

**DOCUMENTO DE REFERÊNCIA DO
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DA
SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DO
DISTRITO FEDERAL
- EP-SES/DF -**

SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL

Secretário de Saúde: Humberto Lucena Pereira da Fonseca

Secretário-Adjunto de Assistência à Saúde: Marcus Vinícius Quito

Secretário-Adjunto de Gestão em Saúde: Paulo Eduardo Guedes Sellera

Subsecretária de Planejamento em Saúde: Márcia Benevolo Jovanovic

Sumário

SUMÁRIO	3
ELABORAÇÃO	4
1. OBJETIVO DO DOCUMENTO DE REFERÊNCIA EP-SES/DF.....	5
2. INTRODUÇÃO.....	6
3. GESTÃO POR PROCESSOS.....	7
4. ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	13
4.1. CONCEITUAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS.....	13
4.2. ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DA SES/DF (EP-SES/DF).....	13
5.2.1 “Stakeholders” do EP-SES/DF e Mapa de Expectativas	14
5.2.2 Macroprocessos e Processos do EP-SES/DF	16
5.2.3 Modo de funcionamento do EP-SES/DF	20
5.2.4 Papéis e Responsabilidades	22
5.2.5 Ciclo de Vida de Processos	29
5.2.6 Portfólio de Serviços do EP-SES/DF	30
5.2.7 Critérios de Priorização de Atendimentos	38
5.2.8 Ferramentas de apoio à Gestão por Processos	42
5.2.9 Notação (BPMN)	53
5. MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS.....	62
6. GLOSSÁRIO.....	73
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
8. ANEXOS	80
9. CONTROLE DE REVISÃO	84

Elaboração

Equipe Escritório de Processos SES/DF:

Daniela Silva Miranda
Henrique Teixeira Sichinel
Hévilla Fernanda Garcia Pedroza
Luciana Rodrigues Barbosa
Maressa Queiroz Aguiar de Moura
Maria Katallini Alves Costa
Renata Pereira de Carvalho
Sophia da Costa Lacerda

Colaboração Técnica:

Jane Menezes da Rocha Fernandes (Casa Civil GDF)
Luciana Vieira Tavernard de Oliveira (Instituto Hospital de Base do DF)
Marcia Helena Nerva Blumm (SUGEP/SES/DF)
Roberto Ricardo Rodrigues (CTINF/SES/DF)

1. Objetivo do Documento de Referência EP-SES/DF

O Documento de Referência do Escritório de Processos da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal - SES/DF (EP-SES/DF) consiste em um documento de diretrizes institucionais que apresenta as bases teórico-conceituais para implementação da Gestão por Processos na SES/DF.

O Documento de Referência também apresenta a descrição detalhada da metodologia de gestão por processos do Escritório de Processos da SES/DF, sendo a base da maneira como a organização aplica a disciplina de Business Process Management – BPM em seu dia a dia, com o objetivo de promover o alcance de melhores resultados para a organização.

2. Introdução

O sucesso de uma organização passa por uma boa gestão de seus recursos financeiros, materiais, tecnológicos e gestão de pessoas. Recursos esses que são interdependentes, o que requer que todas as atividades sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão orientada por processos.

No contexto da gestão dos recursos públicos, considera-se a Constituição Federal de 1988, que em seu artigo 37 elenca como princípio da administração pública brasileira, entre outros, a eficiência. Tal princípio pode ser traduzido na capacidade de se obter uma maior quantidade de saídas/produtos, utilizando a menor quantidade de recursos/entradas.

Com foco nesse princípio, a gestão por processos permite criar uma compreensão de como as coisas são feitas na organização e ao mesmo tempo, revela gargalos, estrangulamentos e ineficiências que podem ser corrigidas em tempo hábil. Visa alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho, desempenhados por todos os servidores e de forma contínua. Envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho.

Dessa forma, a gestão por processos tem como objetivo a inovação organizacional, otimizando os resultados das ações e atividades, diminuindo o tempo e o custo nos meios funcionais e proporcionando à alta administração informações sistêmicas da organização, para melhor controle dos processos, auxiliando a tomada de decisão.

Nesse contexto, integrar a gestão estratégica com a gestão por processos é condição essencial para o sucesso de ambas as abordagens. O cumprimento das metas definidas é consequência direta da modernização dos processos que passam a atingir um novo nível de desempenho. Os processos comportam pessoas, suportadas por sistemas e organizadas em áreas de atuação integradas para concretizar a estratégia.

A coordenação dos processos torna-se então fundamental para atingir os objetivos propostos. Esse é o papel do escritório de processos, que apoia todas as fases dos projetos de melhoria de processos, envolvendo desde o planejamento, desenho, análise e implantação até o controle por meio de indicadores, de forma a auxiliar o plano de metas estabelecido para as unidades, possibilitando controlar a funcionalidade e adequabilidade dos processos para a organização.

A implementação de um escritório de processos possibilita a estruturação de melhores práticas, padrões e regras a serem seguidas pela organização. Além disso, contribui para conciliação dos objetivos organizacionais e os recursos disponíveis, coordenando e controlando as atividades da organização, definindo os responsáveis pelos processos e pelas atividades evitando duplicação de tarefas.

3. Gestão por Processos

Toda organização desenvolve diversas atividades que levam à produção de resultados. Essas atividades em conjunto podem ser enquadradas como processos, que, de forma integrada, trabalham para atingir os objetivos principais da organização, diretamente relacionados à sua missão institucional.

A Gestão por Processos ou Business Process Management – BPM habilita a organização no sentido de alinhar seus processos com sua estratégia de negócio, e ao foco do cliente, conduzindo ao efetivo desempenho geral por meio de melhorias em uma área funcional, ao longo da organização ou entre organizações. Ou seja, o BPM é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos de ponta a ponta. O BPM trata O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO E POR QUEM o trabalho é realizado.

Segundo o CBOK (2009), o BPM é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

O BPM permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações diversas. Acima de tudo, ele possibilita que as regras de negócio da organização, escritas na forma de processos, sejam criadas pelas áreas de gestão, padronizando os processos corporativos e ganhando pontos em produtividade e eficiência.

Isso envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo. Fatores críticos de sucesso na gestão por processos estão relacionados a como mudar as atitudes das pessoas e/ou perspectivas de processos para avaliar o desempenho dos processos das organizações.

A Gestão por Processos tem como principais objetivos:

- I. Conhecer e mapear os processos organizacionais;
- II. Disponibilizar informações sobre os processos em manuais de gestão;
- III. Promover a uniformização dos processos;
- IV. Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da Gestão por Processos;
- V. Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados; e
- VI. Implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

Os princípios da Gestão por Processos são:

- I. Satisfação dos clientes: necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos devem ser conhecidos para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam suas necessidades.
- II. Gerência participativa: a liderança deve procurar conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores envolvidos no assunto em questão. Esse aspecto é importante para que as ideias sejam discutidas e o melhor desempenho seja alcançado para um processo.
- III. Desenvolvimento humano: é com base no conhecimento, nas habilidades, na criatividade, na motivação e na competência das pessoas que se pode chegar à melhor eficiência, eficácia e efetividade. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidade para aprender e de ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.
- IV. Metodologia padronizada: para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados, é importante seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada.
- V. Melhoria contínua: o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da Gestão por Processos, de modo a evitar retrabalhos, gargalos e garantir a qualidade do processo de trabalho.
- VI. Informação e comunicação: é de fundamental importância a disseminação da cultura organizacional, divulgar os resultados alcançados e compartilhar o conhecimento adquirido.
- VII. Busca da excelência: para alcançar a excelência, os erros devem ser mitigados e as suas causas eliminadas. Deve-se buscar as melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento constante, visando a identificação e o aperfeiçoamento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da organização.

Com isso, a gestão por processos implementada permanentemente na organização contribuirá para:

- I. Proporcionar um modelo de gestão integrado, a partir de uma visão sistêmica dos processos, com foco em resultados, referenciados nas necessidades de todos os envolvidos e nas diretrizes estratégicas da Secretaria;
- II. Difundir o conhecimento institucional, com a disponibilização de informações sobre os processos desenvolvidos;
- III. Otimizar a utilização dos recursos, sejam materiais, humanos ou financeiros, no desempenho das suas atribuições;
- IV. Subsidiar a identificação das competências requeridas para a operacionalização dos processos, promovendo a alocação adequada dos profissionais, segundo o seu perfil;

- V. Orientar eventuais propostas de revisão da estrutura organizacional, visando a melhor operacionalização dos processos;
- VI. Criar condições para promover adequações decorrentes de mudanças no ambiente externo.

Na gestão por processos, um processo é visto como fluxo de trabalho - com insumos, produtos e serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e dependente umas das outras, numa sucessão clara – denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e/ou externos.

Um processo organizacional se caracteriza por:

- I. Ter início, fim e objetivos definidos;
- II. Ter clareza quanto ao que é transformado na sua execução;
- III. Ter definição de como ou quando uma atividade ocorre;
- IV. Ter resultado específico;
- V. Ter a lista dos recursos utilizados para a execução da atividade;
- VI. Agregar valor ao destinatário do processo;
- VII. Ser devidamente documentado;
- VIII. Ser mensurável; e
- IX. Permitir o acompanhamento ao longo da execução.

De acordo com o CBOK (2009), os processos de negócio podem ser classificados em três tipos:

- I. Processo primário
- II. Processo de suporte
- III. Processo de gerenciamento

Compreender como esses três tipos de processos de negócio (primário, suporte e gerenciamento) interagem e se relacionam uns com os outros em uma organização é essencial para a compreensão da disciplina de BPM.

- I. **Processo primário:** É um processo tipicamente interfuncional ponta a ponta (e até interorganizacional ponta a ponta) que agrega valor diretamente para o cliente. São frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Esses processos constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço.
- II. **Processo de suporte:** Existe para prover suporte a processos primários, mas também pode prover suporte a outros processos de suporte (processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos) ou processos de gerenciamento. A

diferença principal entre os processos primários e os de suporte é que processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes. Apesar de estarem associados a áreas funcionais, frequentemente são interfuncionais. O fato de processos de suporte não gerarem diretamente valor para os clientes não significa que não sejam importantes para a organização. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.

- III. **Processo de gerenciamento:** Tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Processos de gerenciamento, assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho. Podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais.

Em resumo, os processos primários estão ligados à essência de funcionamento da organização, gerando um produto ou serviço para o cliente interno ou cidadão. Os processos de suporte são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos primários. E os processos de gerenciamento são aqueles ligados à estratégia da organização. Estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para se estabelecer e concretizar metas, estabelecer indicadores de desempenho e as formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização.

Em outro conceito, hierarquicamente, os processos podem se apresentar da seguinte forma:

- I. **Macroprocesso:** geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona.
- II. **Processo:** consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico.
- III. **Subprocesso:** está incluído em um processo, ou seja, é um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo.
- IV. **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.
- V. **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.

A figura a seguir demonstra a hierarquia mencionada: (Pirâmide)



Fonte: DIORG/SUPLANS, 2018.

Diante da classificação e da hierarquia de processos, a Cadeia de Valor é utilizada para demonstrar um fluxo simples contínuo da esquerda para direita dos processos que diretamente contribuem para produzir valor para os clientes. O conceito de Cadeia de Valor foi introduzido por Michael Porter em seus trabalhos sobre estratégia corporativa e é tipicamente aplicado à modelagem corporativa em nível de planejamento. As notações de Cadeia de Valor compreendem um conjunto de símbolos usados para visualizar a agregação de valor ou passos necessários para se atingir um objetivo.

As principais vantagens da utilização da Cadeia de Valor são:

- I. Fácil leitura e interpretação;
- II. Baixa ambiguidade devido a relacionamentos simples;
- III. Pode ser incrementado com entradas adicionais e identificação de saída, ou outras sobreposições.

Abaixo, segue a Cadeia de Valor da SES/DF:

CADEIA DE VALOR SES/DF

Versão: 23/08/2018

MISSÃO:

"Garantir ao cidadão acesso universal à saúde mediante atenção integral e humanizada".

VISÃO:

"Ser um sistema de saúde que a população conheça, preze e confie, sendo excelência e referência na atenção integral à saúde, apresentando os melhores indicadores de saúde".

VALORES:

"Valorização do servidor, ética, compromisso, respeito e humanização".

GERENCIAMENTO

GESTÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA



FINALÍSTICO

GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE SAÚDE

GESTÃO DE PESQUISA E INOVAÇÃO EM SAÚDE



GESTÃO DA REDE DE SERVIÇOS

GESTÃO DA VIGILÂNCIA EM SAÚDE



REGULAÇÃO DO ACESSO



EDUCAÇÃO EM SAÚDE



SUPORTE

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO GERAL

GESTÃO DE PESSOAS

GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO



Os macroprocessos e processos da Cadeia de Valor estão localizados no Anexo I deste Documento de Referência.

4. Escritório de Processos

4.1. Conceituação de Escritório de Processos

O escritório de processos é um mecanismo organizacional que legitima a gestão por processos, fortalecendo-a e atuando como centralizador de uma lógica inovadora de pensar a operação em uma organização.

Esta unidade se configura como um mecanismo de coordenação cuja responsabilidade está centrada em três grandes atribuições, que são:

- I. Definição e manutenção de padrões, metodologias e ferramentas para a gestão por processos e garantia de sua adoção pela organização;
- II. Guarda do conhecimento sobre processos na organização, disseminação e capacitação em melhores práticas;
- III. Execução direta ou auxílio à execução descentralizada das iniciativas de BPM na organização.

É importante ressaltar que o escritório de processos não surge para retirar autonomia das áreas de negócio: estas continuam sendo as gestoras dos processos. O Escritório se configura como um mecanismo de coordenação que promove a sinergia e o alinhamento entre as diversas iniciativas de BPM dentro da organização. O principal objetivo de um escritório de processos deve ser a obtenção do alinhamento organizacional por meio da produção contínua de inovação.

Não é papel do escritório de processos fazer toda a melhoria e gestão do dia a dia de todos os processos da organização. Para isso, existem os donos do processo, que podem atuar em atividades específicas, contando com o aconselhamento do escritório, que existe para servir o negócio.

4.2. Escritório de Processos da SES/DF (EP-SES/DF)

São componentes estratégicos do escritório de processos sua missão, sua visão, seus valores e seus objetivos. Tais componentes devem direcionar suas ações e definir o rumo dos planos de ações para o desenvolvimento de suas atividades.

Missão:

“Promover, coordenar e suportar os esforços de melhoria de performance da organização por meio da orientação quanto aos benefícios a serem continuamente perseguidos pela gestão orientada por processos”.

Visão:

“Ser legitimado como agente efetivo na gestão orientada por processos na SES/DF, por meio do suporte à melhoria contínua dos processos relevantes ao cumprimento da estratégia organizacional e das metas de desempenho definidas”.

Valores:

- I. Trabalho em equipe.
- II. Qualidade nas entregas.
- III. Resultados superiores e melhoria contínua.
- IV. Ética e Transparência.

Objetivo geral:

“Contribuir para os resultados efetivos dos processos, para a melhoria contínua da SES/DF e para a promoção da cultura da gestão orientada por processos”.

Objetivos específicos:

- I. Planejar, monitorar, avaliar e, de forma complementar, executar as iniciativas de gestão por processos no âmbito da Secretaria;
- II. Elaborar, disseminar e manter padrões, procedimentos, normas e métodos para a gestão por processos organizacionais;
- III. Apoiar as iniciativas de análise, transformação, modelagem e implantação dos processos organizacionais;
- IV. Promover o alinhamento das iniciativas de gestão por processos com a Cadeia de Valor e a estratégia organizacional;
- V. Promover capacitação dos interessados e envolvidos em melhores práticas de gestão por processos;
- VI. Prover canal de comunicação para divulgar ações e resultados da gestão por processos.

5.2.1 “Stakeholders” do EP-SES/DF e Mapa de Expectativas

O termo inglês stakeholder, traduzido como “parte interessada”, designa uma pessoa, grupo ou entidade com interesses nos resultados de uma organização, iniciativa, projeto ou ação e cujas decisões e atuações possam afetar direta ou indiretamente essas ações. Por meio desse mapeamento, a percepção do motivo de existência e “o que fazer” do escritório de processos é transmitida com maior clareza para os envolvidos e interessados na gestão por processos da organização.

Stakeholders do Escritório de Processos:

- I. Alta gestão da SES/DF (Secretário, Secretários Adjuntos, Subsecretários e Superintendentes): que tem como interesse o desempenho e as ações realizadas pelo Escritório de Processos;
- II. Servidores da SES/DF com interesse nas atribuições e ações desempenhadas pelo Escritório e por sua equipe;
- III. Coordenadores, Diretores e Assessores (clientes do Escritório de Processos) interessados nos serviços oferecidos e na sua aplicação nos desafios de gestão da área;
- IV. Sociedade, Parceiros e Fornecedores com expectativa na prestação de melhores serviços pelo governo, e diretamente impactados pelas ações de gestão por processos suportadas pelo escritório de processos.

O Mapa de Expectativas dos Stakeholders com os seus objetivos e resultados esperados pode ser identificado na itemização a seguir, no qual o primeiro nível diz respeito aos objetivos identificados pela SES/DF. Esses objetivos são necessários para o funcionamento do Escritório de Processos e seus subníveis. Os resultados organizacionais para a SES/DF estão atrelados a cada objetivo estabelecido.

A. Motivar a gestão por processos na SES/DF:

- I. Formação e adoção de cultura de gestão orientada por processos;
- II. Aderência dos processos organizacionais à estratégia organizacional;
- III. Maior convergência das ações individuais (áreas e servidores) com os objetivos institucionais;
- IV. Conhecimento interno sobre os processos organizacionais por meio da disponibilização e atualização do repositório de processos;
- V. Aumento da qualidade e eficiência dos serviços (internos e externos) resultante da otimização/simplificação dos processos e atividades organizacionais;
- VI. Desenvolvimento de conhecimento interno e capacitação para execução de atividades de mapeamento de processos (nivelamento do conhecimento institucional);
- VII. Descentralização do conhecimento por meio da manualização dos processos, definição de regras claras e disseminação do conhecimento;
- VIII. Maior clareza na distribuição de responsabilidades sobre os processos organizacionais da SES/DF;
- IX. Sensibilização e envolvimento dos gestores no desenho final dos processos sob a sua responsabilidade;
- X. Visibilidade dos resultados das ações de gestão por processos.

B. Prover Escritório das ações de gestão por processos da SES/DF:

- I. Alinhamento estratégico das ações de modernização com os objetivos estratégicos da SES/DF;
- II. Aumento da qualidade e eficiência das ações de gestão por processos na SES/DF;
- III. Apoio para implementação de melhores práticas e melhorias nos processos organizacionais;
- IV. Gestão compartilhada dos processos organizacionais.

C. Manter atualizadas e disponíveis as rotinas operacionais e processos na SES/DF:

- I. Suporte à execução do processo de forma padronizada e atualizada;
- II. Desenvolvimento de conhecimento interno e capacitação para execução de atividades operacionais;
- III. Transformação do conhecimento tácito em explícito por meio das iniciativas de processos e da divulgação institucional, dando visibilidade aos processos da SES/DF;
- IV. Maior agilidade para a transferência de conhecimento e capacitação de novos integrantes.

Essas expectativas serão alcançadas a partir da execução de um planejamento de ações orientadas ao resultado final esperado, que é a promoção da cultura de gestão orientada por processos e de melhoria contínua na SES/DF. Sendo assim, a participação do escritório de processos como agente disseminador da gestão por processos é fundamental para o alcance desses objetivos, porém o fator de sucesso para que eles sejam realmente atingidos, vai além do escritório de processos e depende de ações, iniciativas e projetos subsequentes específicos para cada caso.

Sendo assim, entende-se que é essencial que o escritório dissemine a cultura de gestão orientada por processos na organização, para conscientização de todos os níveis organizacionais da necessidade e importância da gestão dos processos, implicando que os resultados esperados com a implantação do escritório de processos sejam alcançados por meio do esforço sinérgico de todos os colaboradores.

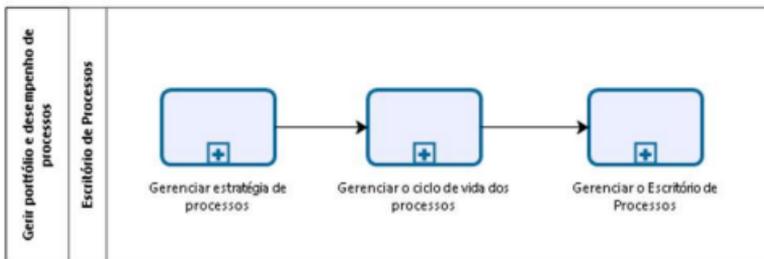
5.2.2 Macroprocessos e Processos do EP-SES/DF

O Escritório de Processos SES/DF apresenta três grupos de macroprocessos distintos e complementares, sendo eles: “Gerenciar a Estratégia de Processos”; “Gerenciar o Ciclo de Vida dos Processos”; e “Gerenciar o Escritório de Processos”, a saber:

- I. **“Gerenciar a Estratégia de Processos”** – Agrupamento dos processos relacionados ao alinhamento das iniciativas de Gestão por Processos com os objetivos estratégicos da SES/DF. Nele estão representados os processos de “Realizar o entendimento da estratégia organizacional”; “Gerenciar as demandas de gestão por processos”;

- “Acompanhar as iniciativas de gestão por processos”; e “Divulgar resultados da gestão por processos”;
- II. **“Gerenciar o Ciclo de Vida dos Processos”** – Agrupamento de processos que determinam a execução do ciclo de melhoria de processos. Nele estão representados os processos “Planejar o mapeamento do processo”; “Mapear a situação atual do processo”; “Elaborar o diagnóstico do processo”; “Transformar e modelar o processo”; “Implantar o processo com operação assistida”; “Monitorar o desempenho do processo”; e “Medir maturidade do processo”;
 - III. **“Gerenciar o Escritório de Processos”** – Contempla os processos que especificam as atividades para a gestão interna do escritório de processos, englobando o planejamento e avaliação das ações e resultados do escritório de processos, sendo: “Planejar as iniciativas do Escritório de Processos”; “Manter métodos e padrões de gestão por processos”; “Verificar a conformidade dos processos”; “Gerenciar o repositório de processos”; “Gerenciar portfólio de serviços do Escritório de Processos”; “Capacitar em conceitos, métodos e padrões”; “Gerenciar ambiente tecnológico de gestão por processos” e “Avaliar as iniciativas do Escritório de Processos”.

A seguir é apresentado o desenho do macroprocesso “Gerir portfólio e desempenho de processos”, composto por seus respectivos processos:



O macroprocesso “Gerir portfólio e desempenho de processos” foi elaborado a partir do Mapa de Expectativas e de referências de melhores práticas publicadas na implantação de Escritórios de processos existentes no mercado.

Espera-se que com a implantação dos processos do referido Escritório de Processos possam ser percebidos os seguintes ganhos organizacionais:

- I. Capacitação dos gestores e executores nas melhores práticas de Gestão por Processos;
- II. Suporte à continuidade das ações de mapeamento de processos;
- III. Suporte à implantação das melhorias propostas, na avaliação e proposição de evolução dos processos;

- IV. Assessoramento e apoio aos gestores no acompanhamento e avaliação de cada processo;
- V. Divulgação dos resultados obtidos com a gestão por processos na SES/DF;
- VI. Coordenação, alinhamento estratégico e convergência das ações de gestão por processos;
- VII. Padronização das atividades por meio da definição de métodos e simbologias para o mapeamento de processos na SES/DF; e
- VIII. Disponibilização de ambiente organizacional, consolidado e informatizado para fomento ao mapeamento de processos.

Nas tabelas a seguir são descritos os objetivos dos processos que compõem a cadeia de valor agregado do Escritório de Processos:

MACROPROCESSO	PROCESSO	OBJETIVO
Gerenciar a Estratégia de Processos	Realizar o entendimento da estratégia organizacional	Processo de identificação de oportunidades em melhoria de processos que tenham como objetivo o atendimento à estratégia organizacional da SES/DF.
	Gerenciar as demandas de gestão por processos	Coordena e prioriza as demandas de processos, tanto recebidas pontualmente pelas áreas, quanto identificadas no processo de entendimento da estratégia organizacional.
	Acompanhar as iniciativas de gestão por processos	Processo de acompanhamento das iniciativas de gestão por processos.
	Divulgar resultados da gestão por processos	Estabelece a rotina para divulgação dos resultados das ações de Gestão por Processos, tendo sempre o alinhamento entre a Cadeia de Valor, a Estratégia, o Mapa de Expectativas e a cultura de gestão orientada por processos.

MACROPROCESSO	PROCESSO	OBJETIVO
Gerenciar o Ciclo de Vida dos Processos	Planejar o mapeamento do processo	Este processo compreende as ações para o planejamento do atendimento à iniciativa de processo. Nele, estão relacionadas as atividades para definição de escopo, o cronograma e a alocação de recurso, entre outros.
	Mapear a situação atual do processo	Estabelece as etapas e os requisitos necessários para levantamento da situação atual do processo a ser mapeado.

Elaborar o diagnóstico do processo	Etapa de análise e diagnóstico da situação atual que consiste na elaboração de um relatório relacionando os pontos de alerta e oportunidades de melhorias detectadas no processo "Mapear a situação atual do processo", que servirão de base para o redesenho desses processos.
Transformar e modelar o processo	Contempla a transformação e redesenho do processo, incluindo definição e validação dos novos fluxos, abrangendo as oportunidades de melhoria identificadas na situação atual e as diretrizes para o redesenho definidas no processo.
Implantar o processo com operação assistida	Estabelece as atividades do Escritório de Processos para acompanhamento da implantação das melhorias (reuniões de acompanhamento).
Monitorar o desempenho do processo	Processo de execução das reuniões de avaliação dos processos para o monitoramento contínuo do desempenho dos processos.
Medir maturidade do processo	Processo que contempla as atividades para aferição da maturidade do processo conforme modelo de Business Process Maturity Model - BPMM adotado.

MACROPROCESSO	PROCESSO	OBJETIVO
Gerenciar o Escritório de Processos	Planejar as iniciativas do Escritório de Processos	Consiste na elaboração de um plano de ação operacional para o Escritório, desdobrado a partir da definição estratégica e setorial da SES/DF e baseado nos resultados obtidos no último período.
	Manter métodos e padrões de gestão por processos	Contempla as atividades para a constante revisão dos conteúdos que padronizam e definem os métodos de trabalho para as ações de Gestão por Processos na SES/DF.
	Verificar a conformidade dos processos	Processo que realiza a revisão semântica e metodologia de modelagem dos diagramas de processos, a fim de verificar se as informações inseridas estão em conformidade com os métodos e padrões estabelecidos pelo Escritório.
	Gerenciar o repositório de processos	Serviço de atendimento às demandas de alteração/atualização de processos representados no repositório; inclui a análise de impacto da mudança em processos relacionados.

Gerenciar portfólio de serviços do Escritório de Processos	Processo para manutenção das informações e instrumentos dos serviços do Escritório de Processos e de avaliação e decisão da exclusão ou inclusão de novos serviços no portfólio do Escritório de Processos.
Capacitar em conceitos, métodos e padrões	Contempla as atividades para capacitação nos conceitos, métodos e padrões do Escritório de Processos.
Gerir ambiente tecnológico de gestão por processos	Contempla as ações preventivas e corretivas de administração do repositório de processos da SES/DF.
Avaliar as iniciativas do Escritório de Processos	Verificar se as ações planejadas e definidas no planejamento do Escritório de Processos foram realizadas, com base na análise dos indicadores estabelecidos.

Outros processos, como inovação, custos, riscos, competências, tecnologia e outros, serão implementados posteriormente.

Os desenhos e a descrição de atividades e tarefas de cada macroprocesso estão disponíveis no Repositório do EP-SES/DF (intranet).

5.2.3 Modo de funcionamento do EP-SES/DF

O Escritório pode apresentar um papel executivo, prestando auxílio às atividades dos gestores de processo e gestores funcionais; ou consultivo, dando ênfase a um maior controle das iniciativas. Conseqüentemente, pode apresentar diferentes graus de centralização das ações de BPM.

Escritório Executivo

Como o próprio nome sugere, o Escritório de Processos Executivo é responsável pela execução dos projetos de melhoria de processos nas áreas, pela disseminação e transferência de conhecimentos referentes às práticas de Gestão por Processos. Por esta razão, no início da atuação do Escritório de Processos é previsto seu maior envolvimento nas ações de melhoria de processos nas áreas, assessorando-as na implementação das iniciativas, conforme ilustrado a seguir: