



**RELATÓRIO**  
**GESTÃO POR PROCESSOS NA**  
**SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE**  
**(SES-GO)**  
**2018**



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
2. MANUAL DE GOVERNANÇA
3. MAPEAMENTO “AS-IS”
4. RECONHECIMENTO
5. CAPACITAÇÕES
6. RESULTADOS
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório apresenta as atividades desenvolvidas pelo programa Gestão por Processos na Secretaria de Estado da Saúde (SES-GO), no decorrer do ano de 2018. Implantado em 2017 na SES-GO, a partir de um projeto em parceria com a Secretaria de Gestão e Planejamento (Segplan), a Gestão por Processos consolidou-se como um programa, cujo intuito é implantar uma cultura organizacional orientada por processos, transformando a gestão e alinhando os processos às estratégias da Saúde de Goiás.

Em 2018, a Portaria nº 1121/2018 – SES oficializou o programa Gestão por Processos no âmbito da SES, com a finalidade de facilitar a elaboração, execução, melhoria, controle e refinamento dos processos organizacionais, disseminando a cultura de gerenciamento de processos no âmbito da organização. Os conceitos de gestão por processos considerados são os estipulados no Manual de Governança da Gestão por Processos na SES.

A Portaria confirma que a Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças é a responsável pelo programa e cria o Escritório de Transformação da Gestão (ETG), vinculado à Gerência de Planejamento (Geplan). A gerência, apoiada pelo ETG, estabelece as normas e diretrizes necessárias para a condução das atividades do programa. Também fica instituída a rede de coordenadores de gestão para realizar a gestão do dia-a-dia dos processos de negócio, sob a orientação do ETG.

O programa é formado por uma rede de 45 coordenadores de gestão. Cada superintendência, gerência e gabinete do secretário/chefia de gabinete da secretaria possui um coordenador, responsável por executar as atividades delegadas pelo Escritório, além de participar das capacitações oferecidas para a rede.

## 2. MANUAL DE GOVERNANÇA

O Manual de Governança da Gestão por Processos na SES-GO, elaborado por membros do ETG, é a forma documental do programa, trazendo a base conceitual, a estruturação, portarias, responsáveis, metodologia, etapas do trabalho e demais informações pertinentes. Além de instruir o funcionamento do programa na secretaria, ele também poderá servir como referência para outras instituições que pretendem implantar a metodologia em sua organização. O material está disponível no portal da SES-GO, na página dedicada à Gestão

por Processos. A produção do manual por membros do ETG é resultado de um trabalho de pesquisa, estudo de vários materiais e modelos de gerenciamento de processos e discussão dos conceitos e critérios para desenvolvimento da Gestão por Processos na secretaria.

### 3. MAPEAMENTO “AS-IS”

Os primeiros processos e fluxos de trabalho mapeados pelas áreas na versão “AS-IS” foram entregues em 2017, com os desenhos utilizando o programa Bizagi e a padronização do ETG. No segundo ano do programa, os coordenadores continuaram a atividade de mapeamento, com o objetivo de chegar a 100% da unidade mapeada.

Ao final de 2018, a quantidade de fluxos mapeados e validados chegou a 513, de um total de 1.078 informados pelos coordenadores de gestão. Das 45 áreas, 19 concluíram 100% o mapeamento “AS-IS”.

### 4. RECONHECIMENTO

Para todas as áreas que finalizam a primeira etapa definida no programa, o Escritório de Transformação da Gestão entrega o selo de certificação 100% dos processos “AS-IS” mapeados. Em 2018, 13 departamentos foram reconhecidos. Outros seis, que também concluíram o trabalho no final de 2018, receberão o selo em 2019.

#### **Áreas reconhecidas em 2018:**

- Gerência de Planejamento (GEPLAN/SGPF)
- Gabinete da Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (GAB/SGPF)
- Gerência de Assistência Farmacêutica (GEAF/SPAIS)
- Gerência de Acompanhamento e Fiscalização de Contratos de Gestão (GEFIC/SCAGES)
- Gerência de Engenharia e Arquitetura (GEA/SGPF)
- Centro de Informações e Decisões Estratégicas em Saúde (CONNECTA SUS/GAB. SEC)

- Gerência do Centro de Excelência em Ensino, Pesquisas e Projetos – Leide das Neves Ferreira (GCEPP/SEST-SUS)
- Gerência de Regionalização e Conformação de Redes de Atenção à Saúde (GERCRAS/SPAIS)
- Gerência da Central de Transplantes (GETRANS/SUPRASS)
- Gerência de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente (GESMCA/SPAIS)
- Gerência de Planejamento do SUS (GEPUS/SGPF)
- Comunicação Setorial (COMSET/GAB. SEC)
- Gerência de Programas Especiais (GEPE/SPAIS)



Reunião de Reconhecimento das áreas realizada pelo ETG

As outras unidades que também finalizaram o “AS-IS” em 2018 e serão reconhecidas em 2019 são:

#### **Gerência de Atenção à Saúde (GEAS/SPAIS)**

- Gerência da Escola de Saúde Pública “Cândido Santiago” (GESAP/SEST-SUS)
- Gerência de Administração Setorial e Captação de Recursos (GASCAR/SEST-SUS)
- Gabinete da Superintendência de Educação em Saúde e Trabalho para o SUS (GAB. SEST-SUS)
- Gerência de Vigilância Sanitária de Produtos (GVSP/SUVISA)
- Gabinete da Superintendência de Acesso a Serviços Hospitalares e Ambulatoriais (GAB. SUPRASS)

## 5. CAPACITAÇÕES

Para o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada por processos na SES, os membros do ETG buscam capacitar a rede de CGs e aprimorá-los na metodologia do BPM – Gerenciamento de Processos de Negócio.

### 5.1 Cursos na Escola de Governo

Em 2018, dois cursos foram oferecidos pela Escola de Governo Henrique Santillo com turmas exclusivas para a SES e prioridade para os coordenadores de gestão: “Resolvendo Problemas com Indicadores de Desempenho”, com o professor Luis Scartezini, e “Gerenciamento de Processos – BPM”, ministrado pelo professor Marcos Branquinho. Somadas as quatro turmas oferecidas, foram 83 certificados emitidos, sendo que alguns servidores participaram dos dois cursos.

No curso “Resolvendo Problemas com Indicadores de Desempenho” o objetivo foi criar a cultura do uso de indicadores de desempenho para identificar e solucionar problemas do dia a dia nas organizações públicas. O conteúdo abordou os indicadores de desempenho, análise crítica e auditorias de conformidade. Já o outro treinamento, os coordenadores aprenderam os principais conceitos de BPM, o método de trabalho da Gerência do Escritório de Processos da Secretaria de Gestão e Planejamento (Geproc/Segplan), os conceitos de Modelagem de Processo de Negócio, o Ciclo de Vida do Processo, entre outros temas.



Turma do curso de BPM





Turmas do curso de Indicadores



## 5.2 Outras capacitações e eventos

Outro curso que envolveu a capacitação de toda a rede foi o “Diagrama do Escopo de Processos”, ministrado por Maria Hermínia Nogueira, integrante do ETG e servidora da Gerência de Planejamento. A ferramenta propicia melhor entendimento do ecossistema organizacional em que os processos são executados, dos fatores e *stakeholders* que influenciam e são influenciados pelos processos de negócio. O curso foi direcionado aos coordenadores de gestão, no entanto, em virtude da procura, o ETG abriu um dia extra para todos os servidores da secretaria, totalizando quatro turmas.



Uma das turmas do treinamento “Diagrama do Escopo de Processos”

O evento de destaque promovido pelo ETG em 2018 para toda a comunidade SES-GO foi a primeira edição do Café com Processos, realizada no mês de outubro. O convidado foi o consultor em gestão e transformação de negócios, membro da ABPMP Goiás e professor universitário, Nivaldo Moraes, que fez um bate-papo com o tema “Como vencer desafios e obter resultados em projetos de processo”. No Café com Processos também houve a apresentação de dois cases do trabalho na Secretaria: “Gerir Doação de Órgãos e Tecidos para Transplantes”, da gerência da Central de Transplantes (Getrans), e “Gerir estratégias de resposta a surtos e emergências da saúde pública em Goiás” (saiba mais sobre os cases no tópico Resultados).



1ª edição do Café com Processos da SES-GO

Além disso, os membros do ETG e coordenadores participaram de eventos externos relacionados à Gestão por Processos, tanto em Goiânia como em Brasília. Na capital federal, eles estiveram na “Conferência Nacional: Governança e Gestão Pública” e “2ª Conferência ABPMP: Governança e Inovação”. Em Goiânia, a SES-GO marcou presença no “3º Simpósio Gestão por Processos na Administração Pública do Estado de Goiás: Preparando as



Organizações Públicas para o futuro” e no “BPM DAY Goiás - Inovação Corporativa: Processos, Pessoas e Tecnologia”.

No 3º Simpósio Gestão por Processos na Administração Pública do Estado de Goiás, o gerente do Escritório de Processos da Segplan, Marcelo de Jesus Lima, destacou o case da parceria entre Segplan e SES, evidenciando o mapeamento dos processos da Secretaria da Saúde, que vem apoiando na tomada de decisões, e a implantação do ETG/SES.



Coordenadores de gestão da SES nas conferências no DF



### 5.3 Explorers Game

Em 2018, a SES-GO foi beneficiada com duas rodadas do jogo “Explorers Game”, um jogo corporativo elaborado a partir do livro “Exploradores de um mundo em transformação: conduzindo organizações na travessia para uma nova era”, obra do consultor e cofundador da EloGroup, Leandro Jesus, e colaboradores. Profissionais do mundo corporativo tradicional e/ou que estão buscando empreender seus negócios são o público-alvo do jogo, aplicado em instituições públicas e privadas, por membros da rede “Explorers” formada por Jesus e coautores do livro. Da primeira rodada participaram os membros do ETG e dois convidados. A segunda foi dedicada aos ganhadores do sorteio realizado para 12 pessoas que estavam no Café com Processos.



Rodadas do jogo “Explorers Game” na SES-GO



## 5.4 Método da Cumbuca

Com o objetivo de aprimorar o conhecimento em Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), os membros do ETG iniciaram um estudo em grupo do BPM CBOC (Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento), utilizando o “Método da Cumbuca”, sugerido por Vicente Falconi em seu livro “O Verdadeiro Poder - Práticas de Gestão que Conduzem a Resultados Revolucionários”. Pelo método, todos do grupo estudam um capítulo por semana e, no dia do encontro, um participante é sorteado para apresentar a parte aos demais. Ao final, o grupo discute o capítulo, trazendo para sua realidade de aplicação do BPM.

## 5.5 Buscando referências

Muitos órgãos federais são referência na implementação da Gestão por Processos. Por isso, a SES esteve na sede da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) para conhecer o Escritório de Processos, a ferramenta e a metodologia da agência. O Programa de Fortalecimento Institucional da ANAC foi instituído em 2012 e eles desenvolveram o sistema GFT – Gerenciador de Fluxos de Trabalho – e o software pode ser doado para uso de outras instituições, mediante termo de licença de uso assinado. Após a visita, a SES está avaliando a possibilidade de usar o mesmo sistema, que integra fluxos de trabalho, processos de trabalho e de negócio, projetos prioritários, cronogramas, responsáveis, competências, entre outros.



Na ANAC, o ETG da SES foi recebido pelo gerente técnico Rodrigo Mota Narcizo (de camisa azul e gravata)

## 6. RESULTADOS

### 6.1 Sistema de Monitoramento de Surtos e Emergências em Saúde Pública

A Superintendência de Vigilância em Saúde (Suvisa) formou um grupo de trabalho de Gestão por Processos na superintendência, no qual os coordenadores de gestão mantêm reuniões semanais para o mapeamento dos fluxos e também com os gerentes para validação dos processos modelados e sugestões de pequenas melhorias no trabalho. Nos encontros do desenho do processo, foi apontada a necessidade de desenvolvimento de um software para auxiliar as áreas técnicas no monitoramento dos surtos em ocorrência no estado de Goiás.

Durante o mapeamento do processo de trabalho referente a surtos e emergências em saúde pública, o Centro de Informações Estratégicas em Vigilância em Saúde (CIEVS) foi acionado para investigar e monitorar um surto de conjuntivite que estava ocorrendo no município de Caldas Novas. Diante da necessidade de uma ferramenta para o monitoramento do surto, o grupo de trabalho de Gestão por Processos desenvolveu o Sistema de



Acompanhamento de Rumores, Surtos ou Emergência de Saúde Pública (SAS), uma primeira versão do software sugerido durante o mapeamento do CIEVS em Ação.

O SAS permitiu o monitoramento em tempo hábil da quantidade de casos ocorridos do agravo no município, por semana epidemiológica. Com a resposta oferecida pelo sistema e a investigação em campo realizada pelo CIEVS e Ministério da Saúde, a SES-GO pôde verificar com o município a necessidade de reforçar as medidas de prevenção e controle da doença e realizar atividades de educação em saúde, entre outras ações.



Inauguração do painel na Superintendência de Vigilância em Saúde

## 6.2 Doação de Órgãos e Transplantes

Em algumas áreas, o ganho na rotina do trabalho foi perceptível já com o desenho “AS-IS”. Um caso emblemático é do fluxo “Gerir Doação de Órgãos e Tecidos para Transplantes”. A equipe destacou a importância de modelar um processo tão delicado e sensível como a doação de órgãos, que exige atenção às regras e agilidade na execução. As vantagens que vieram com a modelagem “AS-IS”: contribui para prática do trabalho; possui informações ricas aos diversos personagens do processo de doação de órgãos; grande aliado da gestão; está sendo utilizado nos cursos, capacitações e palestras e transparência no processo de doação de órgãos.



### 6.3 Processo de Segurança do Paciente Neonatal no HMI

A otimização do processo é uma parceria entre ETG/SES, Suvisa/SES, Geproc/Segplan e Central de Resultados/Segplan. O projeto contempla o programa Siga Bebê, cujo objetivo é reduzir a mortalidade infantil em Goiás. Com a implementação do plano de ação a expectativa é contribuir com outros projetos e ações na busca de redução gradativa da mortalidade neonatal.

### 6.4 Consulta Férias

A Secretaria de Estado da Saúde (SES-GO) passou a contar com novidades no processo de concessão das férias: o Consulta Férias, sistema desenvolvido pela Gerência de Tecnologia da Informação (GTI) que permite o acesso do servidor aos respectivos dados de sua vida funcional, e a edição da Portaria nº 1.049/2018 GAB/SES, que normatiza os aspectos relacionados à gestão das férias. As melhorias foram propostas após o mapeamento do processo “Gerir Férias”, feito pela Gerência de Gestão de Pessoas (GGP) dentro do programa Gestão por Processos. As mudanças beneficiam tanto o servidor quanto a gestão.

Com a normativa acerca dos procedimentos que envolvem o assunto, os formulários redesenhados e o sistema de consulta, o servidor tem mais segurança no pedido das férias. Para a administração, o redesenho do trabalho vai diminuir o número de diferenças salariais relativas às férias intempestivas (inesperadas) em folha de pagamento e evitar transtornos nos meses de maior incidência de pedidos. Para a equipe que atua no processo, receber os formulários preenchidos de forma mais adequada vai evitar retrabalho e proporcionar um ambiente sem tantas interferências de ligações telefônicas e abordagens pessoais de servidores em busca de informações sobre sua situação.

A ferramenta foi desenvolvida por servidores da SES após solicitação e levantamento de requisitos pela GGP e ficou pronta em 30 dias. Além do próprio servidor, os gerentes também poderão consultar as férias dos integrantes de sua equipe – a GGP tem o acesso às informações de todos os colaboradores da SES. O processo “Gerir Férias” foi o projeto piloto da implantação do programa na SES em parceria com a Secretaria de Gestão e Planejamento (Segplan).

### 6.5 Regionais de Saúde

As Regionais estão dentro de um modelo de descentralização administrativa e representam a SES-GO nas regiões delimitadas pelo Plano Diretor de Regionalização, para tornar mais ágil e eficaz a gestão regional das ações em saúde no Estado. Neste sentido, a Gestão por Processos está padronizando os fluxos e processos das unidades e, posteriormente, com a otimização, pretende aprimorar a cooperação técnica realizada com os municípios e entregar serviços de saúde de melhor qualidade a todos os goianos. O Escritório de Transformação da Gestão (ETG) realizou uma capacitação exclusiva com a Gerência das Regionais de Saúde e Núcleos de Apoio ao Controle de Endemias (Gernace) para orientar e conduzir a coordenação de gestão na implantação do programa nas 18 Regionais. Após o treinamento do ETG, a Gernace promoveu oficinas para apresentação do programa Gestão por Processos para cada uma das Regionais de Saúde.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Escritório de Transformação da Gestão (ETG) construiu um projeto de plano de trabalho para o ano de 2019 e o objetivo é submetê-lo à aprovação da gestão da SES. Na proposta, haverá a priorização, pela alta direção, dos processos de negócio da SES, implantação de melhorias pontuais, formulação de indicadores de desempenho e monitoramento do desempenho dos processos de negócio, resultando, quando necessário, em revisões no processo ou na necessidade de otimização "TO BE".