

# CADEIA DE VALOR SEGER

GUIA PARA IDENTIFICAÇÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

2020/2022

GOVERNO DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO  
*Secretaria de Gestão  
e Recursos Humanos*



# SUMÁRIO

FICHA TÉCNICA	2
APRESENTAÇÃO	3
1. INTRODUÇÃO	5
2. CONTEXTUALIZAÇÃO	7
3. CADEIA DE VALOR DA SEGER	10
3.1. ARQUITETURA DE PROCESSOS	11
3.2. PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS	12
4. CONCLUSÃO	16
5. REFERÊNCIAS	19

# FICHA TÉCNICA

Direção: Marcelo Calmon Dias

Coordenação: Pablo Sandin Amaral e Werllison Miranda

Membros: Alessandro Furtado, Aline Schultz, Carolina Cheib, Sandro Costa, Sheila Fernandes e Suellen Barone.

Apoio Técnico: Edinei Souza, Jéssica Manjabosco, Murillo Birchler Xavier, Tatiane Alencar e Willian Oliveira

Apoio Administrativo: Francielly Silva

Design, fotografia e diagramação: Rafael Kaiser

Colaboração: Laboratório de Inovação na Gestão (LAB.Ges) e Unidade Executora de Controle Interno (UECI)

Produção: Escritório Local de Processo e Inovação (ELPI Seger)

Aprovação: Gerência de Processos e Projetos (GPP)

Realização: Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (Seger)

## **Agradecimentos Especiais**

Agradecimento à Lenise Loureiro Menezes e Pedro Henrique Trindade de Souza pelo apoio na realização deste trabalho.

# APRESENTAÇÃO

Diante da crescente demanda e do desafio de ofertar serviços públicos com qualidade e de forma mais ágil e digital, a SUBGES/SEGER, em cumprimento aos seus objetivos de oferecer práticas inovadoras e contribuir para melhoria da gestão pública estadual, desenvolveu através do seu ELPI este manual que detalha e operacionaliza o Modelo de Atuação (ELPI's), elaborado pelo Escritório Central de Processos - ECP/ES.

Para além da clássica teoria da gestão por processos, o trabalho ora proposto, utiliza-se de forma mesclada da boa técnica do Business Process Management - BPM e das ferramentas e metodologia ágeis disponíveis, priorizando e valorizando a experiência do usuário (UX), a colaboração e a comunicação sempre com foco em oferecer os melhores serviços aos cidadãos.

Começamos pela cadeia de valor e arquitetura de processos, pois estas etapas garantem a instituição, seus colaboradores e a sociedade uma visão do que ela oferece e como se organiza para o cumprimento de seus objetivos institucionais.

Desta forma, esperamos que com a realização deste trabalho pelos demais Escritório Locais de Processos e Inovação - ELPI's, possamos ter de forma gradual e abrangente uma visão geral de como a gestão pública funciona por meio dos seus processos, em especial, do poder executivo estadual.

Este é apenas o ponto de partida de um trabalho permanente, uma busca incansável por oferecer sempre os serviços necessários, no momento certo e da melhor forma. O advento da pandemia COVID-19, colocou como pauta prioritária a transformação digital nos governos, forçando mudanças e a forma como realizamos e ofertamos nossos serviços. Essa é uma exigência da sociedade, ou nos organizamos e nos qualificamos para estes novos tempos, ou não daremos conta da nossa missão.

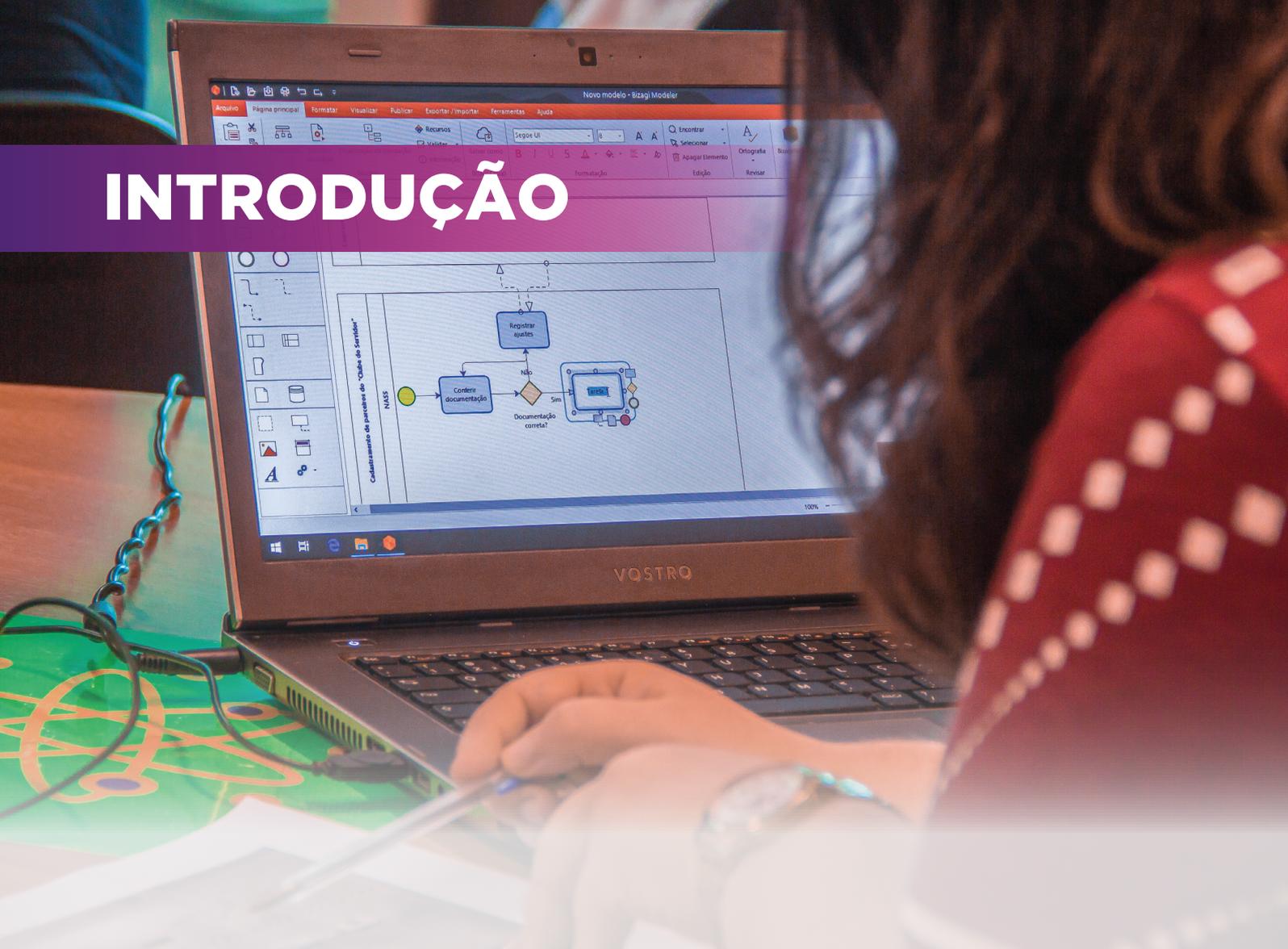
Parabenizo a todos que se empenharam para a realização deste trabalho e esperamos que este Guia venha contribuir com todos os envolvidos nesta constante e necessária tarefa de melhorar de forma inovadora a gestão pública estadual.

Um abraço a todos.

A portrait of Marcelo Calmon Dias, a middle-aged man with dark hair, wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt and a patterned tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred, warm-toned image of what appears to be a large group of people or a crowd.

**MARCELO CALMON DIAS**  
**SECRETÁRIO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS**

# INTRODUÇÃO



As regras de modelos de negócio mudaram. Em cada segmento da indústria, a disseminação de novas tecnologias, cada vez mais disruptivas, tem transformado organizações e seus processos.

Inserir-se neste novo cenário é algo ainda mais desafiador para o setor público que, pelo fato de ter como missão a entrega de valor público e objetivos sociais, acaba por trabalhar com outros incentivos e enfrentar barreiras e impedimentos diferentes daqueles enfrentados por boa parte das organizações.

Uma dinâmica singular e mais complexa do que observamos na iniciativa privada, exige não só a incorporação, mas a adaptação de melhores práticas que visam a transformação digital em governos, especificamente.

Teoria e prática apontam para o papel de destaque que a gestão por processos (BPM) desempenha na jornada de transformação digital de uma organização, em especial nos estágios iniciais, onde ambos compartilham objetivos e características similares. Transformação Digital envolve a transformação interna da organização e da sua relação com os stakeholders, quais sejam, cidadãos, servidores, organizações privadas, outras esferas de governo e outros níveis de governo. Envolve a transformação de processos internos e externos (front office e back office), a transformação nas operações-chave de negócio e afeta produtos e processos, bem como as estruturas organizacionais e os conceitos de gestão e governança, pela definição de novas estratégias de relação interna na organização e com o seu ecossistema, operacionalizadas pelo uso de tecnologias e mudanças na criação de valor.

Neste contexto, a Seger empenhou-se em construir sua cadeia de valor, arquitetura de processos e priorizá-los. Primeiro passo para uma organização de excelência, que busca ser cada vez mais eficiente com foco no cliente, neste caso, toda sociedade capixaba.

## CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo o Guia BPM CBOK (2013), processo consiste em “um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”.





No tocante aos tipos de processos, conforme apresentado no Modelo de Atuação (ELPI's), elaborado pelo Escritório Central de Processos - ECP/ES (2020), do Governo do Estado do Espírito Santo, há três: finalístico, de suporte e estratégico. Já os macroprocessos consistem em um “conjunto de processos executados de forma ordenada, em uma ou mais unidades, por meio dos quais a organização cumpre a sua missão e implementa suas estratégias, gerando valor ao seu usuário final.”.

Para facilitar o entendimento dessa estruturação de processos e macroprocessos, propõe-se a criação da cadeia de valor. Segundo o Modelo do ECP/ES (2020), a cadeia de valor:

“

“Pode ser entendida como um modelo que representa a visão sistêmica dos macroprocessos organizacionais, de forma a se obter uma visão ampla do encadeamento destes processos e atividades. Ou seja, é utilizada para uma representação do relacionamento lógico dos processos de trabalho, permitindo uma visualização do fluxo de informações, produtos e atividades que transitam entre vários processos da organização” (ECP, 2020, p. 25).

”

Dentro de uma visão organizacional eficiente e transparente, a Seger propôs a atualização da Cadeia de Valor, pelo seu Escritório Local de Processo e Inovação (ELPI Seger), cujos membros foram designados por meio da Portaria nº 309-S, publicada em 25/06/2020.

# CADEIA DE VALOR DA SEGER



A primeira fase do trabalho consistiu na **sensibilização dos servidores** da Secretaria. Em seguida, foi realizado um **estudo e análise de legislações e cenários** para construção da Nova Cadeia de Valor.

Na terceira fase, foram realizadas **as validações setoriais** dos processos identificados na organização. Na sequência, realizou-se a **validação pela Alta Gestão da Cadeia de Valor da Seger** para o período de 2020 a 2022. Foram identificados 276 processos, os quais foram agrupados em 9 macroprocessos, conforme figura representada abaixo:

# CADEIA DE VALOR



Figura 1 - Mapa Estratégico SEGER 2019-2022

Por último, com os processos identificados iniciou-se a fase de divulgação destes resultados na Secretaria.

## 3.1. ARQUITETURA DE PROCESSOS

A arquitetura de processos é o conjunto de todos os processos de negócio da organização, estruturados de forma hierárquica para que sejam organizados de uma maneira efetiva, a fim de que possam ser compreendidos, comunicados e otimizados.

Na Seger, os macroprocessos foram divididos em dois níveis até o detalhamento do fluxo de processo ou diagrama de modelagem de processo. Sua apresentação foi construída de forma dinâmica para que o usuário consiga a informação de forma personalizada, conforme demonstrado em:

[seger.es.gov.br/lista-de-processos](http://seger.es.gov.br/lista-de-processos)

Classificação

Finalístico
Suporte
Estratégico

Macroprocessos - Nível 1

Gestão do Patrimônio

Gestão de Pessoas

Modernização da Gestão Pública

Gestão de Aquisições, Licitações, Contratos e Convênios

Macroprocessos - Nível 2

ARQUITETURA DE PROCESSOS - SEGER 2020

Processos

- Adesão a Ata de Registro de Preços da Administração Estadual
- Adesão a Ata de Registro de Preços de outros Poderes, Estados, Distrito Federal ou União
- Adesão de Contrato Corporativo
- Alteração Contratual
- Aplicação de Sanções Administrativas
- Cadastramento de Fornecedores
- Cancelamento de Preços nas Atas de Registro de Preços
- Compras de Bens e Serviços Comuns – Modalidade Pregão
- Concorrência (Menor Preço)

Atualmente, dos 276 processos identificados, 4 foram priorizados para as fases de mapeamento, análise e redesenho. Posteriormente serão selecionados mais processos de acordo com a classificação da matriz de priorização.

### 3.2. PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

“A necessidade de priorização vem então da constatação da impossibilidade de fazermos tudo o que gostaríamos ou que necessitamos, restando assim

a opção de focarmos nossos esforços e de alocar nossos recursos naquilo que trará o melhor retorno a expectativas pré-definidas. ” Escritório Central de Processos - ECP/ES (2020).

Nesta perspectiva, a priorização de processos na Seger foi realizada com base em critérios claros e previamente definidos numa matriz que considera quatro tópicos: Alinhamento Estratégico, Impacto, Maturidade e Complexidade. É importante mencionar que a priorização também leva em conta o caráter discricionário da administração pública, ou seja, é realizado um estudo para entender se há alguma demanda governamental extraordinária que aponte uma classe específica de processos dentro da Cadeia de Valor.



## **a) CADASTRAMENTO DE FORNECEDORES - CRC**

**Objetivo:** Estabelecer procedimentos do Cadastro Único de Fornecedores do Estado do Espírito Santo que visa possibilitar a inscrição e habilitação dos interessados em participar de processos licitatórios realizados pelos órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional e dos demais órgãos ou entidades que, expressamente, a ele aderirem, e para gestão de contratos. Ao fornecedor habilitado será emitido o Certificado de Inscrição no Cadastro de Fornecedores do Estado do Espírito Santo - CRC/ES.

## **b) CREDENCIAMENTO E CADASTRAMENTO PARA CONVÊNIOS - CRCC**

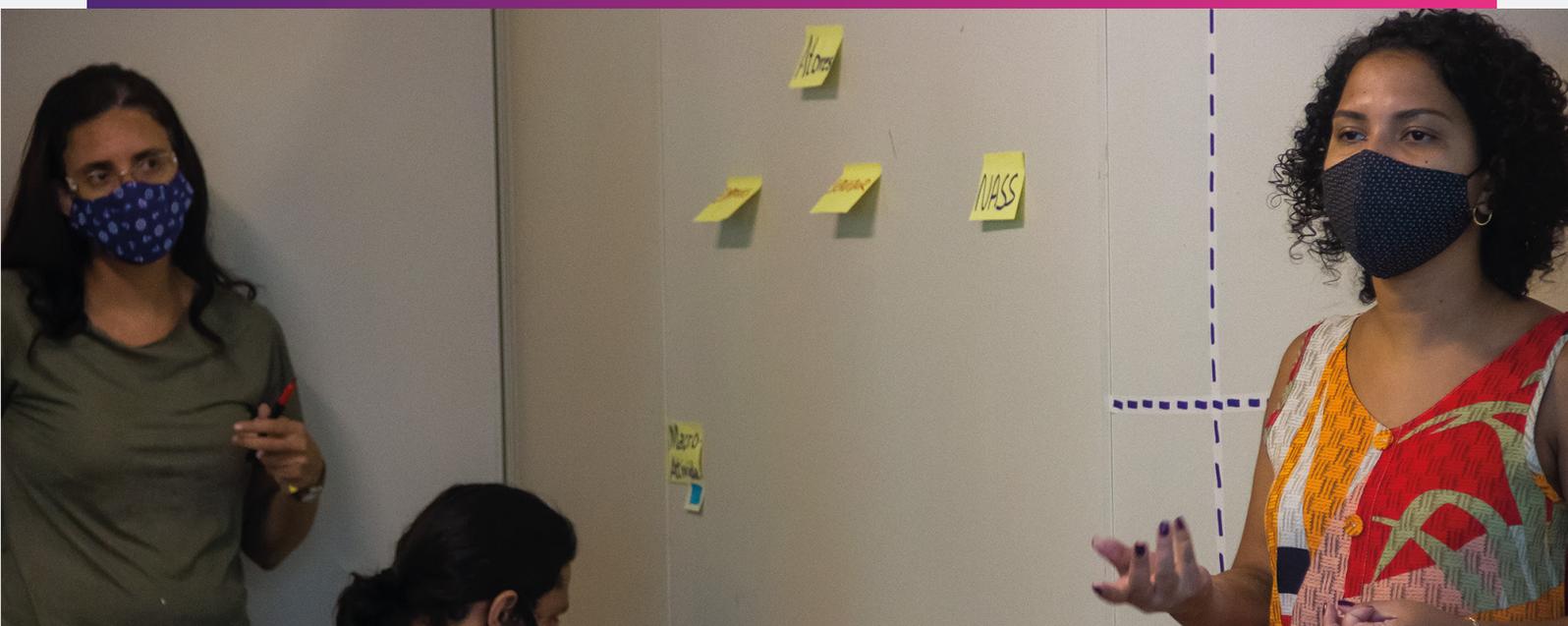
**Objetivo:** Estabelecer procedimentos para o credenciamento e cadastramento de ente ou entidade pública interessados em apresentar propostas e celebrar convênios no SIGA.

## **c) CADASTRO DE INSTITUIÇÕES CONSIGNATÁRIAS**

**Objetivo: Apoiar os órgãos do Poder Executivo Estadual na gestão de margem consignável e contratos para consignação em folha de pagamento.**

## **d) CADASTRAMENTO DE PARCEIROS (EMPRESAS DO CLUBE DE DESCONTOS DO SERVIDOR)**

**Objetivo: Contemplar a maior gama de empresas, cidades, produtos e serviços para atender aos interesses dos servidores, tanto na economia alcançada em compras de produtos de consumo, quanto em alternativas de serviços mais acessíveis em diversos segmentos, sem distinção de cargo, função, remuneração ou qualquer outra característica particular das carreiras do Estado.**



# CONCLUSÃO

A atualização da Cadeia de Valor da Seger, coordenado pelo Escritório Local de Processo e Inovação - ELPI, foi realizada de forma integrada e participativa com representantes dos setores (donos de processos) da Seger, com objetivo de identificar os processos de negócio da organização, que são representados por intermédio desta e da arquitetura de processos.

Ao longo do trabalho foram realizadas reuniões para debates conceituais e compartilhamento de conhecimentos visando à gestão de conhecimento da equipe e partes envolvidas.



A metodologia adotada para a realização da revisão da cadeia de valor, baseada no modelo de atuação elaborado pelo Escritório Central de Processos, impulsionaram o debate sobre inovação e gestão por processos ao longo dos meses.

Devido à pandemia, houve a necessidade de reajuste da condução das atividades, bem como a criação de soluções que pudessem atender às restrições de reuniões presenciais.

A formação de parcerias com a Unidade Executora de Controle Interno (UECI) do órgão e o Escritório Central de Processos (ECP), para padronização do entendimento e tratamento sobre gestão por processos, foi um marco importante para melhor compreensão dos servidores da instituição, assim como dos seus respectivos resultados.

A nova Cadeia de Valor da Seger está disponível para toda a sociedade no site da Seger, podendo ser acessada em <https://seger.es.gov.br/cadeia-de-valor-2>. Pensando também na experiência do usuário, foi desenvolvida uma Arquitetura de Processos, com apresentação dinâmica, de forma a facilitar a compreensão dos cidadãos capixabas interessados nos seus processos, disponível em <https://seger.es.gov.br/lista-de-processos>.

O ELPI Seger irá acompanhar e apoiar a melhoria dos processos priorizados, concentrando-se no apoio aos donos de processos durante as etapas de mapeamento, redesenho, implementação e monitoramento, bem como subsidiar à Alta Administração com informações estratégicas dos processos.

Desta forma, com a finalização da etapa detalhada, a próxima atividade que o Escritório Local de Processo e Inovação - ELPI conduzirá estará diretamente relacionada com a revisão destes processos, conforme priorização, que será realizada no decorrer do ano de 2021.

# REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. (2013). Fundamentals of business process management. Berlin: Springer.

ESPÍRITO SANTO. Facioli, E., Daher, L., Alencar, T. Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos. Modelo de Atuação para Escritórios Locais de Processos e Inovação. Vitória, 2020. 80 p.

Mulgran, 2007. Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously. NESTA Provocation 03

SEGER. Norma de Procedimento – SCV 001: Credenciamento e Cadastramento. Seger, 2018. Disponível em: <https://seger.es.gov.br/Media/seger/UECI/Norma%20de%20Procedimento%20-%20SCV%20N%C2%BA%20001.pdf>. Acesso em 12 de fevereiro de 2021.

SEGER. Norma de Procedimento - Seger Nº 010: Cadastro de Instituições Consignatárias. Seger, 2018. Disponível em: <https://seger.es.gov.br/Media/seger/UECI/Norma%20de%20Procedimento%20-%20SEGER%20N%C2%BA%20010.pdf>. Acesso em 12 de fevereiro de 2021.

SEGER. Norma de Procedimento - Seger Nº 021: Cadastramento de Fornecedores. Seger, 2020. Disponível em: <https://seger.es.gov.br/norma-de-procedimento-exclusiva?page=3>. Acesso em 12 de fevereiro de 2021.

Palmer, N. (2017). Digital Transformation with Business Process Management. Florida: Future Strategies Inc.

Rogers, D. (2016). The Digital Transformation Playbook. Columbia: Columbia University Press.

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

**ELPI**  
*Seger*



**GOVERNO DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO**  
*Secretaria de Gestão  
e Recursos Humanos*

**Escritório Local de Processo e Inovação – ELPI Seger**  
**Av. Governador Bley, 236, 5º andar, Centro, Vitória, ES**  
**Telefone: 3636-5204**  
**E-mail: [elpi@seger.es.gov.br](mailto:elpi@seger.es.gov.br)**