



**MANUAL DE GOVERNANÇA DA GESTÃO  
POR PROCESSOS NA SECRETARIA DE  
ESTADO DA SAÚDE (SES-GO)**

**2018**

**SUPERINTENDENTE DE GESTÃO PLANEJAMENTO E FINANÇAS**

LUCAS PAULA DA SILVA

**GERENTE DE PLANEJAMENTO**

EDILBERTO ALEXANDRE SILVA MACHADO

**EQUIPE TÉCNICA DA REDAÇÃO**

BRUNO MIRANDA SANTOS

CRISTIANE SANTANA CARNEIRO

CHRISTYNE MAROCLO GOMES JACOB DOS SANTOS

DANIELA VILELA BECKER

GABRIELLA ALBERNAZ PEREIRA

MARIA HERMINÍÁ NOGUEIRA

PEDRO VAZ NETO

**REVISÃO**

Membros do ETG

# SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS .....	7
APRESENTAÇÃO.....	8
Introdução9	
1. Base Conceitual10	
1.1 Business Process Management (BPM)10	
1.2 Gestão11	
1.2.1 Gestão de Processos11	
1.2.2 Gestão por Processos12	
1.3 Governabilidade13	
1.4 Governança14	
1.5 Arquitetura de Processos15	
1.6 Cadeia de Valor16	
1.7 Organograma16	
1.8 Planejamento Estratégico17	
1.9 Missão18	
1.10 Visão19	
1.11 Valores19	
1.12 Meta19	
1.13 Objetivo19	
1.14 Macroprocesso20	
1.15 Processo20	
1.16 Processos de Sustentação21	
1.17 Processos Finalísticos21	
1.18 Processos Gerenciais22	
1.19 Subprocesso23	
1.20 Atividade23	
1.21 Tarefa24	
1.22 Atributo25	
1.23 Modelagem de Processo25	
1.24 Negócio25	
1.25 Otimização de Processos26	

- 1.26 Sinergia27
- 1.27 Sistema de Medição de Desempenho28
- 1.28 Taxa29
- 2. Programa Gestão por Processos30
  - 2.1 O que é Gestão por Processos?30
  - 2.2 A implementação permanente da Gestão por Processos contribui para quê?30
  - 2.3 Missão da SES presente na Cadeia de Valor32
  - 2.4 Visão da SES presente na Cadeia de Valor32
  - 2.5 Princípios do Programa33
  - 2.6 Objetivos do Programa Gestão por Processos33
  - 2.7 Metas do Programa Gestão por Processos34
  - 2.8 Público-alvo do programa34
- 3. Escritório de Transformação de Gestão (ETG)34
  - 3.1 O que é ETG?34
  - 3.2 Atribuições do ETG35
  - 3.3 Escopo do ETG35
  - 3.4 Critério de ingresso para membro do ETG36
  - 3.5 Critério de egresso do membro do ETG36
  - 3.6 Período de liderança no ETG:37
  - 3.7 Forma de Ingresso do Coordenador Geral37
  - 3.8 Estrutura do ETG37
  - 3.9 As áreas presentes no Escritório de Transformação de Gestão são:38
    - Governança38
    - Conhecimento e Comunicação38
    - Garantia de Qualidade38
    - Gestão de Projetos38
    - Gestão de Processos38
    - Gestão Administrativa38
    - Terceiros38
  - 3.10 Funções, papéis e responsabilidades39
  - 3.11 Descrição da forma de atuação do ETG45
- 4. O que é o Coordenador de Gestão46
  - 4.1 Critério de ingresso como Coordenador de Gestão46
  - 4.2 Critério de Egresso do Coordenador de Gestão:47

## 5. Material de Referência Complementar<sup>47</sup>

**BPM** - Bussiness Process Management / Gestão de Processos de Negócio

**SES** – Secretaria de Estado da Saúde de Goiás

**SGPF** – Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças

**GEPLAN** – Gerência de Planejamento da SES

**ETG**–Escritório de Transformação da Gestão

**CG** – Coordenação de Gestão da SES

**GEPROC**–Gerência de Processos da SEGPLAN

**SEGPLAN** – Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento de Goiás

**ABPMP**–Associação dos Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio

**ATENÇÃO!**  
**ESTE MANUAL É REVISADO PERIODICAMENTE.**  
**VERIFIQUE SE ESTA EDIÇÃO É A ÚLTIMA EDIÇÃO PUBLICADA.**

<b>Edição</b>	<b>Data</b>	<b>Mudança em Relação às Versões Anteriores</b>
<b>1<sup>a</sup></b>	<b>30/11/2018</b>	<b>Versão Original</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

YFigura 1 - Ciclo de Vida BPM	10
Figura 2 - Gestão	11
Figura 3– Gestão de Processos	12
Figura 4 – Gestão por Processos	13
Figura 5 – Governabilidade	14
Figura 6 - Governança	15
Figura 7 - Arquitetura de Processo	15
Figura 8 - Cadeia de Valor	16
Figura 9 - Organograma	17
Figura 10 - Planejamento Estratégico	18
Figura 11 - Missão, Visão e Valores	18
Figura 12 - Objetivo	19
Figura 13 - Macroprocesso	20
Figura 14-Processo	21
Figura 15 - Exemplos de tipo de processos	22
Figura 16 – Subprocesso	23
Figura 17 - Atividade	24
Figura 18–Tarefa	24
Figura 19 - Atributo	25
Figura 20 - Negócio	26
Figura 21 - Otimização de Resultados	27
Figura 22 - Sinergia	27
Figura 23 – Sinergia	28
Figura 24 - Sistema de Medição de Desempenho	29
Figura 25–Taxa	29
Figura 26 - Exemplo de Gestão por Processos	30
Figura 27 – Implementação	31
Figura 28 – Missão	32
Figura 29 - Visão	32
Figura 30 - Princípios do Programa	33
Figura 31 - Estrutura do ETG	37
Figura 32 - Funções e papéis	39
Figura 33 - Funções e papéis	40
Figura 34 - Funções e papéis	41
Figura 35 - Funções e papéis	42
Figura 36 - Funções e papéis	43
Figura 37 - Funções e papéis	44
Figura 38 - Time Ágil	46

## APRESENTAÇÃO

O Manual da Gestão por Processos da Secretaria de Estado da Saúde de Goiás (SES-GO) consiste na forma documental do programa, trazendo a estruturação, portarias, responsáveis, metodologia, etapas do trabalho e demais informações pertinentes. O projeto gestão por processos foi implantado em 2017.

A Gestão por Processos na SES-GO tem coordenação geral da Gerência de Planejamento – denominada Central de Governança – da Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (Geplan/SGPF). O trabalho realizado em parceria com a Gerência do Escritório de Processos da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento (Segplan). A referência metodológica é o BPM (Business Process Management), ou Gerenciamento de Processos de Negócio.



## Introdução

O programa de Modernização da Gestão da SES-GO surgiu a partir da identificação de problemas na organização, tais como: a falta de alinhamento de todas as áreas e pessoas às estratégias; estrutura informal não definida e, ainda, desconhecimento de atividades e processos. A partir disso, a solução proposta pelos gestores e técnicos foi o desenvolvimento de projetos de modernização visando melhorias, ou até a transformação, na gestão do órgão, com o objetivo de garantir a efetividade do trabalho e o cumprimento das metas, atingindo a visão e a missão da Secretaria.

O plano inclui identificar, mapear e otimizar todos os processos de trabalho da SES-GO. Um dos passos mais importantes para o projeto foi o apoio da alta direção da secretaria. Com a sustentação do secretário e superintendentes, foi possível criar uma rede de coordenadores de gestão, totalizando 45 servidores com esta função. Além disso, uma característica essencial para o êxito da atividade é a compreensão e apoio de todos os servidores em relação ao trabalho.

O Governo de Goiás tem foco na excelência de suas atividades, onde modernizar é sinônimo de tornar eficiente e de prestar serviço com qualidade. A partir do projeto Gestão por Processos, a Secretaria de Estado da Saúde pretende conquistar mais agilidade, eficiência e mais transparência em sua gestão. O resultado final é, cada vez mais, oferecer serviços de qualidade e atender melhor o cidadão goiano na área da saúde.

## 1. Base Conceitual

As definições seguintes, ordenadas alfabeticamente, têm como finalidade subsidiar o entendimento a respeito do tema “Gestão por Processos”.

### 1.1 Business Process Management (BPM)

É uma disciplina que converge tecnologias de fluxo de trabalho, integração de aplicações corporativas, gerenciamento de documentos, regras de negócio, desempenho e lógica, tendo como foco o suporte a gerenciamento baseado em processos. É um método de transformação de processos alinhados à estratégia da organização e a tradução é Gerenciamento de Processos de Negócio.



Figura 1 - Ciclo de Vida BPM

## 1.2 Gestão

Conjunto de tarefas que procuram garantir a efetividade de todos os recursos disponibilizados pela organização afim deatingir os objetivos pré-determinados; otimização do funcionamento da organização por meio da tomada de decisões racionais e fundamentadas em indicadores relevantes, contribuindo para o seu desenvolvimento e para a satisfação das necessidades e interesses de todas as partes interessadas; atuação por meio de planeamento, organização, liderança e controle de forma a atingir os objetivos organizacionais.



Figura 2 - Gestão

### 1.2.1 Gestão de Processos

É o gerenciamento individual de cada processo da organização, o que implica que cada um deles seja identificado, modelado, executado conforme a modelagem, monitorado na sua execução e submetido a melhorias.



Figura 3– Gestão de Processos

### 1.2.2 Gestão por Processos

É a gestão orientada por meio de processos alinhados às estratégias estabelecidas pela organização, a fim de entregar valor ao cliente.

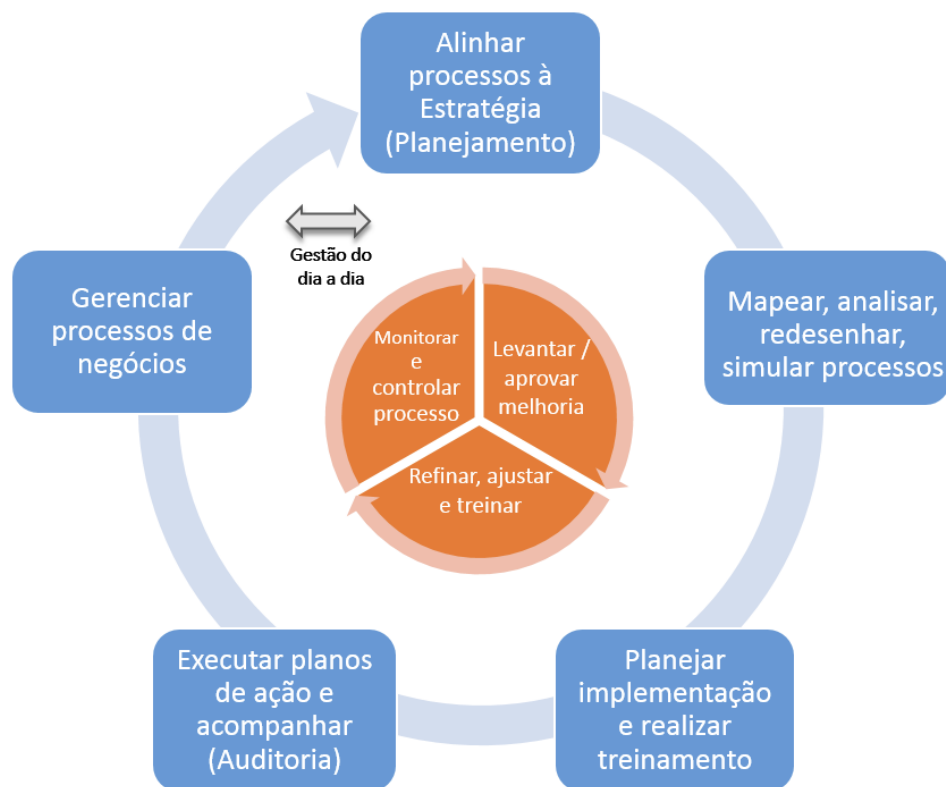


Figura 4 – Gestão por Processos

### 1.3 Governabilidade

Conjunto de condições necessárias ao exercício do poder, capacidade política de decidir, expressa a possibilidade em abstrato de realizar políticas públicas, tem a ver com estrutura e reunião das condições políticas conferidas pela sociedade ao Estado para o exercício do governo.



Figura 5 – Governabilidade

## 1.4 Governança

Processos, costumes, políticas, leis e instituições que são usados para fazer a administração de uma organização, incluindo as relações entre os envolvidos e os objetivos para os quais a mesma é governada, sempre com a preocupação com o ponto de vista de todas as partes interessadas (stakeholders); capacidade de colocar as condições da governabilidade em ação; tem a ver com processo, transformar em realidade as decisões políticas.



## 1.6 Cadeia de Valor

Conjunto de macroprocessos de uma organização que, conectados entre si e alinhados à estratégia, entregam valor ao cliente. Cadeia de Valor de **Michael Porter** é um modelo que ajuda a analisar atividades específicas através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. Ou seja, é um conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para os seus clientes.



Figura 8 - Cadeia de Valor

## 1.7 Organograma

Representação gráfica da estrutura organizacional, que permite visualizar rápida e facilmente suas diversas áreas, a hierarquia, as comunicações formais e a interdependência entre elas.



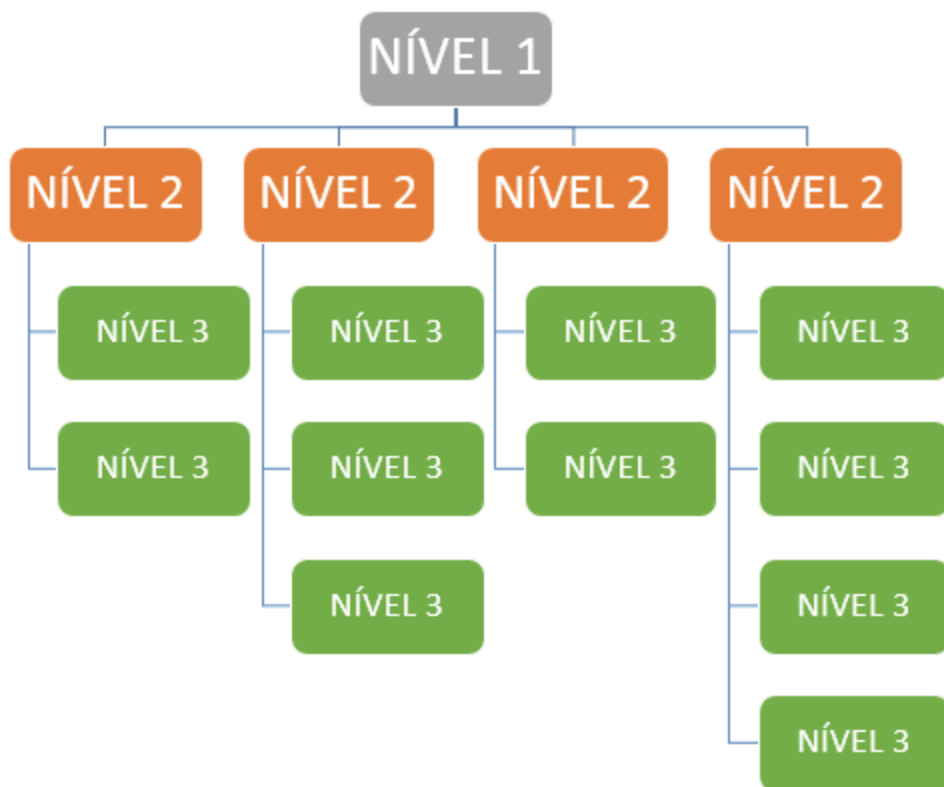


Figura 9 - Organograma

## 1.8 Planejamento Estratégico

Processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais; processo pelo qual a organização se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

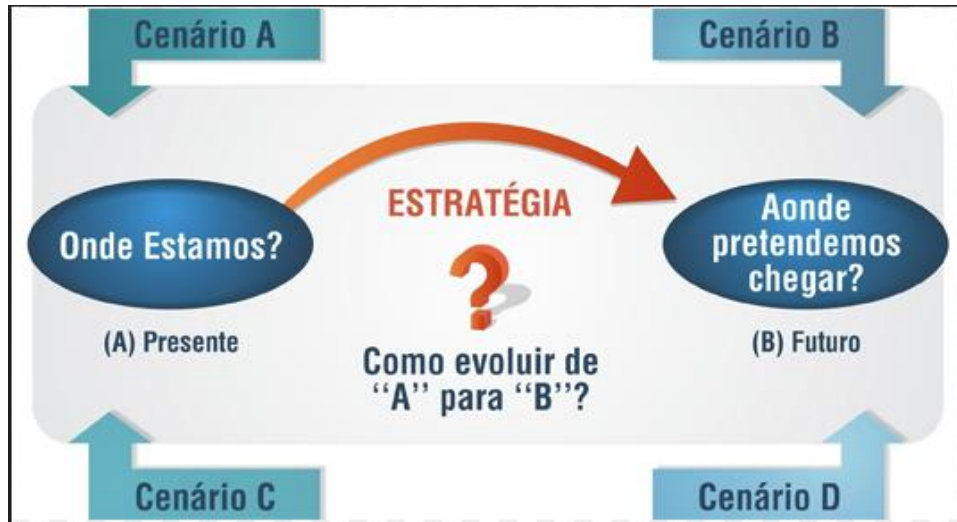


Figura 10 - Planejamento Estratégico

## 1.9 Missão

Em essência, a missão de uma organização é a razão pela qual ela existe, o motivo pelo qual a organização foi concebida e projetada. Segundo [Peter Drucker](#), considerado o “pai” da administração moderna, uma empresa não é definida pelo seu nome ou produto e sim pela sua missão.



Figura 11 - Missão, Visão e Valores

## 1.10 Visão

A visão é a forma como a empresa caminha, seu direcionamento e trajetória. É a imagem do futuro que se deseja alcançar, através da missão, do foco e do trabalho.

## 1.11 Valores

Princípios que guiam a vida da organização.

## 1.12 Meta

Resultado a ser alcançado por meio de ações estratégicas para, dentro do negócio, cumprir com a Missão e concretizar a Visão; indica se o objetivo traçado foi atingido, em termos quantitativos, e com um prazo determinado; é a especificação quantitativa dos objetivos; toda meta deve ter alvo a ser alcançado, valor a ser atingido e prazo definido para a realização.

## 1.13 Objetivo

Indicação da situação ideal a ser atingida para a superação de problemas identificados, em prazos determinados e focado nas metas correspondentes; é a descrição daquilo que se pretende alcançar.

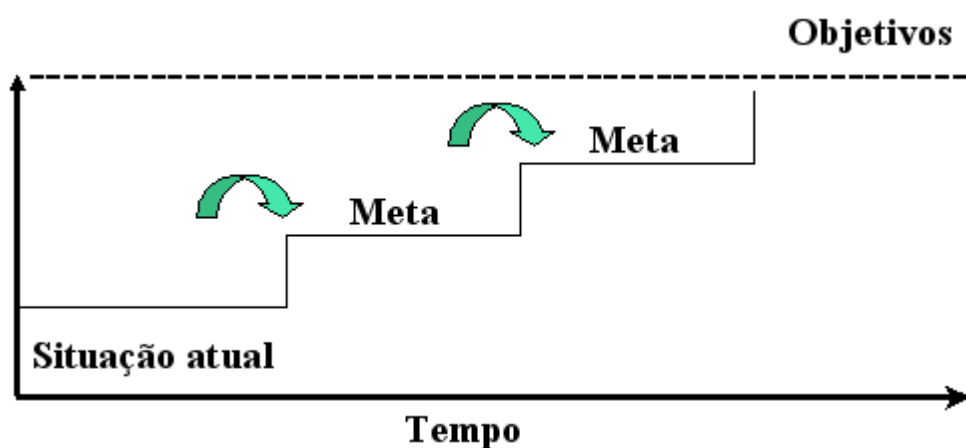


Figura 12 - Objetivo

## 1.14 Macroprocesso

É o nível estratégico da hierarquia de processos; conjunto de processos organizacionais agrupados por categoria (gerenciais, finalísticos e sustentação) e conectados entre si. Estes macroprocessos devem estar alinhados à estratégia da organização.

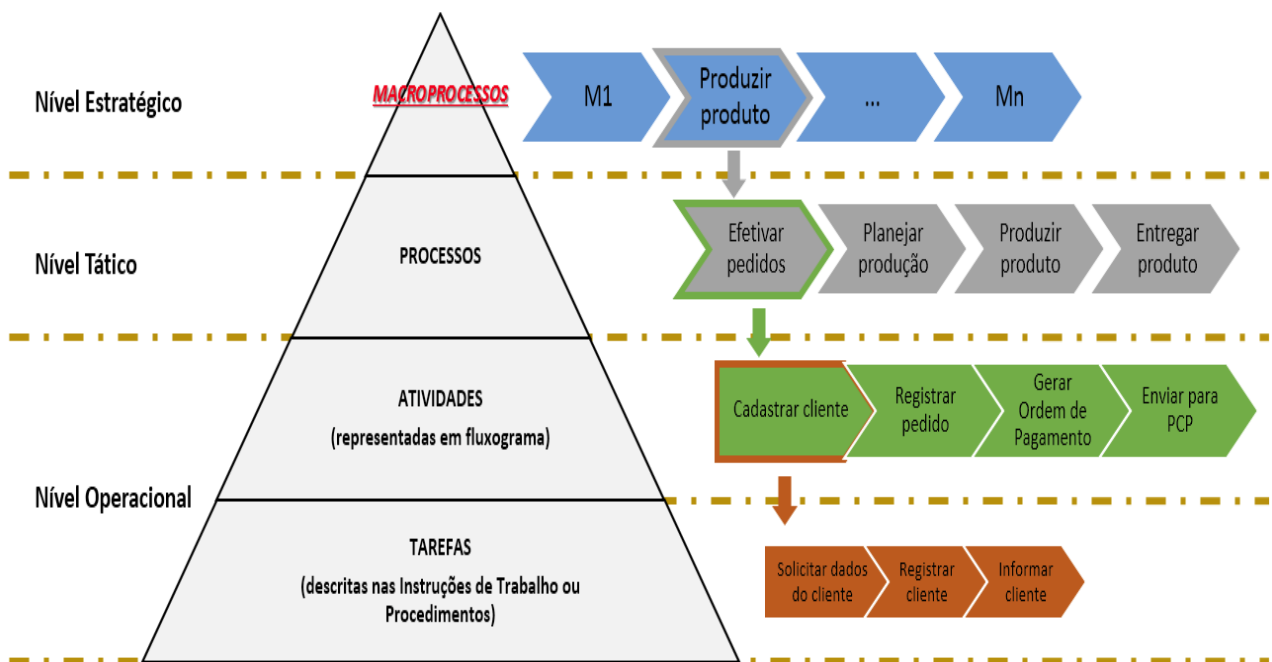


Figura 13 - Macroprocesso

## 1.15 Processo

Sequência de atividades que recebe entradas, agregam valor e as transforma em produtos ou serviços, com início e fim determinados, numa sucessão clara e lógica de ações interdependentes que geram resultados; grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes ou apoia/gerencia outros processos; pode ser ponta a ponta, interfuncional ou até interorganizacional. Os artefatos deverão conter como na figura a seguir o escopo de onde o processo se inicia e até onde o processo termina.



Figura 14-Processo

## 1.16 Processos de Sustentação

Conhecidos também como de Apoio ou de Suporte. Dão suporte aos Processos Gerenciais e Finalísticos e estão diretamente ligados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da organização; geralmente produzem resultados imperceptíveis ao cliente, mas são essenciais à gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos demais processos. Não entregam valor direto ao cliente. Exemplo na SES: Gerir Software; Configurar, implantar, disponibilizar e manter recursos redes; Gerir Férias.

## 1.17 Processos Finalísticos

Conhecidos também como Principais e ou Primários. Diretamente ligados à essência do funcionamento da organização e à satisfação dos requisitos do seu cliente; caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando produto ou serviço ao cliente. Representam as atividades que uma organização desempenha para cumprir sua missão. Possuem relação direta com o

cliente. Exemplos na SES: Gerir a Doação de Órgãos e Tecidos para Transplantes; Gerir Medicamentos de Alto Custo; Gerir Estratégias de Resposta a Surto e Emergências de Saúde Pública em Goiás.

### 1.18 Processos Gerenciais

Conhecidos também como Gerenciamento ou de Gestão. Estão diretamente ligados ao direcionamento e estratégia da organização, além do planejamento e controle do negócio; tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro da organização, dentro de uma visão sistêmica, promovendo a sustentabilidade do negócio. Exemplos na SES: Gerir o PPA; Gerir os Instrumentos do SUS.

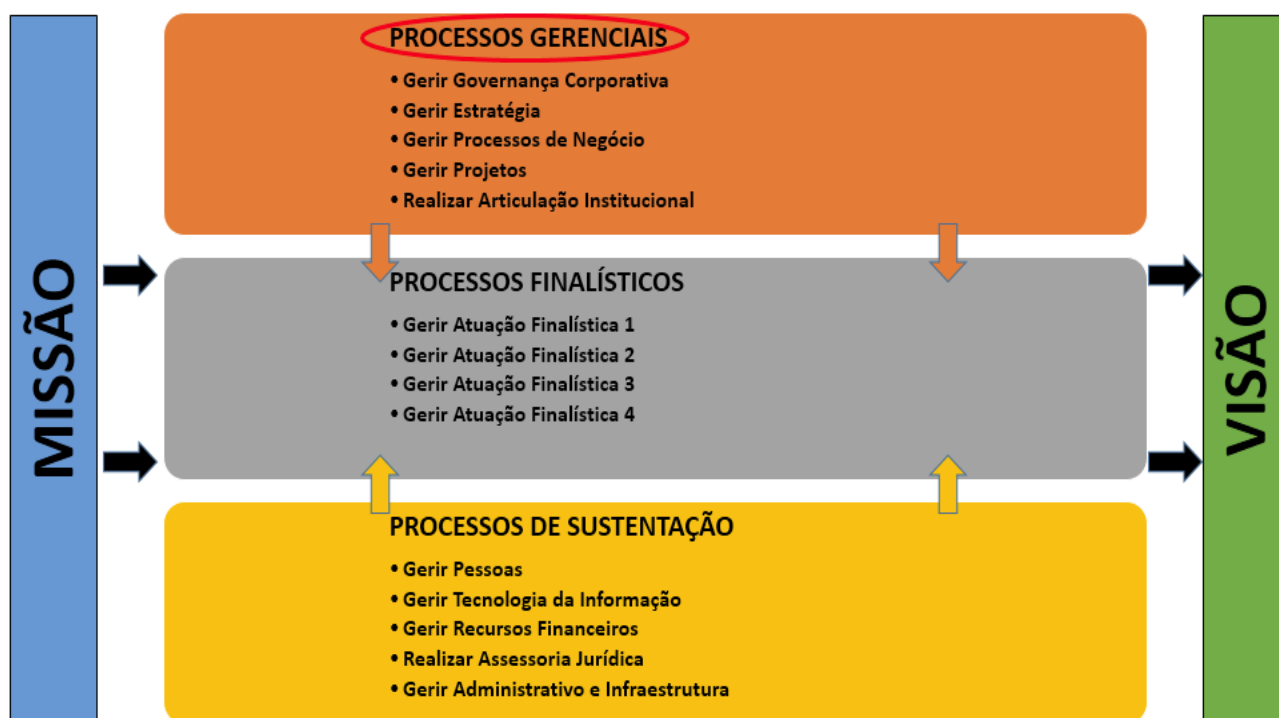


Figura 15 - Exemplos de tipo de processos

## 1.19 Subprocesso

Processo que corresponde a uma divisão de outro ou que está dependente de outro; decomposição do processo por afinidade, objetivo ou resultado desejado.

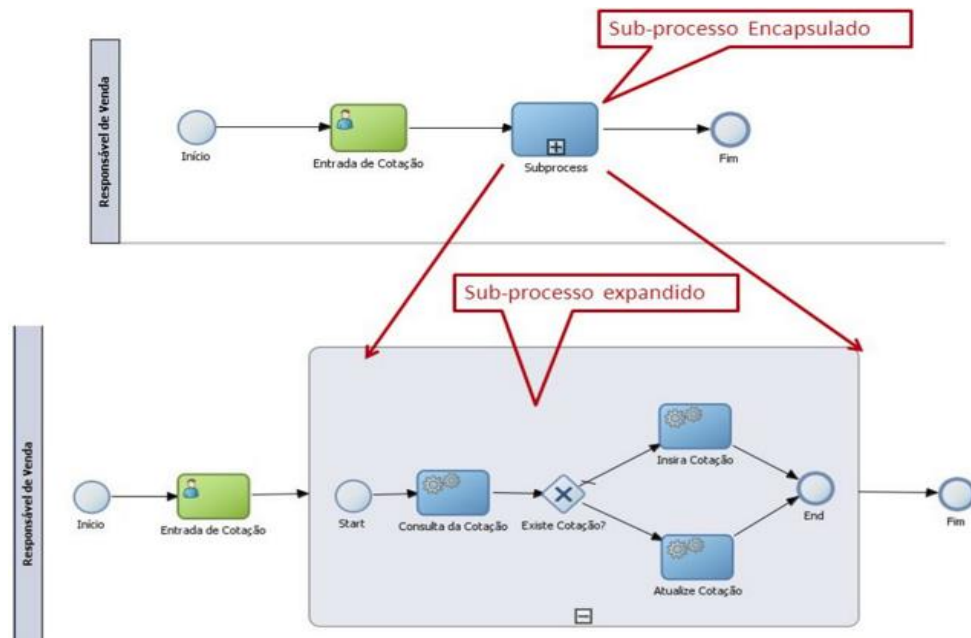


Figura 16 – Subprocesso

## 1.20 Atividade

Conjunto de tarefas necessárias para entregar parte específica e definível de um produto ou serviço; aquilo que deve ser realizado. Na figura abaixo: CADASTRAR CLIENTE é a atividade e as tarefas estão logo abaixo. Demonstra o que é executado.

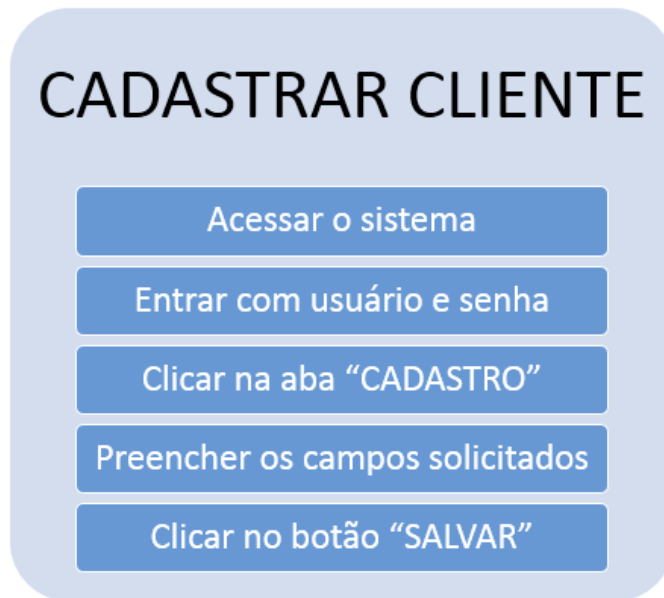


Figura 17 - Atividade

## 1.21 Tarefa

O trabalho como efetivamente é realizado; o modo como a pessoa realiza sua atividade. Demonstra como é executado.

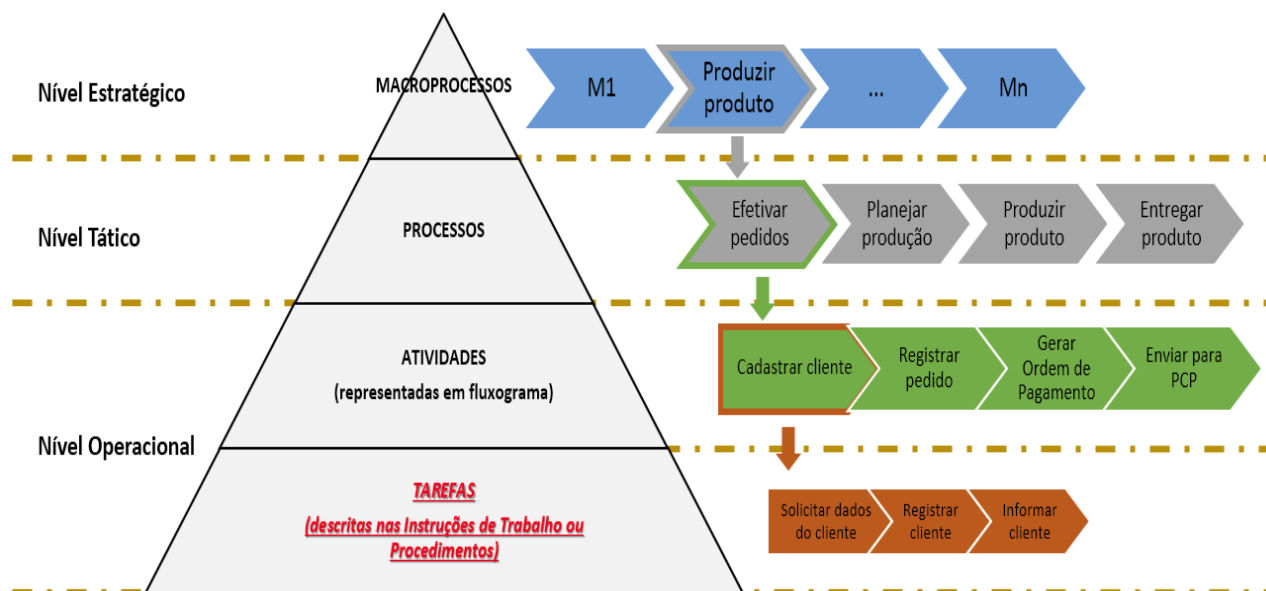


Figura 18–Tarefa



## 1.22 Atributo

Características exclusivas de determinada pessoa, grupo ou coisa; particularidade; o que confere um bom conceito a termo que adiciona uma qualidade a outro.



Figura 19 - Atributo

## 1.23 Modelagem de Processo

É o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos existentes “AS-IS” ou propostos “TO-BE”; apesar de ser um conceito comumente citado junto com mapeamento, faz uma análise mais específica e profunda do processo, criando um modelo de seu funcionamento com vistas a atingir algum objetivo, como automação ou acompanhamento de longo prazo, por exemplo.

## 1.24 Negócio

O entendimento do principal benefício esperado pelo cliente; aquilo que a organização explora para atender às necessidades do cliente; benefício que satisfaz o desejo do cliente; o que a organização faz; a área de competência da organização.

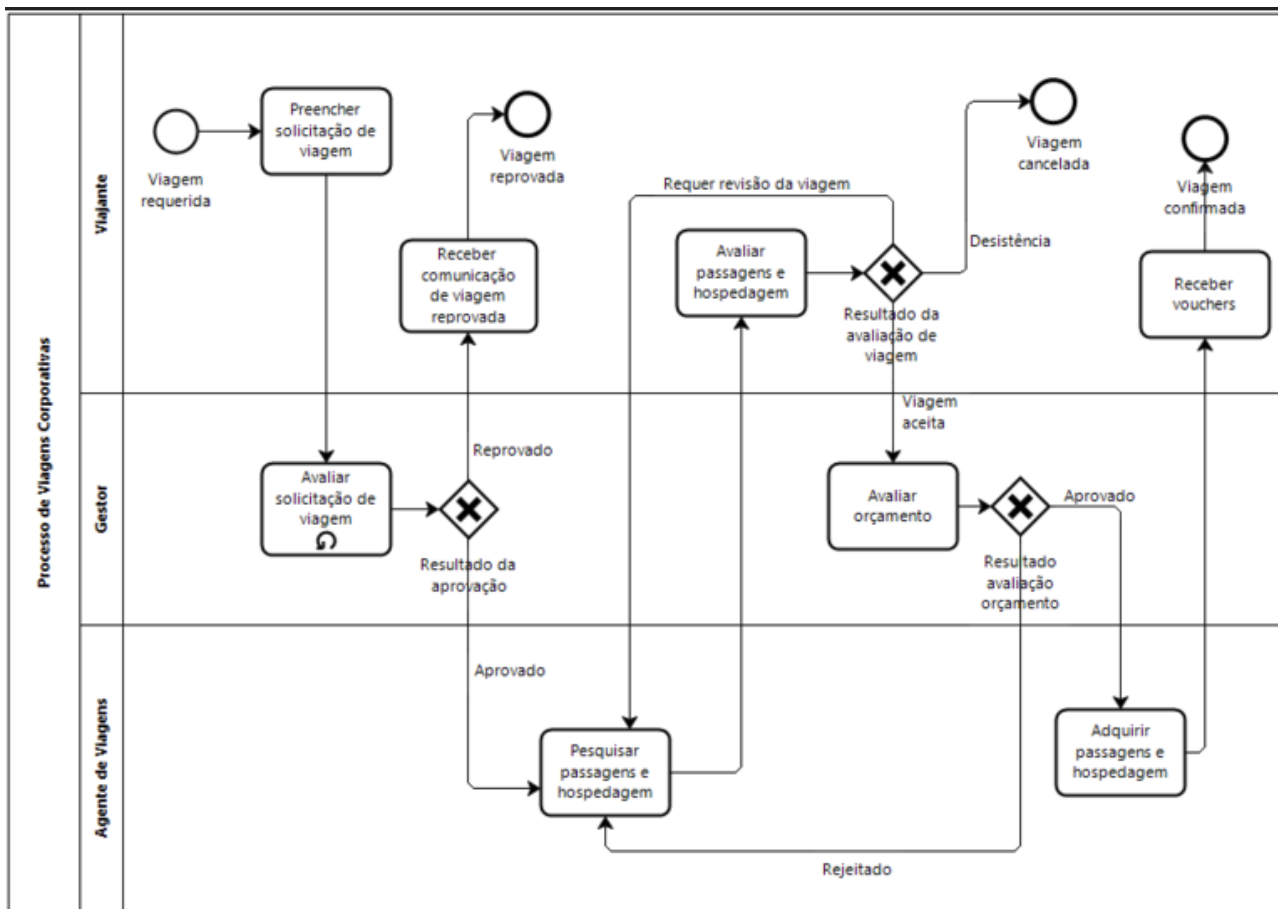


Figura 20 - Negócio

## 1.25 Otimização de Processos

Conjunto de abordagens e ferramentas estruturadas utilizadas para melhorar o desempenho de uma organização por meio dos seus processos; foca-se na mudança e no aperfeiçoamento dos processos para alcançar a maior eficiência e a maior eficácia possíveis; melhorar até o ponto máximo permitido que alcance um determinado estado de “suposta perfeição” dentro dos próprios limites do objeto, situação e natureza.



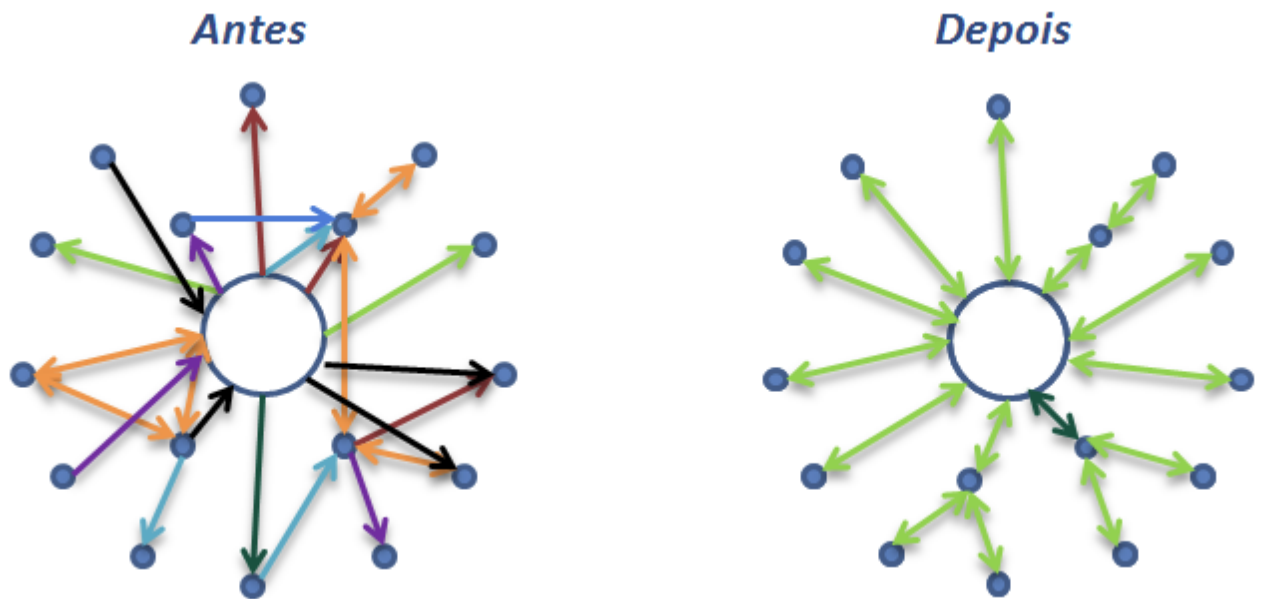


Figura 21 - Otimização de Resultados

## 1.26 Sinergia

O somatório de esforços em prol do mesmo fim; a convergência das partes de um todo que tem o objetivo de chegarão mesmo resultado; combinação de doiselementos de forma que o resultado dessa combinação seja maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam separadamente.

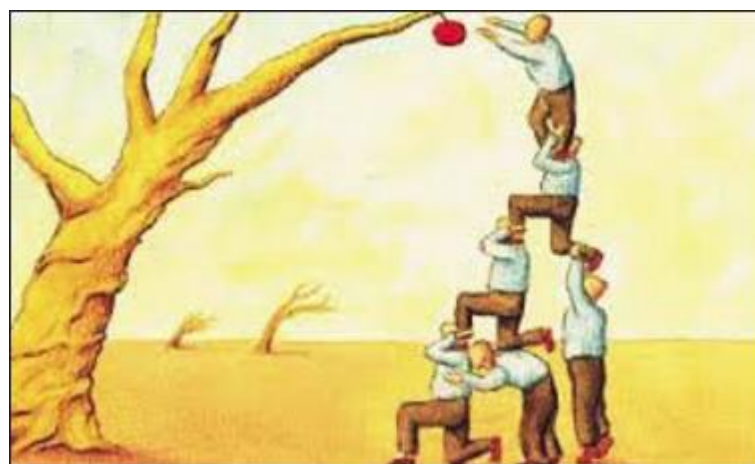


Figura 22 - Sinergia

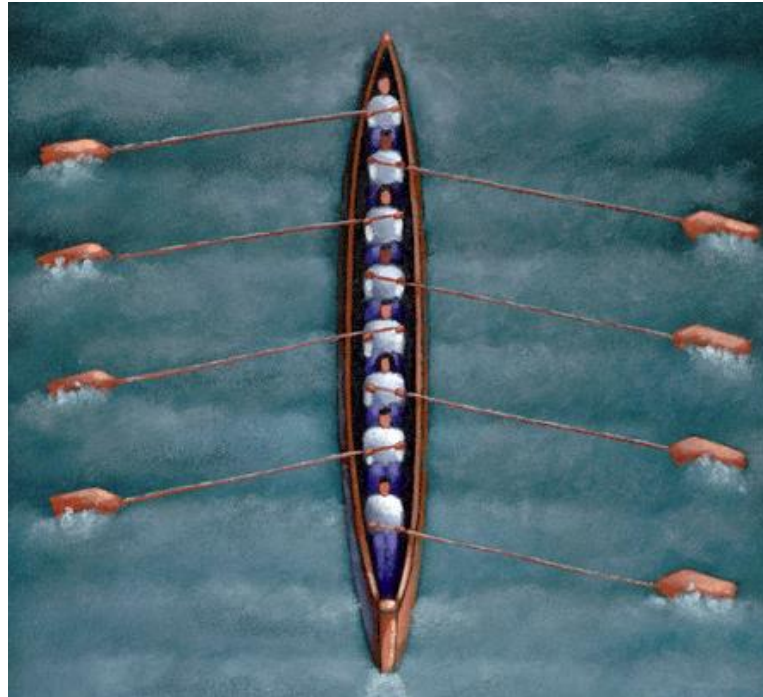


Figura 23 – Sinergia

### 1.27 Sistema de Medição de Desempenho

Denominação que se dá à atividade sistemática e contínua de medir e avaliar a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade dos processos por meio da aplicação de indicadores previamente formulados; processo de quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de um negócio por meio de métricas ou indicadores de desempenho; processo pelo qual a organização gerencia sua performance de forma alinhada às suas estratégias corporativa e funcional e seus objetivos.

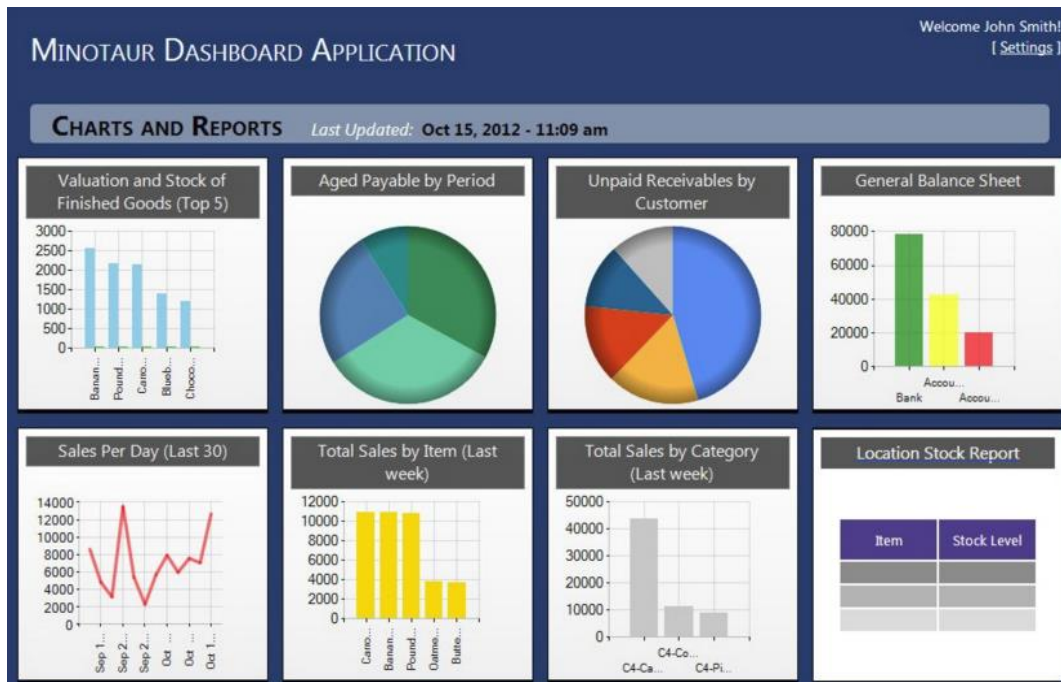


Figura 24 - Sistema de Medição de Desempenho

## 1.28 Taxa

Tipo de indicador que compara duas ou mais informações de mesma grandeza.



Figura 25–Taxa

## 2. Programa Gestão por Processos

### 2.1 O que é Gestão por Processos?

É uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, a fim de alcançar resultados consistentes e alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

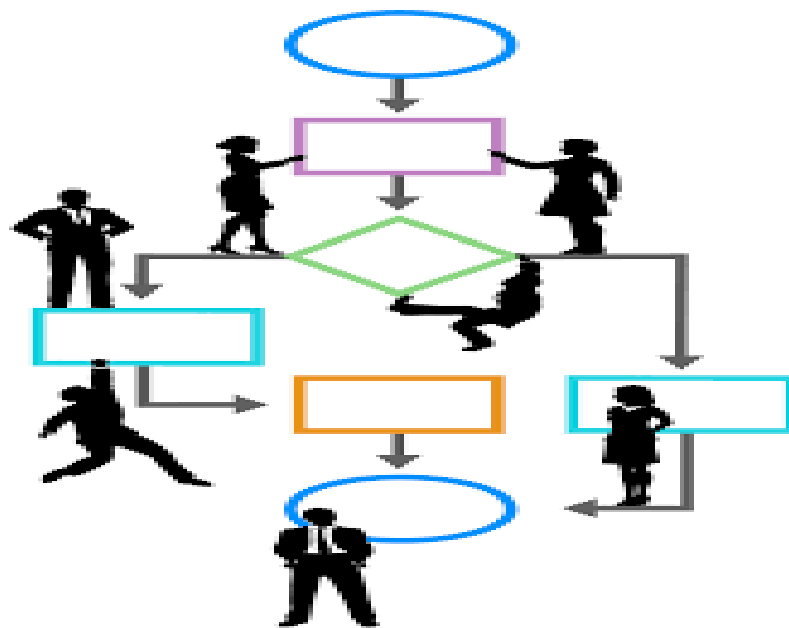


Figura 26 - Exemplo de Gestão por Processos

### 2.2 A implementação permanente da Gestão por Processos contribui para quê?

- ❖ Proporcionar um modelo de gestão integrado, a partir de uma visão sistêmica dos processos, com foco em resultados e referenciado nas necessidades de todos os envolvidos e nas diretrizes estratégicas da instituição;
- ❖ Difusão do conhecimento institucional, com a disponibilização de informações sobre os processos desenvolvidos pela instituição;
- ❖ Otimização dos recursos da instituição, sejam eles materiais, humanos ou financeiros;



- ❖ Identificação das competências requeridas para a operacionalização dos processos, promovendo a alocação adequada dos profissionais, segundo seus perfis;
- ❖ Orientação de eventuais propostas para a revisão da estrutura organizacional, visando a melhor operacionalização dos processos.



Figura 27 – Implementação

### 2.3 Missão da SES presente na Cadeia de Valor

Coordenar a formação da Política Estadual de Saúde, promover a sua implementação e permanente avaliação, de modo a garantir o desenvolvimento de ações e serviços que respeitem os princípios do SUS, com a participação de seus usuários e que contribuam para a melhoria da qualidade de vida da população no estado de Goiás.



Figura 28 – Missão

### 2.4 Visão da SES presente na Cadeia de Valor

Ser uma instituição pública de excelência, gestora efetiva e democrática do Sistema Único de Saúde do Estado de Goiás, dotada de infraestrutura e processos de trabalho eficientes e eficazes.



Figura 29 - Visão



## 2.5 Princípios do Programa



Figura 30 - Princípios do Programa

## 2.6 Objetivos do Programa Gestão por Processos

- ❖ Criação da cultura de BPM na SES;
- ❖ Ter todos os processos de negócio da SES identificados e documentados;
- ❖ Prover suporte técnico operacional à rede de coordenadores de Gestão em BPM;
- ❖ Fortalecer a integração nos processos de negócio da SES;
- ❖ Agregar valor aos serviços que a SES entrega à sociedade;
- ❖ Manter a arquitetura de processos atualizada.

## **2.7 Metas do Programa Gestão por Processos**

- ❖ Apresentar Plano de Trabalho anual;
- ❖ Formular Relatório de Resultados anual;
- ❖ Revisar a Padronização da SES conforme maturidade da organização.

## **2.8 Público-alvo do programa**

- ❖ Cidadão;
- ❖ Secretário, chefe de gabinete, superintendentes e gerentes da SES;
- ❖ Servidores da SES;
- ❖ Governo de Goiás.

## **3. Escritório de Transformação de Gestão (ETG)**

Para alcançar os objetivos propostos pelo programa será instituído o escritório de processos da SES intitulado ETG.

### **3.1 O que é ETG?**

O Escritório de Transformação da Gestão (ETG) é a unidade responsável pela condução dos trabalhos de aplicação do programa, desde o seu planejamento, passando pela mobilização até a implementação das ações e avaliação dos resultados, além da continuidade das iniciativas de melhoria da gestão na organização.

Comumente denominado de Escritório de Processos recomenda-se que esta unidade seja instituída antes do início da primeira iniciativa em gestão por processos na organização e seja composta de colaboradores com perfil específico no tema de gestão e melhoria de processos e/ou sejam capacitados e treinados. Porém, mesmo que a organização já tenha seus processos definidos, caso queira iniciar a otimização dos mesmos, recomenda-se a instituição do ETG. O Escritório é composto pelo gerente de Planejamento, Colegiado (indicado em Portaria), Parceiro (indicado pela GTI) e a rede de Coordenadores de Gestão.

O ETG é instituído formalmente pelo titular da organização, por meio de portaria, com indicação do coordenador geral dentre os seus integrantes e deve estar diretamente vinculado à alta direção.

### **3.2 Atribuições do ETG**

- ❖ Promover a gestão por processos no âmbito do órgão;
- ❖ Elaborar e manter atualizada a Cadeia de Valor da instituição e sua respectiva Arquitetura de Processos;
- ❖ Avaliar e gerir o portfólio de processos considerados prioritários para a instituição e a sua governança;
- ❖ Definir e manter metodologias, técnicas e ferramentas de apoio para as iniciativas de Gerenciamento de Processos de Negócio (Business Process Management – BPM) no órgão;
- ❖ Apoiar o mapeamento e redesenho dos processos e supervisionar o monitoramento dos resultados realizado pelo dono de processo;
- ❖ Planejar e coordenar capacitações para gestores, donos e executores de processos de forma a promover a consolidação do conhecimento sobre o tema, o comprometimento permanente e contínuo de todos com a transformação para uma nova cultura de gestão da organização, garantindo a institucionalização da gestão por processos;
- ❖ Divulgar e disseminar conhecimentos relacionados a processos e resultados referentes à gestão por processos;
- ❖ Articular, dar diretrizes, e acompanhar a rede de Coordenadores de Gestão das Unidades da SES.

### **3.3 Escopo do ETG**

- ❖ Unidade vinculada à Gerência de Planejamento;
- ❖ Possuir sala própria;
- ❖ Membros estarem lotados em suas áreas;

- ❖ Criar no PPA (Plano Plurianual) um programa Gestão por Processos com orçamento próprio;
- ❖ O programa estar contemplado anualmente no PES (Plano Estadual de Saúde), na PAS (Programação Anual de Saúde) e no RAG (Relatório Anual de Gestão).

### **3.4 Critério de ingresso para membro do ETG**

- ❖ Ser coordenador de Gestão e/ou fazer parte da equipe da Gerência de Planejamento;
- ❖ Farão parte do ETG/SES o gerente de Planejamento e indicação de dois membros da GEPLAN;
- ❖ Ser graduado;
- ❖ Ter conhecimento prévio em BPM;
- ❖ Cumprir com as obrigações referentes à função de coordenador de Gestão, exceto da GEPLAN;
- ❖ Ser convidado pelo ETG por motivo de bom desempenho no trabalho ou destaque em alguma boa prática;
- ❖ Ter disponibilidade para acompanhar as atividades estabelecidas pelo ETG, bem como participar de reuniões, comissões de trabalho, capacitações da GEPROC/SEGPLAN e outros;
- ❖ Ter anuência por escrito e assinado pela chefia imediata.

### **3.5 Critério de egresso do membro do ETG**

- ❖ Não participar das reuniões de trabalho e capacitações;
- ❖ Não honrar com as competências e papel estabelecido pelo ETG;
- ❖ Não ser ético e idôneo;
- ❖ Decisão colegiada maioria simples dos membros do ETG por falta de comprometimento e não execução das responsabilidades relativas à sua função no Escritório. "Voto de Minerva".

### 3.6 Período de liderança no ETG:

01 (um) ano.

### 3.7 Forma de Ingresso do Coordenador Geral

- ❖ Se prontificar para ser eleito;
- ❖ Após a constituição do ETG o colegiado indicará o líder do grupo, também conhecido como coordenador geral do ETG;
- ❖ A indicação será anual, ao final do 1º semestre de cada exercício.

### 3.8 Estrutura do ETG

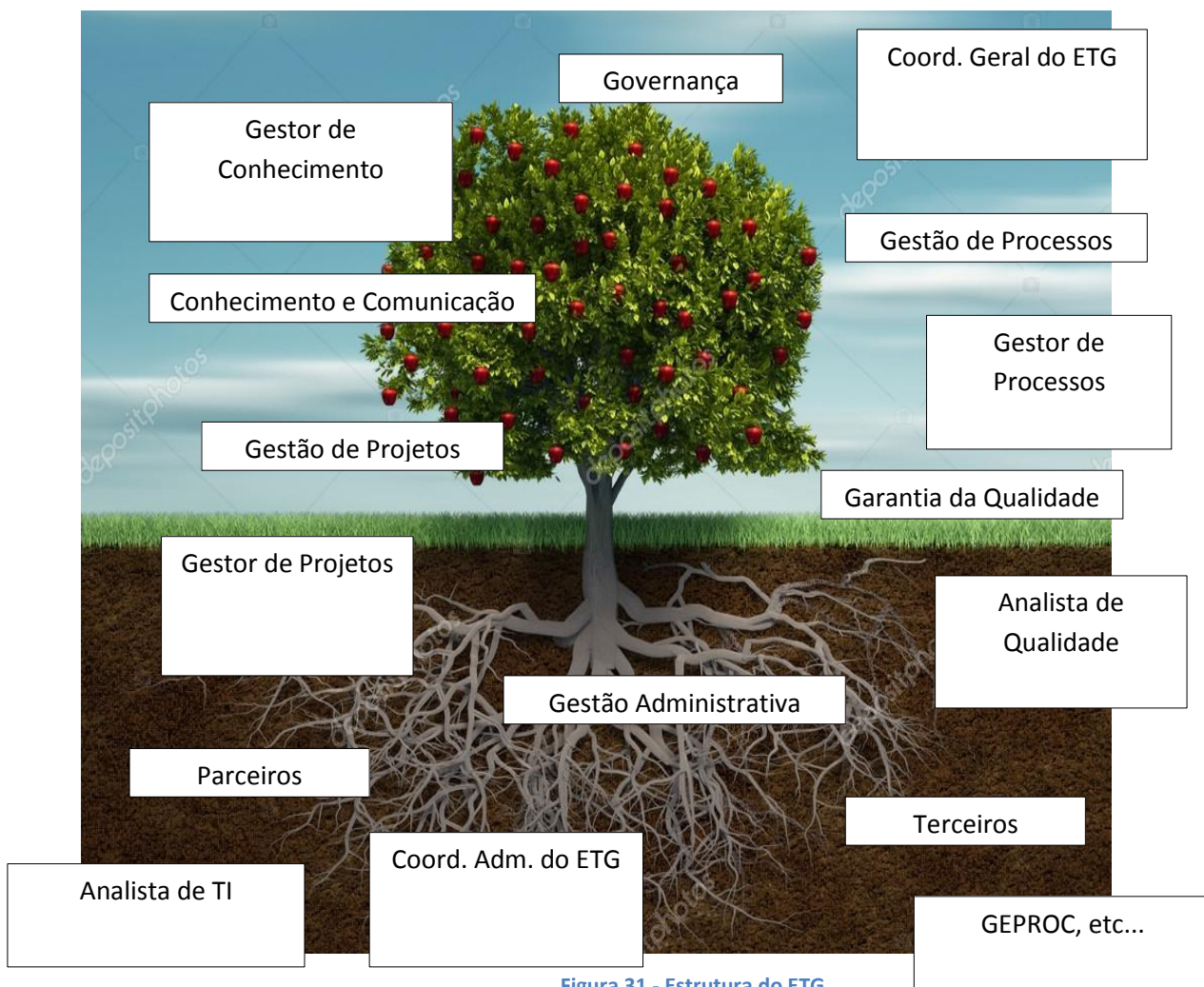


Figura 31 - Estrutura do ETG

### **3.9 As áreas presentes no Escritório de Transformação de Gestão são:**

#### **Governança**

Área responsável pelo planejamento, formulação e o cumprimento de funções de todo Escritório de Transformação de Gestão;

#### **Conhecimento e Comunicação**

Área responsável pela gestão do conhecimento em BPM do Escritório de Transformação de Gestão, tanto na sua produção como na sua disseminação internamente e externamente;

#### **Garantia de Qualidade**

Área responsável por garantir a qualidade dos projetos e processos executados pelo Escritório de Transformação de Gestão;

#### **Gestão de Projetos**

Área responsável pelos processos estratégicos que serão executados pelo Escritório de Transformação de Gestão. Planeja e acompanha todos os projetos realizados;

#### **Gestão de Processos**

Área responsável pelos processos que serão planejados, executados, monitorados e checados pelo Escritório de Transformação de Gestão;

#### **Gestão Administrativa**

Área responsável pelo funcionamento do escritório de processos. Responsável pelas ferramentas e metodologias do Escritório de Processos;

#### **Terceiros**

Área responsável pelo apoio, por exemplo: TI para iniciativas de BPM do Escritório de Transformação de Gestão, GEPROC/SEGPLAN, ABPMP;

### 3.10 Funções, papéis e responsabilidades

- ❖ Coordenador Geral do ETG;
- ❖ Gestor de Conhecimento e Comunicação;
- ❖ Analista de Qualidade;
- ❖ Gestor de Projetos;
- ❖ Gestor de Processos;
- ❖ Coordenador Administrativo do ETG;
- ❖ Analista de padrão, métodos e ferramentas de gestão e TI.



Figura 32 - Funções e papéis



<b>FUNÇÃO/PAPEL</b>	<b>RESPONSABILIDADE</b>
<b>Coordenador Geral do ETG</b>	Supervisionar todas as atividades desempenhadas pelos membros do ETG
	Estabelecer metas de cumprimentos para cada membro do ETG
	Cumprir e fazer cumprir a entrega de relatório de cada papel do ETG
	Realizar em frequência quadrimestral o feedback com cada membro do ETG
	Empreender esforços para a aplicação de novas técnicas para o programa



Figura 33 - Funções e papéis

<b>FUNÇÃO/PAPEL</b>	<b>RESPONSABILIDADE</b>
<b>Gestor de Conhecimento de Comunicação</b>	Organizar e fazer realizar as capacitações necessárias para o programa
	Manter atualizado as informações sobre o programa na página
	Realizar a cobertura jornalística e fotográfica dos eventos do programa
	Executar os planos de ação dos processos otimizados
	Formular os relatórios anuais de resultados do programa
	Organizar os eventos de Reconhecimento “AS-IS”





Figura 34 - Funções e papéis

FUNÇÃO/PAPEL	RESPONSABILIDADE
<b>Analista de Qualidade</b>	Conduzir as atividades de Depoimentos dos CGs
	Dar suporte na organização das reuniões de Reconhecimento
	Supervisionar as Avaliações dos CGs e membros do ETG
	Manter atualizado o cadastro geral dos CGS
	Controlar a realização das capacitações
	Manter atualizado a Arquitetura de Processos
	Monitorar a formulação e mensuração dos indicadores de desempenho dos processos da SES
	Manter atualizado o Manual da Gestão por Processos
	Fazer o versionamento dos artefatos de BPM



Figura 35 - Funções e papéis

FUNÇÃO/PAPEL	RESPONSABILIDADE
<b>Gestor de Projetos</b>	Planejar projetos a serem implementados para o programa
	Utilização das ferramentas TAP (Termo de Abertura de Projetos) e EAP (Estrutura Analítica de Projetos) para auxílio dos processos de negócio
	Monitorar e controlar a execução do projeto
	Validar produtos do projeto
	Documentar as lições aprendidas
	Divulgar resultados
	Realizar o encerramento do projeto

FUNÇÃO/PAPEL	RESPONSABILIDADE
<b>Gestor de Processos</b>	Acompanhar as capacitações: BPM (manuseio da ferramenta bizagi);
	Auxiliar os Coordenadores de Gestão no preenchimento do LAA
	Receber fluxos, realizar as validações, gerar lotes de publicação, monitorar as entregas
	Realizar reuniões de checklist após conclusão do “AS-IS” das áreas
	Acompanhar as melhorias pontuais
	Realizar a guarda do acervo dos fluxos+LAA+melhorias pontuais
	Participar das reuniões de definição dos processos a serem otimizados junto à alta administração
	Prover as capacitações referentes à etapa “TO-BE
	Realizar o redesenho do processo “TO-BE”;
	Dar suporte na formulação dos artefatos
Repassar ao Analista de Comunicação o Plano de Ação devidamente elaborado	



Figura 36 - Funções e papéis

<b>FUNÇÃO/PAPEL</b>	<b>RESPONSABILIDADE</b>
<b>Coordenador Administrativo do ETG</b>	Administrar papéis e responsabilidades de BPM
	Administrar portfólio de serviços de BPM
	Administrar Pessoas de BPM
	Gerir recursos materiais, patrimoniais e financeiros do Programa Gestão por processo



Figura 37 - Funções e papéis

<b>FUNÇÃO/PAPEL</b>	<b>RESPONSABILIDADE</b>
<b>Analista de Padrões, Ferramentas e TI</b>	Administrar padrões / métodos / ferramentas
	Gerir repositório de fluxos de trabalho
	Gerir ferramentas tecnológicas
	Fomentar apoio da GTI para iniciativas de BPM
	Gerir repositório central de documentos do ETG

### 3.11 Descrição da forma de atuação do ETG

O ETG funcionará como 01 time multidisciplinar, realizando projetos para entregar produtos e serviços colaborativamente, onde teremos:

- Coordenador Geral, que será o facilitador promovendo a governança do escritório, estimulando o aumento de performance do ETG como um todo, em todos o projetos envolvidos;
- Gestor de projetos, que será o condutor de 01 projeto específico para o qual foi determinado;
- Time do ETG que dará suporte as decisões e desenvolvimento de soluções no projeto em questão:
  - Analista de Qualidade,
  - Gestor de Processos,
  - Gestor de Conhecimento e Comunicação
  - Analista de Padrões, Ferramentas e TI
- Terceiros:
  - Área de TI da instituição,
  - Gerência de Processos/SEGPLAN,e
  - ABPMP,
- Clientes:
  - Grupo de Trabalho – GT, que são Coordenadores de Gestão e os especialistas que entendem do negócio e direcionam para a solução do mesmo.

Dando suporte para todo o time do ETG, temos o Coordenador Administrativo, que irá fornecer o apoio administrativo no tangente a:

- Métodos e ferramentas de BPM,
- Papéis e Responsabilidades de BPM,
- Portfólio de serviços de BPM,
- Recursos Humanos de BPM,e
- Orçamento de BPM.

## Hybrid Teams

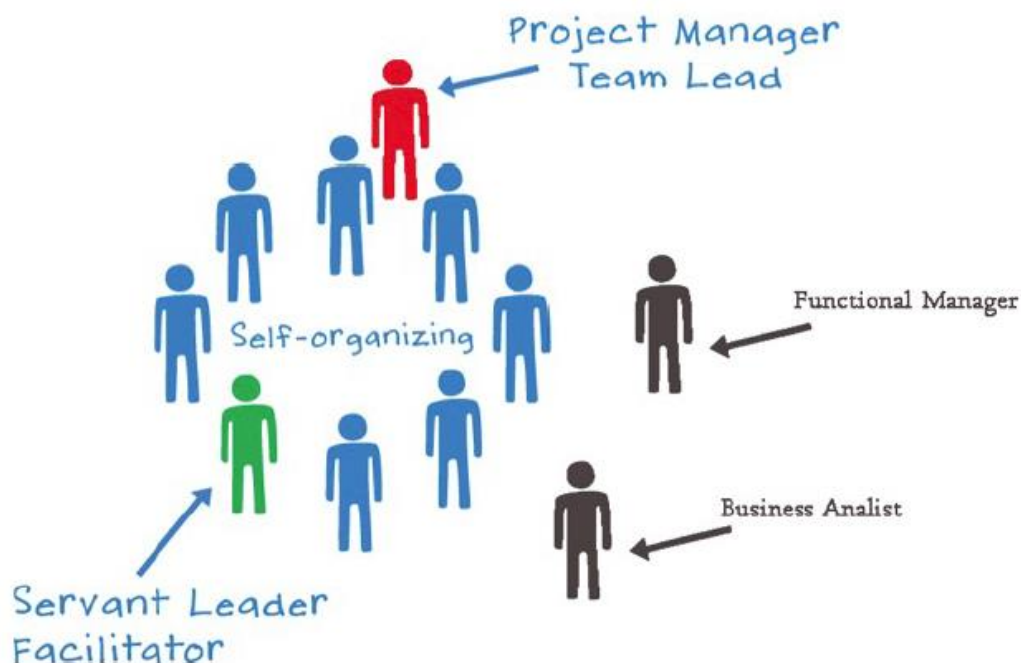


Figura 38 - Time Ágil

### 4. O que é o Coordenador de Gestão

É o braço operacional da gestão do dia-a-dia de Gestão por Processos, que será o elo de ligação com as unidades administrativas da SES, o quais serão capacitados e orientados nas implementações práticas dos conhecimentos de BPM, tais como: mapeamento de fluxos de trabalho, preenchimento de artefatos, implantação de processos, acompanhamento de indicadores de desempenho, e demais atividades de BPM.

#### 4.1 Critério de ingresso como Coordenador de Gestão

- ❖ Indicação da chefia imediata,
- ❖ Indicação do ETG

Pré-quesitos: Tenha o perfil desejado para a prática de Gestão por Processos, com espírito colaborativo, resiliência, trabalho em equipe e autodesenvolvimento.

#### **4.2 Critério de Egresso do Coordenador de Gestão:**

- ❖ Não cumprir com as metas estabelecidas pelo ETG por um período consecutivo de 03 (três) meses;
- ❖ Não atender a 03 demandas consecutivas do ETG;
- ❖ Não justificar mensalmente o descumprimento da metaestabelecida pelo ETG;
- ❖ Não participar das reuniões de trabalho e capacitações e demais eventos relacionados ao programa de Gestão por Processos, sem a devida justificativa.

### **5. Material de Referência Complementar**

- Portaria do Programa;
- Portaria de Regulamentação do ETG;
- Notação e Melhores Práticas BPM e Padronização da SES;
- Arquitetura de Processos e Cadeia de Valor da SES;
- Plano de Trabalho Anual;
- Artefatos Utilizados na Metodologia.

Todos os materiais citados acima, se encontram disponíveis no site do Programa:

<http://www.saude.gov.br/gestao-por-processos-na-ses/>