PROPOSIÇÃO DE UM MODELO EXPERIMENTAL DE CADEIA DE VALOR NO SETOR PÚBLICO EM ATENDIMENTO ÀS NECESSIDADES DO CIDADÃO

Marília Cristina Sassim Jesus, Ulisses Sampaio Soares, Valéria Brito de Sousa,
Stela Gomes Faiad, Deborah Virgínia Macedo Arôxa e Carlos Eduardo Lacerda Veiga
Universidade de Brasília - Departamento de Engenharia Elétrica, Brasília - DF, Brasil - Zipcode 70910-900

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar os resultados de um estudo experimental realizado no setor público, o que possibilitou a elaboração de um modelo de Cadeia de Valor. Tal modelo tem como intuito suprir as necessidades de adequação conceitual à realidade do setor público. Nesse sentido, o modelo apresenta seis blocos de informação dispostos em um diagrama, contendo os processos e macroprocessos de acordo com a execução do negócio, além dos seguintes elementos organizacionais: estratégia, processos e estrutura organizacional. Nessa perspectiva, os proveitos inerentes à utilização do modelo de Cadeia de Valor customizado buscam garantir a representatividade, dos elementos organizacionais de uma instituição pública em um só modelo, promovendo o auto-conhecimento da organização, a partir da visão global de seus elementos organizacionais, assim, possibilitando melhorias e aprimoramentos voltados para as necessidades do cidadão.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação, Setor Público, Cadeia de Valor

1. INTRODUÇÃO

O mundo e, especialmente, as burocracias do setor público vem sofrendo transformações ao depararem-se com os novos anseios da sociedade. Sob essa ótica de gestão, a inovação é fundamental, uma vez que ela traz a vantagem competitiva para as organizações. Diante de um ambiente de constantes mudanças e inovações, as organizações precisam definir suas estratégias com o intuito de inserir a inovação em um cenário de diferencial competitivo e diversificação.

Para o presente trabalho, será considerado o conceito de inovação organizacional adotado por Lopes (2009) que diz que as inovações são implementações de práticas, métodos, técnicas de gestão, processos e formas de organização do trabalho.

Diante deste contexto, o presente artigo propõe um modelo experimental de Cadeia de Valor para o setor público, com abrangência holística da organização. O modelo proposto tem como objetivo garantir uma customização que atenda ao negócio público.

O artigo está organizado de forma a apresentar inicialmente uma análise sucinta sobre a literatura existente. Em seguida, será apresentada a metodologia utilizada e a proposição de modelo experimental esquemático de Cadeia de Valor. Por último serão apresentados as considerações finais e os agradecimentos, bem como o referencial bibliográfico.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Baldam (2014) define Cadeia de Valor como um instrumento que analisa as vantagens competitivas da empresa. Tal conceito surgiu em meados dos anos 70, onde o termo Cadeia de Valor começou a ser utilizado a partir do relacionamento dos elementos de custo e valor, adotados por práticas de análise de valor introduzidos por Miles (1947). Mais tarde, nos anos 80, Porter (1990) considerou que a Cadeia de Valor é um sistema de

atividades interdependentes conectadas por elos, enquadrando as atividades de valor da empresa em categorias, distribuídas em:

- i. Atividades primárias: são as relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços para o cliente final da organização.
- ii. Atividades de apoio ou suporte: são as que apoiam, direta ou indiretamente, a execução das atividades primárias.

Gonçalves (2000) categoriza processos de negócios por três tipos: processos de negócio, que caracterizam a atuação da empresa, processos organizacionais, que viabilizam o funcionamento coordenado de vários subsistemas de apoio da organização, e processos gerenciais, que incluem ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Para fins do presente estudo e elaboração do modelo experimental, será adotado os conceitos de Baldam (2014).

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento acerca da temática e melhor desenvolvimento da proposta de modelo, optou-se pela realização de um estudo qualitativo de natureza descritiva, que foi viabilizado por meio da coleta de dados a partir de pesquisas bibliográficas e entrevistas semiestruturadas. Após a revisão da literatura, observou-se a necessidade de consolidação de um modelo único, em que os agentes públicos conseguissem identificar o seu tipo de negócio, bem como o seu desdobramento, somado à estratégia de cada organização pública. A coleta de informações deu-se pela técnica de entrevista semiestruturada, tendo como objetivo a elaboração de um modelo que refletisse a natureza do setor público e que agregasse valor para o cidadão.

Segundo Minayo (1992), a entrevista semiestruturada pode ser definida como uma técnica reveladora de condições estruturais de sistemas, normas, símbolos e valores, uma vez que pressupõe um diálogo entre entrevistado e entrevistador com ênfase nos objetivos preestabelecidos. Nesse caso, adotou-se perguntas que enfatizassem as necessidades do cidadão, os pontos de alerta revelados por seus discursos, além de necessidades não atendidas ou, até então, não identificadas. Além disso, levou-se em conta o diagnóstico prévio organizacional, a partir de um projeto com duração de dezoito meses, realizado em um órgão público da Administração Direta, que interfaceia como órgão gestor com diversos órgãos que oferecem serviços e políticas públicas ao cidadão, também chamados como órgãos setoriais. Como resultado, obteve-se um diagnóstico da situação atual, o qual possibilitou a ideação do modelo sugerido nesse trabalho.

4. MODELO PROPOSTO

O modelo experimental de Cadeia de Valor proposto, visa compilar em um único modelo, elementos que demonstrem a integração de informações relevantes entre os direcionadores estratégicos, os processos de negócios, além das informações referentes à estrutura organizacional do órgão analisado.

Conforme exposto no diagrama na Figura 1, o modelo experimental proposto neste estudo é formado por seis blocos de informações, sendo que esse quantitativo não é eixarível e foi determinado conforme a missão do órgão escolhido. Tais blocos contêm os respectivos macroprocessos e os processos dispostos de forma encadeada, de acordo com a perspectiva de execução do negócio, respeitando a entrada, consumo e saída de informações.

Figura 1. Modelo experimental da Cadeia de Valor

Os blocos de informação e macroprocessos, possuem as seguintes características, conforme a Figura 1:

- Bloco de macroprocessos de planejamento e formulação estratégica (1): são macroprocessos orientados a uma visão ponta a ponta do negócio e agrupados por seu valor estratégico na criação e apoio ao negócio. Foram separados propositalmente, dada a complexidade do negócio público e a urgência na coordenação e planejamento para com as partes interessadas e demais órgãos vinculados. Para esse modelo, foi enfatizado, dado o negócio do órgão utilizado.
- Bloco de macroprocessos *compliance* (2): mostra os macroprocessos que garantem a conformidade e aderência dos procedimentos internos e externos. Foi destacado propositalmente por conta da exigência da sociedade em manter o negócio público transparente e controlado, o que agrega alto valor e impacto na missão e visão do órgão;
- Bloco de macroprocessos de governança (3): macroprocessos estratégicos ou de gerenciamento, utilizados para medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio;
- Bloco de macroprocessos de negócio (4): macroprocessos finalísticos ou primários, tipicamente interfuncionais que agregam valor diretamente ao beneficiário da temática para qual o órgão foi criado;
- Bloco de macroprocessos de gestão e sustentação (5): macroprocessos de sustentação e apoio, utilizados para agregar valor para os processos de negócio e de governança;
- Bloco inferior horizontal (6) : refere-se à descentralização administrativa, prática comum na da Administração Direta, indica os macroprocessos supervisionados ou vinculados ao órgão central;
- Bloco superior horizontal (7): são dispostos botões indicativos (habilitados ou não) que vinculam a unidade organizacional do órgão representado nos processos. Por exemplo, ao representarmos o nível máximo de abstração do modelo de Cadeia de Valor (nível estratégico), o botão “Nome/Sigla do órgão”, deverá estar habilitado no modelo, dessa maneira indicando a referida representação. Caso exista a necessidade de descompactar algum macroprocesso, o botão que deverá ser habilitado para aquele nível de abstração será o da “unidade organizacional” dona do referido processo de negócio e assim sucessivamente (nível 0, nível 1, nível 2, nível “N”). Observa-se que o limite de abstração para a descompactação da Cadeia de Valor, para esse modelo, deverá ser até o limite do fluxograma, que não entrará no escopo desse trabalho. Deve-se fazer a seguinte pergunta, antes de desdobrar para um outro nível de abstração: esse processo pode ser representado por meio de um fluxograma? Se a resposta for sim, finalizou a representação da Cadeia de Valor. Se a resposta for não, desdobra-se e representa-se outro nível de “macro-processo”.
- Bloco de vinculação à estratégia do órgão (8): refere-se aos eixos e objetivos estratégicos: estabelecidos no mapa estratégico com prazos definidos para serem alcançados; a visão: fornece um ideal na direção da qual os esforços organizacionais possam se direcionar.

5. CONCLUSÕES E DISCUSSÕES

Baseado nas informações da literatura e nas observações do estudo experimental, pode-se inferir que o elemento Cadeia de Valor tem sido um aliado importante e inovador no setor público, haja visto suas contribuições de identificação dos processos no auxílio das ações coordenadas de gestão por resultados, governança, dentre outras.

Esses resultados alavancam a necessidade desse estudo e da vinculação desse modelo, que de forma hipotética relaciona os conceitos. Ainda sobre o posicionamento superior e estendido, explica-se que foi elaborado com o objetivo de retratar (de forma visual) a incorporação da missão nos blocos de macroprocessos gerenciais, finalísticos e de suporte. A ideia implícita no desenho é da representação de um “guarda-chuva”, ou seja, todos os processos do órgão funcionando “sob” “essa” missão. Complementando, assim, a visão do todo.

AGRADECIMENTO

Os autores agradecem o apoio das Agências brasileiras de pesquisa, desenvolvimento e inovação CNPq (INCT SegCiber), CAPES (FORTE e PROBRAL) e FAPDF (UIoT e SSDDC), bem como o suporte do Laboratório LATITUDE/UnB (SDN), e as cooperações com o Ministério da Economia (TED DIPLA 005/2016).

REFERÊNCIAS

- Baldam, R. L. et al. *Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- Gonçalves, J. E. L. As Empresas são grandes coleções de processos. São Paulo: RAE – *Revista de Administração de Empresas*, v40, n° 1, p. 6-19, 2000.
- Minayo, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Ed. HUCITEC-ABRASCO, 1992.
- Porter, M, *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*, Ed. Campus, 1990.