



Secretaria de Estado de Saúde do DF

Manual de Boas Práticas em Gestão Por Processos da SES-DF

Versão nº 1 - Brasília DF 2024



Escritório de
Processos
da SES-DF

1º

Manual de Boas Práticas em Gestão por Processos

Secretaria de Estado de
Saúde SES-DF



Escritório de
Processos
da SES-DF

APRESENTAÇÃO

Bem-vindo ao **Manual de Boas Práticas em Gestão por Processos da SES-DF**. Todo o conteúdo é apresentado de forma objetiva, prática e clara, com foco nas informações essenciais sobre o tema e respaldo nas melhores práticas do Guia para a Gestão por Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (ABPMP CBOK).

De acordo com o Guia para o Corpo Comum de Conhecimento em BPM (CBOK), versão 4.0 (ABPMP, 2021, p. 17), “A Associação de Profissionais por Processos de Negócios é uma Organização profissional sem fins lucrativos, neutra em relação aos fornecedores, dedicada ao avanço dos conceitos e práticas em Gestão por Processos de Negócios.

Destacamos que a Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal, por meio da Portaria Distrital nº 1.307/2018, formalizou a Gestão Orientada por Processos na SES-DF. Essa iniciativa fortalece a política de governança e as boas práticas de gestão em Riscos, Controle Interno e Gestão para Resultados, estabelecendo um conjunto integrado de instrumentos para planejar, implementar, monitorar e avaliar as Políticas Públicas e Projetos Estratégicos do Governo do Distrito Federal.

Neste contexto, o Manual assume o desafio de ser acessível e ao mesmo tempo aderente às melhores práticas globais de administração, especialmente adaptadas para as necessidades e realidade da SES-DF.

“Art. 2º O Escritório de Processos da SES-DF (EP/SES-DF) está sob o gerenciamento da Gerência de Modelagem de Processos, da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional, da Coordenação de Planejamento em Saúde da Subsecretaria de Planejamento em Saúde, da Secretaria de Saúde do Distrito Federal”.



**SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DO DISTRITO
FEDERAL**

LUCILENE MARIA FLORÊNCIO DE QUEIROZ
Secretária de Estado de Saúde do Distrito Federal - SES/DF

NELMA REGIA DA CUNHA LOUZEIRO
Secretária-Adjunta de Gestão em Saúde - SAG

LUCIMIR HENRIQUE PESSOA MAIA
Secretário-Adjunto de Assistência à Saúde - SAA

JOSÉ RICARDO BAITELLO
Secretário-Adjunto de Governança - SAGOV

RODRIGO VIDAL DA COSTA
Subsecretário de Planejamento em Saúde - SUPLANS

EQUIPE DE ELABORAÇÃO DO MANUAL DE BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO POR PROCESSOS DA SES-DF

COORDENADOR DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - CPLAN

Lucas Marani Bahia Duca

DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DIORG

Maria Katallini Alves Costa

GERENTE DE MODELAGEM DE PROCESSO - GMPROC

Edney Francisco de Oliveira

EQUIPE TÉCNICA DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS - EP - GMPROC

Alexandre Oliveira Simões

Edney Francisco de Oliveira

Ligia Cintia Andrade Costa de Carvalho

Lohrrany Monyk Silva Borges

CONTEUDISTAS, REVISORES E DIAGRAMADORES

Alexandre Oliveira Simões

Edney Francisco de Oliveira

Ligia Cintia Andrade Costa de Carvalho

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABPMP - Association Of Business Process Management Professionals
AGR - Acordo de Gestão Regional
BIZAGI - Ferramenta BPMS mais simples e flexível
BPM CBOK - Corpo Comum de Conhecimento
BPMN - Business Process Model and Notation
CIG-SES/DF - Comitê Interno de Governança
CPLAN - Coordenação de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional
CS-DF - Conselho de Saúde do DF
DIORG - Diretoria de Desenvolvimento Organizacional
DIPLAN - Diretoria de Planejamento e Orçamento
EP-SES/DF - Escritório de Processos da SES-DF
GMPROC - Gerência de Modelagem de Processos
LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA - Lei Orçamentária Anual
ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PAS - Programação Anual de Saúde
PDS - Plano Distrital de Saúde
POP - Procedimento Operacional Padrão
PPA - Plano Plurianual
PRI - Planejamento Regional Integrado
RAG - Relatório Anual de Gestão
RAQ - Relatório de Atividades Quadrimestral
RGE - Relatório de Gestão
SAG - Sistema de Acompanhamento Governamental
SEDGG - Secretaria Especial Desburocratização, Gestão e Governo Digital
SEGES - Secretaria de Gestão
SESplan - Sistema Estratégico de Planejamento
SOP - Standard Operating Procedure
SUPLANS - Subsecretaria de Planejamento em Saúde

PRINCIPAIS NORMATIVOS E DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

As legislações abaixo contribuem à Gestão Orientada por Processos no âmbito da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal, sendo base para a atuação de forma técnica nesta Secretaria de forma a alcançar maior maturidade organizacional e resultados finalísticos.

Decreto nº 39.546/2018

Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal.

Portaria Distrital nº 1.307/2018

Institui a Gestão Orientada por Processos no âmbito da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal e dá outras providências.

Decreto - Lei nº 200/1967

Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

Decreto nº 9203, de 22 de novembro de 2017

Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016

Estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal.

Decreto nº 37.573, de 25 de agosto de 2016

Institui o Modelo de Gestão para Resultados do Distrito Federal, como conjunto integrado de iniciativas e instrumentos de prospecção, formulação, implementação, monitoramento e avaliação dos resultados das Políticas Públicas e Projetos Estratégicos do Governo do Distrito Federal.

1º

Competências Gerais Na SES-DF e Aspectos Gerais Sobre Gestão Por Processos



Escritório de
Processos
da SES-DF

1. CONHECENDO A GESTÃO POR PROCESSOS NO ÂMBITO DA SES-DF

A evolução da Gestão Pública revela uma distinção marcante entre a atuação da Administração Pública Direta e Indireta. Esta última, composta por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas de direito público, caracteriza-se por maior autonomia, capacidade de inovação e uso facilitado de práticas administrativas avançadas, especialmente desde a implementação do Decreto-Lei nº 200/1967.

Em contraste, a Administração Direta nas instituições de saúde tem sido predominantemente marcada por uma cultura burocrática e taylorista, influenciada por equipes multidisciplinares de profissionais, como médicos, enfermeiros, psicólogos e fisioterapeutas. Nesse contexto, torna-se cada vez mais relevante expandir a modelagem dos processos de trabalho e promover melhorias contínuas para ampliar a colaboração entre todos os envolvidos e, assim, melhor atender às expectativas da sociedade quanto aos serviços de saúde pública oferecidos pelo Governo do Distrito Federal.

Estudos como o de Matos e Pires (2006) apontam que o gerenciamento do trabalho no setor de saúde, especialmente em ambientes hospitalares, ainda sofre influência significativa dos modelos taylorista/fordista, da administração clássica e da cultura burocrática.

A expansão da Gestão por Processos contribui para o aumento da maturidade organizacional, fortalecendo a gestão de riscos, o controle interno e a obtenção de resultados. Com isso, torna-se possível avançar na formulação, implementação, monitoramento e avaliação de Políticas Públicas e Projetos Estratégicos do Governo do Distrito Federal, mesmo diante do crescimento populacional e da limitação de recursos financeiros.

Essas reflexões são fundamentais para promover o desenvolvimento e a capacitação das equipes, incentivando a colaboração entre unidades organizacionais e subsecretarias e criando um ambiente propício para repensar a execução dos processos de trabalho, com o objetivo de aprimorar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos de saúde.

Sob o prisma das boas práticas administrativas, é essencial integrar conhecimentos de diferentes abordagens da Administração Geral, como a Abordagem Humana (1932), Estruturalista (1947), Sistêmica (1951), Neoclássica (1954), Comportamental (1957), Desenvolvimento Organizacional (1962), Contingencial (1972) e as Novas Abordagens pós-1990.

Por fim, por meio da aplicação sistêmica e abrangente desses conhecimentos, torna-se possível atuar de forma mais eficaz nos aspectos humanos, comportamentais e contingenciais, reduzindo as limitações impostas por disfunções burocráticas e pavimentando o caminho para transformações culturais que incentivem a inovação nos processos de trabalho de forma integrada, fortalecendo os resultados coletivos e promovendo um impacto maior e mais sustentável que a execução de ações isoladas.

2. COMPETÊNCIA DA GERÊNCIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS (GMPROC) DE ACESSORIA E ESTRATÉGICA (EXCEPCIONALIDADE)

De forma inovadora, a Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal instituiu o Escritório de Processos por meio da Portaria Distrital nº 1.307/2018, que define no artigo 1º, parágrafo 3º: **“Escritório de Processos é um mecanismo organizacional que legitima a gestão por processos, definindo padrões, metodologias e ferramentas [...]”**.

Desde sua criação, em 20 de dezembro de 2018, o Escritório de Processos da SES está sob a responsabilidade da Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC), subordinada à SUPLANS/SES. Essa Gerência atua no planejamento, monitoramento, avaliação, elaboração, disseminação e manutenção de padrões, procedimentos, normas e métodos, além de fornecer apoio às demais unidades organizacionais da SES.

Também se encarrega de alinhar os processos às estratégias organizacionais e oferecer um canal de comunicação para divulgar ações e resultados da gestão de processos.

Além disso, conforme o artigo 3º da Portaria SES-DF nº 1.307/2018, uma das competências destacadas é o **“inciso IV - Apoiar as iniciativas de análise, transformação, modelagem e implantação dos processos organizacionais”**, o que coloca a Gerência (GMPROC) como principal responsável pela assessoria em boas práticas de processos.

Em situações específicas e conforme orientação da alta gestão, a Gerência (GMPROC) pode ainda, de forma excepcional e temporária, atuar estrategicamente em demandas pontuais."

3. ASPECTOS GERAIS SOBRE GOVERNANÇA PÚBLICA E GESTÃO POR PROCESSOS

A governança na administração pública é fundamental para construir uma sociedade mais justa, transparente e eficiente. Em um cenário de recursos públicos limitados e demandas crescentes da população, a adoção de boas práticas de governança é essencial para garantir que políticas e serviços públicos atendam de maneira ética e eficaz às necessidades dos cidadãos.

A governança pública pode ser compreendida como a coordenação de processos, políticas, leis, regulamentos e instituições que orientam, controlam e supervisionam a gestão dos recursos públicos e a prestação de serviços à sociedade. Essa prática envolve transparência, responsabilidade, participação cidadã, eficiência e eficácia na administração das atividades governamentais.



Figura 1: Relação entre governança e gestão
Fonte: Referencial básico de Governança Organizacional - TCU - pág. 17

A governança de processos é uma abordagem estruturada para tomada de decisões, controle e implementação de mudanças, garantindo que os processos funcionem para entregar valor (ABPMP, 2013).

De acordo com o Guia para o Corpo Comum de Conhecimento em BPM (CBOK), versão 4.0 (ABPMP, 2021, p. 17), “Efetivamente não há uma estrutura única, padrão, para uma governação de processos amplamente utilizada. O foco organizacional nos processos ainda está a emergir e uma variedade de estruturas de governança está em utilização e a evoluir”.

Segundo a AGU, a governança de processos de trabalho é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos organizacionais às expectativas e necessidades dos clientes, com foco em processos ponta a ponta. Ela abrange estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para planejar, analisar, modelar, implementar, gerenciar desempenho e refinar os processos de maneira contínua (Ciclo BPM - Business Process Management), promovendo a melhoria constante dos processos de trabalho.

4. ARQUITETURA E HIERARQUIA DE PROCESSOS

A arquitetura de processos estabelece um modelo hierárquico que organiza os processos desde o nível mais alto, a cadeia de valor, até níveis mais detalhados, como macroprocessos, processos e subprocessos, oferecendo uma visão clara de como a organização opera. Assim, a hierarquia dos modelos de processo é classificada em: (i) Cadeia de Valor; (ii) Macroprocessos; (iii) Processos; e (iv) Subprocessos."

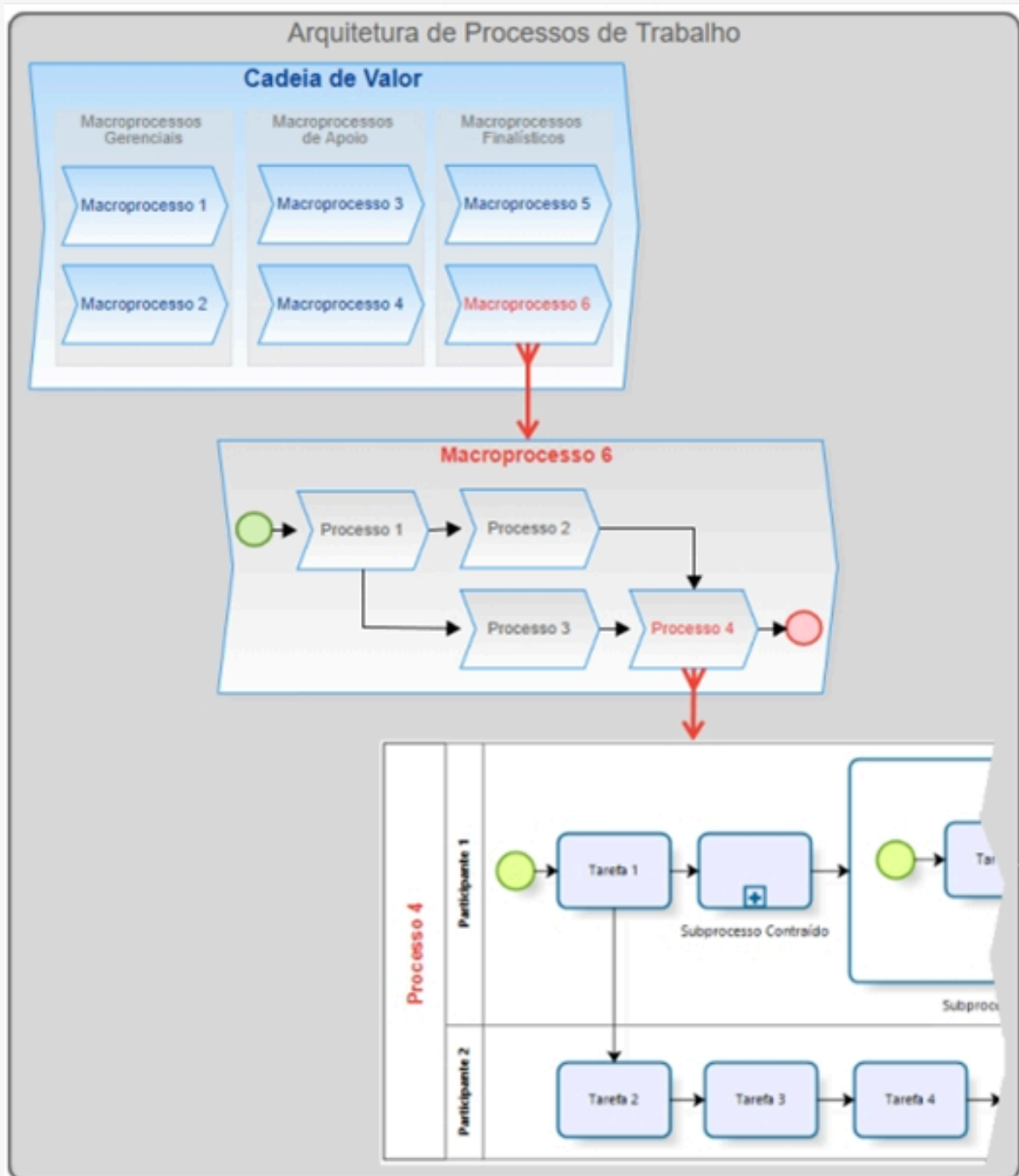


Figura 2: Arquitetura de processos de trabalho
Fonte: Presidência da República - PR, 2022

- Recomenda-se a utilização de subprocessos reutilizáveis, permitindo sua aplicação em outros processos organizacionais.
- Ao trabalhar com o aplicativo Bizagi, é fundamental validar o processo durante o desenho. Este recurso é útil para identificar possíveis equívocos na notação e garantir a conformidade com os padrões estabelecidos.

Seguir essas orientações contribui para a criação de modelos consistentes e compreensíveis, aprimorando a comunicação e o alinhamento entre todos os envolvidos no processo.

6.1 - Usar eventos de início e eventos de fim

A utilização de eventos iniciais e finais é uma prática recomendada em diagramas de processos, devendo ser aplicada de forma integrada.

É importante ressaltar que, se um evento de início for inserido em uma piscina, a inclusão de um evento de fim se torna obrigatória; o mesmo princípio se aplica na situação inversa.

A falta desses elementos pode resultar em interpretações equivocadas do processo, dando a impressão de que ele está incompleto.

Nas figuras abaixo, apresentamos exemplos que ilustram o uso correto e incorreto dos eventos de início e fim em um processo:

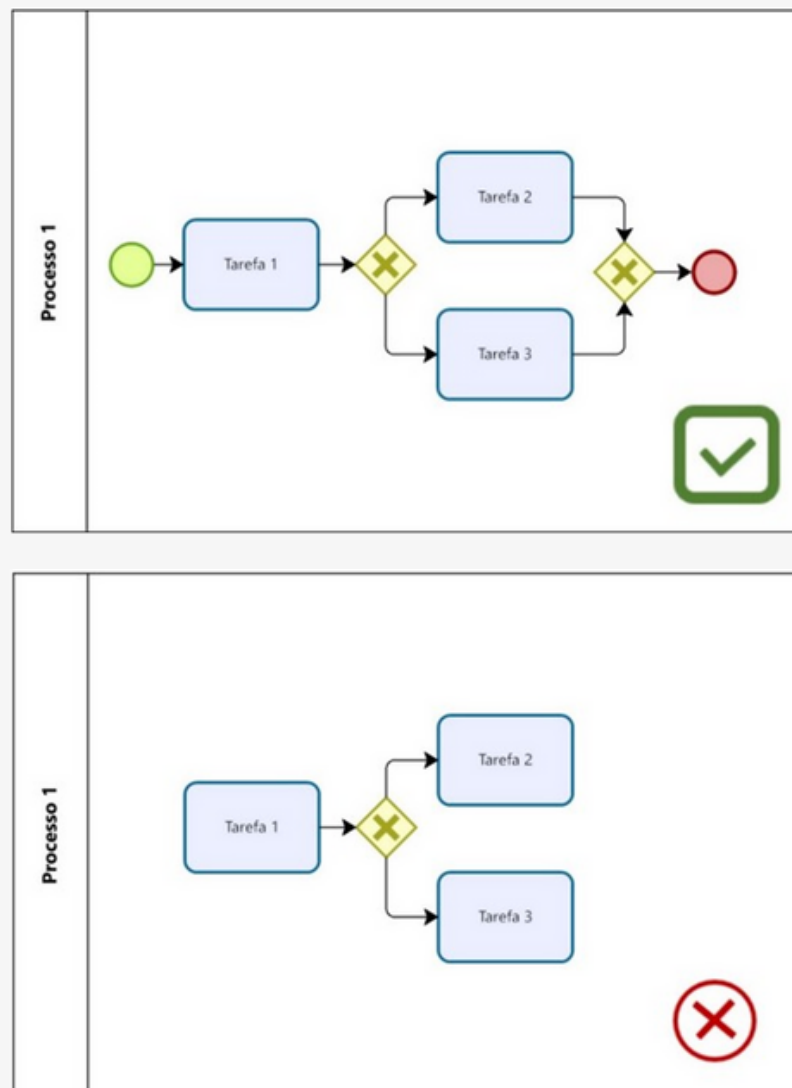


Figura 3. Uso de fluxos de sequência e de mensagem utilizados corretamente

6.2 - Conexão das Atividades em Diagramas de Processos

De acordo com a notação BPMN, todos os elementos de um processo inseridos em uma piscina devem estar totalmente conectados por fluxos de sequência. Quando essa conexão não é respeitada, a compreensão da ordem de execução das atividades fica comprometida, e a notação é utilizada de forma inadequada.

Nas figuras abaixo, apresentamos exemplos que demonstram o uso correto e incorreto dos eventos de início e fim em um processo:

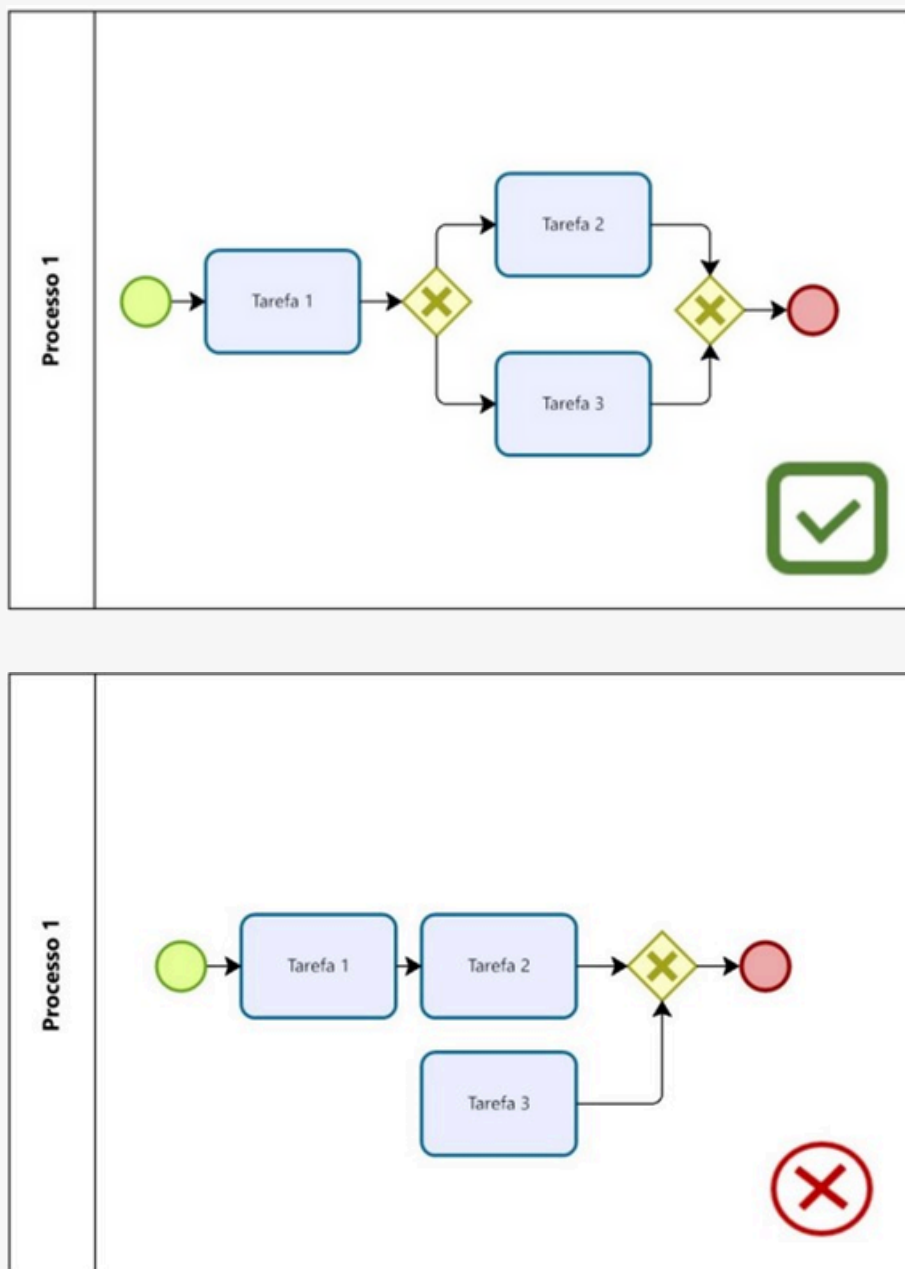


Figura 4. Uso de fluxos de sequência e de mensagem utilizados corretamente

6.3 - Uso Correto dos Fluxos de Sequência e de Mensagem

É fundamental utilizar fluxos de mensagem para conectar atividades situadas em piscinas diferentes. Para conectar atividades dentro da mesma piscina, devem ser utilizados fluxos de sequência, pois esses determinam a ordem de precedência entre as atividades de um processo.

A seguir, apresentamos exemplos que ilustram o uso correto dos fluxos de sequência e o emprego incorreto dos fluxos de mensagem em uma mesma piscina:

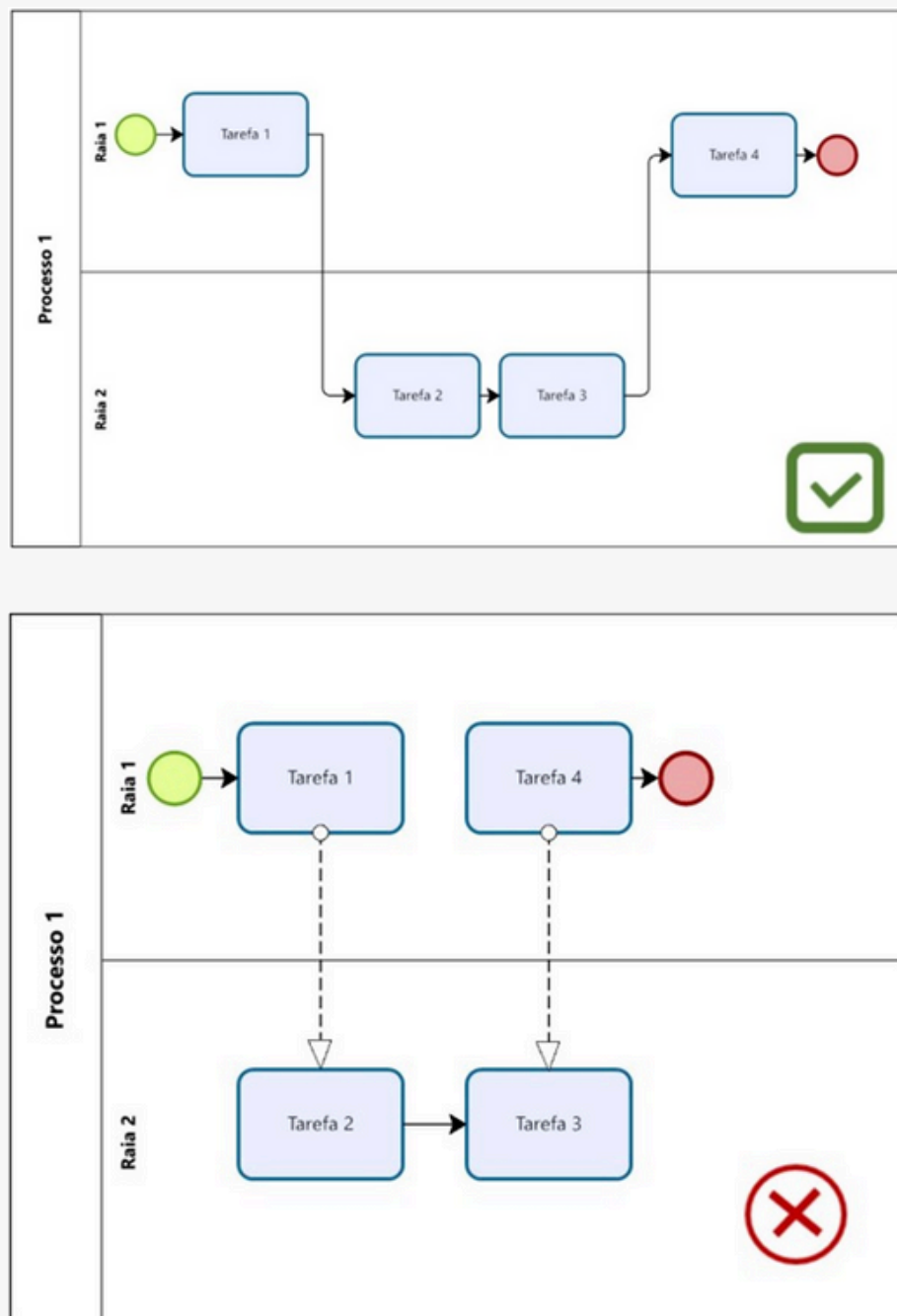


Figura 5. Uso de fluxos de sequência e de mensagem utilizados corretamente

A seguir, apresentamos o uso correto dos fluxos de mensagem e o uso incorreto dos fluxos de sequência em piscinas diferentes.

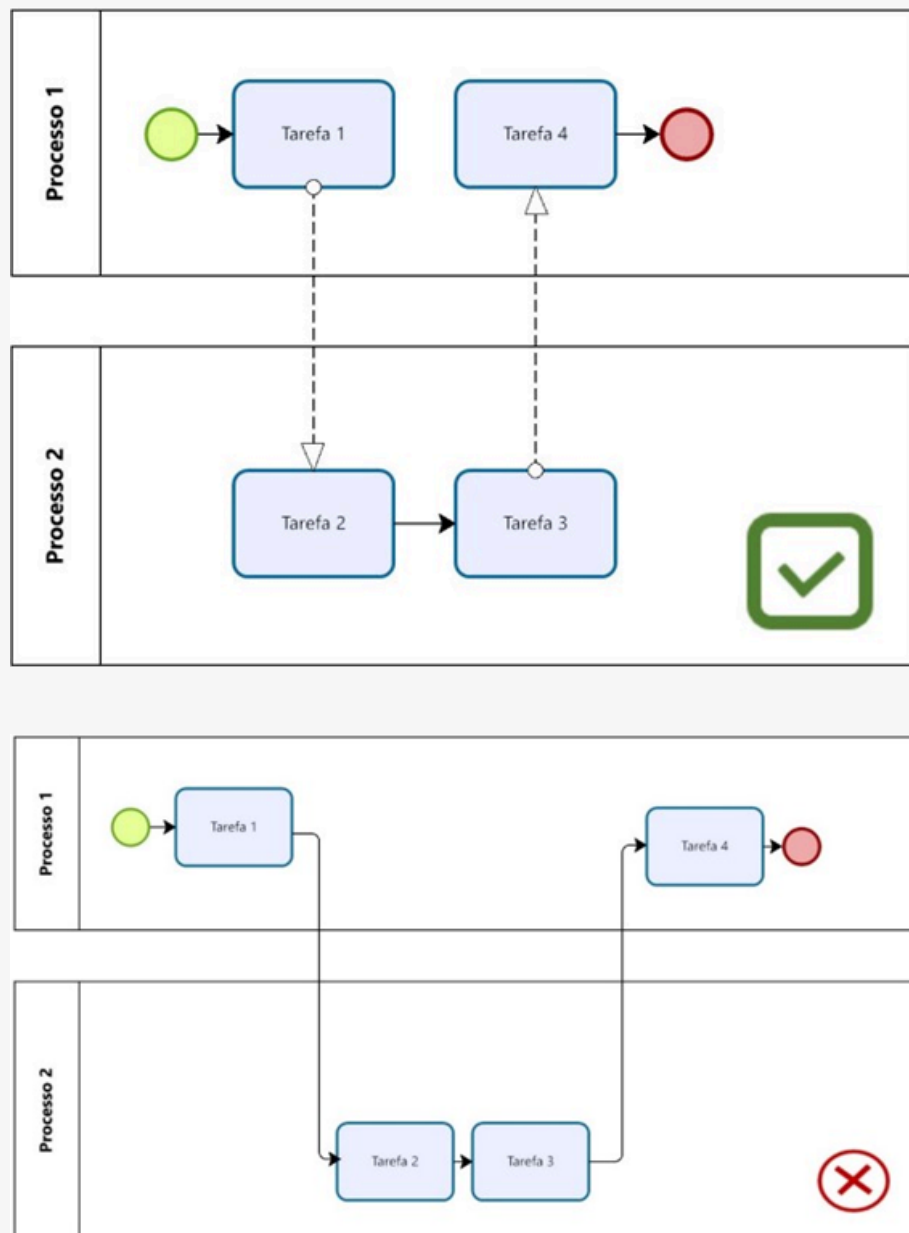


Figura 6. Exemplo de emprego de fluxos de mensagem

6.4 - Gateway como exemplo de controle e unificação de fluxo

De acordo com as especificações da BPMN, os gateways são elementos que controlam a divisão e a unificação do fluxo. Portanto, eles não devem ser utilizados para realizar ações no processo, uma função que é desempenhada por atividades e tarefas.

A seguir, apresentamos exemplos do uso correto e incorreto dos gateways, com base na explicação acima:

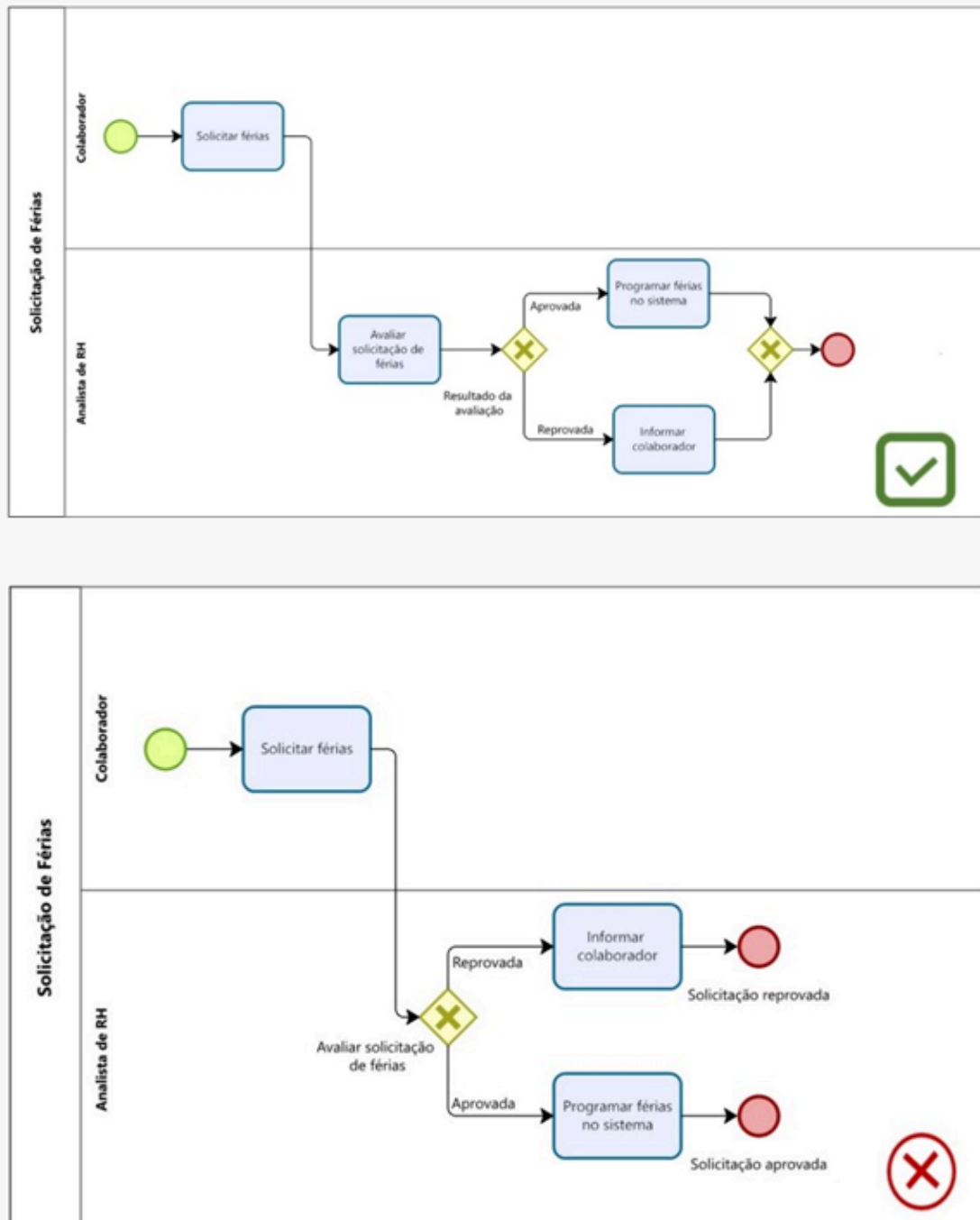


Figura 7. Emprego de gateway como exemplo de controle e unificação de fluxo.

6.5 - Utilização de Atividades com Tamanhos Consistentes no Diagrama

Embora não seja necessário padronizar o tamanho das atividades em um diagrama, é importante que elas mantenham o mesmo tamanho dentro do mesmo processo.

A seguir, apresentamos exemplos que ilustram essa prática:

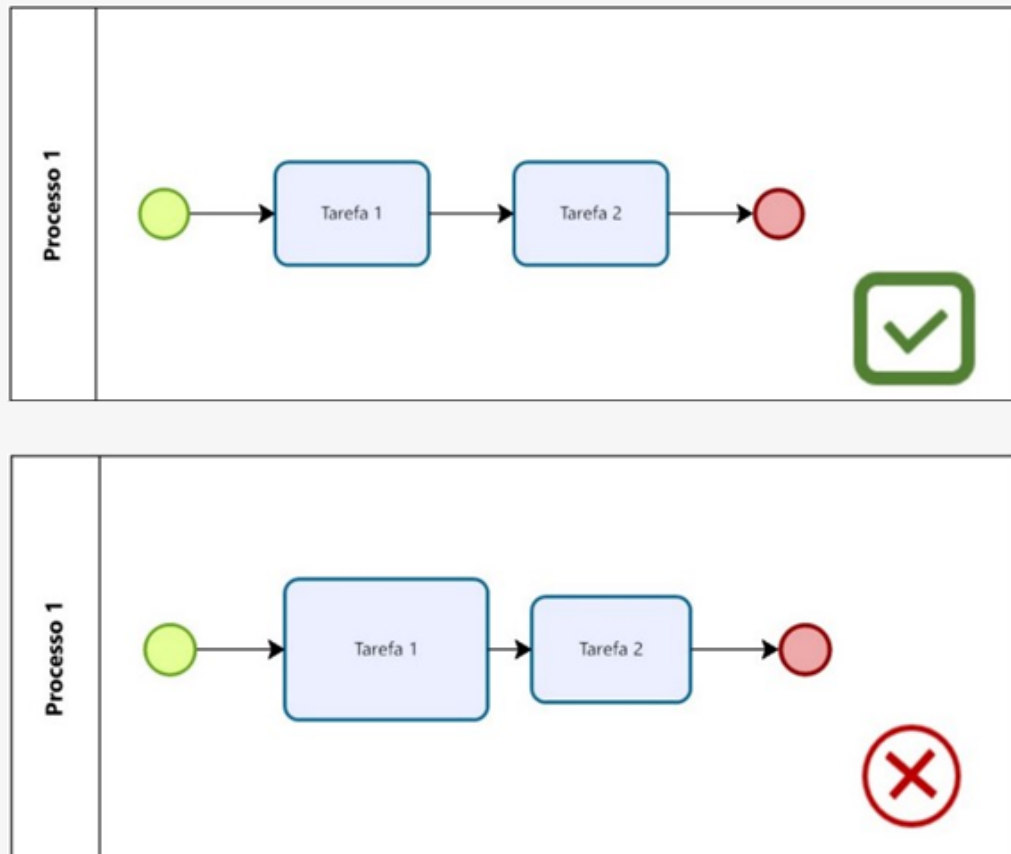


Figura 8. Exemplo de atividades de mesmo tamanho no diagrama.

2º

Aspectos Conceituais e Glosário dos Principais Termos Utilizados em Gestão Por Processos



Escritório de
Processos
da SES-DF

1. ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE GESTÃO POR PROCESSOS

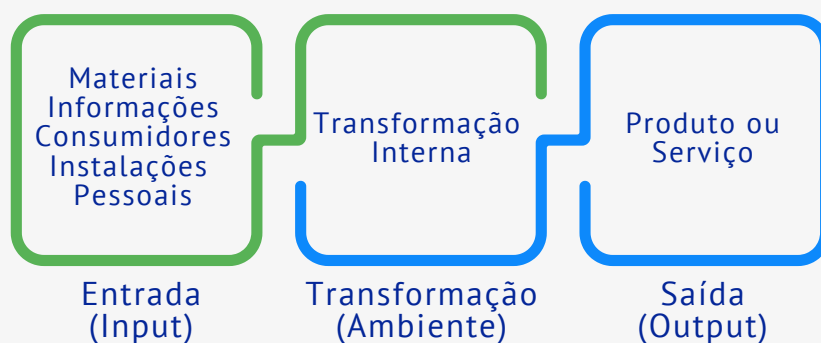
Quando abordamos a Gestão por Processos de maneira técnica, o primeiro recurso que nos vem à mente é o Guia para o Corpo Comum de Conhecimento em BPM (CBOK), desenvolvido pela ABPMP (Association of Business Process Management Professionals).

De acordo com o Guia BPM CBOK, versão 4.0 (ABPMP, 2021, p. 34), “O Guia BPM CBOK descreve as áreas de conhecimento em Gestão por Processos de Negócio, os conceitos chave e as melhores práticas geralmente aceites (capacitação e competências) para orientar uma Organização num caminho liderado por processos”.

Entretanto, para que esta obra se torne um verdadeiro manual técnico aplicável à Gestão por Processos no contexto da SES-DF, é fundamental buscar conhecimento em outras áreas, como o Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK).

Um conceito básico da Gestão por Processos é que ela é caracterizada por atividades interdependentes, visando à entrega de bens ou serviços. Esses serviços podem ser direcionados tanto a clientes externos, como os usuários do serviço público de saúde, quanto a clientes internos, ou seja, outras áreas funcionais da própria SES-DF.

Dentro de cada atividade, teremos as entradas, transformações e saídas, conforme ilustrado na imagem abaixo:



Fonte: Elaboração própria

Imagine que a GMPROC solicita à área de comunicação a criação de uma logomarca para o Escritório de Processos. Essa solicitação representa a entrada necessária para que a equipe de comunicação possa transformar as informações recebidas em uma peça gráfica, conforme o pedido inicial.

Esse raciocínio é fundamental em nossas comunicações diárias, que, de forma simplificada, referem-se ao processo de enviar estímulos adequados para obter a resposta desejada. Em outras palavras, a produção do bem ou serviço almejado depende diretamente da qualidade das informações de entrada.

Portanto, fica evidente que a comunicação deve ocorrer de maneira colaborativa entre todos os envolvidos, priorizando a objetividade e a clareza, sendo essencial evitar o uso de linguagens confusas e desnecessárias, que frequentemente desviam do objetivo original.

2. GLOSSÁRIO EM GESTÃO POR PROCESSOS E COMENTÁRIO

Considerando a familiaridade dos servidores com as diversas leis utilizadas no dia a dia, decidimos incluir neste capítulo um mini glossário sobre Gestão por Processos, acompanhado de breves comentários.

A seguir, apresentamos as palavras-chave e seus respectivos significados:

2.1 - Gestão por Processos

De acordo com o Manual de Gestão por Processos da Secretaria Jurídica e de Documentação - Escritório de Processos Organizacionais do MPF (2013, p. 13), “É uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam”.

Comentário:

É importante notar que o serviço público, especialmente a Administração Direta, desde a implementação da Abordagem Burocrática na década de 1930, destinada a combater práticas patrimonialistas, até o Decreto-Lei nº 200/1967, e mesmo após o advento do período gerencial, consolidado pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1995, ainda apresenta disfunções burocráticas em suas ações administrativas. Essas disfunções são frequentemente fundamentadas em ideias ultrapassadas, caracterizadas pela verticalização dos organogramas e pela atuação isolada das equipes, resultando em inúmeros conflitos e dificuldades para compreender e agir de acordo com suas atribuições regimentais legalmente estabelecidas.

De acordo com Paludo, Augustinho (2013, p. 316), “Um processo compreende uma série de atividades, racionalmente sequenciais e interrelacionadas, que devem ser executadas para se obter determinado resultado pretendido. É um modo de transformar insumos em produtos para atender a necessidade de algum cliente”.

Comentário:

A partir dessa citação, podemos aprofundar nossa compreensão do conceito de processo, que é caracterizado por uma sequência lógica de etapas, cada uma com um início e um fim claramente definidos. É essencial que as entregas de cada atividade agreguem valor à etapa seguinte. Assim, no âmbito da SES, é fundamental ir além das abordagens administrativas tradicionais e adotar uma perspectiva sistêmica, que reconhece que a soma dos esforços colaborativos pode gerar resultados significativamente superiores aos alcançados de maneira isolada e dispersa.

Em outras palavras, ao modelar os Processos de Trabalho na SES, é crucial atender às necessidades e expectativas dos clientes, sejam eles internos ou externos. Isso implica na criação de soluções para problemas que serão resolvidos ou mitigados por meio da implementação e monitoramento dos Manuais Descritivos, publicados na página do Repositório de Processos, devidamente validados pela alta gestão.

2.2 - Macroprocesso

De acordo com o Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi (2013, p. 154), “O macroprocesso é uma modelagem descritiva do processo, que proporciona uma visão resumida do fluxograma completo”.

Comentário:

Quando falamos em macroprocesso, nos referimos a um conjunto de subprocessos que delinham os fluxos a serem detalhados, ou seja, definindo as atividades e interações necessárias com atores que, muitas vezes, ultrapassam os limites organizacionais de uma única unidade.

Assim, os macroprocessos refletem os principais subprocessos, que posteriormente serão individualizados e detalhados com suas respectivas atividades, eventos de início e de fim, gateways, fluxos de sequência, fluxos de mensagem, associações, pistas, marcos, objetos de dados, armazenamento de dados, notações, cabeçalhos, entre outros elementos.

É importante destacar que, para garantir a padronização, utilizamos os mesmos elementos e nomenclaturas apresentados no software de diagramação de processos Bizagi.

2.3 - Subprocesso

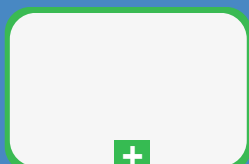
De acordo com o Guia para o Corpo Comum de Conhecimento em BPM (CBOK), versão 4.0 (2021, p. 17), “Na decomposição dos modelos de processos, o processo é dividido em subprocessos e em seguida, funções.. As funções são então relacionadas à operação corporativa onde são executadas e combinadas com outro trabalho de subprocesso para formar as atividades na área funcional.

Comentário:

Frequentemente nos deparamos com fluxos de trabalho que, se desenhados sem a utilização de subprocessos, ficariam excessivamente grandes. Por essa razão, é comum empregar subprocessos nos diagramas, com o objetivo de simplificar a modelagem dos processos de trabalho.

Além disso, é fundamental avaliar se o conteúdo é compreensível para alguém que não participou dos estudos prévios. Se os Manuais Descritivos em Gestão por Processos que estamos elaborando não são claros para o público em geral, isso indica que estamos no caminho errado.

Subprocesso



2.4 - Processo

De acordo com Paludo, Augustinho (2013, p. 317), “Processo: conjunto de operações (atividades e tarefas) que recebe um insumo, agregavalor e se transforma num produto (bem/serviço) destinado ao atendimento de necessidades dos clientes internos e externos”.

2.5 - Atividade

De acordo com o Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF (2013, p. 24), “Atividades: são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico. Exemplo: Realiza avaliação”.

2.6 - Tarefa

De acordo com o Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF (2013, p. 24), “Tarefas: nível mais detalhado das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade. Exemplo: enviar avaliação devidamente preenchida”.

Comentário:

Leitores mais atentos ou aqueles com conhecimento prévio em Gestão por Processos certamente perceberão que estamos gradualmente construindo uma hierarquia dos processos de trabalho na SES. Nossos macroprocessos precisam estar devidamente alinhados com os diversos instrumentos de planejamento e suficientemente detalhados para que todas as Unidades Organizacionais compreendam a importância de suas atividades dentro de suas esferas de competência ao modelar seus processos de trabalho.

Esse tema é atualmente de extrema relevância, pois pode servir como um catalisador para boas práticas de gestão e governança pública, ampliando os resultados das iniciativas individuais e promovendo uma maior integração entre as Unidades Organizacionais.

Além disso, essa abordagem proporciona uma melhor compreensão das competências regimentais de cada parte envolvida, permitindo que, assim como os processos são compostos por atividades interdependentes, as áreas organizacionais da SES-DF reconheçam a importância de agir de forma colaborativa.

Em nosso Manual Descritivo de Processos, detalhamos cada atividade, incluindo elementos como: descrição, atores responsáveis, tarefas, documentação necessária e documentação gerada, visando à sua aplicação prática.

3º

Desafios envolvidos no Planejamento em saúde na SES-DF



Escritório de
Processos
da SES-DF

1. DESAFIOS PARA ESTABELECEM MELHORES PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO NA SES-DF

A SUPLANS (Subsecretaria de Planejamento em Saúde) e sua subordinada CPLAN (Coordenação de Planejamento) enfrentam desafios amplos e complexos, que exigem ações estruturantes para alinhar os processos gerenciais com a cadeia de valor da SES-DF. O objetivo é fortalecer o apoio às áreas finalísticas e de suporte, assegurando o cumprimento dos direitos fundamentais definidos na Constituição Federal.

O Art. 6º destaca direitos sociais essenciais, como saúde, educação, alimentação, moradia, trabalho, transporte, segurança, previdência social, proteção à maternidade e à infância e assistência aos desamparados. Além disso, o Art. 196 afirma que “a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doenças e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação”.

O planejamento da SES-DF deve também observar os objetivos da Lei nº 8.080/1990, especialmente o Art. 5º, que estabelece: (i) a identificação e divulgação dos fatores condicionantes e determinantes da saúde; (ii) a formulação de políticas de saúde que promovam o bem-estar social e econômico; e (iii) a prestação de assistência integral à saúde, com ações coordenadas de promoção, proteção e recuperação.

Entre os principais desafios para o planejamento em saúde da SES-DF, destacam-se:

- **Cumprimento dos Direitos Constitucionais:** A saúde é um direito fundamental garantido pela Constituição Federal, que determina o acesso universal e igualitário aos serviços de saúde. Esse princípio exige o planejamento de um sistema acessível a toda a população, independentemente de barreiras sociais, econômicas ou geográficas.
- **Alinhamento com Normas e Leis Federais e Distritais:** O planejamento em saúde deve atender aos objetivos da Lei nº 8.080/1990, que estabelece a promoção, proteção e recuperação da saúde. Além disso, é necessário cumprir as diretrizes da Constituição, Lei Orgânica do Distrito Federal e outras normativas aplicáveis ao setor.
- **Limitações Orçamentárias e de Recursos Humanos:** A escassez de recursos financeiros e de pessoal especializado é um obstáculo significativo para atender às demandas crescentes da população. O planejamento deve, portanto, otimizar os recursos disponíveis e priorizar ações estratégicas.
- **Integração de Instrumentos de Planejamento:** A SES-DF é guiada por diversos instrumentos, como o Plano Plurianual (PPA), o Plano Distrital de Saúde (PDS) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Integrar essas diretrizes para garantir coesão e eficiência nas ações planejadas é um desafio constante.

- **Gestão Pública e Princípios Administrativos:** A Administração Pública deve atuar em conformidade com o princípio do interesse público, equilibrando a proteção dos bens e direitos coletivos com a eficiência na prestação de serviços. As limitações e prerrogativas do setor público exigem que os gestores sejam capazes de maximizar a eficiência no uso dos recursos públicos, mantendo estrita conformidade com as exigências legais.
- **Aprimoramento Contínuo e Monitoramento das Ações:** Implementar práticas de monitoramento e avaliação é essencial para assegurar que as ações em saúde alcancem os resultados esperados. O planejamento precisa ser revisado e ajustado continuamente conforme as necessidades e mudanças no cenário epidemiológico e social.

O planejamento na SES-DF está ancorado em um extenso arcabouço legal, incluindo a Constituição Federal, Leis Federais, a Lei Orgânica do Distrito Federal, Leis Distritais e outras normativas específicas para os serviços públicos de saúde.

Além disso, a SES-DF orienta-se por diversos instrumentos de planejamento e orçamento, tais como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o Plano Estratégico do Distrito Federal (2019-2060), o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a Lei Orçamentária Anual (LOA) e documentos específicos do setor de saúde, como o Plano Distrital de Saúde (PDS), a Programação Anual de Saúde (PAS), o Planejamento Regional Integrado (PRI), a Cadeia Integrada de Valor, o Mapa Estratégico, o Manual de Boas Práticas em Gestão por Processos e os instrumentos pactuados internamente pelo Comitê Interno de Governança (CIG/SES-DF) e pelo Conselho de Saúde do DF (CS-DF).

Essa estrutura normativa e organizacional robusta demanda alto nível de alinhamento, clareza e eficiência para que as necessidades de saúde da população sejam atendidas de forma integral e sustentável.

2. INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO UTILIZADOS PELA SES-DF

Seguem abaixo os principais instrumentos de planejamento utilizados no âmbito da SES e seus respectivos links:

Instrumentos de Planejamento SES-DF

Planejamento Estratégico - GDF

PDS

PPA

**PACTUAÇÕES
TEMÁTICAS**

Planejamento - 4 anos

PDS

PPA

**PACTUAÇÕES
TEMÁTICAS**

PRI

Planejamento Anual

PAS

LDO

LOA

AGR

Relatório de Prestação de Contas

**Relatório
Anual de
Gestão
(RAG)**

**Relatório de
Gestão
(RGE)**

**Relatório de
Atividades
Quadrimestral
(RAQ)**

Monitoramento

PAS

SAG

PAS = Programação Anual de Saúde

SAG = Sistema de Acompanhamento Governamental

Seguem abaixo os principais instrumentos de planejamento utilizados no âmbito da SES e seus respectivos links:



Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)
 Link: <https://odsbrasil.gov.br/objetivo/objetivo?n=16>



Plano Estratégico do Distrito Federal 2019 - 2060
 Link: <https://www.cg.df.gov.br/plano-estrategico-do-distrito-federal/>



Plano Plurianual (PPA)
 Link: <https://www.economia.df.gov.br/plano-plurianual-2020-2023/>



Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)
 Link: <https://www.saude.df.gov.br/ldo>



Lei Orçamentária Anual (LOA)
 Link: <https://www.economia.df.gov.br/2024-lei-no-7-377-29-12-2023/>



Plano Distrital de Saúde (PDS 2024-2027)
 Link: www.saude.df.gov.br



Programação Anual de Saúde (PAS)
 Link: https://www.saude.df.gov.br/documents/37101/0/Plano_134313201_PD_S_2024_FINAL_26.02.24.pdf/476f51b5-409f-2268-7231-1cd56069a882?t=1709309468501
 Link:



Cadeia Integrada de Valor da SES-DF
 Link: <https://info.saude.df.gov.br/repositoriodeprocessos/>



Mapa Estratégico
 Link: <https://info.saude.df.gov.br/repositoriodeprocessos/>



Manual de Boas Práticas em Gestão por Processos no âmbito da SES-DF
 Link: <https://info.saude.df.gov.br/repositoriodeprocessos/>

Além dos instrumentos acima, internamente no âmbito da SES-DF existem pactuações estabelecidas no Comitê Interno de Governança (CIG/SES-DF), Conselho de Saúde do DF (CS-DF).

4º Cadeia de Valor da SES-DF



Escritório de
Processos
da SES-DF

1. CADEIA DE VALOR NO ÂMBITO DA SES-DF

Para reforçar as melhores práticas em Gestão por Processos, destacamos um trecho do Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES (2019, p. 10):

"O planejamento estratégico é um processo de análise, criação de alternativas e tomada de decisão sobre o que é a organização, o que ela faz e por que o faz. Além de alocar recursos, essas decisões servem para alinhar propósitos, programas e projetos, pessoas, estruturas e suporte político, bem como gerar aprendizagem organizacional."

Em uma Secretaria de Governo tão ampla e composta por diversas carreiras essenciais para o atendimento multidisciplinar das demandas de saúde, o desafio de pensar estrategicamente é grande. Embora as dificuldades sejam constantes, planejar é indispensável para viabilizar ações concretas e eficazes.

Atuar estrategicamente na maior pasta do GDF exige habilidades de negociação e gestão de conflitos, especialmente em relação à disputa por protagonismo político, recursos e competências. Esse cenário exige da SES-DF um esforço constante de desenvolvimento de maturidade organizacional, algo que é viabilizado pela adoção da Gestão por Processos.

Um dos maiores desafios é a rotatividade de pessoas em cargos de chefia, assessoramento e coordenação, sem padronização adequada dos processos de trabalho. Isso frequentemente resulta em atividades isoladas, comprometendo a continuidade e a eficiência operacional. Para mitigar esse risco de perda de conhecimento organizacional, várias Subsecretarias têm documentado e manualizado seus processos, criando um instrumento normativo que padroniza as melhores práticas e oferece respaldo jurídico, principalmente diante das demandas de órgãos de controle interno e externo.

Segundo a Portaria SES-DF nº 1.307/2018, Art. 4º, o funcionamento e a metodologia do Escritório de Processos da SES-DF são detalhados no Documento de Referência do EP-SES/DF, Anexo I, disponível em: site. Conforme o parágrafo único, as iniciativas de processos, fluxos operacionais e revisão dos processos devem ser tecnicamente homologadas pelo EP-SES/DF e disponibilizadas no Repositório de Processos (intranet).

Esse Manual de Boas Práticas em Gestão por Processos propõe uma metodologia adequada à maturidade atual da SES-DF, visando reduzir tensões e promover sinergia para uma gestão integrada dos processos de trabalho, com a participação de diversos atores internos e externos, e buscando resultados superiores aos das ações isoladas de cada unidade.

A Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC), conforme atribuições descritas na Portaria SES-DF nº 1.307/2018, Art. 2º, II, desempenha um papel fundamental na elaboração e revisão da Cadeia de Valor da SES-DF. Esta atuação direta permite um alinhamento contínuo com as entregas estratégicas e com a percepção da importância dessas entregas para os objetivos institucionais.

A SES-DF avança progressivamente na maturidade em Gestão por Processos, o que facilita a compreensão das unidades organizacionais sobre a Cadeia de Valor e a importância de suas entregas para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Dessa forma, optamos por trazer uma breve explicação sobre a Cadeia de Valor da SES-DF, com base no Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES (2019).

1.1 - Conceito de Cadeia de Valor

Vamos começar pelo conceito de cadeia de valor, conforme apresentado no Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES (2019, p. 16):

"A cadeia de valor é uma ferramenta de diagnóstico e gestão que permite representar uma organização como um conjunto de subsistemas (atividades), com entradas (insumos), processos de transformação e saídas (produtos). A maneira como as atividades da cadeia de valor são organizadas e executadas determina os custos e afeta os resultados da organização."

A cadeia de valor organiza as atividades da SES-DF em três funções principais: Gerenciamento, Finalística e Suporte. Essa divisão estrutura o funcionamento de acordo com o produto final e o público-alvo:

- **Processos Finalísticos ou Primários:** Agregam valor diretamente aos usuários, tratando dos serviços que impactam o atendimento final ao cidadão.
- **Processos de Suporte ou Apoio:** Fornecem recursos e apoio necessário aos processos finalísticos e de gerenciamento, garantindo que os demais processos funcionem adequadamente.
- **Processos de Gerenciamento:** Coordenam os processos finalísticos e de suporte, promovendo a estruturação, avaliação e melhoria contínua da organização.

A atuação técnica da Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC) é fundamental para aumentar a maturidade dos processos gerenciais estabelecidos na Cadeia de Valor da SES-DF, resultando em uma Governança Pública mais eficaz.

Conforme afirmam Paludo, Augustinho (2013, p. 392), "a governança pública é compreendida como a capacidade de governar, decidir e implementar políticas públicas que atendam às necessidades da população".

Dessa forma, as ações estratégicas promovidas pela SES-DF têm como objetivo fortalecer a Governança Institucional, assegurando maior eficiência e alinhamento dos processos com os objetivos organizacionais.

5º Metodologia de Gestão por Processos da SES-DF



Escritório de
Processos
da SES-DF

1. BREVE EXPLICAÇÃO SOBRE A METODOLOGIA DE PROCESSOS DESTE MANUAL DE BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO POR PROCESSOS DA SES-DF

Este Manual de Boas Práticas em Gestão por Processos da SES-DF se propõe a desenvolver uma metodologia que seja ao mesmo tempo simples e técnica, permitindo que as ações de modelagem de processos sejam viáveis e eficazes na melhoria da prestação do serviço público de saúde.

A elaboração deste manual incorporou conhecimentos provenientes da Gestão por Processos, Gestão de Projetos, Gestão Estratégica e Planejamento das Organizações Públicas, entre outras áreas relevantes.

Iniciamos nossa abordagem pelos níveis de maturidade na Gestão por Processos, uma vez que, segundo o BPM CBOK V3.0 (2013, p. 148), é crucial compreender o nível de maturidade dos atores envolvidos: “Avaliar e compreender a maturidade em processos na organização auxiliará na definição dos níveis de análise em preparação para uma ampla transformação de processos.”

É importante destacar que a Gestão de Processos de Negócios (BPM - Business Process Management) é uma disciplina gerencial que, juntamente com um conjunto de tecnologias, oferece suporte ao gerenciamento por processos. Essa abordagem integra metodologias, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas, adotando uma visão holística.

De acordo com o Corpo Comum de Conhecimento em BPM (CBOK), versão 4.0 (2021, p. 39), “Business Process Management (BPM) ou Gestão por Processos de Negócio é uma abordagem de gestão disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorizar e controlar, processos de negócio automatizados e não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados com os objetivos estratégicos de uma organização. O BPM envolve a definição, melhoria, inovação e gestão deliberada, colaborativa e cada vez mais apoiada pela tecnologia, dos processos de negócios numa orientação ponta a ponta que impulsionam os resultados do negócio, criam valor para os clientes e permitem que uma Organização atinja os seus objetivos de negócios com mais agilidade”.

Principais itens da visão lógica (processo) e física (função) utilizada:

- Processo de negócio - representa processo de negócio primário, de suporte ou de gerenciamento.
- Subprocesso - decomposição do processo de negócio por afinidade, objetivo ou resultado desejado.
- Atividade - conjunto de tarefas necessárias para entregar uma parte específica e definível de um produto ou serviço.
- Tarefa - decomposição de atividades em um conjunto de passos ou ações para realizar o trabalho em um determinado cenário.

Tendo em vista os conhecimentos acima, iniciamos a abordagem da metodologia deste manual pela maturidade em gestão por processos.

2. MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS NO ÂMBITO DA SES-DF

A Gestão por Processos vai além das fronteiras funcionais estabelecidas pelos organogramas tradicionais frequentemente utilizados na Administração Pública. Nesse contexto, este Manual de Boas Práticas serve como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento das competências gerenciais necessárias para aprimorar a entrega de produtos e serviços de saúde.

De acordo com o Corpo Comum de Conhecimento em BPM (CBOK), versão 4.0 (2021, p. 156), “A compreensão da maturidade da Organização na gestão por processos ajudará a definir o nível de mudança de negócio, a propriedade consensual e a governação dos processos, em preparação, para uma transformação mais ampla dos processos organizacionais”.

Ainda de acordo com o Corpo Comum de Conhecimento em BPM (CBOK), versão 4.0 (2021, p. 343), “O exame dos níveis de maturidade nos modelos de processos inclui a identificação de uma série de fatos críticos de sucesso conhecidos. Dentro de cada um destes fatores são sugeridas questões que as organizações devem examinar a fim de avaliar o seu nível global de maturidade”.

De acordo com o Guia de Gestão de Processos de Governo (2011, p. 15, 16 e 17), seguem os níveis de maturidade do CBOK e SDPS.

- **Nível nº 1 - Inicial:** Neste estágio, os processos são executados de forma ad hoc, ou seja, sem uma sequência definida ou obrigatoriedade. A gestão é inconsistente e, devido à falta de padrões, é difícil prever os resultados. Cada servidor realiza as atividades à sua maneira, sem diretrizes claras.
- **Nível nº 2 - Gerenciado:** Aqui, a gestão busca equilibrar os esforços nas unidades de trabalho, garantindo que os procedimentos sejam executados de forma a permitir sua repetição, ainda que apenas na mesma unidade. Isso assegura que os compromissos primários dos grupos de trabalho sejam atendidos.
- **Nível nº 3 - Padronizado:** Neste nível, os processos são padronizados com base nas melhores práticas identificadas pelos grupos de trabalho. Procedimentos de adaptação são utilizados para atender a diferentes necessidades do negócio, resultando em economias de escala e uma base comum para aprendizado e troca de experiências.
- **Nível nº 4 - Previsível:** No estágio previsível, o desempenho dos processos é gerenciado estatisticamente durante a execução do fluxo de trabalho. Isso permite compreender e controlar as variações, possibilitando prever os resultados dos processos mesmo em estados intermediários.
- **Nível nº 5 - Otimizado:** Neste nível, ações de melhoria proativas e inovações são implementadas para superar os entraves entre a capacidade atual da organização e a capacidade necessária para alcançar os objetivos de negócios. A ênfase está em otimizar continuamente os processos e buscar resultados superiores.

Nível 1 - Inicial
*Sempadrão

Nível 2 - Gerenciado
*Repetição local

Nível 3 - Padronizado
*Processos padronizados

Nível 4 - Previsível
*Gerenciados estatisticamente

Nível 5 - Otimizado
*Capacidade de inovar

Fonte: Guia de Gestão de Processos de Governo (2011) com adaptação.

3. VISÃO DE MATURIDADE DE PROCESSOS (VISÃO DA SDPS)

É fundamental apresentar aos leitores a Society for Design and Process Science (SDPS), uma sociedade profissional de abrangência internacional, que opera de forma contínua desde sua fundação.

O objetivo da SDPS é promover a ciência e a educação, conforme estabelecido em seus artigos de incorporação: "A corporação é organizada para fins educacionais e científicos e se dedica ao estudo, compreensão e aplicação da ciência do design e do processo para o benefício de todas as pessoas ao redor do mundo."

Conforme indicado no Guia de Gestão de Processos de Governo (2011, p. 16 e 17):

"A visão da SDPS de maturidade de processos acompanha a própria definição de seu ciclo de gestão, ou seja, os níveis pretendidos basicamente dizem respeito a cada uma das etapas do conhecimento das equipes envolvidas e da minimização dos riscos".

A SDPS - Society for Design and Process Science oferece uma abordagem diferenciada em relação à maturidade de processos, delineando os seguintes níveis:

- **Nível nº 1 - Modelados:** Neste estágio, os processos são identificados com base em seus valores, impactos, motivações e papéis, que incluem valor agregado, insumos, referências e infraestrutura. Também são analisadas as sincronias, que envolvem critérios, condições, ações e atividades, além dos efeitos colaterais associados.
- **Nível nº 2 - Simulados:** Aqui, os processos são simulados mediante a introdução de dados estimados, como quantidades, filas, tempos de espera, tempos de transformação e distribuições estatísticas. Isso permite a criação e análise de cenários distintos, reduzindo os riscos associados à implantação e possibilitando, quando necessário, ajustes nos modelos de processos.
- **Nível nº 3 - Emulados:** Neste nível, coexistem dados reais e estimados, o que possibilita um maior refinamento dos cenários e dos impactos potenciais. Essa abordagem também facilita a mitigação de efeitos indesejáveis.
- **Nível nº 4 - Encenados:** Os processos são executados de acordo com os modelos que foram desenhados, simulados e emulados. Nesse estágio, é possível atender a novas exigências para adequação aos requisitos dos processos.
- **Nível nº 5 - Interoperados:** Por fim, os processos são executados de forma integrada, promovendo a Cadeia de Valor da instituição em relação à implementação de políticas públicas.



4. BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO POR PROCESSOS

Outro aspecto a ser abordado diz respeito às boas práticas que podem ser adotadas no mapeamento dos processos internos das unidades organizacionais da SES-DF:

De acordo com a Sistema BPM - “Business Process Management”

- **1ª Etapa - Planejamento:** Desenvolver um plano e uma estratégia voltados para processos dentro da organização, analisando suas metas e objetivos. Esta etapa fornece uma estrutura clara e direcionamento para o gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente. Além disso, identifica papéis e responsabilidades organizacionais relacionados ao gerenciamento de processos, incluindo aspectos de patrocínio, metas, expectativas de desempenho e metodologias (GUIA DE GESTÃO DE PROCESSOS DE GOVERNO, 2011).
- **2ª Etapa - Análise:** Compreender os processos organizacionais atuais no contexto das metas e objetivos desejados. Essa fase envolve a coleta de informações de planos estratégicos, modelos de processos, medições de desempenho, mudanças no ambiente externo e outros fatores relevantes. Durante essa etapa, são considerados pontos como: os objetivos da modelagem de negócios, o ambiente a ser modelado, os principais stakeholders e o escopo da modelagem (processos relacionados ao objetivo geral). Exemplos de técnicas incluem “Brainstorming”, Grupos Focais, Entrevistas, Cenários, Surveys/Questionários e 5WIH (GUIA DE GESTÃO DE PROCESSOS DE GOVERNO, 2011).
- **3º Etapa - Desenho e Modelagem:** Desenhar o fluxo dos processos, detalhando a sequência de atividades, pontos críticos, insumos e produtos/serviços. No CBOK, o termo “desenho” refere-se à criação de especificações para o processo futuro (“To Be”), enquanto a modelagem se refere à representação do processo como ele realmente é (“As Is”).
- **4º Etapa - Implementação:** Transformar o que foi desenhado em realidade, o que implica atuar na gestão da mudança. Esta fase deve enfatizar a comunicação adequada para evitar conflitos organizacionais.
- **5º Etapa - Gerenciamento de Desempenho:** Realizar medições contínuas das metas, comparando o desempenho esperado com o desempenho real, é fundamental. Essa análise pode identificar a necessidade de melhorias, redesenho ou reengenharia dos processos de trabalho. De acordo com o Guia de Gestão de Processos de Governo (2011), na metodologia da Society For Design and Process Science (SDPS), esta etapa é denominada “simulação e emulação”, sendo responsável pela aferição e validação dos processos.
- **6º Etapa - Refinamento:** Esta fase é dedicada à inovação e transformação dos processos de trabalho, implementando as melhorias identificadas na análise de desempenho realizada durante o monitoramento. O refinamento promove a gestão de mudanças dentro da organização, favorecendo a melhoria contínua e a otimização dos processos. Na metodologia da SDPS - Society For Design and Process Science, essa etapa também pode ser conhecida como encenação.

De acordo com a SDPS - Society For Design and Process Science, as seguintes práticas podem ser aplicadas no mapeamento dos processos internos das unidades organizacionais da SES-DF

- **1ª Etapa - Modelagem:** Nesta fase, identificam-se os valores que o processo em análise deve gerar, incluindo descrição, motivação, impactos e características. Em seguida, é fundamental verificar se esses elementos se alinham aos resultados esperados da Cadeia de Valores, considerando os insumos transformados, as referências utilizadas para orientar a transformação e a infraestrutura consumida pelo processo, além das sincronias necessárias.
- **2ª Etapa - Simulação:** Esta etapa envolve a utilização de dados estatísticos nos modelos de processos elaborados anteriormente. O objetivo é avaliar esses modelos para minimizar os riscos de efeitos indesejáveis durante a implementação. Além disso, são gerados cenários alternativos que devem ser analisados para garantir que se aproximem o máximo possível do resultado desejado.
- **3ª Etapa - Emulação:** Nessa fase, dados da realidade são integrados aos dados estimados coletados na fase de simulação. É essencial comunicar quaisquer necessidades de ajustes, de modo que os modelos e cenários possam ser revisados e reemulados até que os níveis de qualidade desejados sejam alcançados. Para isso, podem ser realizados experimentos ou testes piloto.
- **4ª Etapa - Encenação:** Esta fase do ciclo de gestão de processos representa a “vida real” dos processos que foram modelados, simulados e emulados, refletindo a sua execução no cotidiano organizacional.

REPOSITÓRIO DE PROCESSOS

Processos Gerenciais

Gestão da Governança Corporativa

Gerir estratégia organizacional

Gerir projetos

Gerir portfólio e desempenho de processos (Em Revisão)

- Manual de Oficina de Processos (GMPROC)
- Fluxo dos processos de realização da Oficina de Processos
- Fluxo dos processos de realização de Oficina de Processos – HTML

Processos de Suporte

Gestão Orçamentária Financeira e Contábil

Planejar a demanda

– Manual – Solicitação e Programação de Obras

- Solicitação e Programação de Obras

– Manual – Plano de Contratações Anual – PCA

Processos Finalísticos

Gestão de Políticas Públicas de Saúde

Formular, de forma complementar, políticas públicas de atenção e vigilância à saúde

Avaliar redes de serviços

Gestão de Rede de Serviços

Gerir Atenção Primária à Saúde

5. METODOLOGIA EM GESTÃO POR PROCESSOS NO ÂMBITO DA SES-DF

Este Manual de Boas Práticas em Gestão por Processos da SES-DF, em consonância com as competências atribuídas à Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC) conforme estabelecido no Decreto 39.546 de 19/12/2018 e na Portaria Distrital nº 1.307/2018, que regula o Escritório de Processos da SES-DF, introduz uma abordagem metodológica para a modelagem dos processos de trabalho desta Secretaria.

Ao longo deste manual, encontramos duas classificações relacionadas à maturidade dos processos de trabalho: uma fundamentada na visão do CBOK e outra baseada nos conhecimentos da SDPS. Ambas são organizadas em estágios que representam como a organização se transforma com o aprimoramento de seus processos e capacidades.

A maturidade é, portanto, desenvolvida com base na capacidade de replicar as melhores práticas na execução dos processos, começando pelo nível mais baixo, onde as atividades ocorrem sem padronização, e avançando até o nível mais elevado, onde são possíveis ações de melhoria e expansão dos processos a outras áreas organizacionais.

Além disso, as atividades de modelagem de processos devem estar alinhadas às diretrizes dos instrumentos de planejamento da SES-DF, com especial atenção às ações estratégicas e entregas acordadas na Programação Anual de Saúde (PAS).

Este manual compila conhecimentos técnicos sobre as melhores práticas em Gestão por Processos, apresentando uma metodologia simplificada que pode ser disseminada entre os servidores de todas as carreiras da SES-DF. Isso possibilita maior alinhamento entre os envolvidos e o desenvolvimento das atividades com a devida segurança técnica e normatização, proporcionando mais segurança jurídica ao corpo técnico dessa Secretaria.

O manual é dividido em três módulos:

- **Módulo 1 - Básico:** Focado no alinhamento entre os atores envolvidos, promove a sinergia necessária e o planejamento das principais atividades por meio do “Termo de Iniciativa de Gestão por Processos (TAIP)”, elaboração do Relatório de Diagnóstico Preliminar (RDP), modelagem dos fluxos dos processos de trabalho, Manual Descritivo dos Processos de Trabalho e, por fim, a elaboração do Relatório Técnico Conclusivo.
- **Módulo 2 - Intermediário:** Voltado para estruturar a implementação com atividades de capacitação técnica, monitoramento e estabelecimento de acordos de resultados com a alta gestão das áreas demandantes.
- **Módulo 3 - Avançado:** Destinado às unidades organizacionais cujos processos de trabalho foram mapeados nesta nova metodologia. Este módulo promove a troca de experiências em eventos como cursos, workshops, convenções e seminários.

6. INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA METODOLOGIA EM GESTÃO POR PROCESSOS DO MÓDULO BÁSICO DA SES-DF

Documentos (Artefatos) a Serem Utilizados nas Modelagens de Processos de Trabalho da SES-DF

Nesta seção, destacamos os documentos e artefatos que são fundamentais para a modelagem dos processos de trabalho na SES-DF. Esses materiais fornecem a estrutura necessária para garantir a clareza, a precisão e a eficácia na representação dos processos, facilitando a comunicação e o entendimento entre todos os envolvidos.

TAIP Formulário Padrão do SEI³

1 Memória de Reunião¹

2 Registro Inicial²

3 TAIP Formulário Padrão do SEI³

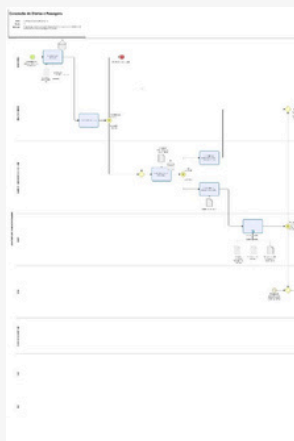
GMPROC e Área Demandante

GMPROC

GMPROC e Área Demandante

4 Diagnóstico Preliminar⁴

5 Manual Técnico (fluxo e descrição)⁵



6 Relatório Técnico Conclusivo⁶

GMPROC e Área Demandante

GMPROC e Área Demandante

GMPROC e Área Demandante

6.1 - Esclarecimentos sobre os Termos Técnicos Acima

Esta seção tem como objetivo fornecer definições e explicações detalhadas sobre os termos técnicos mencionados anteriormente. O entendimento claro desses conceitos é fundamental para garantir uma comunicação eficaz e a correta aplicação das práticas descritas. Abaixo, apresentamos uma breve descrição de cada termo, permitindo que todos os envolvidos tenham um conhecimento compartilhado e consistente, o que facilitará a colaboração e o alinhamento nas atividades relacionadas à gestão por processos na SES-DF.

Memória de Reunião¹

A Memória de Reunião é um documento que registra de forma detalhada os principais pontos discutidos, decisões tomadas e ações atribuídas durante um encontro. Este artefato é crucial para garantir que todos os participantes estejam alinhados quanto aos tópicos abordados e aos próximos passos a serem seguidos. A elaboração da Memória de Reunião deve incluir informações como a data, hora, local da reunião, participantes, tópicos discutidos, responsabilidades atribuídas e prazos definidos. Dessa forma, a Memória de Reunião não apenas serve como um registro oficial, mas também como um instrumento de acompanhamento que contribui para a transparência e a eficácia na gestão dos processos da SES-DF.

Registro inicial²

Refere-se ao ato ou documento que marca o começo de um processo, atividade ou evento. Ele serve como um ponto de partida e é fundamental para a documentação e o acompanhamento do que se sucederá.

*Em um contexto administrativo, o registro inicial pode ser a primeira anotação em um processo ou sistema, que documenta informações essenciais, como a data de início, as partes envolvidas e os objetivos do projeto ou atividade.

**O registro inicial é fundamental para garantir a transparência, a organização e o rastreamento adequado das informações ao longo do tempo.

Termo de Abertura de Iniciativa de Processo (TAIP)³

É um documento formal que inicia e formaliza um projeto ou atividade de mapeamento e gestão de processos dentro de uma organização. Este termo é essencial para garantir que todos os aspectos relevantes da iniciativa sejam devidamente registrados e comunicados às partes interessadas.

Diagnóstico Preliminar⁴

É uma etapa crucial no processo de melhoria contínua das organizações, pois permite uma compreensão abrangente da situação atual, preparando o terreno para intervenções efetivas que visem a modelagem por processos.

Manual Técnico Administrativo⁵

É uma ferramenta essencial para a gestão eficiente de uma organização, servindo como um guia que orienta as atividades administrativas, assegura a conformidade e promove a melhoria contínua dos processos.

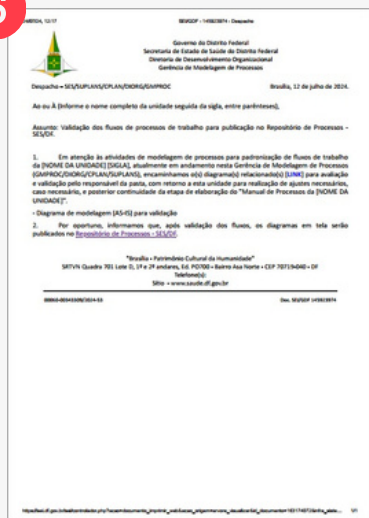
Relatório Técnico Conclusivo⁶

É uma ferramenta valiosa que sintetiza informações relevantes sobre um tema específico, oferecendo uma base sólida para a reflexão e a ação no contexto administrativo.

7. INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA METODOLOGIA EM GESTÃO POR PROCESSOS DO MÓDULO INTERMEDIÁRIO DA SES-DF

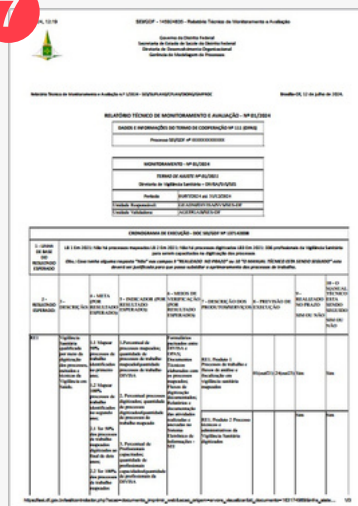
Documentos (Artefatos) a Serem Utilizados nas Modelagens de Processos de Trabalho da SES-DF

6 Despacho de Validação



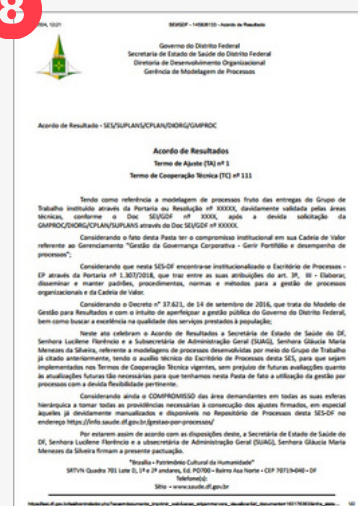
GMPROC

7 Monitoramento



GMPROC e Área Demandante

8 Acordo de Resultado



GMPROC e Área Demandante

7.1 - Esclarecimentos sobre os Termos Técnicos Acima

7.1.1 - Despacho de Validação

É um instrumento administrativo fundamental para a governança e a gestão de processos, garantindo que as decisões tomadas dentro da instituição sejam justificadas e alinhadas com seus objetivos estratégicos, sendo necessária a validação da autoridade competente.

7.1.2 - Monitoramento

É uma ferramenta vital para garantir que as atividades estão em conformidade com os objetivos estabelecidos e para promover a eficiência e eficácia organizacional.

7.1.3 - Acordo de Resultado

É uma ferramenta valiosa para a gestão, pois promove clareza, responsabilidade e foco na obtenção de resultados efetivos em um ambiente organizacional.

8. MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA GESTÃO DE PROCESSOS NA SES-DF

Este manual foi desenvolvido para orientar as unidades organizacionais da SES-DF no mapeamento, na gestão e na melhoria contínua de processos de trabalho. Para atingir esses objetivos, são utilizados diversos artefatos específicos que estruturam e organizam cada etapa do processo, facilitando a padronização, a clareza e o alinhamento entre a Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC) e as áreas demandantes.

8.1 - Orientações Importantes sobre o Uso dos Artefatos

- **Responsabilidade Compartilhada:** A função principal da GMPROC é a assessoria técnica. Assim, quando os artefatos mencionam “GMPROC e Área Demandante”, isso significa que as áreas técnicas envolvidas devem agir de forma ativa e protagonista, colaborando em todas as etapas e sem esperar que a GMPROC execute as demandas sozinha. É fundamental reconhecer que o conhecimento específico do processo finalístico pertence à área técnica, que deve participar ativamente de todo o processo.
- **Encerramento de Demandas por Inércia:** Em função do elevado volume de solicitações e demandas estratégicas provenientes da alta gestão, a GMPROC se reserva o direito de encerrar demandas em andamento caso não haja participação ativa das áreas técnicas. Se uma área demandante se mostrar inerte, seja pela ausência de envio das informações necessárias, pela falta de participação em reuniões ou pelo não cumprimento dos prazos estabelecidos, a GMPROC poderá encerrar a demanda. A área será informada formalmente por meio de documento de registro e despacho justificando o encerramento por inércia.
- **Prioridade de Demandas:** Caso um processo de modelagem seja encerrado por inércia ou situações similares, será necessário abrir um novo processo no SEI e encaminhá-lo à Diretoria de Desenvolvimento Organizacional (DIORG), que está subordinada à Coordenação de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional (CPLAN/SUPLANS). Nesse novo processo, a DIORG avaliará a prioridade da demanda, classificando-a como “Alta Prioridade”, “Média Prioridade” ou “Demanda Regular”.
- **Envio de Novas Demandas:** As novas demandas também devem ser enviadas à DIORG, seguindo o procedimento descrito acima para classificação de prioridade no nível diretivo.

Essas orientações visam assegurar a efetividade do trabalho colaborativo entre a GMPROC e as áreas técnicas, promovendo um ambiente de parceria que favorece o desenvolvimento contínuo e a aplicação eficaz das melhores práticas na gestão de processos da SES-DF.

9. Explicação da Metodologia de Gestão por Processos no Âmbito da SES-DF

Para tornar este Manual de Boas Práticas em Gestão por Processos o mais prático possível, estruturamos um passo a passo que deve ser seguido pelas áreas interessadas em receber assessoria técnica da Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC).

Passo a Passo do Módulo Básico



Primeiro Passo - Formalizar a demanda

A área interessada em obter assessoria em Gestão por Processos pela equipe técnica da GMPROC, responsável pelo Escritório de Processos da SES-DF, deve iniciar um processo no SEI no tipo "Gestão Administrativa: Mapeamento de Processos". Para isso, é necessário encaminhar um memorando assinado pela área demandante, com autorização da instância superior direta (até o nível de subsecretaria ou equivalente).

Neste memorando, devem ser detalhados os problemas enfrentados e, se possível, apresentadas justificativas objetivas. Com base nessas informações, a GMPROC enviará um despacho solicitando a realização de uma reunião técnica inicial para discutir o planejamento e as ações necessárias à modelagem dos processos de trabalho que serão mapeados.



Segundo Passo - Realizar reunião de kick off

Após a reunião inicial, todos os envolvidos devem apontar em uma única Memória de Reunião as tratativas definidas na etapa de planejamento da demanda por modelagem de processos, com os devidos encaminhamentos acordados.



Terceiro Passo - Coletar informações

Após a assinatura da Memória de Reunião, e conforme a necessidade, a área demandante poderá realizar uma apresentação inicial, demonstrando na prática os processos de trabalho e os instrumentos utilizados em suas atividades.

Com o entendimento mais detalhado da demanda, a GMPROC enviará um despacho à área demandante para solicitar informações adicionais, que subsidiarão a elaboração do Relatório de Diagnóstico Preliminar. Para essa coleta de dados, podem ser utilizados instrumentos como formulários de pesquisa online e/ou manifestação dos gestores.



Quarto Passo - Elaborar Relatório de Diagnóstico Preliminar

Com as respostas da pesquisa e a manifestação do gestor da área demandante, a GMPROC elaborará o Relatório de Diagnóstico Preliminar, que servirá como base para o desenho dos fluxos dos processos.



Quinto Passo - Validar o Diagnóstico Preliminar

Após a elaboração do Relatório de Diagnóstico Preliminar, o documento será compartilhado com a área demandante para revisão e possíveis ajustes, antes da assinatura final.

Esse processo visa garantir um entendimento claro e compartilhado das etapas, promovendo um alinhamento sólido entre a GMPROC e as áreas técnicas da SES-DF e permitindo uma gestão de processos eficiente e integrada.

Sexto Passo - Definir Estratégia Pedagógica

Após os ajustes no Relatório de Diagnóstico Preliminar, a GMPROC irá definir a melhor estratégia pedagógica para criar um ambiente favorável à colaboração horizontal.

Esse ambiente permitirá que servidores de diferentes níveis hierárquicos contribuam de forma ativa e técnica na geração de soluções alternativas, promovendo uma participação conjunta e equilibrada entre as partes envolvidas.

Sétimo Passo - Modelar o fluxo do processo de trabalho

Após definir a estratégia pedagógica mais adequada, a GMPROC conduzirá reuniões, oficinas e seminários com foco na criação de um fluxo inicial dos processos de trabalho, desenvolvido pela área demandante com o apoio técnico da GMPROC. Com base nas informações já validadas, como as contidas no Relatório de Diagnóstico Preliminar, a GMPROC realizará um refinamento interno do fluxo e, em seguida, o apresentará à área demandante para considerações e avaliação final.

Oitavo Passo - Validar o fluxo de processo de trabalho

Após o desenho do fluxo dos processos, ele será submetido à validação pela área demandante por meio de um Despacho elaborado pela GMPROC. A área demandante deverá, então, validar formalmente o fluxo dos processos de trabalho ou encaminhar sugestões de melhoria, também por meio de um Despacho emitido por essa área.

Nono Passo - Preencher a descrição das atividades para elaboração do manual

Após a validação formal do fluxo de trabalho, a área demandante deverá iniciar o preenchimento das informações pertinentes, incluindo: descrição das atividades, atores responsáveis, tarefas, documentação necessária e documentação gerada. Essas informações devem seguir o padrão dos Manuais Descritivos de Processos de Trabalho já publicados na página do [Repositório de Processos](#).

Décimo Passo - Consolidar as Informações no Manual Descritivo de Processos de Trabalho

Com as informações reunidas para a elaboração do Manual Descritivo dos Processos de Trabalho, a GMPROC consolidará esses dados de forma técnica, realizando os ajustes necessários junto às áreas demandantes. Após essa etapa, a versão mais atualizada do manual será enviada para apreciação da área demandante, por meio de um despacho elaborado pela GMPROC, solicitando validação e autorização para publicação na página do Repositório de Processos da SES-DF.



Décimo Primeiro Passo - Publicar o Manual Descritivo dos Processos de Trabalho

Após a validação e autorização para a publicação do Manual Descritivo dos Processos de Trabalho pelas áreas demandantes, a Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC) irá preparar os arquivos conforme os padrões exigidos para publicação na página do Repositório de Processos.

Apêndice nº 1

Notações Básicas
utilizadas nas
modelagens e desenhos
de processos de trabalho
no âmbito da SES-DF



Escritório de
Processos
da SES-DF

Anexo nº 1 - Conceitos Básicos das Principais Notações Utilizadas nos Fluxos de Processos de Trabalho Desenvolvidos pelo Escritório de Processos

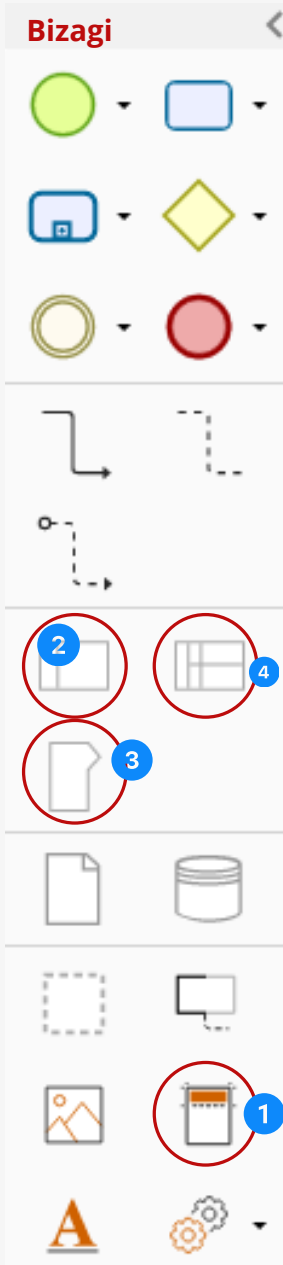
Orientação:

No caso de modelagem ou desenho de um novo fluxo, observe a posição das ferramentas mais utilizadas no software Bizagi durante a preparação da sua "página de trabalho", onde o desenvolvimento ocorrerá.

Legenda

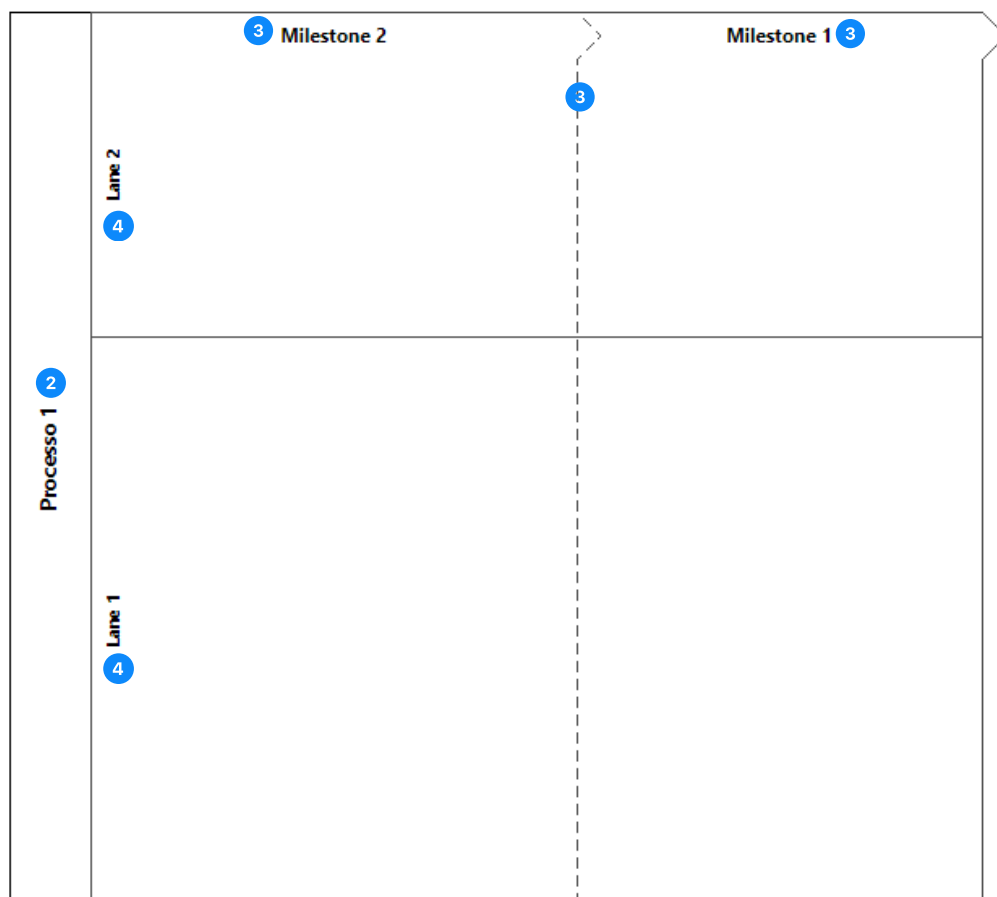
- 1 O cabeçalho (artefato) exibe as propriedades.
- 2 A piscina (Pool) representa o único processo de negócio.
- 3 O Milestone (subpartição dentro de um processo) apresenta a sequência das etapas de forma vertical.
- 4 A Pista (ou Lane) é uma subdivisão de um Pool e indica a área responsável pela atividade.

Símbolo



Fluxo do Manual de Boas Práticas de Gestão por Processos da SES-DF

- 1 Autor: GMPROC
- 2 Versão: 1.0
- 3 Descrição: Este processo visa a padronização dos processos de trabalho relacionado as atividades citadas no Manual de Boas Práticas em Gestão por Processos da SES-DF



Dando continuidade às notações iniciais do software Bizagi, destacamos algumas funcionalidades que devem ser utilizadas durante o desenvolvimento dos fluxos de processos.

Bizagi

Legenda



Fluxo de Sequência: Indica a ordem de execução das atividades no processo, conectando atividades, gateways e eventos.



Fluxo de Mensagem: Representa a troca de mensagens e é utilizado para ilustrar a comunicação entre duas entidades ou processos.



Associação: Ligam os artefatos (anotações, objetos de dados, grupos) a outros elementos do mapa.

Legenda

5 Objeto de Dados (Físico ou Eletrônico): Refere-se a documentos, formulários, dados e outros objetos.



6 Armazenamento de Dados: Recupera ou atualiza informações de diversas fontes (banco de dados, sistemas de arquivos, etc.) que permanecem além do escopo do processo.



7 Grupo: Representação visual de um conjunto de componentes dentro de um diagrama.



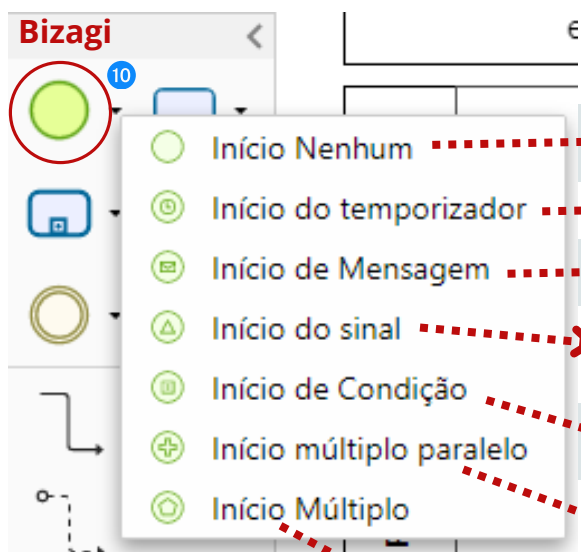
8 Notas complementares que fornecem informações adicionais para o leitor de um diagrama BPMN.



9 Imagem: Permite inserir imagens armazenadas no seu computador.



Tipos de Evento de Início



Início Nenhum → O processo é iniciado sem a necessidade de condições de tempo, recebimento de mensagens ou eventos.

Início do temporizador → O processo é iniciado após o decurso do tempo estabelecido.

Início de Mensagem → O processo é iniciado após o recebimento de uma mensagem.

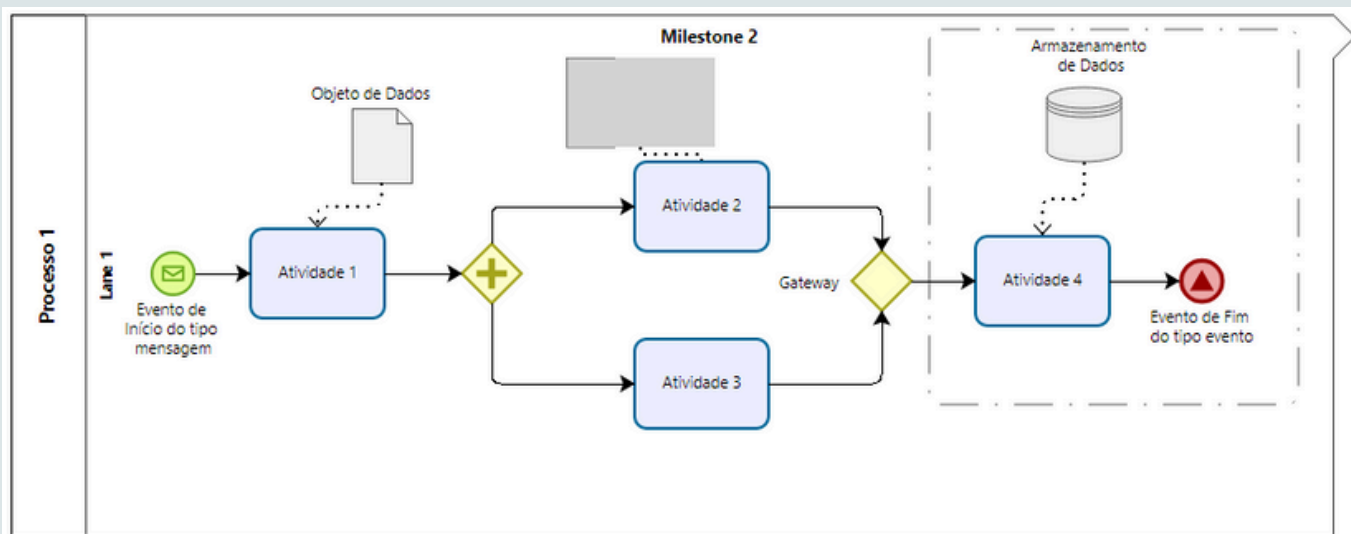
Início do sinal → O processo é iniciado a partir de um sinal enviado por outro processo. Observação: Um sinal pode ser utilizado para iniciar múltiplos processos.

Início de Condição → Uma condição deve ser verdadeira para que o processo seja iniciado.

Início múltiplo paralelo → O evento será iniciado somente após a conclusão de todos os acionadores (eventos).

Início Múltiplo → Existem múltiplos eventos que podem iniciar o processo, mas basta que apenas um deles ocorra para que o processo seja iniciado.

Fluxo do Manual de Boas Práticas



Orientação:

Basta clicar na seta e selecionar o tipo de evento mais apropriado.

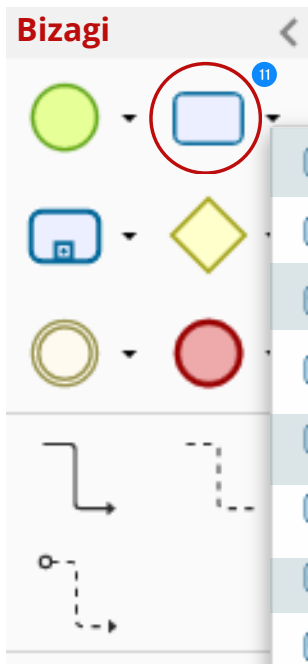


Legenda









Para orientar o leitor, começamos com a configuração básica da "página" do Bizagi e, em seguida, detalhamos as diversas opções de eventos iniciais.

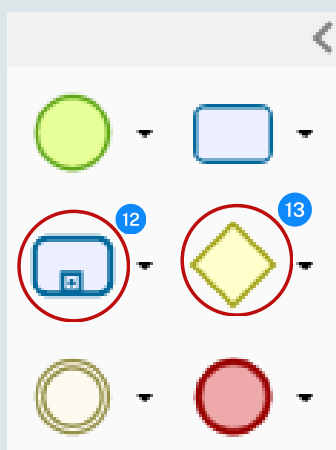
Na próxima seção, iniciaremos o detalhamento das diferentes ATIVIDADES e SUBPROCESSOS, seguidos pelos GATEWAYS, EVENTOS INTERMEDIÁRIOS e EVENTOS DE FIM.

Na página anterior, abordamos as setas de sequência, associação e mensagem, além de objetos de dados, armazenamento de dados, grupos e anotações.



Tipos de Evento de Atividades

-  Tarefa Nenhum ...> **Forma mais simples, utilizada de maneira genérica, sem especificações detalhadas.**
-  Tarefa de Usuário ...> Executado por um usuário com o auxílio de um sistema ou software.
-  Tarefa de Serviço ...> **Realizada por um sistema, sem intervenção humana.**
-  Tarefa de Recepção ...> Concluída após o recebimento de uma mensagem de um participante externo ao fluxo em questão.
-  Tarefa de Envio ...> **Concluída após o envio de uma mensagem a um participante externo.**
-  Tarefa de Script ...> Uso de comandos automatizados predefinidos, conforme os parâmetros estabelecidos.
-  Tarefa Manual ...> **Executada manualmente, sem o auxílio da tecnologia da informação.**
-  Tarefa de regra de negócio ...> Utilização de um sistema com regras de negócio (entrada de dados, cálculos e resultados).



Subprocesso

- 12 Fazem referência (ou invocação) ao diagrama de outro processo global, no qual são controlados os processos de trabalho.

Gateway Paralelos são elementos de divisão e unificação do fluxo

- 13
 - Como elementos de divergência, eles separam o fluxo em múltiplos caminhos a serem percorridos, permitindo que as atividades sejam realizadas de forma independente, simultânea ou não.
 - Como elementos de convergência, eles unem múltiplos caminhos que já foram concluídos.



O Gateway Exclusivo é um elemento de divisão e unificação do fluxo.

- O Gateway Exclusivo representa um ponto de decisão onde apenas um dos vários caminhos possíveis pode ser escolhido.

Tipos de Evento Intermediário

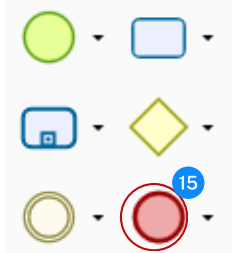
Além dos eventos iniciais, existem os eventos de fluxo intermediário nos quais é planejada a ocorrência de um evento (acontecimento) entre o início e o fim do fluxo.



- Evento Nenhum ...→ Forma simplificada, usada de maneira genérica, sem detalhes específicos.
- Evento de temporizador ...→ Ocorrência de um evento não definido durante o processo.
- Evento de Mensagem ...→ Requer dois elementos: envio e recebimento, representando origem e destino.
- Evento do sinal ...→ O sinal é uma comunicação geral, com origem definida, mas sem um destino específico.
- Evento de vínculo ...→ Podem haver múltiplos eventos de origem, mas deve existir apenas um destino.
- Evento de Compensação ...→ Indica a necessidade de compensação pelo processo principal.
- Evento da escalonamento ...→ Indica que o processo está enfrentando uma exceção de negócio, com uma invocação em andamento.
- Evento condicional ...→ Acionado quando a condição é satisfeita.
- Evento múltiplo paralelo ...→ Aguardando a ocorrência de múltiplos eventos para dar continuidade ao processo.
- Evento Múltiplo ...→ Esperada a ocorrência de um entre vários eventos para continuar o processo.



















Obs.: Nos eventos de mensagem, sinal, link e escalonamento, o ícone sem preenchimento indica o envio, enquanto o ícone preenchido indica o recebimento.

Bizagi



Tipos de Evento de Fim

Além dos eventos iniciais, existem os eventos intermediários, nos quais é planejada a ocorrência de um evento (acontecimento) entre o início e o fim do fluxo.

-  Fim Nenhum  Indica o ponto onde o processo será concluído.
-  Fim de Terminação  Todas as atividades do processo devem ser concluídas imediatamente.
-  Fim de Mensagem  Indica o fim do processo, com o envio de uma mensagem.
-  Fim de Sinal  Indica o fim do processo, com a emissão de um sinal.
-  Fim de Compensação  Indica o fim do processo, mas com a necessidade de compensação nas atividades.
-  Final de escalonamento  Indica o fim do processo, mas com a necessidade de escalonamento.
-  Fim de Erro  Indica o fim do processo, com a geração de um erro.
-  Fim do Cancelamento  Esse tipo de erro é usado dentro de um processo transacional.
-  Fim Múltiplo  Indica o fim do processo, porém há múltiplas consequências.

Referencial Bibliográfico

Guia para Gestão por Processos de Negócios Corpo Comum de Conhecimento - ABPMP BPM CBOK (2021);

Guia de Gestão de Processos de Governo - Gespublica (2011);

Manual de gestão por processos / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. - Brasília: MPF/PGR, 2013;

Paludo, Augustinho Administração geral e pública para AFRF e AFT/Augustinho Paludo. - 2. ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2013;

Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi / Tribunal de Contas da União (TCU), 2013;

Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020.

Advocacia-Geral da União. Governança de Processos de Trabalho. Disponível em:<https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/sge/governanca-de-processos-de-trabalho>. Acesso em: 14/10/2024

Presidência da República – PR. Metodologia de governança de processos de trabalho da Presidência da República – Versão 1.0, 2022.

Autoridade Nacional de Proteção de Dados – ANPD. Metodologia de governança de processos, 2024.

Controladoria-Geral do Distrito Federal. Guia prático para implementação do modelo de governança pública do Distrito Federal, 2024.