

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

Versão nº 1 - Brasília DF 09/2025



Escritório de
Processos
da SES-DF

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL

SECRETÁRIO DE ESTADO DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL – SES
Juracy Cavalcante Lacerda Júnior

Secretário Executivo de Gestão Administrativa – SEGEA
Valmir Lemos de Oliveira

Secretário-Adjunto de Governança – SAGOV
José Ricardo Baitello

Subsecretário de Planejamento em Saúde – SUPLANS
Rodrigo Vidal da Costa

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

**COORDENADOR DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - CPLAN**
Lucas Marani Bahia Duca

DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DIORG
Edney Francisco de Oliveira

GERENTE DE MODELAGEM DE PROCESSO - GMPROC
Alexandre Oliveira Simões - Substituto

EQUIPE TÉCNICA DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS – EP - GMPROC
Alexandre Oliveira Simões

CONTEUDISTAS, REVISORES E DIAGRAMADORES
Edney Francisco de Oliveira (DIORG)
Ligia Cintia Andrade Costa de Carvalho (DIORG)
Alexandre Oliveira Simões (GMPROC)
Ludmilla Soares Lima Rodvalho (Residente FEPECS)

Sumário

4

{ Apresentação

5

{ Lista de siglas e abreviaturas

6

{ Base Normativa

7

{ Cadeia de Valor da SES-DF

10

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

15

{ Aspectos Conceituais e Glossário dos Principais Termos Utilizados em Gestão Por Processos

21

{ Instrumentos de Planejamento em Saúde na SES-DF

26

{ Metodologia de Gestão por Processos da SES-DF

40

{ Apêndice 1 - Boas Práticas em Modelagem de Processos

48

{ Apêndice 2 - Notações Básicas utilizadas nas modelagens e desenhos de processos de trabalho no âmbito da SES-DF

56

{ Apêndice 3 - Conteúdo Audiovisual Complementar

Apresentação

Seja bem-vindo ao Manual de Boas Práticas em Gestão por Processos da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal (SES-DF). Este material foi elaborado com o objetivo de apresentar, de forma clara, prática, objetiva e adaptativa a maturidade da SES, os principais conceitos e aplicações práticas de análise de negócios e gestão por processos, com base nas melhores práticas recomendadas, principalmente, pelo Guia para o Corpo de Conhecimento da Análise de Negócios (GUIA BABOK) e o Guia para a Gestão por Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (ABPMP CBOK).

Conforme o Corpo de Conhecimento da Análise de Negócios (GUIA BABOK), versão 3.0 (BABOK, 2015, p. 4), “A análise de negócios é realizada em uma variedade de iniciativas dentro de uma organização. Essas iniciativas podem ser estratégicas, táticas ou operacionais. A análise de negócios pode ocorrer dentro dos limites de um projeto ou durante a evolução e melhoria contínua da organização. Ela pode ser utilizada para compreender o estado atual, definir o estado futuro e determinar as atividades necessárias para a transição do estado atual para o estado futuro.”

Conforme 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 a fornecedores, dedicada ao avanço dos conceitos e práticas em Gestão por Processos de Negócios.”

Na SES-DF, a Gestão Orientada por Processos foi formalizada pela Portaria Distrital nº 1.307/2018, reforçando a política de governança e fortalecendo as boas práticas de gestão em riscos, controle interno e gestão para resultados. Essa iniciativa estabelece um conjunto integrado de instrumentos para o planejamento, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas e dos projetos estratégicos do Governo do Distrito Federal.

Neste contexto, o manual se propõe a ser um instrumento acessível e alinhado às melhores práticas globais de administração, ao mesmo tempo, em que se adapta às particularidades e necessidades da SES-DF. Ressalta-se que, conforme o Art. 2º da Portaria, o Escritório de Processos da SES-DF (EP/SES-DF) está sob a responsabilidade da Gerência de Modelagem de Processos, vinculada à Diretoria de Desenvolvimento Organizacional, da Coordenação de Planejamento em Saúde, da Subsecretaria de Planejamento em Saúde da Secretaria de Saúde do Distrito Federal.

Lista de siglas e abreviaturas

ABPMP - Association Of Business Process Management Professionals

AGR - Acordo de Gestão Regional

BABOK - Business Analysis Body of Knowledge

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 de Desburocratização, Gestão e Governo Digital

SEGES – Secretaria de Gestão

SESplan - Sistema Estratégico de Planejamento

SOP - Standard Operating Procedure

SUPLANS - Subsecretaria de Planejamento em Saúde

Base Normativa

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 39.736, de 28 de março de 2019

Dispõe sobre a Política de Governança Pública e Compliance no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal.

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.

1

Cadeia de Valor da SES-DF

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."

"[...] cadeia de valor é uma ferramenta que viabiliza, além do diagnóstico, o monitoramento e a avaliação da estratégia organizacional.

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:

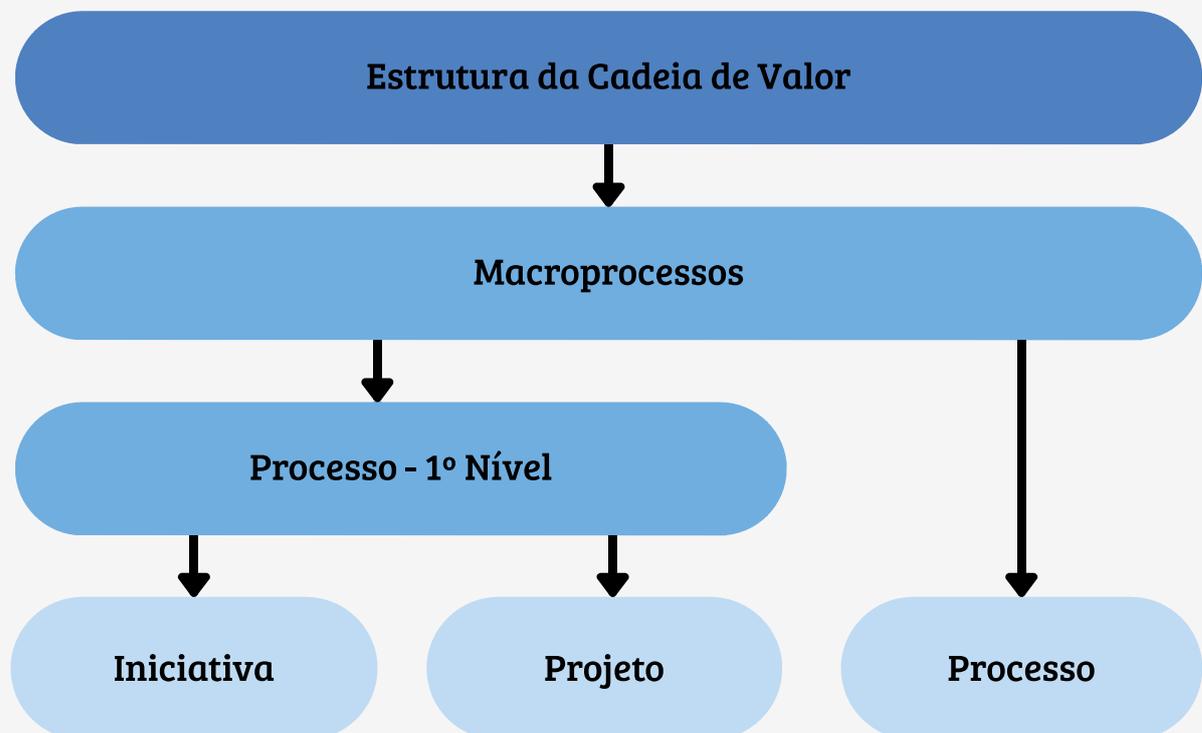
- **Processos Finalísticos ou Primários:** Agregam valor diretamente aos usuários, tratando dos serviços que impactam o atendimento final ao cidadão.
- **Processos de Suporte ou Apoio:** Fornecem recursos e apoio necessário aos processos finalísticos e de gerenciamento, garantindo que os demais processos 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 Diretoria de Desenvolvimento Organizacional (DIORG), por intermédio de sua Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC), revela-se essencial para o fortalecimento da maturidade dos processos gerenciais estabelecidos na Cadeia de Valor da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal (SES-DF). Ao promover práticas de análise, modelagem e aprimoramento contínuo dos fluxos de trabalho, a GMPROC contribui para a institucionalização de uma gestão orientada por resultados, favorecendo maior transparência, eficiência e controle no uso dos recursos públicos.

Nesse sentido, conforme afirma Paludo (2013, p. 392), “a governança pública é compreendida como a capacidade de governar, decidir e implementar políticas públicas que atendam às necessidades da população”. A governança, portanto, não se restringe ao cumprimento de normas e procedimentos administrativos, mas envolve a capacidade estratégica de direcionar as ações organizacionais.

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.

Estrutura da Cadeia de Valor no âmbito da SES/DF:



Principais atividades envolvidas na Construção da Cadeia de Valor no âmbito da SES/DF

1ª Atividade: Planejar a construção da Cadeia de Valor - Identificar competências legais e preparar Oficinas de Construção da Cadeia de Valor.

2ª Atividade: Construir a Cadeia de Valor - ênfase nos macroprocessos finalísticos, descrevendo suas entradas (insumos), saídas (produtos e serviços), clientes (usuários ou beneficiários), os responsáveis pela execução e a legislação relacionada e seus principais indicadores.

3ª Atividade: Ajustar, validar e comunicar a Cadeia de Valor - comunicar a Cadeia de Valor internamente para que os dirigentes da organização reconheçam as funções que suas unidades desempenham na Cadeia de Valor, validando sua representação e elementos descritivos.

4ª Atividade: Validar macroprocessos por parte da alta gestão através do Comitê Interno de Governança da SES/DF.

5ª Atividade: Realização de treinamento em Análise de Negócios, tendo em vista a necessidade de compreensão das áreas técnicas quanto à prática de análise de negócios no sentido de habilitar a mudança, compreendendo as necessidades, recomendando as soluções de forma a gerar valor aos stakeholders.

6ª Atividade: Realização de Oficinas Temáticas para o desenvolvimento dos processos principais a serem inseridos na Cadeia de Valor.

7ª Atividade: Realização de Oficinas Temáticas para o desenvolvimento de iniciativas em cada um dos processos principais inseridos na Cadeia de Valor.

8ª Atividade: Modelagem do processo de trabalho necessário para a gestão das iniciativas, incluindo a definição dos indicadores, monitoramento, transparência, ações corretivas e avaliação dos processos de melhorias implementados através de processos de trabalho ou projetos.

9ª Atividade: Apresentação anual dos resultados alcançados por cada área, Subsecretária, Regiões de Saúde, URD junto às suas respectivas Secretarias Executivas e Gabinete da SES/DF.

2

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

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, 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 Diretoria de Desenvolvimento Organizacional (DIORG) e da Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC)

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 Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal (SES-DF) encontra-se sob a responsabilidade da Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC), unidade vinculada à Diretoria de Desenvolvimento Organizacional (DIORG). A GMPROC desempenha papel estratégico ao atuar no planejamento, monitoramento e avaliação dos processos organizacionais, além de conduzir a elaboração, disseminação e manutenção de padrões, normas, procedimentos e métodos que orientam a gestão por processos na SES-DF.

A Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC), vinculada à Diretoria de Desenvolvimento Organizacional (DIORG), também se encarrega de alinhar os processos às estratégias organizacionais, bem como de oferecer um canal de comunicação institucional destinado à divulgação das ações e dos resultados alcançados no âmbito da gestão por processos.

Ademais, conforme disposto no artigo 3º da Portaria SES-DF nº 1.307/2018, uma das competências formais da GMPROC é: Tal prerrogativa consolida a Gerência como a principal responsável pela assessoria em boas práticas de processos, conferindo-lhe papel estratégico na promoção da padronização metodológica e na disseminação da cultura de gestão por processos na Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal (SES-DF).

Cumprе ressaltar que, em situações específicas e mediante orientação da alta gestão, tanto a DIORG quanto a GMPROC podem assumir, de maneira excepcional e temporária, atribuições de natureza estratégica voltadas ao atendimento de demandas pontuais. Essa atuação eventual reforça a flexibilidade e a capacidade de resposta dessas unidades frente a desafios institucionais, contribuindo, assim, para o fortalecimento da governança organizacional, para a melhoria da maturidade em gestão por processos e para a consolidação de uma administração pública mais eficiente e orientada a resultados.

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).

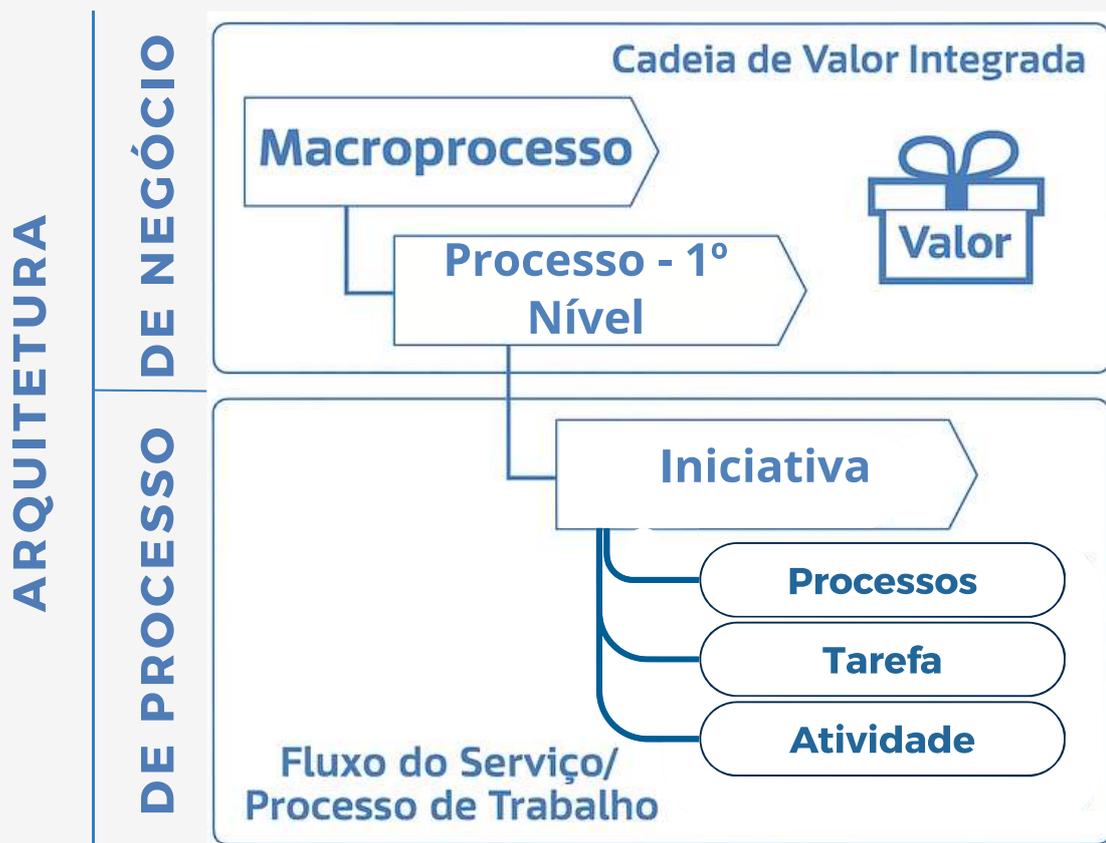
De acordo com o Guia para o Corpo Comum de Conhecimento em BPM (CBOOK), versão 4.0 (ABPMP, 2021, p. 17), “Efetivamente não há uma estrutura única, padrão, para uma governação de processos amplamente utilizada. O foco organizacional nos processos ainda está a emergir e uma variedade de estruturas de governança 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, representado pela cadeia de valor, até níveis mais detalhados, como macroprocessos, processos e subprocessos, oferecendo uma visão clara e integrada de como a organização opera. De acordo com a ABPMP – Association of Business Process Management Professionals (BPM CBOK, 2013), a hierarquia mais consolidada é composta pelos seguintes níveis: cadeia de valor, macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas.

Figura 2: Arquitetura de processos de trabalho



Fonte: Proposta de Cadeia de Valor Integrada com adaptações necessária para permitir a sua devida aplicação no âmbito da SES/DF.

3

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

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 aceitas (capacitação e competências) para orientar uma Organização num caminho liderado por processos”.

Entretanto, para que esta obra se configure como um verdadeiro manual técnico aplicável à Gestão por Processos no âmbito da SES-DF, torna-se imprescindível a incorporação de referenciais complementares, tais como o Corpo de Conhecimento em Análise de Negócios (Guia BABOK, versão 3.0) e o Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK), de modo a ampliar a consistência metodológica e a aplicabilidade prática do conteúdo

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:

Figura 3: Entradas, transformações e saídas.



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), “Gestão por Processos 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.”



É importante destacar que, desde a Abordagem Burocrática dos anos 1930, passando pelo Decreto-Lei nº 200/1967 e pelo período gerencial do PDRAE (1995), o serviço público, especialmente na Administração Direta, ainda apresenta disfunções burocráticas. Essas disfunções decorrem de práticas ultrapassadas, como organogramas excessivamente verticalizados e atuação isolada das equipes, gerando conflitos e dificuldades no cumprimento das atribuições legais

De acordo com Paludo, Augustinho (2013, p. 316), “Um processo compreende uma série de atividades, racionalmente sequenciais e inter-relacionadas, 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”.



A partir dessa definição, aprofunda-se o entendimento de processo como uma sequência lógica de etapas, com início e fim claramente delimitados, em que cada entrega agrega valor à etapa subsequente. No âmbito da SES-DF, torna-se essencial adotar uma visão sistêmica, superando práticas tradicionais fragmentadas, de modo a alcançar resultados mais eficazes por meio do trabalho colaborativo. Nesse contexto, a modelagem dos Processos de Trabalho deve contemplar a identificação das necessidades dos clientes e a proposição de soluções que efetivamente agreguem valor aos diferentes stakeholders. As informações consolidadas são formalmente registradas em Manuais Descritivos, validados pela alta gestão e disponibilizados no Repositório de Processos da SES-DF.

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”.



O macroprocesso corresponde ao conjunto de subprocessos que organiza e direciona os fluxos principais de um trabalho, definindo as atividades e interações necessárias, muitas vezes entre diferentes unidades ou até órgãos distintos. Ele serve como nível superior na hierarquia de processos, orientando o detalhamento posterior dos subprocessos e suas respectivas atividades.

Cada macroprocesso é desdobrado em subprocessos que, por sua vez, são descritos por elementos como atividades, eventos de início e fim, gateways, fluxos de sequência e de mensagem, marcos, objetos e armazenamento de dados, notações, cabeçalhos, entre outros. Essa estrutura facilita o entendimento dos fluxos e suas conexões, contribuindo para a melhoria da gestão e a integração entre áreas.

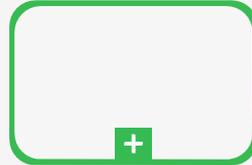
Para assegurar a padronização e a clareza na modelagem, utilizamos os mesmos elementos, símbolos e nomenclaturas do software Bizagi, que seguem a notação BPMN, amplamente adotada em gestão por processos. Essa padronização permite comunicação mais eficiente, análise comparativa e facilidade de atualização dos processos no repositório oficial.

2.3 - Processo - 1º Nível

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

2.4 - Subprocesso

De acordo com o Guia Prático de Gestão de Processos, subprocesso consiste em um subconjunto de atividades de um processo, agrupamento feito por afinidade, objetivo ou resultado desejado.



Subprocesso



Para evitar fluxos de trabalho excessivamente extensos, utilizamos subprocessos nos diagramas, o que torna a modelagem mais simples e organizada. É essencial também garantir que os Manuais Descritivos em Gestão por Processos sejam claros para quem não participou dos estudos; caso contrário, o material precisa ser revisto.

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: Realizar 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”.



Leitores com maior familiaridade em Gestão por Processos notarão que estamos construindo gradualmente a hierarquia dos processos de trabalho na SES. Os macroprocessos devem estar alinhados aos instrumentos de planejamento e detalhados de modo que todas as Unidades Organizacionais compreendam a importância de suas atividades e competências ao modelar seus processos.

No Manual Descritivo de Processos, cada atividade é detalhada com descrição, atores responsáveis, tarefas, documentação necessária e gerada, assegurando aplicação prática. Isso reforça a necessidade de atuação colaborativa, já que, assim como os processos, as áreas da SES-DF são interdependentes.

4

Instrumentos de Planejamento em Saúde na SES-DF

A Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal (SES-DF) conduz sua atuação a partir de um planejamento estratégico alinhado às diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS), ao Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF 2019–2060) e aos instrumentos de planejamento orçamentário – o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Essa estrutura integra a coerência entre as políticas públicas de saúde e os recursos financeiros disponíveis, com mecanismos de monitoramento e avaliação contínuos, fortalecendo a governança, a transparência e a eficácia das ações públicas.

1. Plano Distrital de Saúde (PDS 2024–2027)

O Plano Distrital de Saúde (PDS) é o principal instrumento de planejamento estratégico da saúde no DF. Elaborado a cada quatro anos, conforme orientado pela Lei nº 8.080/1990, ele orienta todas as ações da SES-DF no período, com base em uma análise detalhada da situação de saúde da população. O PDS define diretrizes, objetivos, metas e indicadores que norteiam a atuação da Secretaria, contemplando todas as áreas da atenção à saúde. O Plano serve como um guia para a execução, o acompanhamento e a avaliação das políticas públicas de saúde e a sua construção segue os prazos do Plano Plurianual (PPA) e considera tanto as prioridades estratégicas do governo quanto as necessidades expressas pela população.

2. Programação Anual de Saúde (PAS)

A Programação Anual de Saúde (PAS) é o desdobramento anual do PDS. Nela, são especificadas as ações que a Secretaria pretende realizar em cada ano, compatível os recursos necessários e os resultados esperados. A PAS permite que a gestão acompanhe a execução das ações e metas previstas, servindo como base para prestação de contas e correções de rumo durante o ciclo de gestão.

3. Relatórios de Gestão: RDQA e RAG

A Lei Complementar nº 141/2012 estabelece dois relatórios essenciais para o acompanhamento e a transparência da gestão em saúde:



Relatório Detalhado do Quadrimestre Anterior (RDQA):

É o instrumento de prestação de contas e acompanhamento da execução da Programação Anual de Saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). O relatório é publicado a cada quatro meses e apresenta informações sobre o desempenho da Secretaria, contendo informações como a execução financeira, produção de serviços e resultados alcançados.



Relatório Anual de Gestão (RAG):

É o instrumento avaliação, consolidado ao final de cada ano, que apresenta os resultados alcançados com a execução da Programação Anual de Saúde. O RAG é fundamentado no acompanhamento das metas e ações pactuadas, consolidando o ciclo de planejamento, monitoramento e avaliação da gestão da saúde. Além de prestar contas à sociedade e aos órgãos de controle, também orienta ajustes necessários no Plano Distrital de Saúde e nas Programações seguintes.

4. Acordos de Gestão Regional e Local

Além dos instrumentos de planejamento em saúde e da integração com o planejamento governamental e orçamentário, a SES-DF implementou a contratualização interna como estratégia de gestão. Esse mecanismo se materializa por meio da celebração de Acordos de Gestão, firmados no âmbito do Programa de Gestão Regional da Saúde (PRS), instituído pelo Decreto nº 37.515/2016 e regulamentado pela Portaria SES nº 1.066/2021, com o propósito de fortalecer a gestão descentralizada e orientada por resultados.

Acordo de Gestão Regional (AGR):

Celebrado entre a Administração Central, as Superintendências Regionais de Saúde (SRS) e as Unidades de Referência Distrital (URD) sob gestão própria, o AGR define metas e indicadores adaptados às especificidades regionais, organizados segundo a lógica das Redes de Atenção à Saúde. Os Acordos são estruturados em uma Matriz de Indicadores e Metas, consolidada no Caderno de Orientações do AGR, que também descreve os fluxos de coleta e registro de dados, fichas de indicadores e o Procedimento Operacional Padrão (POP) que orienta a extração e coleta das informações.

Acordo de Gestão Local (AGL):

Firmado entre as Superintendências e as Unidades de Saúde de seus respectivos territórios, organizados por nível de atenção (primária, secundária e hospitalar). O AGL tem como finalidade a pactuação de metas e o aprimoramento da coordenação dos serviços locais. Assim como o AGR, conta com uma matriz própria de indicadores e metas apresentada no Caderno de Orientações do AGL, que também descreve os procedimentos de coleta e registro de dados e os POP's correspondentes.

Ambos os acordos preveem a elaboração de planos de ação específicos, acompanhados por uma sistemática de monitoramento contínuo. Esse acompanhamento será realizado por meio de reuniões colegiadas periódicas — bimestrais nas regiões e quadrimestrais junto às áreas centrais —, bem como pela produção de relatórios quadrimestrais e anuais de desempenho.

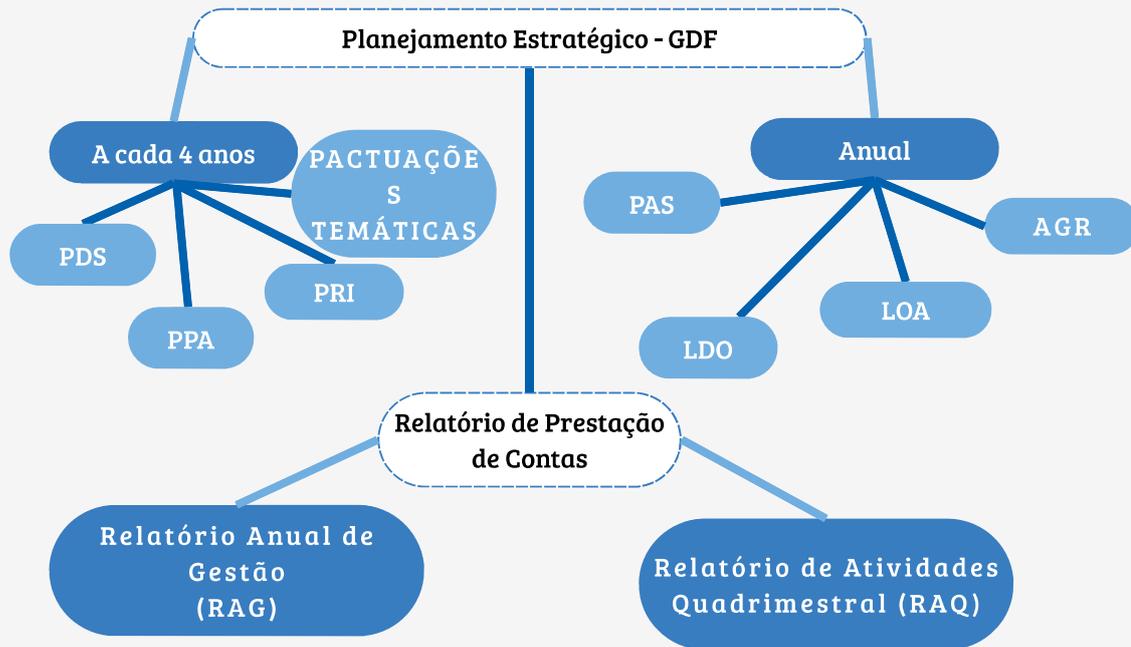
5. Integração do Planejamento em Saúde com o Orçamento e o Planejamento Governamental

Os instrumentos de planejamento em saúde e o modelo de contratualização interna adotados pela SES-DF estão integrados ao ciclo do planejamento orçamentário — composto pelo Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) — conforme estabelece a Portaria MS nº 2.135/2013, que orienta o planejamento no âmbito do SUS.

Adicionalmente, os planos da SES-DF seguem as diretrizes estratégicas de longo prazo definidas pelo Plano Estratégico do Distrito Federal (PEDF 2019–2060), reforçando o compromisso com a sustentabilidade e a efetividade das políticas públicas de saúde.

A compatibilidade entre os instrumentos de planejamento, programação e orçamento é essencial para promover a coerência com os objetivos estratégicos e os recursos disponíveis. O alinhamento entre metas, diretrizes e execução orçamentária fortalece a transparência, o monitoramento e a avaliação das ações, contribuindo para o cumprimento dos compromissos assumidos com a população e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Esse processo deve refletir, de forma articulada, as demandas sociais e as prioridades estratégicas definidas pelo governo, fortalecendo os mecanismos de governança do sistema público de saúde. A integração proposta favorece uma gestão mais eficiente, pautada em resultados e em evidências, ampliando a capacidade de resposta do sistema e potencializando o impacto das políticas públicas de saúde na melhoria das condições de vida da população.



- PPA – Plano Plurianual: instrumento de planejamento de médio prazo, elaborado a cada quatro anos, que estabelece diretrizes, objetivos e metas da administração pública para despesas de capital e programas de duração continuada.
- PDS – É o instrumento central de planejamento para definição e implementação de todas as iniciativas no âmbito da saúde. A partir de uma análise situacional, reflete as necessidades de saúde da população e apresenta as intenções e os resultados a serem buscados no período de quatro anos, expressos em diretrizes, objetivos e metas.
- PRI – É uma estratégia de planejamento e organização dos serviços do Sistema Único de Saúde (SUS), envolvendo os três níveis de governo e as Macrorregiões de Saúde.
- PAS – Programação Anual de Saúde: instrumento de caráter anual que detalha as ações a serem executadas no período, em consonância com o PDS.
- LDO – A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é a norma que dirige e orienta o orçamento de todo o governo para o próximo ano. Além de definir quais prioridades devem vir no planejamento, a LDO também traz uma série de regras para elaborar, organizar e executar o orçamento.
- LOA – Lei Orçamentária Anual (LOA) é um instrumento legal que detalha as receitas (previsão de recursos) que o governo irá arrecadar e fixa os gastos e despesas para um exercício financeiro específico.
- O AGR - Agenda Regulatória tem por objeto a contratualização de metas entre a Administração Central da Secretaria de Saúde do Distrito Federal (ADMC-SES DF) e a Superintendência da Região de Saúde de modo a estabelecer um modelo de gestão por resultados.
- RAG – O Relatório Anual de Gestão (RAG) é o instrumento de planejamento que apresenta os desdobramentos das ações previstas e os resultados alcançados com a execução da Programação Anual de Saúde (PAS), apurados com base no conjunto de ações, metas e indicadores e orienta eventuais redirecionamentos que se fizerem necessários ao Plano Distrital de Saúde (PDS) e às Programações seguintes.
- RAQ – É um instrumento de monitoramento e acompanhamento da execução da PAS e deve ser apresentado pelo gestor do SUS até o final dos meses de maio, setembro e fevereiro, em audiência pública na Câmara Legislativa do Distrito Federal (CLDF), em conformidade com o Art. 36 da Lei Complementar nº 141/201

5

Metodologia de Gestão por Processos da SES-DF

1. Breve Explicação sobre a Metodologia de Processos deste Manual de Boas Práticas em Gestão por Processos da SES-DF

O Manual de Boas Práticas em Gestão por Processos da SES-DF apresenta uma metodologia simples e tecnicamente estruturada, concebida para viabilizar a modelagem de processos e fomentar a melhoria contínua na prestação dos serviços públicos de saúde. Sua elaboração resultou da integração de conhecimentos oriundos de diferentes campos, tais como Análise de Negócios, Gestão por Processos, Gestão de Projetos, Gestão Estratégica e Planejamento das Organizações Públicas.

A metodologia proposta tem como ponto de partida a avaliação dos níveis de maturidade em Gestão por Processos, considerando que a compreensão desse estágio é fundamental para orientar as iniciativas de transformação, além de permitir a definição do nível adequado de análise a ser aplicado. Tal diretriz encontra respaldo nas orientações do BPM CBOK V3.0, que enfatiza a relevância do diagnóstico da maturidade organizacional como base para a condução de processos de melhoria.

A Gestão de Processos de Negócios (BPM) é uma disciplina que integra práticas, metodologias, estruturas e tecnologias para apoiar o gerenciamento por processos. Essa abordagem holística busca alinhar processos aos objetivos estratégicos, promovendo uma gestão colaborativa e orientada para resultados.

De acordo com o CBOK 4.0, o BPM envolve identificar, desenhar, executar, monitorar e aprimorar processos automatizados e não automatizados, de forma alinhada aos objetivos da organização. Essa gestão por processos cria valor para o cliente, impulsiona os resultados do negócio e aumenta a agilidade organizacional.

2. Maturidade em Gestão por Processos no âmbito da SES-DF

A Gestão por Processos ultrapassa os limites funcionais dos organogramas tradicionais da Administração Pública e promove uma visão integrada das atividades. Nesse sentido, o Manual de Boas Práticas da SES-DF é uma ferramenta essencial para desenvolver competências gerenciais e aprimorar a entrega de produtos e serviços de saúde.

Segundo o CBOK 4.0 (2021), compreender a maturidade da organização na gestão por processos é fundamental para definir o nível de mudança necessário, a governança dos processos e preparar transformações mais amplas. Essa análise ajuda a alinhar os processos aos objetivos estratégicos e à melhoria contínua.

O exame dos níveis de maturidade envolve a identificação de fatores críticos de sucesso e questões que devem ser analisadas para avaliar o nível global de maturidade da organização. Esse diagnóstico é essencial para orientar ações de melhoria e garantir a efetividade da gestão por processos.

Níveis de Maturidade em Gestão de Processos (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.

Figura 4: Níveis de Maturidade em Gestão de Processos



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

3. Boas Práticas em Gestão por Processos

Outro aspecto a ser abordado diz respeito às boas práticas que podem ser adotadas na modelagem dos processos internos das unidades organizacionais da SES-DF:

De acordo com o 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 5W1H (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 contexto do CBOK, a modelagem de processos corresponde à representação da forma como o processo realmente acontece hoje dentro da organização, ou seja, o estado atual, denominado “As Is”

- 4º Etapa - Implementação:



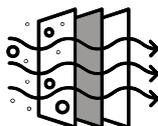
Transformar o que foi desenhado em realidade, o que implica atuar na gestão da mudança. Esta fase deve enfatizar a comunicação adequada para evitar conflitos organizacionais.

- 5º Etapa - Gerenciamento de Desempenho:



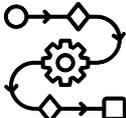
Realizar medições contínuas das metas, comparando o desempenho esperado com o desempenho real, é fundamental. Essa análise pode identificar a necessidade de melhorias, redesenho ou reengenharia dos processos de trabalho. De acordo com o Guia de Gestão de Processos de Governo (2011), na metodologia da 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.

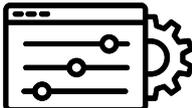
De acordo com a SDPS - Society For Design and Process Science, as seguintes práticas podem ser aplicadas no **mapeamento dos processos internos** das unidades organizacionais da SES-DF:

- 1ª Etapa - Modelagem: 

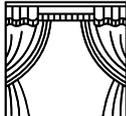
Nesta fase, identificam-se os valores que o processo em análise deve gerar, incluindo descrição, motivação, impactos e características. Em seguida, é fundamental verificar se esses elementos se alinham aos resultados esperados da Cadeia de Valores, considerando os insumos transformados, as referências 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.

4. Boas Práticas em Gestão por Processos

Este Manual de Boas Práticas em Gestão por Processos da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal – SES-DF, elaborado em conformidade com as competências atribuídas à Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC), vinculada à Diretoria de Desenvolvimento Organizacional (DIORG), nos termos do Decreto nº 39.546, de 19 de dezembro de 2018, e da Portaria Distrital nº 1.307, de 2018, que institui o Escritório de Processos no âmbito da SES-DF, apresenta uma abordagem metodológica destinada à modelagem dos processos de trabalho desta Secretaria.

No âmbito dessa metodologia, o manual propõe duas formas de classificação para avaliar a maturidade dos processos: uma fundamentada nas diretrizes do CBOK e outra apoiada nos referenciais desenvolvidos pela Subsecretaria de Desenvolvimento de Políticas de Saúde – SDPS. Ambas descrevem estágios progressivos que refletem a evolução organizacional, partindo de um nível inicial, caracterizado pela ausência de padronização, até alcançar um nível avançado, em que práticas consolidadas são sistematicamente replicadas e disseminadas para outras áreas, fortalecendo a cultura de melhoria contínua.

A maturidade é alcançada conforme a organização desenvolve a capacidade de aplicar e manter as melhores práticas. Nesse contexto, a modelagem de processos deve estar alinhada às diretrizes da SES-DF, especialmente às ações estratégicas e entregas previstas na Programação Anual de Saúde (PAS), garantindo coerência com o planejamento institucional.

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 já foram mapeados por meio da metodologia apresentada neste Manual. Esse módulo tem como objetivo consolidar a cultura de gestão por processos, promovendo a troca de experiências e o aprofundamento técnico em espaços de aprendizagem coletiva, como cursos, workshops, convenções e seminários, de modo a estimular a inovação, a padronização de boas práticas e a disseminação do conhecimento entre diferentes áreas da Secretaria.

5. Instrumentos Utilizados na Metodologia em Gestão por Processos do módulo básico da SES-DF

Documentos 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.

Esta seção apresenta definições dos termos técnicos utilizados, essenciais para uma comunicação eficaz e aplicação correta das práticas descritas. O objetivo é garantir um entendimento compartilhado que favoreça a colaboração e o alinhamento na gestão por processos da SES-DF.



Memória de Reunião

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.



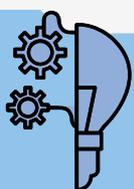
Registro Inicial

Refere-se ao ato ou documento que marca o início de um processo, atividade ou evento, registrando dados essenciais como data, partes envolvidas e objetivos. É fundamental para garantir transparência, organização e rastreamento das informações. Também serve como base para auditorias e monitoramento de prazos e responsabilidades, assegurando que todos os envolvidos partam de informações consistentes e alinhadas.



Termo de Abertura de Iniciativa de Processo (TAIP)

Trata-se de um documento oficial que dá início e confere formalidade a um projeto ou atividade de modelagem e gestão de processos no âmbito da organização. Sua finalidade é assegurar que todos os aspectos relevantes da iniciativa sejam devidamente registrados, estruturados e comunicados às partes interessadas, garantindo transparência, alinhamento institucional e a adequada governança do processo desde a sua concepção.



Diagnóstico Preliminar

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 Administrativo

É uma ferramenta essencial para a gestão eficiente de uma organização, funcionando como um guia de referência que orienta a execução das atividades administrativas, assegura a conformidade com normas e regulamentos aplicáveis e fomenta a melhoria contínua dos processos de trabalho. Além de padronizar procedimentos, o manual contribui para a transparência, a rastreabilidade e a consistência das práticas administrativas, fortalecendo a governança institucional e apoiando a tomada de decisão.



Relatório Técnico Conclusivo

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.

6. Instrumentos da Metodologia de Gestão por Processos – Módulo Intermediário da SES-DF



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.



Monitoramento

É uma ferramenta fundamental para assegurar que as atividades estejam em conformidade com os objetivos previamente estabelecidos, permitindo acompanhar a execução em tempo real, identificar desvios, adotar medidas corretivas e promover a melhoria contínua. Ao fortalecer a transparência e o controle dos processos, o monitoramento contribui diretamente para o aumento da eficiência e da eficácia organizacional, garantindo que os resultados alcançados estejam alinhados às metas institucionais.



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.

7. Manual de Boas Práticas para Gestão por Processos na SES-DF

Este manual foi elaborado com a finalidade de orientar as unidades organizacionais da SES-DF na modelagem, gestão e melhoria contínua de seus processos de trabalho. Para alcançar tais objetivos, adota-se o uso de artefatos específicos que estruturam e organizam cada etapa metodológica, favorecendo a padronização das práticas, a clareza na comunicação e o alinhamento institucional entre a Diretoria de Desenvolvimento Organizacional (DIORG), a Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC) e as áreas demandantes. Dessa forma, o manual consolida-se como um instrumento de referência para fortalecer a governança em processos, promover a eficiência administrativa e apoiar a transformação organizacional.

7.1 - Orientações Importantes sobre o Uso dos Artefatos

Responsabilidade Compartilhada:

A Diretoria de Desenvolvimento Organizacional (DIORG) e a Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC) exercem, predominantemente, o papel de instâncias de assessoria técnica, oferecendo suporte metodológico, orientação especializada e padronização das práticas de gestão por processos. As áreas demandantes, por sua vez, assumem participação ativa em todas as etapas, ocupando posição de protagonismo na condução das atividades, em razão do conhecimento aprofundado que possuem sobre seus processos finalísticos. Dessa forma, estabelece-se um regime de corresponsabilidade, no qual o êxito das iniciativas depende da cooperação efetiva entre a assessoria técnica e as áreas demandantes, garantindo alinhamento institucional, eficiência e efetividade nos resultados alcançados.

Encerramento de Demandas por Inércia:

Na ocorrência de ausência de participação das áreas técnicas, caracterizada pela não apresentação das informações solicitadas, pela não realização das reuniões previstas ou pelo descumprimento dos prazos estabelecidos, a Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC) poderá proceder ao encerramento da demanda. Nesses casos, a decisão será formalmente comunicada à área demandante por meio de registro no processo eletrônico correspondente no SEI, de modo a assegurar transparência, rastreabilidade e a adequada formalização administrativa do ato.

Prioridade de Demandas:

As demandas encerradas por inércia somente poderão ser retomadas mediante manifestação formal da área demandante, a ser encaminhada à Diretoria de Desenvolvimento Organizacional (DIORG) por meio de processo eletrônico no SEI. Nessa hipótese, a retomada será objeto de nova análise quanto à priorização, considerando a carteira vigente de demandas e a disponibilidade de recursos técnicos da Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC).

Envio de Novas Demandas:

Novas demandas devem ser enviadas à SUPLANS, com cópia para a DIORG, que fará a classificação de prioridade e agendamento do início das tratativas necessárias.

Essas orientações têm por finalidade assegurar a efetividade do trabalho colaborativo entre as áreas técnicas da Subsecretaria de Planejamento em Saúde (SUPLANS) e as áreas demandantes, fortalecendo um ambiente de cooperação que estimule o desenvolvimento contínuo e a aplicação eficaz das melhores práticas de gestão por processos no âmbito da SES-DF. Ao estabelecer diretrizes claras de atuação conjunta, busca-se promover maior integração entre os diferentes níveis organizacionais, garantindo que o conhecimento técnico-metodológico seja devidamente articulado ao conhecimento finalístico das unidades.

Esse alinhamento possibilita a construção de soluções mais adequadas às necessidades reais do sistema de saúde, favorecendo a padronização de procedimentos, a otimização do uso de recursos e a redução de redundâncias. Além disso, cria-se um espaço de aprendizado organizacional, no qual experiências e boas práticas podem ser compartilhadas e disseminadas entre as áreas, consolidando uma cultura voltada para a melhoria contínua.

Ao fomentar esse ambiente de parceria, a SUPLANS e as áreas demandantes contribuem para o fortalecimento da governança em processos, assegurando que as iniciativas estejam alinhadas às estratégias institucionais e aos objetivos de eficiência, eficácia e qualidade na prestação dos serviços de saúde à população do Distrito Federal.

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

Este Manual de Boas Práticas apresenta um passo a passo prático para orientar as áreas interessadas em receber assessoria técnica por parte da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional (DIORG) e sua Gerência de Modelagem de Processos (GMPROC).

8.1 - Passo a Passo do Módulo Básico

Passo	Descrição
1º - Formalizar a Demanda	A área interessada abre processo no SEI, insere memorando detalhando o problema.
2º - Reunião de Kick Off	A DIORG solicitará reunião de alinhamento inicial, que será formalizada em registro com os encaminhamentos definidos.
3º - Coleta de Informações	A área demandante apresenta seus processos, enquanto a DIORG/GMPROC solicita informações complementares por despacho ou formulário.
4º - Relatório de Diagnóstico Preliminar	A DIORG/GMPROC elabora diagnóstico com base nos dados coletados, servindo de base para o desenho dos fluxos.
5º - Validar o Diagnóstico Preliminar	O relatório é revisado pela área demandante para ajustes e validação final.
6º - Definir Estratégia Pedagógica	A DIORG/GMPROC definem a estratégia para garantir a colaboração e a participação ativa das áreas técnicas envolvidas.
7º - Modelar o Fluxo do Processo	A DIORG/GMPROC e a área demandante elaboram e refinam o fluxo inicial, submetendo-o à avaliação.
8º - Validar o Fluxo do Processo	A área demandante valida o fluxo ou sugere melhorias por despacho.
9º - Preencher Descrição das Atividades	A área demandante preenche as informações no padrão dos Manuais Descritivos.
10º - Consolidar no Manual	A GMPROC consolida os dados, ajusta com a área demandante, valida e publica no Repositório de Processos da SES/DF.
11º - Publicar o Manual Descritivo	Prepara e publica o manual no Repositório de Processos da SES/DF.

Secretaria
de Saúde



Apêndice nº 1

Boas Práticas em Modelagem
de Processos



Escritório de
Processos
da SES-DF

1. Categoria de Processos

Os macroprocessos e processos vinculados da SES-DF são classificados nas seguintes categorias:

- **Processos Gerenciais** (ou de gerenciamento): destinam-se a medir, monitorar e controlar atividades, além de gerenciar o presente e o futuro do negócio. Esses processos garantem que processos finalísticos ou de suporte atinjam metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais. Embora não agreguem valor diretamente aos usuários, são essenciais para assegurar que a organização opere conforme seus objetivos e metas de desempenho.
- **Processos Finalísticos** (ou primários): representam as atividades essenciais que a organização realiza para cumprir sua missão. Esses processos são diretamente relacionados à experiência do serviço prestado, formando a percepção de valor pelo Estado e pela sociedade.
- **Processos de Suporte**: visam prover suporte aos processos finalísticos, geralmente por meio da gestão de recursos e/ou infraestrutura. Dessa forma, influenciam diretamente a capacidade da organização de executar seus serviços finalísticos.

2. Boas práticas em Modelagem de Processos

Seguir as boas práticas na modelagem de processos é fundamental para assegurar qualidade sintática (conformidade do desenho com as regras de sintaxe da notação), qualidade pragmática (compreensão do modelo de leitor) e qualidade semântica (representação fidedigna do processo quanto à sua execução).

Para tanto, recomenda-se atenção aos seguintes aspectos:

- As modelagens deverão ser feitas na versão mais atualizada do Bizagi Modeler disponibilizada para download na SES-DF;
- As modelagens devem ser feitas da forma mais simples possível, para facilitar o entendimento de quem irá utilizar o material;
- Criar modelos limpos e ordenados, evitando que as linhas e elementos se sobreponham, primando pela interpretação fácil;
- Priorizar o desenho no formato horizontal;
- Sempre mapear o fluxo em sentido temporal: da esquerda para a direita;
- as setas que ligam as tarefas entre si e com os eventos devem entrar pela esquerda e sair pela direita, possibilitando que o fluxo siga de forma linear. Se houver necessidade de retorno a alguma tarefa anterior, as setas devem seguir o mesmo padrão;
- Os elementos deverão ser inseridos nas raias de forma padrão, seguindo uma mesma altura, ou seja, devem estar alinhados horizontalmente, tendo como referencial o centro de cada raia;
- Ao nomear as atividades e tarefas, utilizar o verbo no infinitivo, sugerindo a ideia de uma ação a ser realizada;
- Utilizar Gateways para representar a união ou a divisão de fluxos;

ATENÇÃO



Evite atividades genéricas como “enviar” e “receber” para simplificar o fluxo, observando a exatidão e comunicação entre as atividades e os atores do processo.



Todo diagrama deve incluir um cabeçalho padrão, contendo o título do processo, a versão e uma breve descrição.



O tamanho da fonte do título deve ser 12, enquanto os demais textos devem ser apresentados em fonte tamanho 8.



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.

2.1 - Usar eventos de início e eventos de fim

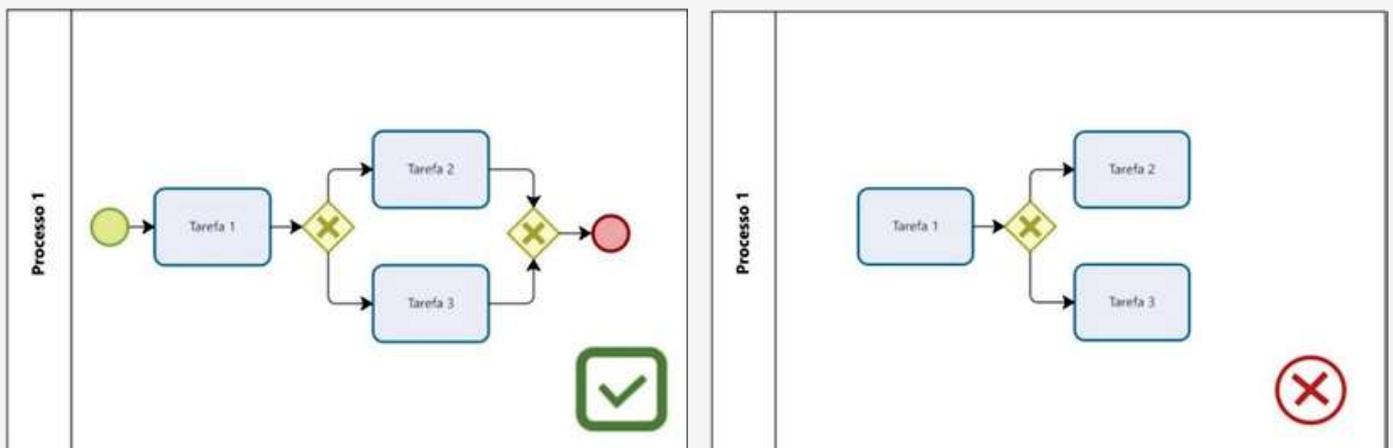
A utilização de eventos iniciais e finais é uma prática recomendada em diagramas de processos, devendo ser aplicada de forma integrada.

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 5: Uso de fluxos de sequência e de mensagem utilizados corretamente

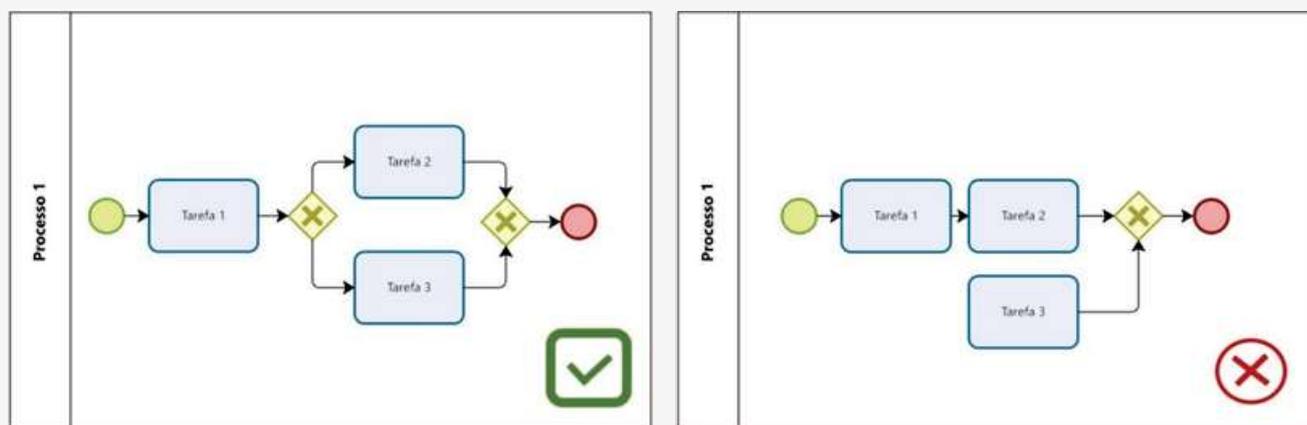


2.2 - Conexão das Atividades em Diagramas de Processos

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 6. Uso de fluxos de sequência e de mensagem utilizados corretamente

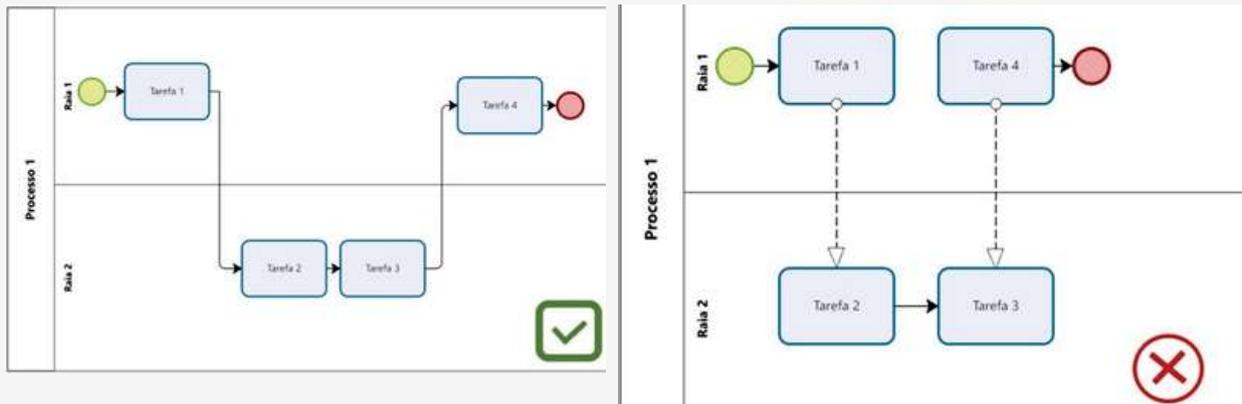


2.3 - Uso Correto dos Fluxos de Sequência e de Mensagem

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.

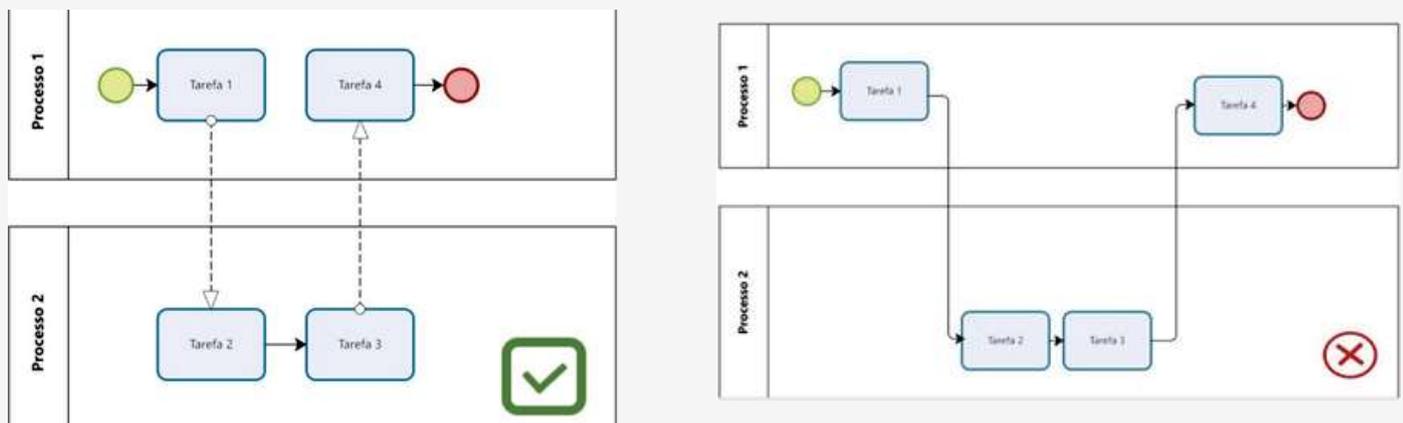
A seguir, apresentamos exemplos que ilustram o uso correto dos fluxos de sequência e o emprego incorreto dos fluxos de mensagem em uma mesma piscina:

Figura 7. 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 8. Exemplo de emprego de fluxos de mensagem

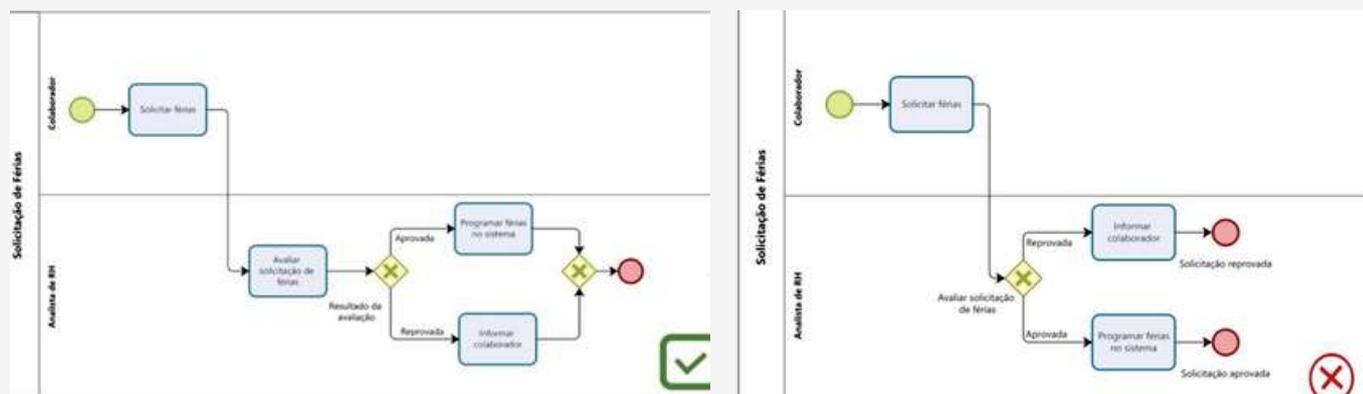


2.4 - Gateway como exemplo de controle e unificação de fluxo

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 9. Emprego de gateway como exemplo de controle e unificação de fluxo.

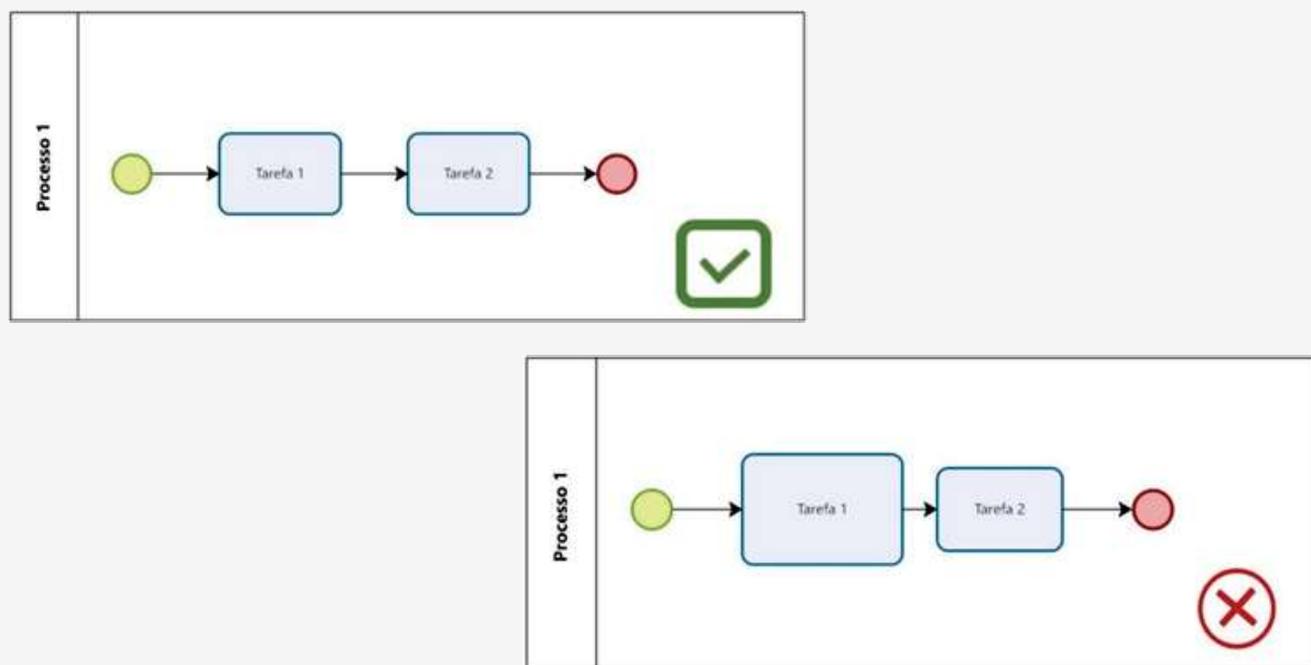


2.5 - Utilização de Atividades com Tamanhos Consistentes no Diagrama

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 10. Exemplo de atividades de mesmo tamanho no diagrama.



Apêndice nº 2

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



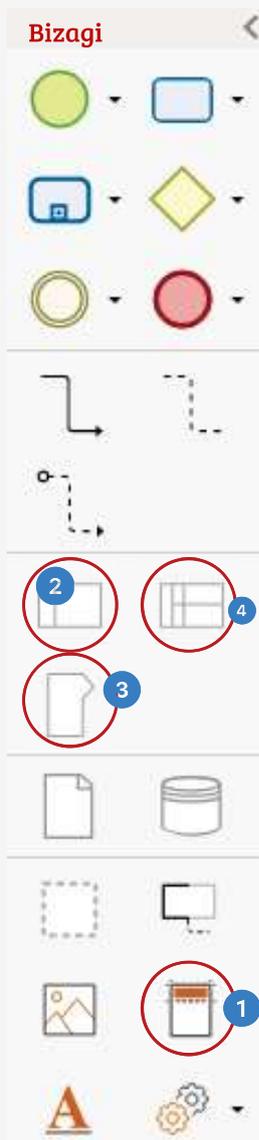
Conceitos Básicos das Principais Notações Utilizadas nos Fluxos de Processos de Trabalho Desenvolvidos pelo Escritório de Processos

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.

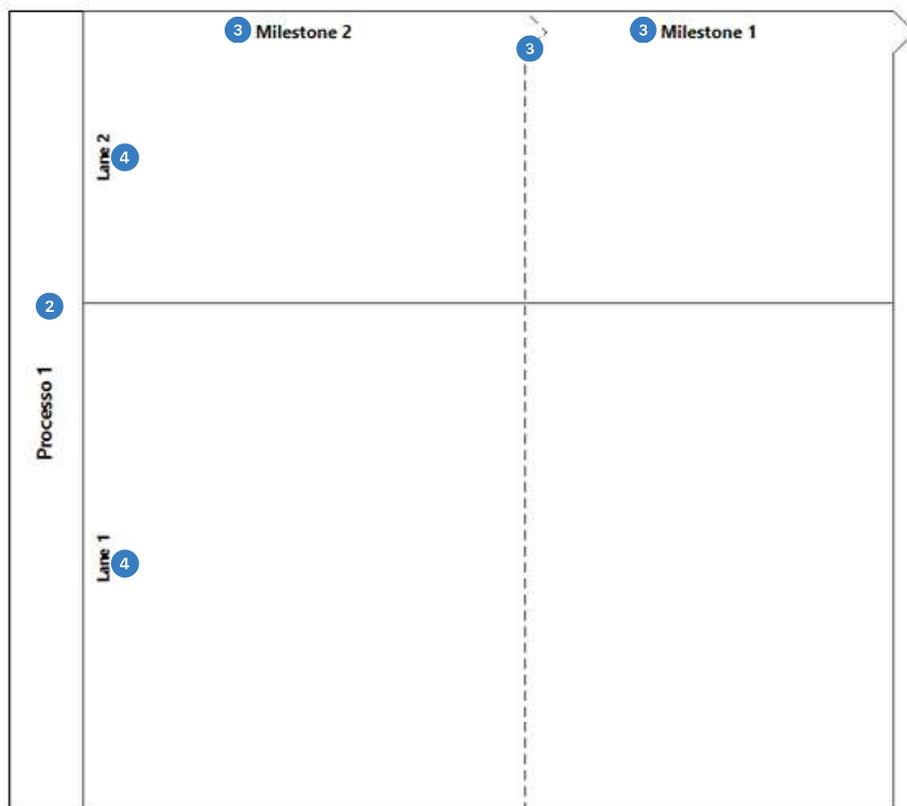
Legenda

- 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.

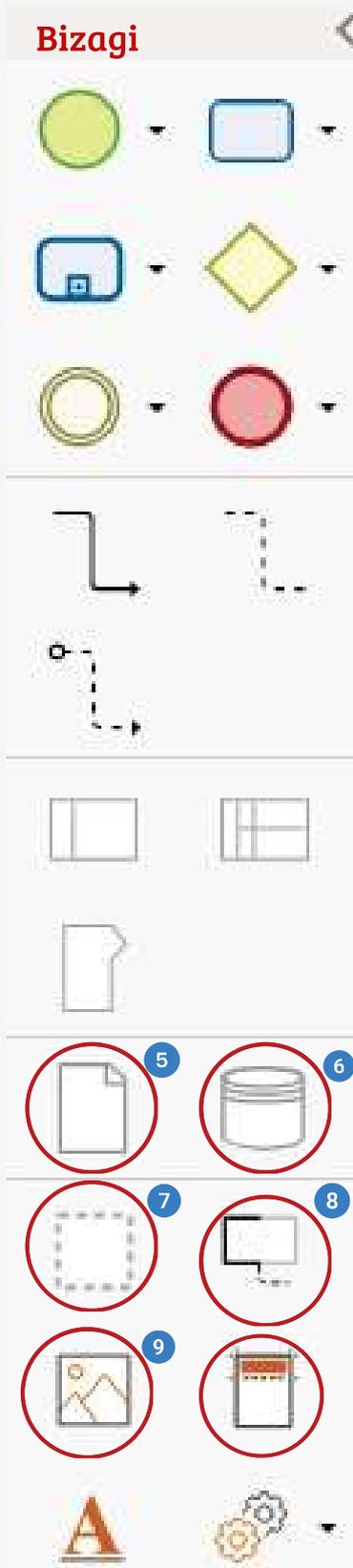


Fluxo do Manual de Boas Práticas de Gestão por Processos da SES-DF

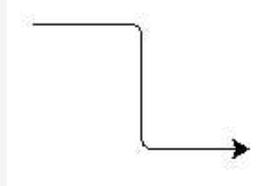
1
 Autor: GMPROC
 Versão: 1.0
 Descrição: Este processo visa a padronização dos processos de trabalho relacionado as atividades citadas no Manual de Boas Práticas em Gestão por Processos da SES-DF



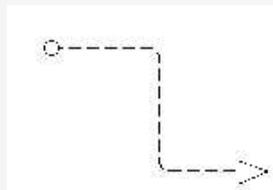
Dando continuidade às notações iniciais do software Bizagi, destacamos algumas funcionalidades que devem ser utilizadas durante o desenvolvimento dos fluxos de processos.



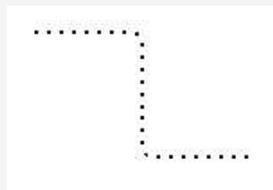
Legenda



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.

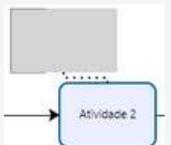
9 Imagem: Permite inserir imagens armazenadas no seu computador.

Símbolo

Objeto de Dados



Armazenamento de Dados

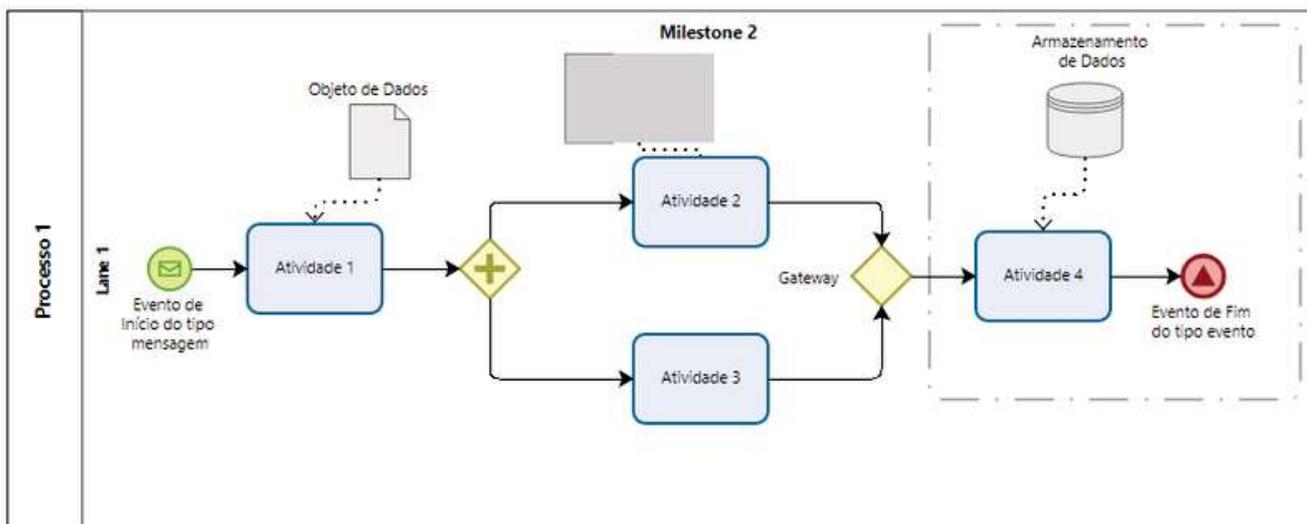


Tipos de Evento de Início



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 de 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.

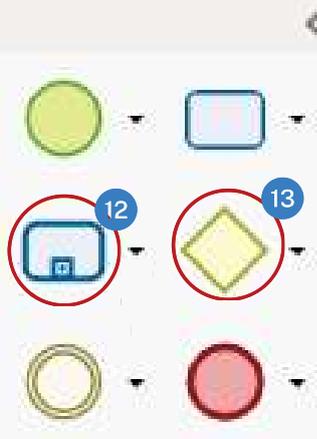


Legenda

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.

Orientação:



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

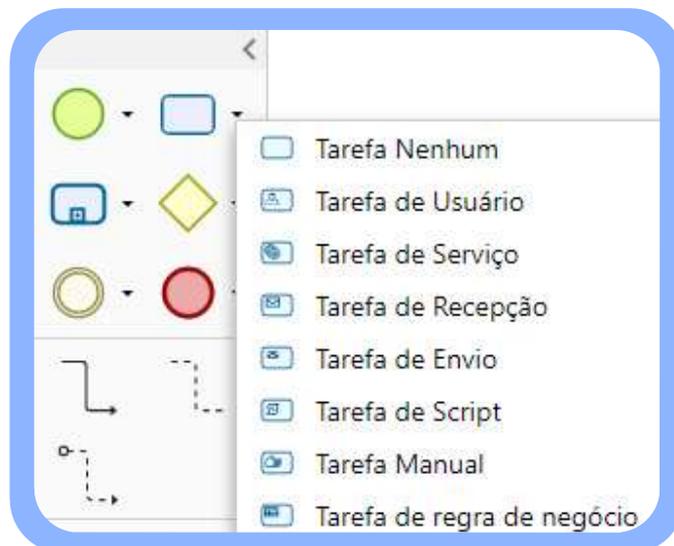
13 Como elementos de divergência, eles separam o fluxo em múltiplos caminhos a serem percorridos, permitindo que as atividades sejam realizadas de forma independente, simultânea ou não.

- 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.

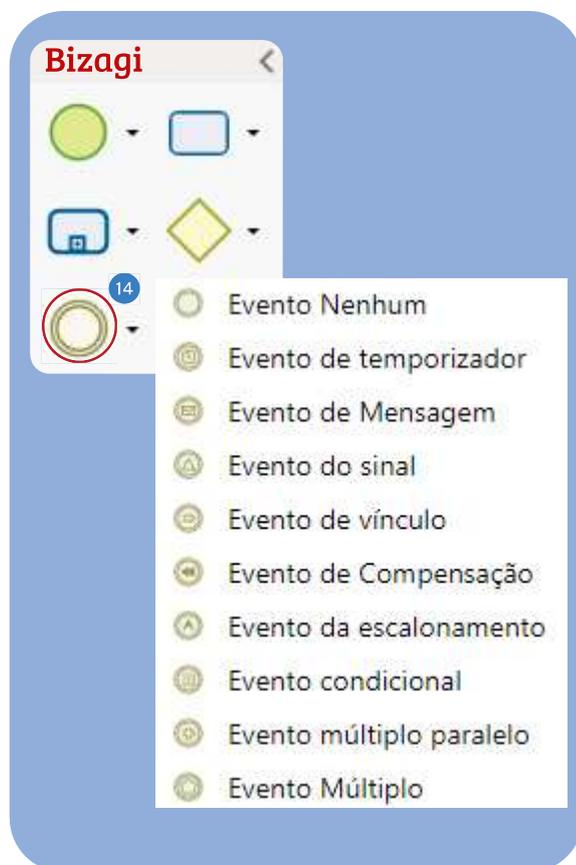
Tipos de Evento de Atividades



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 regra de negócio	Utilização de um sistema com regras de negócio (entrada de dados, cálculos e resultados).

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	Pode 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.

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.

Secretaria
de Saúde



Apêndice nº 4

Conteúdo Audiovisual Complementar

Info Saúde -DF
Escritório de Processos -SES/DF



Escritório de
Processos
da SES-DF

QR Codes de Vídeos Informativos

Com o objetivo de complementar o conteúdo deste manual e ampliar a compreensão dos temas abordados, foram disponibilizados vídeos informativos, acessíveis por meio de QR Codes. Esses materiais encontram-se organizados na página do Repositório de Processos, de forma a garantir padronização, transparência e facilidade de acesso aos conteúdos audiovisuais.

Os vídeos oferecem explicações práticas, exemplos aplicados e orientações detalhadas, promovendo maior clareza e interação no processo de aprendizagem. Para acessá-los, basta direcionar a câmera de um dispositivo móvel ao QR Code correspondente.



BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO POR PROCESSOS

Bem-vindo ao Manual de Boas Práticas em Gestão por Processos da SESDF. 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).

- [Portaria 1.307/2018](#)
- [Manual de Oficina de Processos \(GMPROC\) – Modelo para alteração](#)
- [Fluxo de Processos de realização da Oficina de Processos – Modelo para alteração](#)

+ [Análise de Negócios Integrada à Gestão por Processos](#)



Referencial Bibliográfico

- ABPMP. Guia para Gestão por Processos de Negócios – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK). 4. ed. 2021.
- Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia de Gestão de Processos de Governo – Gespública. Brasília: MPOG, 2011.
- Ministério Público Federal – MPF. Manual de Gestão por Processos. Brasília: Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF, 2013.
- Paludo, Augustinho. Administração Geral e Pública para AFRF e AFT. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- Tribunal de Contas da União – TCU. Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi. Brasília: TCU, 2013.
- Ministério da Economia – ME; Secretaria de Desburocratização, Gestão e Governo Digital – SEDGG; Secretaria de Gestão – SEGES. Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0. Brasília: ME, 2019. Versão 1/2020.
- Advocacia-Geral da União – AGU. Governança de Processos de Trabalho. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/sge/governanca-de-processos-de-trabalho>. Acesso em: 14 out. 2024.
- Presidência da República – PR. Metodologia de Governança de Processos de Trabalho da Presidência da República. Versão 1.0. Brasília: PR, 2022.
- Autoridade Nacional de Proteção de Dados – ANPD. Metodologia de Governança de Processos. Brasília: ANPD, 2024.
- Controladoria-Geral do Distrito Federal – CGDF. Guia Prático para Implementação do Modelo de Governança Pública do Distrito Federal. Brasília: CGDF, 2024.
- Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – MGI. Guia Prático de Gestão de Processos. 1. ed. Brasília: MGI, 2024.