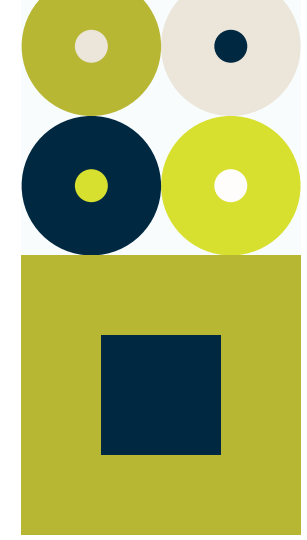




Proposta de **Cadeia de Valor** **Integrada da Educação**



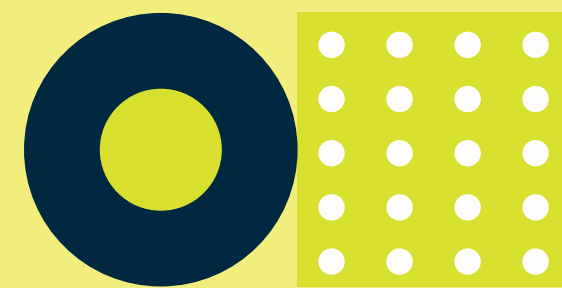


O TransformaGov é um programa que visa aprimorar e qualificar a gestão dos órgãos federais por meio da adoção de iniciativas de curto e médio prazo apoiadas pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços.

Nesse esforço, uma das atividades do programa tem sido auxiliar órgãos federais no desenvolvimento das suas cadeias de valor, uma metodologia que mapeia e coordena processos com vistas à geração de valor público, em atendimento à Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020.

A declaração da cadeia de valor ajuda as organizações a compreenderem seus objetivos, priorizarem processos, realizarem o planejamento estratégico e ajustarem suas estruturas organizacionais. Em síntese, é o primeiro passo para um órgão planejar e qualificar sua gestão.

Desta forma, apresentamos a seguir uma proposta de Cadeia de Valor Integrada da Educação com vistas a apoiar o Ministério da Educação, bem como seus órgãos vinculados, sobretudo universidades e institutos federais. Não é objetivo, por meio deste documento, declarar uma cadeia de valor da Educação a partir da SEGES, mas apenas subsidiar essas instituições em seu processo autônomo de construção de suas cadeias de valor. Acreditamos que, partindo dessa proposta previamente elaborada, os órgãos e entidades de educação poderão alcançar um alinhamento com seu propósito de forma mais ágil.



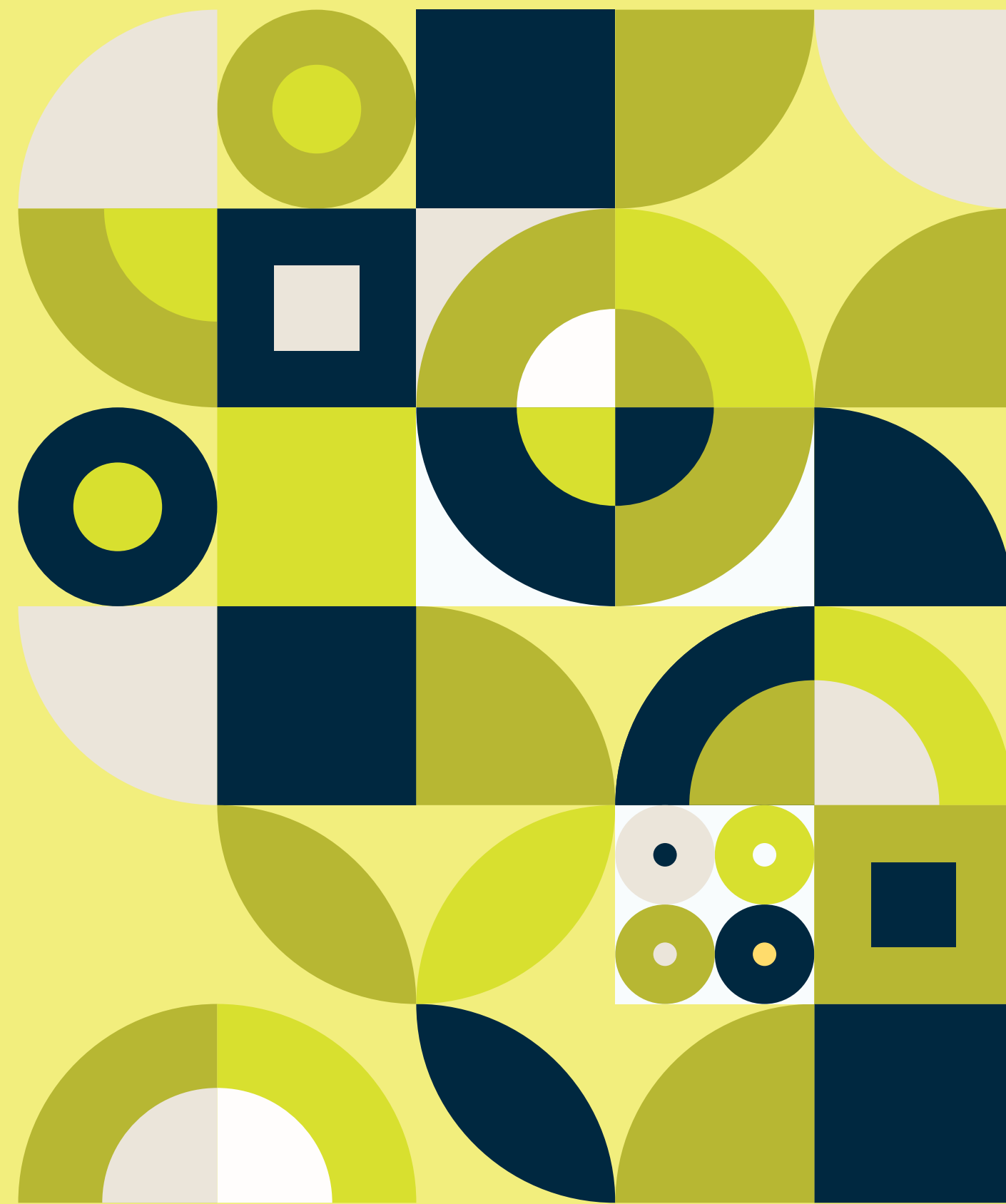


A presente proposta foi elaborada a partir de oficinas realizadas ao longo de 2022, mediadas pela equipe do TransformaGov e que contaram com a participação de representantes do MEC, CAPES, FNDE, INEP, EBSE RH, IFB, IFMG, IFMS, IFPA, IFPE, IFTM, UFCAT, UFCG, UFNT, UFSB, UFVJM, UNIFAL, UNIFEI, UFG, UFR, UFSJ, UFSM e UFOB.

Agradeço às instituições indicadas e à equipe do TransformaGov e à servidora e consultora executiva Nicir Chaves, condutora do projeto de construção da cadeia de valor integrada junto aos órgãos.

Por fim, faço meus votos para que tais instituições logrem alcançar a eficiência de gestão que almejam a partir deste trabalho.

Roberto Pojo
Secretário de Gestão e Inovação





Índice



- 1. Introdução 6
- 2. Desenvolvimento da Cadeia de Valor Integrada 7
 - 2.1. Etapas da Construção da Cadeia de Valor Integrada 9
 - 2.2. Apresentação da Cadeia de Valor Integrada de Educação 10
- 3. Considerações finais 13
- Anexo: Modelo de Portaria para aprovação da cadeia de valor integrada 15



Orientação da Construção da Cadeia de Valor Integrada da Educação



1. INTRODUÇÃO

A construção da Cadeia de Valor Integrada (CVI), em atendimento à [Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020](#), tem sido um dos principais instrumentos de gestão pública entregue pela Secretaria de Gestão e Inovação (SEGES) do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. A CVI é a forma pela qual uma organização declara seu propósito, ou seja, sua missão, por meio de um diagrama que descreve todos os seus macroprocessos e respectivos processos, que desdobram em serviços e processos de trabalho, respondendo “para quem” e “o porquê” de sua existência e legitimidade.

Com a adesão maciça das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) ao Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (Transforma- Gov), entendeu-se ser possível desenvolver um trabalho de construção da Cadeia de Valor Integrada dessa políti-

ca. Participaram 25 órgãos da Administração Pública Federal, incluindo o Ministério da Educação e entidades vinculadas, sejam eles órgãos centrais ou IFES. Ao longo de quase um ano de discussões, os órgãos e entidades tiveram graus variados de envolvimento na elaboração da proposta.

Para alinhamento conceitual e de condução da iniciativa, foram realizadas oficinas e dinâmicas referentes à temática da CVI. No contexto dos órgãos que conduzem a macrofunção constitucional “educação”, foram realizadas mais de 120 oficinas de orientação e aplicação, coletivas ou individuais, para a construção da CVI, abrangendo todos os órgãos participantes. Estiveram envolvidos, ao total, mais de 300 participantes dos órgãos e entidades vinculadas.

No diagnóstico interno e externo, foram tratados os seguintes elementos:

a) Análise de 46 normativos:

Constituição Federal, leis e decretos relacionados à educação;

b) Aplicação e análise de 387 entrevistas junto aos órgãos participantes;

c) Análise de 726 serviços das instituições que apresentaram carta de serviços;

d) Análise de 14 cadeias de valor pré-existent dos órgãos e entidades vinculadas.

A Cadeia de Valor Integrada (CVI) é composta de processos finalísticos, gerenciais e de suporte. Assim, neste contexto, os processos gerenciais e de suporte baseiam-se na cadeia de valor integrada referente aos sistemas estruturadores desenvolvida junto aos órgãos centrais responsáveis. Segundo o Decreto-lei nº 200/1967, “estão organizados sob a forma de sistema as atividades auxiliares comuns a todos os órgãos da Administração que, a critério do Poder Executivo, necessitem de coordenação central” (Art. 30 e 31).





2. DESENVOLVIMENTO DA CADEIA DE VALOR INTEGRADA

O princípio primário da governança das organizações trata do “propósito” da organização, ou seja, o “por quê”. Os princípios fundamentais de governança consistem na representação e definição da: (i) geração de valor; (ii) estratégia; (iii) supervisão; e (iv) prestação de contas.

Para o cumprimento dos princípios fundamentais da governança e gestão pública, é preciso investir no entendimento e na representação da visão holística (sistêmica) nas organizações, com a percepção inequívoca de geração e entrega de valor público.

A construção da CVI consiste na declaração do modelo de negócio da organização, ou seja, é a formalização gráfica do propósito existencial que permite a

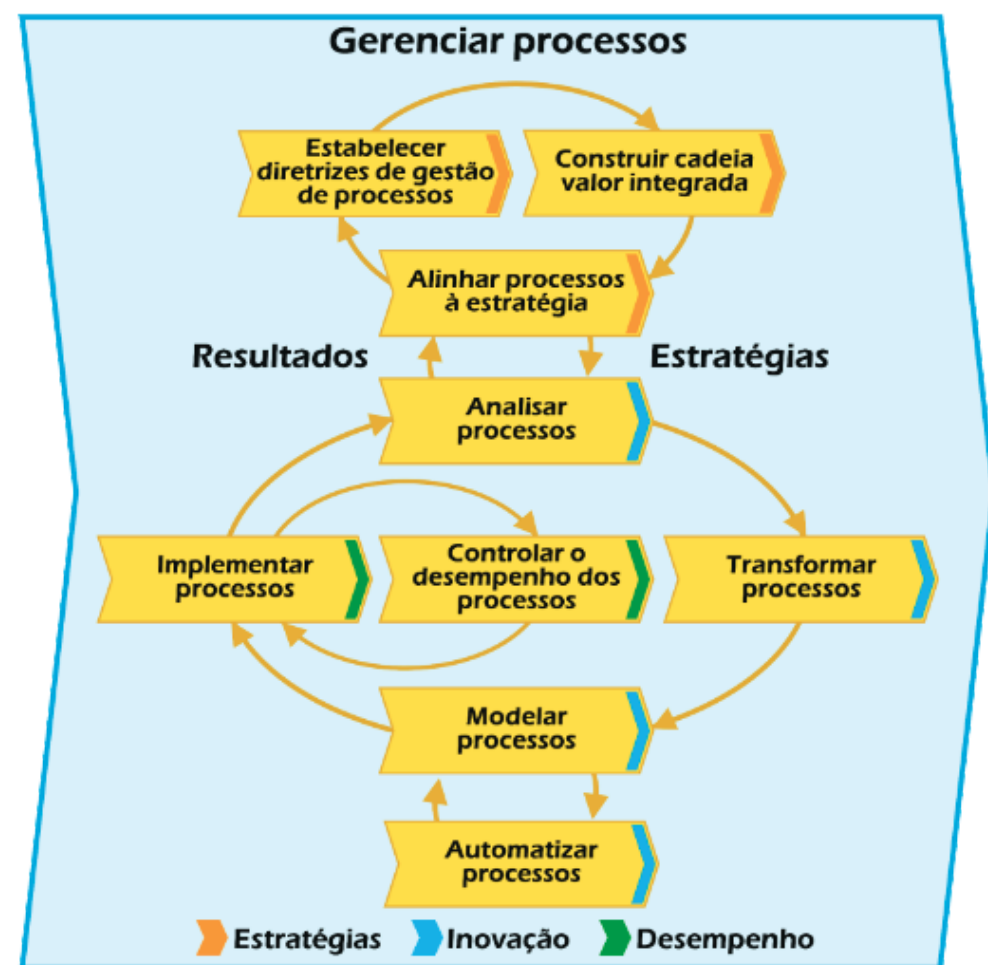
identificação dos valores gerados e dos meios utilizados para gerá-los, representados pelos processos de negócio ativos a serem gerenciados pela ótica de gestão de processos. A CVI tem a finalidade de descrever a estrutura hierárquica da criação e entrega de valor, além de encadear os processos por meio da identificação da adição de valor de um processo ao seu predecessor, que permite concluir como uma entidade se organiza internamente para cumprimento da sua missão.

A Cadeia de Valor Integrada é desenvolvida por meio do processo Business Process Management (BPM), uma “disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de usuários/clientes, por meio do foco em

processos ponta a ponta” (BPM CBOK, 2019). O BPM é uma metodologia que engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para avaliar, analisar, transformar, modelar, automatizar, implementar, gerenciar desempenho e estabelecer a governança dos processos nas organizações.

Ademais, em dezembro de 2019, realizou-se a Pesquisa de Maturidade de Gestão de Processos na Administração Pública com a participação de 92 órgãos públicos. O estudo teve a finalidade de avaliar a implementação e a gestão de processos nos órgãos setoriais e seccionais do Sistema de Organização e Inovação Institucional (SIORG), além de apoiar a gestão nos órgãos e entidades vinculadas. O

objetivo principal foi conhecer as metodologias existentes para construção de ferramentas que elevem o nível de maturidade da administração pública na disciplina Business Process Management (BPM). Como resultado desta pesquisa, alcançou-se o desenho do ciclo de vida de BPM, abaixo representado, do qual a CVI faz parte.



Essa construção da Cadeia de Valor Integrada foi conduzida a partir dos conceitos e da utilização dos elementos de suporte à metodologia de BPM em relação à classificação, característica e arquitetura.

As classificações ou tipos de processos se integram e se complementam de maneira que a organização possa ser vista por meio de uma visão integrada e sistêmica. São eles: (i) processos gerenciais; (ii) processos finalísticos; e (iii) processos de suporte.

As características dos processos definem que todos os processos têm: (i) usuários cujas necessidades os processos devem estar aptos a atender. Os usuários são representados pela pessoa física ou jurídica que se beneficia ou utiliza, efetiva ou potencialmente, de serviço público. (Lei nº 13.460/2017); (ii) responsáveis pelo processo, para garantir seus fluxos e recursos adequados, avaliar e aperfeiçoar; e (iii) atores que participam na execução dos serviços ou dos processos de trabalho, que podem ser

os próprios usuários dos serviços, os agentes públicos, as unidades organizacionais, os servidores, os parceiros e os fornecedores.

O elemento de suporte à metodologia de BPM, essencial para a construção da CVI, diz respeito à arquitetura de negócio e de processos:

arquitetura de negócio: cria os modelos de negócio. Esses modelos estão em um alto nível de abstração e lidam com as capacidades do negócio de executar ou entregar algo. São os que lidam com “o que” do negócio; e

arquitetura de processos: define como os serviços ou produtos são construídos e entregues. Dessa forma, modelos de arquitetura de processos, quando decompostos em maior nível de detalhe, definem as atividades que um negócio deve ser capaz de realizar. São os que lidam com o “como” do negócio.

Ainda no que tange aos elementos de suporte à metodologia de BPM, foram utilizados os conceitos dos sistemas de gestão da qualidade, que empregam a

abordagem de processo, incorporando o ciclo PDCA. As fases do PDCA são aplicadas na arquitetura de negócio e de processos, conforme define a ISO 9001 (2015), com a seguinte orientação:

P - Planejar (do inglês “Plan”): refere-se aos processos que estabelecem os objetivos do sistema e seus processos, as políticas da organização e os recursos necessários para entregar resultados de acordo com os requisitos dos usuários ou atores.

D - Fazer (do inglês “Do”): refere-se aos processos que implementam (executam) o que foi planejado. C – Verificar (do inglês “Check”): refere-se aos processos que monitoram e medem os processos e os serviços e produtos resultantes em relação às políticas, objetivos, requisitos e atividades planejadas, além de relatar os resultados.

A – Agir (do inglês “Act”): refere-se aos processos que tomam ações para melhorar o desempenho da organização, conforme necessário, ou seja, trata-se do próprio processo de gerenciamento da qualidade.

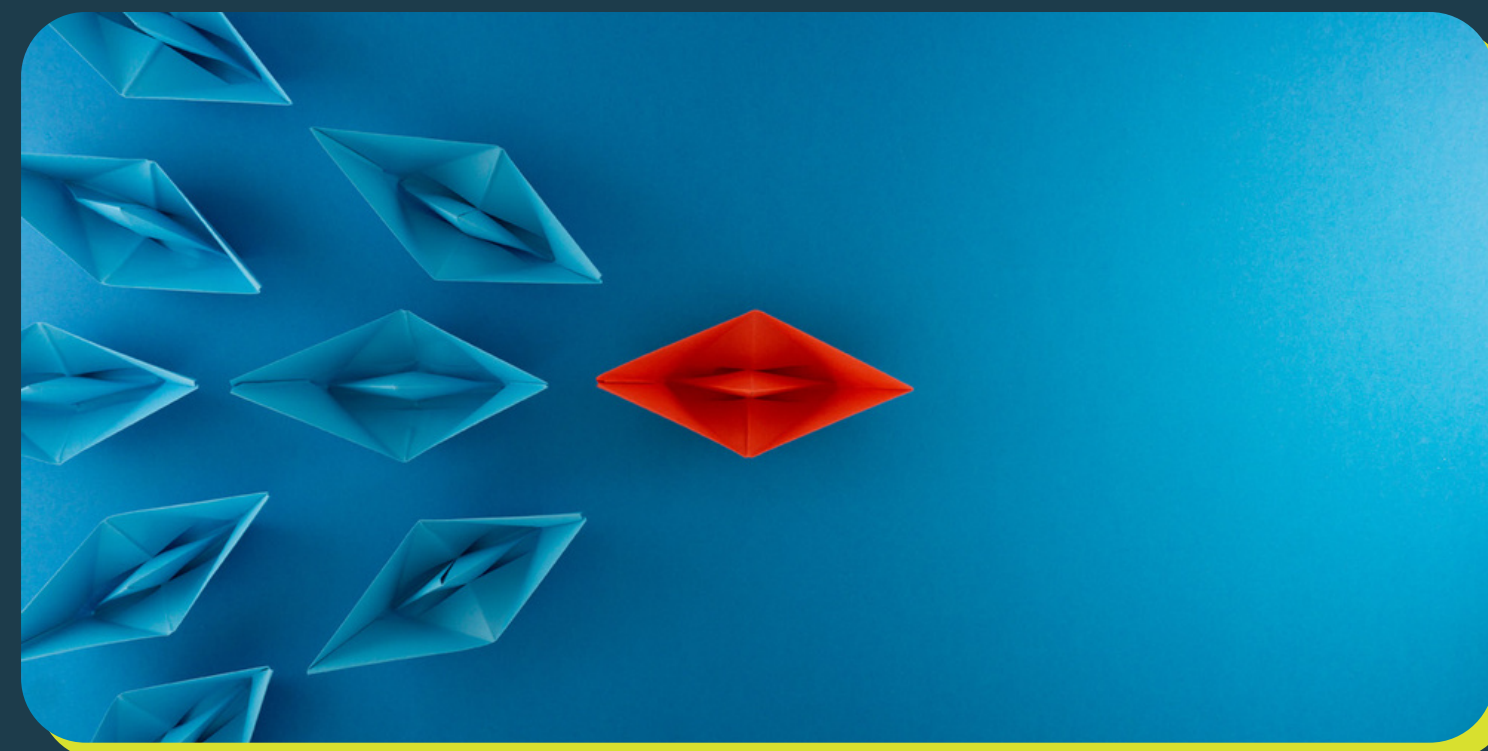
2.1 ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DA CADEIA DE VALOR INTEGRADA

A construção da CVI de Educação foi realizada junto aos setoriais e seccionais do Sistema Organização e Inovação Institucional (SIORG) e envolveu as partes interessadas. Considerando que a metodologia de gestão de processos faz parte do SIORG, as seguintes etapas foram seguidas:

- a)** diagnóstico do ambiente interno e externo dos processos, com aplicação de entrevistas junto às unidades;
- b)** análise normativa do negócio;
- c)** mapeamento dos segmentos de clientes, serviços, proposta de valor, processos-chave, recursos-chave e principais parceiros;
- d)** identificação e alocação dos indicadores;
- e)** diagramação da cadeia de valor;
- f)** descrição de macroprocessos e processos;
- g)** validação da arquitetura de negócios e processos;

As etapas seguintes devem ser realizadas pelo órgão, as quais podem ser apoiadas pelo DINOV/SEGES/MGI:

- h)** definição ou redefinição da missão do órgão, se for o caso;
- i)** aprovação pelo comitê de governança ou equivalente; e
- j)** publicação da cadeia de valor integrada no site do órgão e normativo que a aprova.



2.2 APRESENTAÇÃO DA CADEIA DE VALOR INTEGRADA DE EDUCAÇÃO

A Cadeia de Valor Integrada da Educação é a representação da macrofunção constitucional da educação, presente no Título VIII - Da Ordem Social, Capítulo III - Da Educação, da Cultura e do Desporto, Seção I - Da Educação, nos art. 205 a 214, da Constituição Federal (1988).

Neste contexto, não importa **“quem faz”** ou **“onde é feito”**, mas sim **“o que faz”** e **“como é feito”** para gerar e entregar valor relacionado à educação. É importante considerar que os processos de trabalho são interfuncionais e interorganizacionais, pois envolvem todo o trabalho ponta a ponta, cruzando limites funcionais necessários para entregar valor para os usuários da educação.

Uma vez que a proposta de CVI retrata o propósito (negócio) da educação, que é alcançado, não importa **“quem faz”** ou **“onde é feito”**, mas sim **“o que é feito”**. Assim, esta proposta não requer necessariamente adaptações. **No entanto, considerando que pode haver macroprocessos e processos finalísticos que não são o propósito de alguns órgãos e entidades vinculadas, sugere-se que, nesses casos, sejam excluídos aqueles que não são competência e responsabilidade desse órgão ou entidade na declaração de sua cadeia de valor.** Por exemplo: se uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) não oferece “Educação básica” e/ou “Educação profissional”, este macroprocesso e seus respectivos processos não precisam estar presentes na CVI da educação dessa IFES.

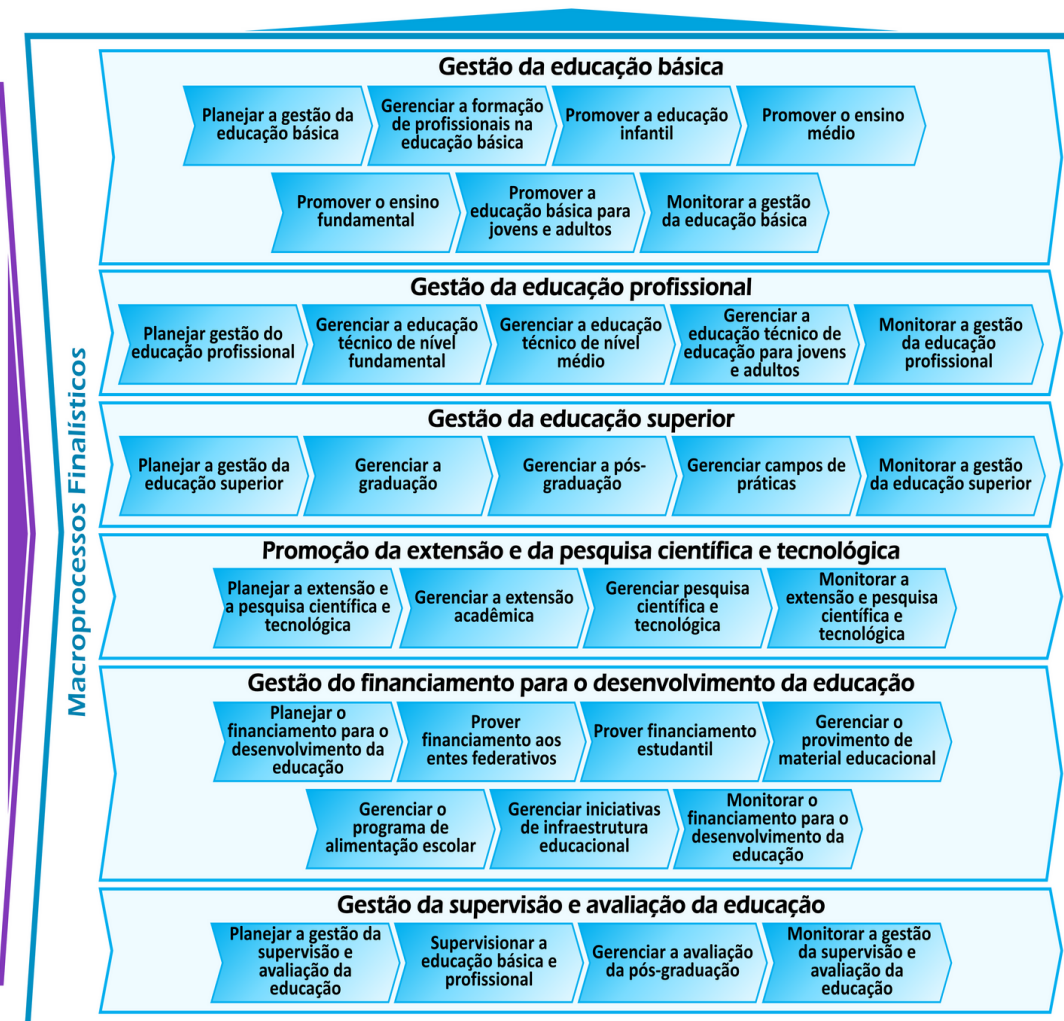
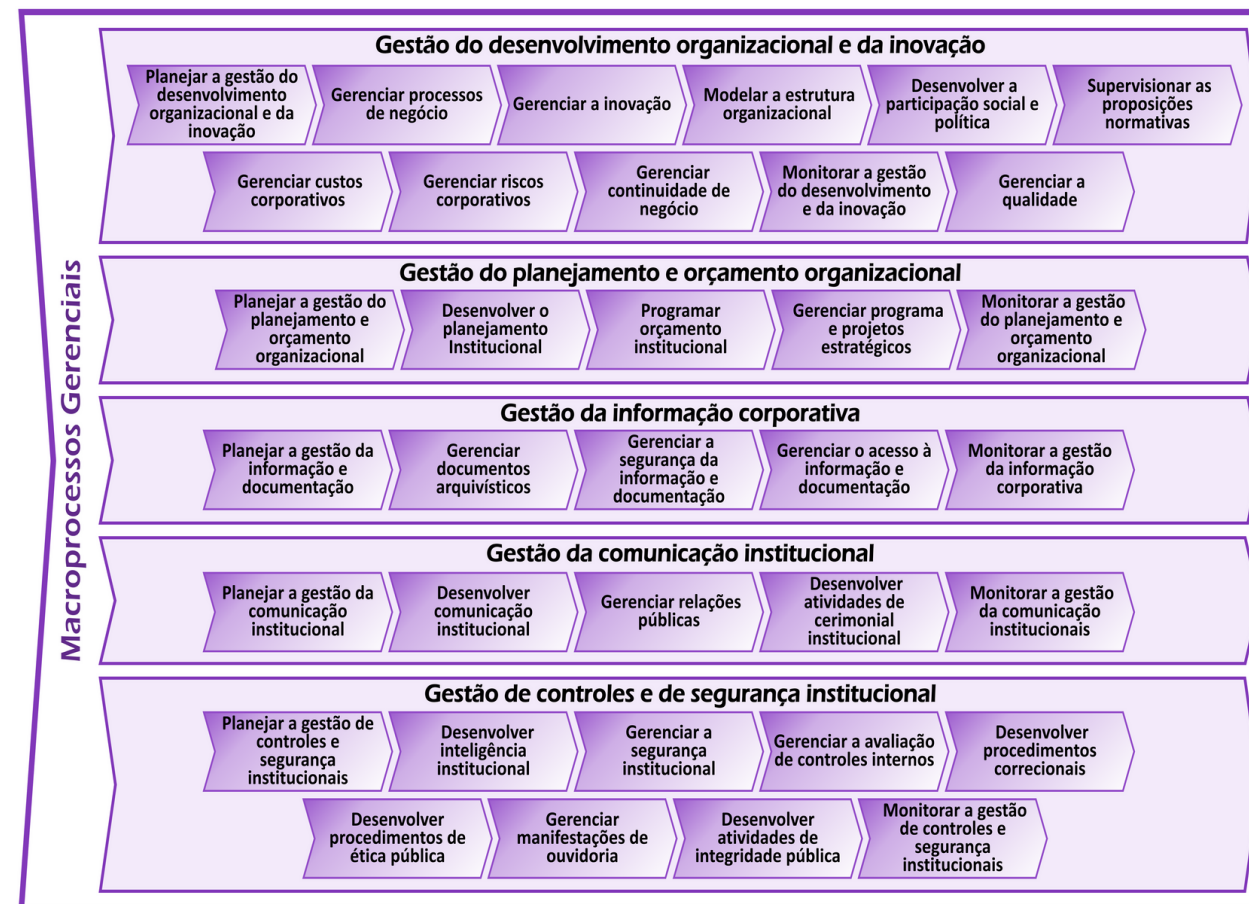
Caso haja algum macroprocesso finalístico em que a IFES não atua, este processo pode ser excluído, em se tratando de um Do (D) “executar”, por exemplo. Mas é importante ressaltar que os processos do Plan (P) e do Check (C), nos quais se aplica o ciclo PDCA na CVI não podem ser excluídos, afinal o “planejar” e “monitorar” do ciclo PDCA são processos que fazem parte de qualquer organização como princípio mínimo da gestão.

Dados esses conceitos e observações, a figura abaixo representa a proposta de Cadeia de Valor Integrada da Educação Pública do Brasil.



Missão do Órgão

Cadeia de Valor Integrada da Educação



Valor Público

Educação gratuita e de qualidade

Profissionais empreendedores

Pesquisador qualificado

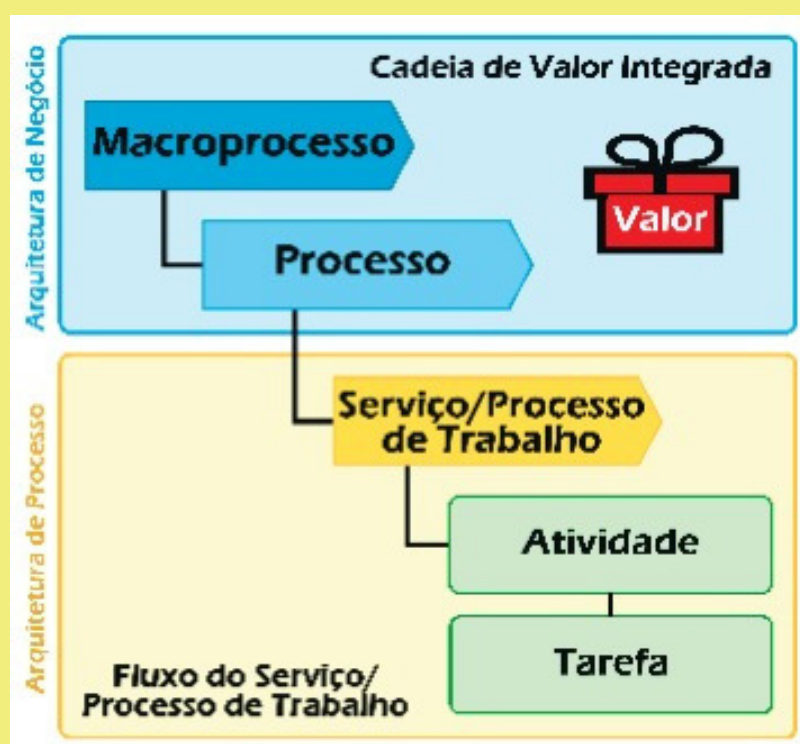
#Outros





A interpretação e a leitura da CVI se dão de baixo para cima (bottom up), levando em consideração que tudo começa nas atividades que são executadas no dia a dia, as quais foram identificadas em entre- vistas, normas e oficinas.

Na sequência, estas atividades são agrupadas e consolidadas, aplicando as definições da arquitetura de negócio e processos em todas as etapas da elaboração da CVI, bem como o ciclo PDCA.



As etapas que ainda não foram executadas para conclusão da CVI de Educação no âmbito desta proposta elaborada pela SEGES estão descritas abaixo:

- a)** elaboração das descrições dos macroprocessos e processos;
- b)** validação do valor público, referente aos macroprocessos e processos;
- c)** alocação dos indicadores identificados;
- d)** desdobramento dos serviços e processos de trabalho de cada processo, tendo em vista que esses só foram agrupados e não validados;
- e)** conclusão e validação da arquitetura de negócios e processos, em decorrência da etapa anterior; e
- f)** formalização ou publicação da cadeia de valor integrada.

Quanto à formalização ou publicação da CVI, esta pode ser realizada por meio de portaria ou instrumento normativo adotado pelo órgão, podendo seguir o modelo em anexo ao final deste documento ou contendo os seguintes elementos:

- a)** lista dos macroprocessos e seus respectivos processos;
- b)** diagrama da CVI com seus macroprocessos e respectivos processos, os valores públicos e a missão do órgão; e
- c)** quando possível, a lista dos indicadores alocados na cadeia de valor integrada;

Considerações Finais



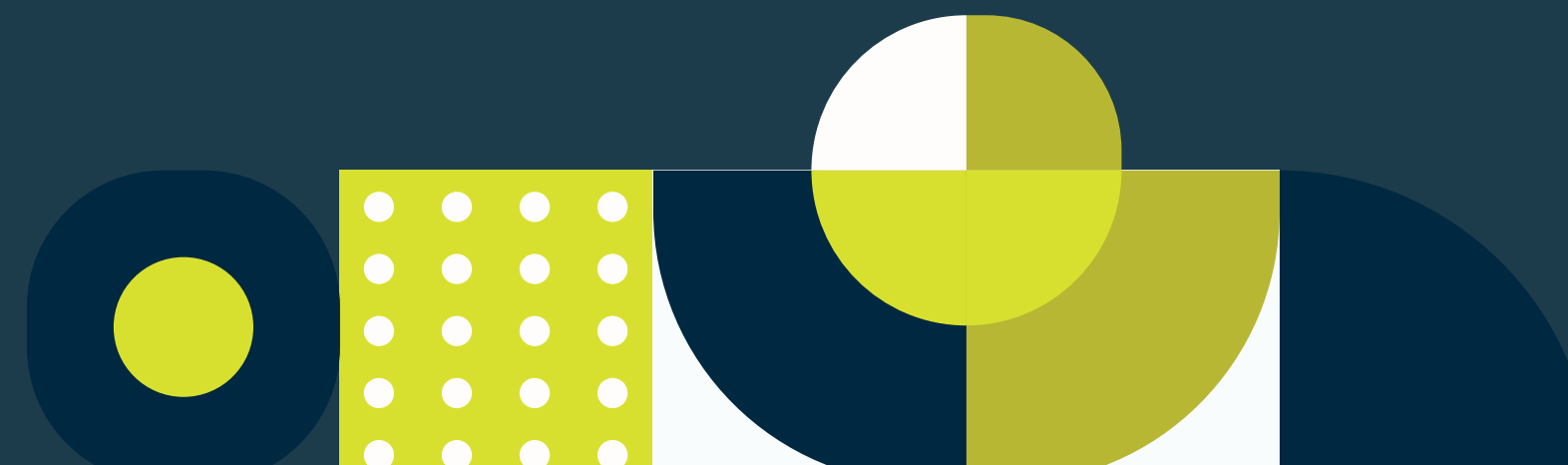
Os benefícios da CVI, por meio do gerenciamento de processos relevantes no contexto da gestão são:

- a)** Institucionalização do pensamento e visão sistêmica
- b)** Impulsionamento à cultura de gestão de processos com foco em inovação
- c)** Geração e entrega de valor público
- d)** Efetivação das políticas públicas
- e)** Melhoria do catálogo de serviços públicos
- f)** Alcance do design organizacional orientado a processos
- g)** Alavancagem da estruturação dos mecanismos de governança
- h)** Referencial do planejamento estratégico
- i)** Melhoria e cumprimento da estruturação dos relatórios legais
- j)** Impulsionamento da gestão de riscos
- k)** Impulsionamento da análise de custos
- l)** Avanço no monitoramento do desempenho
- m)** Alavancagem da responsabilidade social
- n)** Efetivação e base do código de classificação da informação e documentação
- o)** Alavancagem do perfil de competências e planos de carreira
- p)** Melhoria na estruturação dos controles de gestão

Considerando que a Cadeia de Valor Integrada é o principal referencial para o desenvolvimento do planejamento estratégico, torna-se prudente o desenvolvimento de toda a CVI, para que os processos críticos e relevantes que subsidiarão a formulação do planejamento estratégico sejam identificados. Outrossim, reconhece-se a importância da CVI como subsídio à implantação do Programa de Gestão e Desempenho, o qual implementa no órgão uma cultura de gestão por resultados baseada no conhecimento dos processos e das entregas do órgão ao cidadão.

Além deste contexto, a CVI é o instrumento de grande valor para se alcançar o design organizacional, ou seja, a modelagem da arquitetura organizacional orientada a processos, a partir da Cadeia de Valor Integrada.

Por fim, outro maior impacto dos benefícios da CVI está relacionado à estruturação dos relatórios legais, principalmente o Relatório de Gestão. Conforme DN/TCU Nº 198/2022, que trata o diagrama da CVI



ANEXO: MODELO DE PORTARIA PARA APROVAÇÃO DA CADEIA DE VALOR INTEGRADA

Versão em word para download

PORTARIA nº #, DE # DE # DE 20##

Aprova a Cadeia de Valor Integrada representada pelos macroprocessos e processos finalísticos, gerenciais e de suporte do [nome do órgão].

O PRESIDENTE, CONSELHO OU COMITÊ #, no uso de suas atribuições que lhe foram conferidas pelo Regimento Interno, aprovado pela Resolução nº #, de # de # de 20##,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar a Cadeia de Valor Integrada do [nome do órgão] representada pelos macroprocessos e seus respectivos processos finalísticos, gerenciais e de suporte, conforme Anexo.

Art. 2º São macroprocessos finalísticos e seus respectivos processos:

I - Macroprocesso - [nome do macroprocesso finalístico 1] e seus respectivos processos:

- a) Processo [nome do processo finalístico 1];
- b) Processo [nome do processo finalístico 2]
- c) Processo [nome do processo finalístico “n”]

II - Macroprocesso - [nome do macroprocesso finalístico 2] e seus respectivos processos:

- a) Processo [nome do processo finalístico 1];
- b) Processo [nome do processo finalístico 2]
- c) Processo [nome do processo finalístico “n”]

III - Macroprocesso - [nome do macroprocesso finalístico 3] e seus respectivos processos:

- a) Processo [nome do processo finalístico 1];
- b) Processo [nome do processo finalístico 2]
- c) Processo [nome do processo finalístico “n”]



Art. 3º São macroprocessos gerenciais e seus respectivos processos:

I - Macroprocesso - [nome do macroprocesso gerencial 2] e seus respectivos processos:

- a) Processo [nome do processo gerencial 1];
- b) Processo [nome do processo gerencial 2]
- c) Processo [nome do processo gerencial “n”]

II - Macroprocesso - [nome do macroprocesso gerencial 2] e seus respectivos processos:

- a) Processo [nome do processo gerencial 1];
- b) Processo [nome do processo gerencial 2]
- c) Processo [nome do processo gerencial “n”]

III - Macroprocesso - [nome do macroprocesso gerencial 3] e seus respectivos processos:

- a) Processo [nome do processo gerencial 1];
- b) Processo [nome do processo gerencial 2]
- c) Processo [nome do processo gerencial “n”]

Art. 4º São macroprocessos de suporte e seus respectivos processos:

I - Macroprocesso - [nome do macroprocesso suporte 1] e seus respectivos processos:

- a) Processo [nome do processo suporte 1];
- b) Processo [nome do processo suporte 2]
- c) Processo [nome do processo suporte “n”]

II - Macroprocesso - [nome do macroprocesso suporte 2] e seus respectivos processos:

- a) Processo [nome do processo suporte 1];
- b) Processo [nome do processo suporte 2]
- c) Processo [nome do processo suporte “n”]

III - Macroprocesso - [nome do macroprocesso suporte 3] e seus respectivos processos:

- a) Processo [nome do processo suporte 1];
- b) Processo [nome do processo suporte 2]
- c) Processo [nome do processo suporte “n”]

[Artigo opcional, considerando que estas definições estão no manual]

Art. 5º Para fins desta Portaria consideram-se as seguintes definições:

I - processos finalísticos - são atividades essenciais de uma organização para o cumprimento de seu propósito, responsáveis pela geração e entrega valor diretamente aos usuários (BPM CBOK, 2019).

II - 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 permeiam toda a estrutura hierárquica dos processos finalísticos e de suporte, por meio das diretrizes, políticas, métodos, normas, modelos de medição, monitoramento, controle e avaliação, que não geram valor diretamente aos usuários, mas são necessários para garantir que a organização opere de maneira eficaz e eficiente (BPM CBOK, 2019).

III - processos de suporte - são os que permeiam toda a organização e visam de modo integrado, suportar operacionalmente as atividades e as demandas de recursos-chaves necessários, pois são projetados para apoiar os processos finalísticos, não geram valor diretamente aos usuários, mas podem ser críticos e estratégicos, pois influenciam diretamente na capacidade de uma organização em executar efetivamente os processos finalísticos (BPM CBOK, 2019).

V - Cadeia de Valor Integrada - é definida como o levantamento de todas as atividades ou processos necessários para gerar ou entregar serviços ou produtos a um beneficiário, representada pelas atividades finalísticas, gerenciais e de suporte de uma organização que permite melhor visualização do valor gerado ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos.

VI - 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 (Decreto nº 9.203/2017).

VII - usuários - são pessoa física ou jurídica que se beneficia ou utiliza, efetiva ou potencialmente, de serviço público, conforme Lei nº 13.460/2017

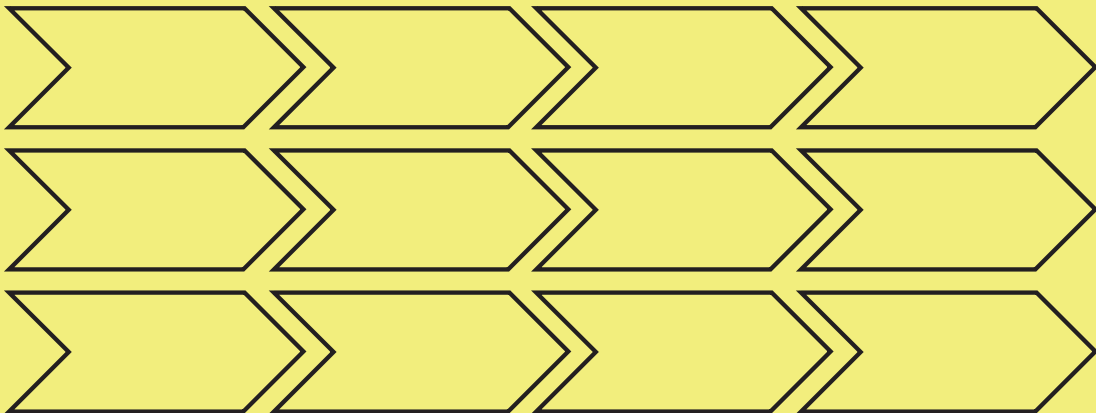
VIII - atores ou participantes: são os que participam da execução dos serviços ou processos de trabalho, podem ser os usuários, agente público, unidades organizacionais, servidores, parceiros ou fornecedores (BPM CBOK, 2019).

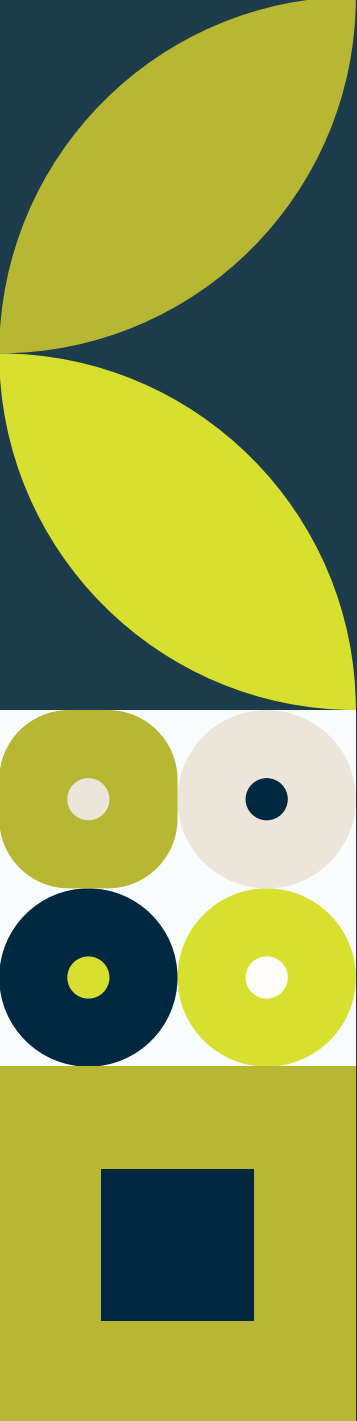
Art. 6º Compete aos coordenadores de processo, sem prejuízo das competências previstas no Regimento Interno, realizar a atualização da documentação e dos indicadores dos processos sob sua responsabilidade.

Art. 7º Esta Portaria entra em vigor na data da sua publicação.

NOME DO GESTOR

ANEXO
DIAGRAMA DA CADEIA DE VALOR INTEGRADA DO ÓRGÃO





MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

