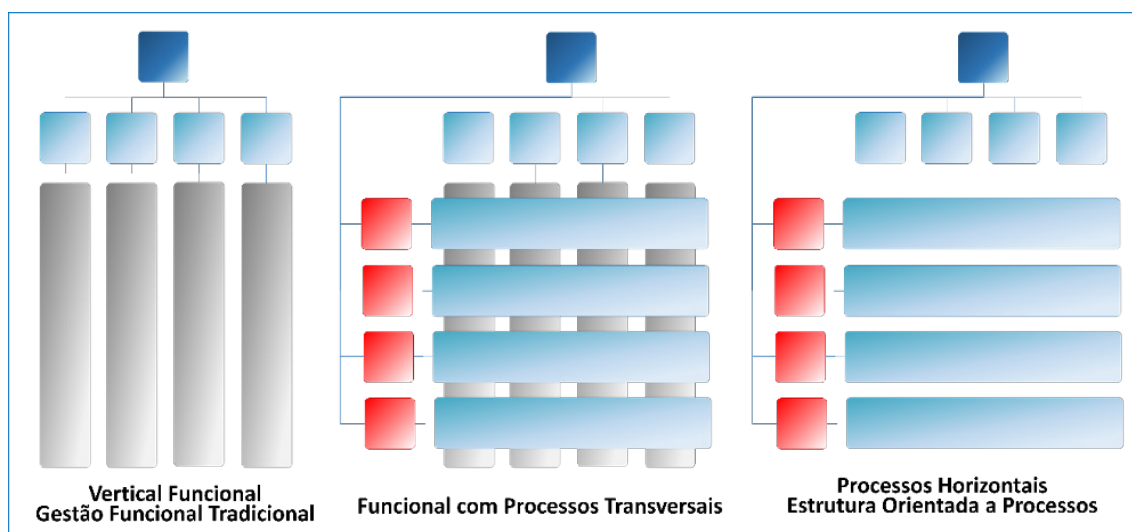
Desburocratização, revogado pelo Decreto no 9.094/2019, mas que permanece vivo e mais forte no Decreto no 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e que diretamente fortalece a gestão pública em seus principais fundamentos citados pelo GESPÚBLICA: (i) pensamento e visão sistêmica; (ii) geração de valor; (iii) foco do cidadão; (iv) orientação por processos e informações; (v) comprometimento centrado nas pessoas; (vi) cultura de inovação; (vii) aprendizado organizacional; (viii) visão de futuro; (ix) desenvolvimento de parcerias; (x) responsabilidade social; (xi) controle social; (xii) liderança e constância de propósitos; e (xiii) gestão participativa. (SEGES, 2005).

Segundo o CBOOK (2019), “as abordagens organizacionais relevantes incluem mudanças em processos, estrutura organizacional, papéis e responsabilidades, medições de desempenho, valores e cultura”. Estabelecer a estrutura a organizacional orientada a processos não inviabiliza estruturas tradicionais baseadas em funções verticais, geográficas, por serviços ou produto. Adotar estratégias que viabilizem uma organização orientada a processos representa um ganho de desempenho institucional, com o objetivo de melhor considerar o foco do cliente, ou seja, a medição de desempenho é fundamental para garantir o que realmente importa para os clientes, e os responsáveis pelos processos devem ser capacitados e possuir poder de decisão, apoiados pela liderança.

Organização orientada por processos é uma organização estruturada, organizada, mensurada e gerenciada em torno de seus processos de negócio. (ABPMP, CBOOK. 2019)

A estruturas organizacionais tradicionais representam as funções e partem do gerenciamento hierárquico de recursos e delegação de responsabilidade de um nível hierárquico para o próximo, com prestação de contas final atribuída a partes interessadas da organização. Expressa uma delegação como foco gerencial “de cima para baixo” de “comando e controle de trabalhadores individuais” com a responsabilidade por conjuntos específicos de tarefas.

Figura 6 - Estruturas Organizacionais Tradicionais X Modernas

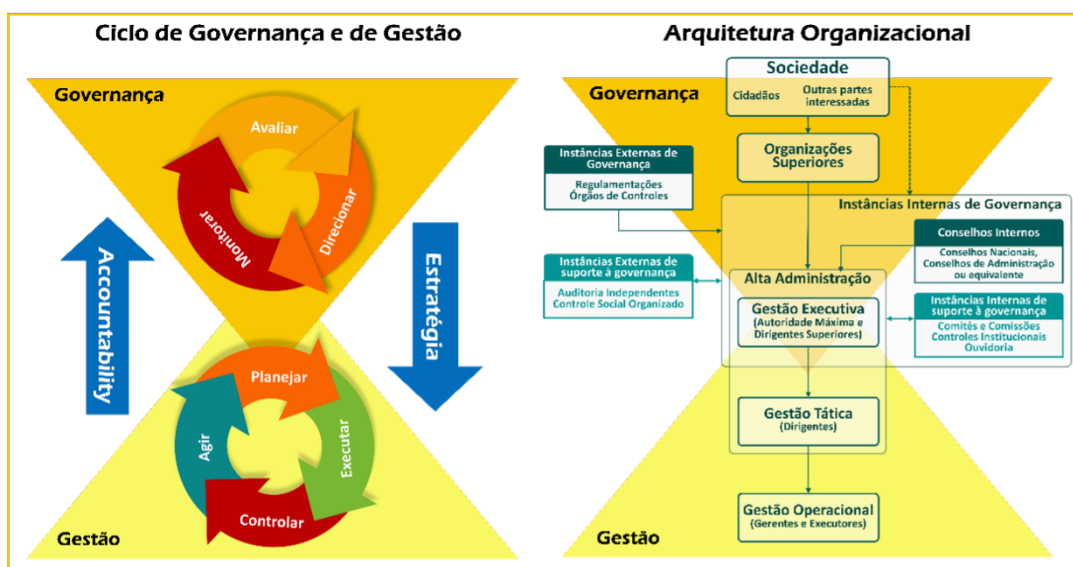


Fonte: PAIM, CARDOSO, CAULLIRAUX & CLEMENTE (2009), adaptado pela autora

Importante ressaltar que uma organização orientada a processos, não constitui que o processo é a única dimensão de gerenciamento, medição de desempenho ou de estruturação organizacional, pois as medições de mercado, financeiras, de capacidades funcionais, as relacionadas a produtos ou serviços e demais medições de desempenho, permanecem relevantes.

O sistema de governança reflete a maneira como diversos atores se organizam, se interagem e procedem para o alcance da boa governança. Envolve as estruturas organizacionais, os processos de trabalho, os instrumentos (documentos e ferramentas), os fluxos de informações, a cultura e o comportamento das pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização.

Figura 7 - Ciclo de Governança e de Gestão & Arquitetura Organizacional



Fonte: Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública (TCU, 2014), adaptado pela autora

As funções básicas da governança pública estão expressa em três ciclos, conforme sugere a ISO/IEC 38500:2018:

- a) avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;
- b) direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e
- c) monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

A modelagem da arquitetura organizacional orientada a processos, requer um conhecimento de construção da cadeia de valor integrada da organização, observados os conceitos e princípios de gestão de processo de negócio, bem como de elaboração de estruturas organizacionais. A Figura 08 mostra uma proposta de estrutura organizacional

orientada a processos a partir da cadeia de valor integrada que tem como base as macrofunções estruturadoras da administração pública.

Figura 8 -Arquitetura Organizacional Orientada a Processos



Fonte: elaboração da autora

Nas organizações públicas isso pode parecer complexo, mas sobre a ótica da cadeia de valor a partir das macrofunções do Estado, torna-se mais viável a sua construção, permitindo rever as competências existentes, que muitas da vezes são conflitantes entre os órgãos, quando se parte da visão sistêmica do Estado.

5 Conclusão

A abordagem das macrofunções estruturadoras do Estado, conhecida com sistemas estruturadores, tem a finalidade de sinalizar a importância dos macroprocessos integradores (processos gerenciais e de suporte), que fazem parte da estruturação dos órgãos públicos, regulamentados em seu fundamento e funcionamento.

Os estudos mostram que as macrofunções estruturadoras do Estado estão bem definidas e organizadas, observado não só o Decreto-Lei nº 200/1967, mas a Constituição Federal de 1988. As macrofunções finalísticas estão classificadas no contexto de governança de processos que tocam o cidadão.

A inovação nas organizações públicas torna-se um requisito de fundamental importância. Explica Davenport (1994), que a abordagem de processo das atividades tam-

também implica uma ênfase forte sobre a melhoria da forma pela qual o trabalho é feito. Todo trabalho realizado nas organizações faz parte de algum processo, ou seja, não existe um produto ou um serviço oferecido pelas organizações, sem um processo que o sustente. Neste contexto, diz-se que as organizações são grandes colecionadoras e produtoras de processos e que proporcionalmente promovem a geração de informações e documentos, quando da execução de seus processos de negócio.

Para o alcance e efetividade da gestão pública, o que as empresas privadas tratam como compliance, que significa agir de acordo com uma regra, uma norma interna, um comando ou um pedido, no âmbito institucional e corporativo, compliance é o conjunto de disciplinas, dentre elas gestão de processo de negócio, a fim de fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as diretrizes e as políticas estabelecidas para os processos de negócio da organização, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer. Implementar medidas de eficiência e economicidade começa pelo que fazemos no dia a dia, a execução dos processos de negócio.

Por fim, busca-se mostrar com este estudo que a administração pública tem capacidade e propriedade na condução de institucionalizar a Cadeia de Valor Integrada do Estado a partir das macrofunções estruturadoras e alcançar estruturas organizacionais orientadas a processos, na busca da transformação da economia a partir da modelagem organizacional e com o alcance da produtividade, por meio da governança de processos e prestação de serviços centrado nas pessoas, ou seja, com o foco do cidadão.

Referências

ABPMP. BPM CBOK™, V4.0. “Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge”, 2019.

BRAGA, Bruno da Rocha. Modelagem da Arquitetura de Processos para a Gestão da Estrutura de Custos. Congresso de Informação de Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público. Brasília: ESAF, 2010.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Planejamento e Gestão. Manual de Orientação para Arranjo Institucional de Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal, 2008,

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Manual de Reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. vol. 2 – 6. ed. rev.e atualizado. Rio de Janeiro, 2002

DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. São Paulo: Marques Saraiva, 1990

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processo. RAE - Revista de Administração e Empresas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2000a.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? RAE - Revista de Administração e Empresas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2000b.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. ISO/IEC 38500:2018. Tecnologia da informação - Governança da TI para a organização: 2018.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. Value Proposition Design, como construir proposta de valor inovadoras.,2014.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. Bussiness Model Generation. 2011.

WORLD BANK. The International Bank for Reconstruction and Development. Managing development: the governance dimension, 1991. Disponível em: <http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/03/07/000090341_20060307104630/Rendered/PDF/34899.pdf>. Acesso em: 1 Out. 2013.