



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público

Surama Cavalcanti Miranda

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS:**

Desvendando os Caminhos da Eficiência e Inovação na Gestão da Saúde Pública.

Brasília - DF

2024

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura  
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen  
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Lucio Remuzat Rennó Junior  
Decano de Pós-Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré  
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professora Doutora Letícia Lopes Leite  
Coordenadora-Geral UAB

Professora Doutora Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva  
Coordenadora do Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no  
Setor Público

Surama Cavalcanti Miranda

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS:**

**Desvendando os Caminhos da Eficiência e Inovação na Gestão da Saúde Pública.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Orientador: Prof. Dr. Edmilson Soares Campos

Brasília - DF

2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

CS961m CAVALCANTI, Surama  
MAPEAMENTO DE PROCESSOS: Desvendando os Caminhos da  
Eficiência e Inovação na Gestão da Saúde Pública. / Surama  
CAVALCANTI, MIRANDA ; orientador Edmilson Soares Campos;  
co-orientador Nara Cristina Ferreira Mendes. -- Brasília,  
2024.  
48 p.

Monografia (Especialização - Curso de Especialização em  
Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público)  
-- Universidade de Brasília, 2024.

1. Mapeamento de Processos, Gerenciamento de Processos,  
Saúde Pública, Gestão Estratégica, Inovação, Implementação,  
Desafios.. I. , MIRANDA. II. Soares Campos, Edmilson,  
orient. III. Cristina Ferreira Mendes, Nara, co-orient. IV.  
Título.

Surama Cavalcanti Miranda

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS:**

**Desvendando os Caminhos da Eficiência e Inovação na Gestão da Saúde Pública.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

**Data de aprovação:** 03/07/2024.

---

Prof. Dr. Edmilson Soares Campos  
Orientador

---

Prof. Dra. Nara Cristina Ferreira Mendes  
Professora - Examinadora

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a Deus. Primeiramente, desejo agradecer, de forma póstuma, à minha família pelo amor e apoio incondicional que recebi ao longo da minha vida.

Sou imensamente grata ao meu orientador pela paciência e apoio durante todo o processo de elaboração deste TCC. Sem sua dedicação e orientação, não teria sido possível chegar até aqui.

Também quero agradecer aos professores que compartilharam seus conhecimentos e experiências ao longo da trajetória deste curso, contribuindo para o meu crescimento como pessoa e profissional.

Por fim, gostaria de expressar minha gratidão pela amizade dos colegas de curso que sempre estiveram presentes no grupo de Whatsapp da UnB, em seus respectivos Estados. Juntos, apoiamos uns aos outros, trocamos ideias, nos motivamos mutuamente e oferecemos suporte nos momentos mais desafiadores. Sem a colaboração e o trabalho em equipe, não teríamos conseguido concluir o curso.

A todos vocês, meu sincero agradecimento!

Estarei eternamente grata por todo o suporte recebido ao longo desta jornada.

*Todo o aprender, todo o melhorar, todo o viver é mudar". Rui Barbosa.*

## SIGLAS

BPM - *Business Process Management* (Mapeamento de Processos de Negócio)  
 BPMN - *Business Process Model and Notation* (Mapeamento de Processos de Negócio e Notação)  
 CANVAS - *Business Model Canvas* (Quadro de modelo de negócios)  
 CCOM - Núcleos de Comunicação Social  
 CGOEX - Coordenação-Geral de Demandas de Órgãos Externos da Atenção Especializada  
 CGPO - Coordenação-Geral de Planejamento Orçamentários  
 CGPROJ - Coordenação-Geral de Projetos de Atenção Especializada  
 CGPROJ/SAES- Coordenação- Geral de Projetos /Secretaria de Atenção Especializada  
 CGU - Controladoria-Geral da União  
 CODIPE/SE/MS - Coordenação de Inovação de Processos e de Estruturas Organizacionais da Secretaria Executiva do Ministério da Saúde.  
 COGAD - Coordenação-Geral da Gestão Técnica e Administrativa  
 D.O.U – Diário Oficial da União.  
 DAET - Departamento de Atenção Especializada e Temática  
 DAHU - Departamento de Atenção Hospitalar, Domiciliar e de Urgência.  
 DCEBAS - Departamento de Certificação de Entidades Beneficentes em Assistência Social à Saúde  
 DRAC - Departamento de Regulação Assistencial e Controle  
 EProc - Escritório de processos  
 MS – Ministério da Saúde.  
 NEC - Eventos, Cerimonial e Agenda  
 PNS - Plano Nacional de Saúde  
 PPA -Plano Plurianual  
 SAES - Secretaria de Atenção Especializada à Saúde  
 SAS - Secretaria de Atenção à Saúde  
 SE – Secretaria Executiva  
 SEAPP - Serviço de Acompanhamento de Parcerias com Instituições Públicas e Organismos Internacionais  
 SUS – Sistema Único de Saúde  
 TR - Transferência de Recursos

## RESUMO

O estudo realizado teve como objetivo descrever a importância do mapeamento de processos na eficiência e inovação da gestão pública de saúde, com foco na implementação da metodologia utilizada na Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES). A metodologia adotada incluiu revisão bibliográfica, análises documentais, decretos, e estudos de casos de sucesso de outras organizações do setor público. A implementação do mapeamento de processos na SAES resultou em melhorias significativas, como integração entre áreas, identificação de pontos de melhoria, otimização de fluxos de trabalho e promoção da inovação. Estratégias como a implementação de direcionadores estratégicos, reestruturação da cadeia de valor e definição de metas de desempenho foram fundamentais para elevar a maturidade organizacional na gestão de processos. O estudo ressalta a importância do investimento contínuo no aprimoramento dos processos para enfrentar desafios e promover melhorias contínuas na organização, contribuindo para a excelência na gestão da saúde pública. No entanto, é necessário superar desafios como mudanças constantes na gestão e falta de continuidade nas equipes, visando garantir o sucesso contínuo do projeto e a eficácia das ações futuras da SAES. A pesquisa desempenha um papel essencial na comunidade acadêmica ao disseminar os resultados obtidos e promover a troca de conhecimento e experiências para avanços e melhorias na gestão da saúde pública.

**Palavras-chave:** Mapeamento de Processos, Gerenciamento de Processos, Saúde Pública, Gestão Estratégica, Inovação, Implementação, Desafios.

## ABSTRACT

The study aimed to describe the importance of process mapping in the efficiency and innovation of public health management, focusing on the implementation of the methodology used in the Secretariat of Specialized Health Care (SAES). The methodology adopted included literature review, document analysis, decrees, and case studies of successful organizations in the public sector. The implementation of process mapping in SAES resulted in significant improvements, such as integration between areas, identification of improvement points, optimization of workflow, and promotion of innovation. Strategies such as the implementation of strategic drivers, restructuring of the value chain, and definition of performance goals were fundamental to raise organizational maturity in process management. The study highlights the importance of continuous investment in process improvement to tackle challenges and promote continuous improvements in the organization, contributing to excellence in public health management. However, challenges such as constant changes in management and lack of continuity in teams need to be overcome to ensure the continuous success of the project and the effectiveness of future actions of SAES. Research plays an essential role in the academic community by disseminating the results obtained and promoting the exchange of knowledge and experiences for advancements and improvements in public health management.

**Keywords:** Process Mapping, Process Management, Public Health, Strategic Management, Innovation, Implementation, Challenges.

## Sumário

1.Introdução .....	10
2.Referencial teórico .....	13
2.1 Gestão de projetos .....	13
2.2 Gestão por processos .....	15
2.2.1 Business Process Management – BPM .....	16
2.2.2 Mapeamento de Processos.....	17
3.Metodologia .....	23
4.Análise e Resultados .....	28
4.1 Contextualização (Ex Ante) .....	28
4.1.1 Fase 1 – Período: 2017 a 2021. ....	28
4.1.2 Fase 2 – Período: 2021 a 2024. ....	30
4.2 Aprimorando os direcionadores estratégicos da Secretaria.....	32
4.2.1 Reestruturando a cadeia de valor da Secretaria em 2017: um passo para a excelência. ....	33
4.2.2 Alinhamento do glossário em relação as metas de desempenho com as estratégias do departamento. ....	34
4.2.3 Impulsionando a inovação: o uso do CANVAS (Quadro de modelo de negócios) nas diversas áreas de atuação da SAES .....	34
4.2.4 Desenvolvimento do modelo lógico para políticas de atenção especializada à saúde .....	35
4.2.5 Estratégias eficazes para otimizar o funcionamento do Escritório de Processos da Secretaria .....	36
4.2.6 Reforçando a segurança: O Guia de Gerenciamento de Riscos da SAES.....	36
4.2.7 A implementação do gerenciamento de riscos no processo: caso CGOEX/SAES. ....	37
4.2.8 Gestão de Projetos: Modelagem e implementação com foco na visão de futuro da SAES .....	38
4.2.9 Modelagem e implementação eficiente dos processos na cadeia de valor da SAES .....	39
5 Considerações finais .....	41
6 Referências.....	45

## 1. Introdução

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, têm como principal meta aprimorar a execução de sua missão, visão de futuro e objetivos estratégicos, visando sempre alcançar melhores resultados e otimizar custos e recursos. No entanto, falhas na execução dos processos de negócios podem ter um impacto prejudicial no cerne da organização, comprometendo o cumprimento de suas estratégias e objetivos. Em um cenário onde o financiamento dos serviços públicos é limitado, os gestores precisam contar com ferramentas multidisciplinares para tomar decisões assertivas, visando maximizar a eficiência do gasto público e a qualidade dos serviços oferecidos. Para isso, é crucial padronizar os processos de trabalho, capacitar equipes e desenvolver estratégias que atendam de forma eficaz às demandas da sociedade.

Na área da saúde, a demanda crescente do Sistema Único de Saúde (SUS) por respostas eficazes, aliada à complexidade técnica e gerencial, requer um aprimoramento na governança e gestão interna. Desde 2017, o Ministério da Saúde tem buscado inovar na gestão pública, priorizando o gerenciamento de processos de negócios e a gestão por competências por meio do Termo de Execução Descentralizada (TED). Mesmo diante dos desafios enfrentados, como resistência às mudanças e escassez de recursos, é essencial que os órgãos públicos se empenhem em aprimorar seus processos organizacionais para garantir uma gestão eficiente e eficaz na saúde pública.

O mapeamento de processos tem se mostrado uma ferramenta fundamental para garantir eficiência, qualidade e inovação na gestão da saúde pública. Ao analisar minuciosamente todas as etapas de uma atividade, identificando pontos de melhoria e oportunidades de inovação, os gestores podem otimizar os fluxos de trabalho, reduzir custos, melhorar a qualidade dos serviços prestados e aumentar a satisfação dos usuários. Identificar desperdícios e retrabalhos possibilita realocar recursos para áreas mais críticas, enquanto o acompanhamento constante dos processos facilita a detecção precoce de problemas e a implementação de melhorias de forma ágil e eficaz.

Além disso, o mapeamento de processos na gestão da saúde pública promove a inovação, permitindo a implementação de novas tecnologias, práticas e estratégias que contribuem para a modernização e melhoria contínua dos serviços de saúde. Em meio à complexidade e às crescentes demandas da gestão da saúde pública, o mapeamento de processos se destaca como uma ferramenta poderosa para assegurar eficiência, qualidade e inovação. Portanto, é essencial que os gestores da área invistam nessa prática e incorporem o mapeamento de processos como uma estratégia fundamental para aprimorar a gestão pública de saúde, que enfrenta desafios como deficiências na infraestrutura, demanda crescente por serviços e a necessidade de oferecer atendimento de qualidade à população.

Diante desses desafios, surge a seguinte questão de pesquisa: **Qual a relevância do mapeamento de processos de negócio, visando aprimorar a maturidade organizacional por meio da gestão de processos?**

Considerando a problemática mencionada, este estudo tem como objetivo geral descrever a importância do mapeamento de processos na eficiência e inovação, focando na implementação da metodologia utilizada na Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES). Para atingir este objetivo, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as ferramentas e metodologias de mapeamento de processos na organização para facilitar melhorias, padronização e otimizações nos processos existentes;
- Apresentar as estratégias da instituição agregando o valor público ou social, aprimorando o desempenho organizacional e impactando positivamente a sociedade;
- Demonstrar a importância da cultura de gestão de processos no ambiente organizacional, incentivando a colaboração e trabalho em equipe para a busca contínua da excelência operacional e aumento da maturidade organizacional.

E para alcançar tais objetivos, é crucial compreender a importância do mapeamento de processos para a eficiência e inovação, enfatizando a implementação da metodologia, seus benefícios e os desafios que precisam ser superados.

Para o desenvolvimento deste estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica abrangente para obter informações relevantes sobre a gestão da saúde pública. Além disso, foram analisados documentos oficiais, como decretos e guias metodológicos, para compreender as orientações e diretrizes estabelecidas para a gestão da saúde. Também foram realizados estudos de pesquisas sobre a temática e mapeamento de processos para identificar possíveis lacunas e oportunidades de melhoria na SAES. A análise de casos de sucesso de outros órgãos públicos, permitiu a identificação de boas práticas e estratégias inovadoras que poderiam ser adaptadas e implementadas na Secretaria, visando aprimorar a qualidade dos serviços prestados à população. Dessa forma, a metodologia utilizada foi abrangente e possibilitou uma análise aprofundada da gestão da saúde na SAES, contribuindo para o desenvolvimento de propostas de melhorias e aprimoramento dos processos.

A relevância da pesquisa sobre o mapeamento de processos na gestão da saúde pública é crucial para enfrentar os desafios de eficiência e inovação nesse setor. Ao identificar gargalos, desperdícios e oportunidades de melhoria, é possível aumentar a transparência, controle e eficiência operacional, resultando em uma tomada de decisão mais embasada em dados.

Além disso, o mapeamento de processos pode promover a padronização de práticas, capacitação de profissionais, integração de sistemas e uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua, contribuindo para uma gestão mais eficiente e inovadora na saúde pública e para a promoção da qualidade de vida da população. Esta pesquisa vai além do mapeamento dos processos, ela busca demonstrar os impactos positivos nos colaboradores, em alinhamento com os objetivos estratégicos da Secretaria, que tem como foco a inovação e a melhoria contínua nos demais setores do Ministério da Saúde.

O artigo apresenta uma estrutura bem definida, organizada em partes que incluem introdução, referencial teórico, caracterização institucional, procedimentos e ferramentas utilizadas, metodologia, análise de resultados e considerações finais. Essa estruturação do texto permite uma análise detalhada e aprofundada do tema abordado, contribuindo para uma compreensão mais ampla e eficiente do conteúdo apresentado.

O artigo apresenta uma estrutura dividida em introdução, referencial teórico e abordagem dos temas principais. A introdução traz um panorama sobre o tema, enquanto o referencial teórico fundamenta a pesquisa com teorias e legislações relevantes. A seguir, são abordados o mapeamento de processos e a caracterização do setor, com análise do ambiente de trabalho, atividades realizadas e recursos disponíveis. Na seção de materiais e métodos, são descritos detalhadamente os materiais e métodos utilizados. A análise de resultados foca nos impactos e resultados obtidos, juntamente com ações de melhoria implementadas. As considerações finais apresentam conclusões, desafios, oportunidades de melhoria e sugestões para futuras ações, orientando a tomada de decisão e o planejamento estratégico da organização.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Gestão de projetos

A gestão de projetos segundo Cleland e Ireland (2002), evidenciam a importância estratégica dos projetos como meios para realização do planejamento organizacional, observando que uma empresa bem sucedida tem em si um fluxo de projetos para lidar com a mudança inevitável enfrentada por todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Essa abordagem de Cleland e Ireland destaca a necessidade das organizações estarem constantemente adaptando-se e inovando para garantir sua sobrevivência e competitividade no mercado. A implementação de projetos bem estruturados e gerenciados é essencial para que as empresas consigam alcançar seus objetivos estratégicos e atender às demandas do mercado em constante evolução. Destacando a importância da gestão de projetos como meio para realizar o planejamento organizacional e lidar de forma eficaz com a mudança e a incerteza, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no longo prazo.

Nesse contexto, a gestão de projetos torna-se uma ferramenta crucial para garantir que as organizações consigam se manter relevantes e eficientes em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo. Além disso, a capacidade de lidar com a mudança e a incerteza por meio de projetos permite que as empresas se adaptem rapidamente às novas demandas e oportunidades que surgem no mercado.

Outra publicação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2011) denominada Metodologia de Gerência de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (MGP-SISP), define que um programa “é um conjunto de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, a fim de obter benefícios não disponíveis se gerenciados individualmente”. Um aspecto importante do programa é que ele é orientado a benefícios.

Segundo a definição apresentada, um aspecto importante do programa é a sua orientação para benefícios, o que sugere que a sua elaboração e implementação devem ser voltadas para a criação de valor e impacto positivo para a organização. Essa abordagem destaca a importância de uma visão integrada e estratégica na gestão de programas, pois permite a maximização dos resultados e o alcance de benefícios que seriam mais difíceis de alcançar de forma isolada. Dessa forma, a definição apresentada pela publicação reforça a ideia de que a gestão de programas requer uma abordagem holística e alinhada aos objetivos organizacionais, visando resultados expressivos e duradouros.

De acordo com a referência mencionada, o gerenciamento de um programa tem como objetivo alcançar metas e benefícios estratégicos. Para isso, é necessário integrar, monitorar e controlar as interdependências entre os projetos que fazem parte dos programas governamentais.

A definição de projeto, segundo o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK (2008) do Project Management Institute –PMI é a seguinte:

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

Destaque-se que de acordo com o citado guia PMI, “temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica aos produtos, serviços ou resultados criados, a maioria dos projetos é realizada para criar entregas duradouras”. E mais, o mesmo manual define o Gerenciamento de Projetos como sendo “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender seus requisitos”. (PMI, 2008)

Segundo o guia do PMI, ressaltando que o termo temporário não se refere necessariamente a algo de curta duração, mas sim a algo que tenha um limite de tempo definido. Além disso, mostra que a maioria dos projetos visa a criação de entregas duradouras, ou seja, produtos, serviços ou resultados com impacto a longo prazo.

A definição de Gerenciamento de Projetos pelo PMI, se refere à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos do projeto. Isso ressalta a importância do planejamento, organização e controle de projetos para garantir o sucesso na entrega de seus objetivos e a importância de compreender a natureza temporária e resultante dos projetos, bem como a aplicação de práticas de gerenciamento de projetos para garantir o sucesso na execução e entrega de seus resultados. Ou seja, um projeto é composto por diversos processos, que incluem a iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

Pode-se afirmar, que a gestão de projetos na esfera pública apresenta peculiaridades que devem ser consideradas desde a fase de idealização até a sua execução. É necessário identificar as diferenças entre projetos públicos e privados, e adaptar as estratégias de gestão de acordo com as especificidades do setor público. Nos diferentes níveis de governo, federal, estadual e municipal, existem diversos órgãos, segmentos e atores que podem influenciar no desenvolvimento e sucesso de um projeto.

E nem sempre esses atores compartilham os mesmos objetivos ou concordam com as mesmas formas de gestão, o que pode complicar e exigir maior atenção na coordenação e comunicação entre as partes envolvidas.

## 2.2 Gestão por processos

E de acordo com LAUDON & LAUDON (2007) as empresas estão procurando se organizar por processos para terem maior eficiência na obtenção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado.

Conforme Laudon & Laudon, a importância da organização por processos nas empresas como forma de alcançar maior eficiência, adaptação à mudança, integração dos esforços e capacidade de aprendizado. A abordagem por processos permite uma visão mais sistêmica e integrada das atividades da empresa, facilitando a identificação de oportunidades de melhoria e otimização dos recursos. Além disso, ao adotar essa estratégia, as organizações conseguem se tornar mais ágeis e competitivas no mercado.

A gestão de processos consiste em administrar as funções permanentes como elos de uma corrente e não como departamentos isolados uns dos outros. A organização por processos permite que as funções trabalhem de forma coordenada, aumentando a eficiência ao longo de todo o processo (MAXIMILIANO, 2012.)

Já Maximiliano, ressalta a importância da gestão de processos para o bom funcionamento de uma organização. Ao administrar as funções como partes integrantes de um todo, é possível garantir uma maior eficiência e coordenação entre os diferentes departamentos. A organização por processos também promove uma visão mais holística da empresa, permitindo identificar possíveis falhas e oportunidades de melhoria em todo o fluxo de trabalho. Portanto, a gestão de processos é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

Para Oliveira (2007) o processo pode ser entendido como um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Concordo com a afirmação de Oliveira (2007) sobre o processo ser um conjunto estruturado de atividades sequenciais que buscam atender e superar as necessidades dos clientes externos e internos da empresa. É fundamental que as empresas tenham processos bem definidos e organizados, para garantir eficiência e eficácia na entrega de produtos e serviços. Além disso, a constante busca por superar as expectativas dos clientes é essencial para garantir a satisfação e fidelização dos mesmos.

### 2.2.1 Business Process Management – BPM

Os processos de negócio ou de cliente (*Business Process Management*, BPM) “são aqueles processos que caracterizam a atuação da empresa e que são apoiados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente” (GONÇALVES, 2000).

Para Gonçalves, a importância dos processos de negócio ou de cliente no funcionamento de uma empresa. Os processos de negócio são essenciais para garantir a eficiência e eficácia das operações de uma organização, uma vez que são responsáveis por definir a maneira como o trabalho é realizado e como os produtos ou serviços são entregues aos clientes. Além disso, ressalta a interdependência existente entre os diferentes processos internos de uma empresa, mostrando que todos eles contribuem para a entrega final ao cliente. Portanto, é fundamental para as empresas analisarem e otimizarem seus processos de negócio para garantir a satisfação do cliente e alcançar o sucesso no mercado.

Em grande parte, o desempenho de uma organização depende do quanto ela gerencia seus processos de negócio. Como resultado, as organizações enfatizam a gestão de processos de negócio (BPM), que é uma técnica de gerenciamento com métodos e ferramentas para apoiar o projeto, análise, a implementação, o gerenciamento e a melhoria dos processos de negócio (RAINER JR; CEGIELSKI, 2012).

De acordo com RAINER JR, o BPM é uma abordagem que visa otimizar e melhorar continuamente os processos internos, garantindo que a empresa atinja seus objetivos de forma eficiente. Ao implementar métodos e ferramentas de BPM, as organizações podem identificar gargalos, eliminar desperdícios e maximizar a produtividade, resultando em uma maior competitividade no mercado. Assim, é fundamental que as empresas reconheçam a importância de investir na gestão de processos de negócio para alcançar um desempenho organizacional superior.

Os processos de negócio, segundo Gonçalves (2000), possuem duas características importantes. A primeira característica seria a interfuncionalidade:

Embora alguns processos sejam inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes das empresas (especialmente os processos de negócio) atravessa as fronteiras das áreas funcionais. Por isso mesmo, são conhecidos como processos transversais, transorganizacionais (cross-organizational), interfuncionais ou interdepartamentais (GONÇALVES, 2000).

A segunda característica importante dos processos de negócio, segundo Davenport e Short (1990 apud GONÇALVES, 2000) “é o fato de que eles têm clientes.” Para Gonçalves (2000) “o conceito de processo empresarial associa-se à idéia de cadeia de valor, com a definição de fluxos de valor: uma coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente ou usuário final.”

Segundo Gonçalves, a interfuncionalidade destaca a necessidade de integração entre diferentes áreas da organização para garantir a eficiência e eficácia dos processos. Além disso, a presença de clientes nos processos de negócio evidencia a importância de focar nas necessidades e expectativas dos consumidores para garantir a entrega de valor.

O conceito de cadeia de valor mencionado por Gonçalves enfatiza a importância de visualizar o conjunto de atividades que agregam valor ao cliente, desde a entrada de matéria-prima até a entrega do produto ou serviço final. Essa abordagem ajuda a direcionar os esforços da empresa para maximizar a satisfação do cliente e obter vantagem competitiva.

No *Business Process Management* (BPM) configura-se, portanto, como um método de gestão para gerenciar processos, no qual a organização conta com o auxílio de ferramentas tecnológicas (OLIVEIRA, 2007). É, dessa forma, um conceito que integra a gestão de processos, a entrega de valor para o cliente e os sistemas de informação.

O autor, explica que o *Business Process Management* (BPM) é essencial para gerenciar de forma eficiente os processos de uma organização, utilizando ferramentas tecnológicas para otimizar e automatizar tarefas. Ao integrar a gestão de processos, a entrega de valor para o cliente e os sistemas de informação, o BPM contribui para a melhoria contínua e a competitividade da empresa no mercado. É importante que as organizações adotem essa abordagem para garantir a eficiência e eficácia de seus processos internos.

### **2.2.2 Mapeamento de Processos**

O mapeamento de processos é uma técnica de gestão que consiste em documentar e analisar de forma detalhada as etapas e atividades envolvidas em um determinado processo dentro de uma organização e pode ser feito por meio de diferentes ferramentas e metodologias, como fluxogramas, diagramas de processo, BPMN (*Business Process Model and Notation*), entre outros. Essa prática requer o envolvimento e colaboração de diferentes áreas da organização, a fim de garantir uma visão ampla e precisa de como os processos estão estruturados e executados.

De acordo com Silva (2014), o mapeamento do processo é uma técnica que auxilia na padronização do fluxo de trabalho, na identificação de gargalos, desperdícios e oportunidades de melhoria nas organizações. Ao adotar essa metodologia, é possível analisar e compreender os fluxos de trabalho, o que facilita a identificação de áreas que necessitam de aprimoramento.

O autor ressalta o mapeamento de processos como uma ferramenta essencial para identificar oportunidades de aprimoramento nas organizações. Ao adotar essa metodologia, as empresas podem analisar e compreender os fluxos de trabalho, obtendo uma visão clara da execução das atividades e da interligação dos processos.

É essencial para identificar áreas que precisam ser aprimoradas, possibilitando a simplificação de tarefas, redução de custos, aumento da eficiência e qualidade dos produtos e serviços. Além disso, a análise dos processos ajuda na padronização de atividades, eliminação de etapas desnecessárias e otimização de recursos.

Ao implementar a prática de mapeamento de processos, as organizações podem criar uma cultura de melhoria contínua, identificando problemas e oportunidades de forma estruturada e sistemática. Isso possibilita o desenvolvimento de planos de ação mais eficazes e direcionados para resolver questões específicas, impulsionando a competitividade e a sustentabilidade do negócio.

De acordo com Pacheco et al. (2021):

"O diferencial do mapeamento de processos está em sua capacidade de oferecer uma visão abrangente e detalhada de todas as etapas de um processo, permitindo a otimização das operações, a redução de custos e a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos aos clientes." No entanto, "a implementação do mapeamento de processos também apresenta desafios, como a resistência dos colaboradores e a necessidade de manter os mapas de processos sempre atualizados, devido à constante evolução das operações de uma empresa."

Conforme o autor durante a implementação do mapeamento existe desafios como a resistência dos colaboradores, que muitas vezes podem se opor à mudança e não compreender o valor do mapeamento de processos. É fundamental envolvê-los desde o início do processo, comunicar de forma clara os benefícios e oferecer treinamento e suporte necessário para facilitar a adaptação.

Outro desafio identificado na pesquisa é manter os mapas de processos atualizados. Com a evolução constante das operações, é essencial revisar e atualizar regularmente os mapas para garantir que estejam alinhados com a realidade da empresa e continuem oferecendo percepções relevantes para a melhoria contínua, que requer um planejamento e engajamento dos colaboradores e atualizações constantes para assegurar sua eficácia a longo prazo. (PACHECO ET AL, 2021).

Portanto, é essencial que as empresas invistam em tempo e recursos para implementar e manter o mapeamento de processos, pois essa ferramenta pode ser um diferencial competitivo no mercado, possibilitando a melhoria contínua dos processos e a promoção da inovação dentro da organização.

Segundo Martins HF et al. (2017):

"A abordagem inovadora dos estudos consiste em combinar o mapeamento de processos com a ampliação de competências coletivas. Essa combinação é vista como uma estratégia que pode potencializar os resultados obtidos pelas organizações. Ao promover o alinhamento conceitual, a memória coletiva, a linguagem compartilhada e o engajamento coletivo, é possível criar um ambiente favorável para o desenvolvimento das competências coletivas e para a promoção da inovação na organização."

A abordagem do autor é considerada crucial para o sucesso da implementação do mapeamento de processos e para a geração de impactos positivos na gestão da organização. Ao possibilitar que os colaboradores tenham uma compreensão compartilhada dos processos e objetivos da organização, bem como das competências necessárias para alcançá-los, essa abordagem pode contribuir significativamente para o crescimento e a eficiência da empresa. Além disso, ao fomentar o engajamento coletivo e a colaboração entre os membros da equipe, a implementação do mapeamento de processos pode ser mais eficaz e trazer benefícios duradouros para a organização.

### **2.2.3 Melhoria no Ministério da Saúde: Inovação e Eficácia no Mapeamento de Processos.**

No final de 2016, o Ministério da Saúde solicitou a elaboração de um projeto com ações inovadoras para melhorar a gestão, com foco no mapeamento de processos. Diante dessa demanda, foi questionado a viabilidade de mapear os processos de negócio e alcançar ganhos de maturidade que impactassem positivamente a organização. Optou-se em aplicar o método de mapeamento de processos de negócio, com base no Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM CBOOK (2013), complementando-o com uma abordagem destinada a fomentar a ampliação de competências coletivas.

Ou seja, o objetivo da SAES/MS não é apenas mapear processos, mas também envolver um maior número de colaboradores para refletir e adquirir uma visão sistêmica sobre a organização e suas estratégias, compreendendo a missão e as principais operações para a entrega de produtos e serviços de valor à sociedade, onde Valor, nesse contexto, representa respostas eficazes às necessidades coletivas, com resultados que impactem positivamente na vida do cidadão.

Na vasta literatura sobre o tema, destaca-se a contribuição de Britto (2011), que concebe o gerenciamento de processos de negócios (BPM - *Business Process Management*) como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, de forma a alcançar resultados alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

O autor evidencia a importância do BPM para o setor público brasileiro, apontando que muitos projetos ainda são conduzidos de forma isolada, focando apenas na modelagem e na entrega de produtos sem uma visão holística do assunto.

É necessário observar que no mapeamento de processos BPM, não é limitado apenas à modelagem e entrega de produtos, mas que englobe todas as etapas do processo, desde a identificação até a melhoria contínua. No contexto da saúde e no setor público brasileiro, onde ainda existem projetos conduzidos de forma isolada, a abordagem do BPM pode trazer benefícios significativos, alinhando os processos com os objetivos estratégicos da organização e garantindo a entrega de resultados consistentes.

Para Almeida, (2019) a noção de entregar valor para o cliente, comum na iniciativa privada, tem sido traduzida no setor público como agregar valor público ou social, visando aprimorar o desempenho organizacional e modificar aspectos da sociedade. O objetivo do negócio público é prestar serviços com excelência a todos os cidadãos, buscando a eficiência e a redução de custos. Os processos de negócio são específicos de cada organização, variando de uma para outra.

Percebe-se que a ideia do autor em entregar valor para o cliente, presente no setor privado, tem sido adaptada para o setor público como agregar valor público ou social ao usuário. Isso significa que as organizações públicas buscam aprimorar seu desempenho e contribuir para a melhoria da sociedade.

Desta forma, o foco do negócio público é prestar serviços de qualidade para todos os cidadãos, buscando sempre a eficiência e a redução de custos. Deve-se ressaltar que os processos de negócio são específicos de cada organização, o que significa que não existe uma fórmula única que possa ser aplicada a todas as instituições públicas. Cada uma precisa identificar suas necessidades e particularidades para buscar a melhor forma de agregar valor e alcançar seus objetivos.

O mapeamento de processos consiste nessa conectividade de atividades inter-relacionadas no ambiente organizacional, compreendendo as etapas da cadeia de prestação de serviços aos clientes ou usuários, e contribuindo para maior agilidade e eficácia nas atividades. Quanto à maturidade em processos, a avaliação preliminar da organização é fundamental para verificar o nível da estrutura, da gestão, do monitoramento e avanço na implantação dos processos. (ALMEIDA, 2019).

À medida que a organização amadurece no gerenciamento de processos, transforma conhecimento em cultura e seguindo a classificação do BPM CBOOK (2013) os atributos de maturidade em processos nas organizações são divididos em cinco estados: Inicial ad hoc, Determinado, Controlado, Arquetizado e Gerenciado Proativamente.

Cada estado representa um nível de reconhecimento e gestão dos processos de negócio, com o amadurecimento caracterizando a capacidade de controlar e adaptar mudanças de forma proativa na melhoria do clima organizacional da SAES.

"A decisão de incorporar a abordagem a ampliação das competências coletivas ao método de mapeamento de processos foi motivada pelos estudos de Retour e Krohmer (2021) sobre competências coletivas. Eles argumentam que as interações entre pessoas em grupo criam uma competência coletiva, que se reflete nas ações individuais."

E para fomentar esse ambiente de interação coletiva e individual, foram introduzidos atributos como referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento coletivo. Esses atributos foram integrados às etapas do método de mapeamento de processos, promovendo alinhamento conceitual e incentivando a colaboração e a criação de sinergia.

A experiência de implementação do gerenciamento de processos de negócio em uma Secretaria do Ministério da Saúde foi baseada em um método diferenciado e gradual, com o objetivo de impactar positivamente a gestão e promover a organização.

#### **2.2.4 Potencializando a eficiência na inovação do mapeamento de processos**

A inovação e eficácia no mapeamento de processos pode garantir que as organizações possam identificar e otimizar seus fluxos de trabalho de forma eficiente. E para que o mapeamento de processos seja eficaz, é necessário adotar práticas inovadoras que possam melhorar a forma como as informações são coletadas, analisadas e interpretadas. Uma abordagem inovadora no mapeamento de processos pode envolver o uso de ferramentas de tecnologia da informação, como softwares ARIS, ADONIS e o Bizagi de modelagem de processos para facilitar a visualização e documentação dos fluxos de trabalho.

Diversos autores destacam a importância da inovação no mapeamento de processos para garantir a eficácia e competitividade das organizações. Segundo Hammer e Champy (2018), a inovação nos processos de negócio é essencial para que as empresas possam se manter competitivas e atender às expectativas dos clientes. Já Davenport (2013) ressalta que o mapeamento de processos é fundamental para melhorar a eficiência operacional e garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas instituições.

Para os autores, a inovação tem sido cada vez mais necessária na área da saúde, devido à constante evolução tecnológica e às demandas cada vez mais complexas dos pacientes. Nesse contexto, o mapeamento de processos se destaca como uma ferramenta eficaz para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

De acordo com Belisário e Belisário (2016), o mapeamento de processos na saúde pode contribuir para a redução de custos, a melhoria da qualidade dos serviços, a otimização do tempo e dos recursos, e o aumento da satisfação dos pacientes.

Além disso, o mapeamento de processos também pode auxiliar na identificação de gargalos no sistema, na padronização de procedimentos e na comunicação entre os diversos setores de uma instituição de saúde.

Em complementação ao autor, o mapeamento de processos consiste na identificação, análise e documentação de todas as etapas de um processo, desde o início até o fim, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria e aumentar a eficácia do sistema. Na área da saúde, esse processo pode ser aplicado em diversas áreas, como nas políticas públicas, na judicialização, na gestão de estoques, e outros.

A inovação e eficácia no mapeamento de processos pode garantir que as SAES/MS possa identificar e otimizar seus fluxos de trabalho de forma eficiente. O mapeamento de processos consiste em uma técnica de análise e modelagem que permite visualizar as etapas e atividades de um processo, identificando possíveis gargalos, redundâncias e oportunidades de melhoria.

Desta forma, a inovação e a eficácia do mapeamento de processos na área da saúde têm se tornado cada vez mais importantes para garantir a sustentabilidade e a competitividade das instituições de saúde, bem como para oferecer um atendimento mais eficiente e personalizado aos usuários do SUS.

Portanto, investir em ferramentas de mapeamento de processos e incentivar a inovação na área da saúde são medidas essenciais para que as instituições de saúde possam se adaptar às constantes mudanças do mercado e garantir a excelência nos serviços oferecidos aos cidadãos.

### 3. Metodologia

A metodologia de pesquisa foi através da revisão bibliográfica, análise documental, de manuais, de decretos, de guias metodológico e estudos de pesquisas que abordam a gestão da saúde pública e o mapeamento de processos, foram analisados casos de sucesso na aplicação do mapeamento de processos de outros órgãos do setor público como o Tribunal de Contas da União – TCU, o Ministério da Economia – ME e o Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP, com o foco na identificação das boas práticas, estratégias de inovação e melhoria contínua para os processos mapeados nos departamentos e coordenações da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES).

Na caracterização do setor, é realizada uma análise do ambiente de trabalho, das atividades realizadas, dos recursos disponíveis e da estrutura organizacional, entre outros aspectos importantes para compreender o funcionamento e a “Caracterização Institucional”, em que o Ministério da Saúde, responsável pela gestão nacional do Sistema Único de Saúde (SUS), tem como objetivo principal a organização e implementação de políticas públicas de saúde, conforme estabelecido na Constituição Brasileira de 1988. Em parceria com os estados e municípios, o Ministério trabalha para garantir a promoção, prevenção e assistência à saúde da população brasileira.

Para atingir esses objetivos, a SAES conta com seis departamentos organizados em coordenações, abrangendo áreas como atenção hospitalar, regulação assistencial, saúde mental e certificação de entidades. O projeto em destaque se concentra no mapeamento dos processos das Assessorias de Gabinete, com a participação de diversas coordenações e núcleos da SAES. Para tanto, a SAES estruturou-se com seis departamentos organizados em coordenações: Departamento de Atenção Hospitalar, Domiciliar e de Urgência (DAHU), Departamento de Regulação Assistencial e Controle (DRAC), Departamento de Atenção Especializada e Temática (DAET), Departamento de Gestão dos Hospitais do RJ, Departamento de Saúde Mental, e Departamento de Certificação de Entidades Beneficentes e Assistência Social (DCEBAS).

A experiência descrita neste relato foi desenvolvida na Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES), criada pelo Decreto nº 9.795/2019 durante a reestruturação do Ministério da Saúde, conforme a figura 1. A SAES é responsável pelo controle e avaliação dos serviços especializados oferecidos pelo SUS, certificação de entidades beneficentes, implementação de políticas de regulação assistencial, entre outras atribuições.

Figura 1 – Organograma Secretaria de Atenção à Saúde/SAES (2019).



Fonte: Organograma da Secretaria de Atenção à Saúde (SAES). Ministério da Saúde. Brasília, junho/2024.

O foco do projeto, foi orientado ao mapeamento dos processos em que as Assessorias de Gabinete detêm responsabilidade. Sendo assim, participam do projeto, em andamento, as seguintes Assessorias de Gabinete: Coordenação-Geral de Planejamento Orçamentários e Financeiro (CGPO), incluindo Transferência de Recursos (TR); Coordenação-Geral de Projetos de Atenção Especializada (CGPROJ), sobretudo, o Serviço de Acompanhamento de Parcerias com Instituições Públicas e Organismos Internacionais (SEAPP); Coordenação-Geral de Demandas de Órgãos Externos da Atenção Especializada (CGOEX); Coordenação-Geral da Gestão Técnica e Administrativa (COGAD), incluindo a Assessoria Administrativa; e os Núcleos de Comunicação Social (CCOM) e Eventos, Cerimonial e Agenda (NEC). A SAES soma, atualmente, cerca de 545 (quinhentos e quarenta e cinco) profissionais, entre servidores e colaboradores.

Ao iniciar o planejamento do projeto, em 2016, foram feitas sucessivas aproximações com os gestores dos departamentos e coordenadores, visando uma análise preliminar da instituição.

Constatou-se a inexistência de documentos institucionais que informassem sobre a missão, valores, visão, diretrizes, objetivos estratégicos. Verificou-se a existência de algumas iniciativas departamentais, isoladas, de mapeamento de processos de trabalho que não prosperaram. Foram identificados alguns processos estruturados, mesmo com alguns gaps, e outros, pouco estruturados, e sem documentação.

Percebeu-se também a falta de integração entre os departamentos ou áreas técnicas, sobressaindo uma postura de fechamento em torno do próprio círculo de atuação. Diante desse cenário, foi incluída uma etapa no plano de ação do projeto para estruturar os direcionadores estratégicos da Secretaria, por meio de análises, entrevistas e oficinas de trabalho com gestores e técnicos. O objetivo é promover uma maior integração e eficiência nos processos da SAES e subsidiar a identificação da cadeia de valor da instituição.

Na seção de materiais e métodos, é a descrição detalhada dos materiais utilizados e dos métodos empregados em um processo ou atividade específica e os procedimentos e ferramentas utilizadas no estudo.

No âmbito do trabalho realizado, o eixo de mapeamento de processos está alinhado aos padrões do Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento BPM CBOK 3.0 (2013), da *Association of Business Process Management Professional* e, atualmente, ao modelo de governança instituído pelo Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov), instituído pelo Decreto nº 10.382/202019, que objetiva modernizar a gestão estratégica dos órgãos integrantes da administração pública federal no desenvolvimento de soluções de aprimoramento da gestão. Dentre os objetivos específicos, conforme artigo 2º, se destacam: “definir prioridades de digitalizar, de simplificação, de integração de processos”; “propor novos modelos institucionais com foco na entrega de resultados para os cidadãos”; e “incentivar a cultura de inovação”.

O método adotado para gerenciamento de processos de negócios baseou-se no ciclo de vida BPM e no Guia Metodológico de Melhoria de Processos do Ministério da Saúde de 2016, que se refere ao ciclo do processo, e compreende as seguintes etapas: planejamento estratégico, modelagem (análise e desenho do processo), simulação, execução, monitoramento e controle, refinamento (redesenho e implementação de melhorias). Com essa orientação, as etapas do trabalho foram organizadas em duas fases, uma de alinhamento estratégico e outra de mapeamento e implementação de melhorias dos processos. As duas fases do método foram aplicadas, integralmente, no primeiro projeto e no segundo projeto a primeira fase foi delineada em três etapas, conforme o quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Primeira fase alinhamento estratégico.

1ª Fase do método	Aplicação
Etapa I	-Elaboração do Plano de Trabalho: definição dos objetivos a serem alcançados, público-alvo e perfil dos participantes; infraestrutura física e tecnológica; cronograma de atividades e prazos; responsáveis pela execução do projeto. Reunião de pactuação do Termo de Abertura do Projeto (TAP).
Etapa II	-Alinhamento conceitual e estratégico: essa etapa é precedida pela análise dos documentos institucionais. Para melhor compreensão da consultoria e nivelamento dos participantes, tem-se um momento para se tratar dos termos e linguagem institucional necessários ao debate sobre missão organizacional, visão, valores, diretrizes e objetivos estratégicos. O objetivo é desenvolver uma visão geral da organização e dar visibilidade às estratégias. Para entendimento do contexto institucional utilizou-se a ferramenta de planejamento estratégico como a análise SWOT ( <i>Strengths/Forças, Weaknesses/Fraquezas, Opportunities/Oportunidades and Threats/Ameaças</i> ).
Etapa III	-Elaboração da cadeia de valor da organização: essa etapa possibilita aos participantes terem uma visão abrangente ou uma macrovisão do conjunto de processos operados pela organização para entregar produtos ou serviços de valor para o cliente (usuários ou cidadãos); e compreender um pouco mais sobre o funcionamento as interligações dos processos e identificar os que são críticos para o negócio. Atores institucionais: diretores de departamento, coordenadores e profissionais das áreas técnicas ou pontos focais participam das oficinas para estruturação da cadeia de valor ou sua revisão, com a priorização dos processos a serem mapeados, modelados e implementados.

Fonte: Guia Metodológico de Melhoria de Processos do Ministério da Saúde. BPM CODIPE/ SE/MS, 2016.

A primeira fase utilizou-se, nesta etapa, entrevistas coletivas, grupos focais e oficinas para levantamento de informações e construção coletiva dos direcionadores estratégicos. No segundo projeto, com a entrada de um novo governo, em 2019, realizou-se a revisão desses direcionadores com a participação dos gestores e coordenadores por meio de oficina e com validação no colegiado de gestores. Atores institucionais: diretores de departamento, coordenadores e profissionais das áreas técnicas ou pontos focais que participaram das oficinas para entendimento da estratégia e suas implicações no trabalho.

O procedimento de alinhamento conceitual em gerenciamento de processos precedeu o início de cada etapa do mapeamento de processos, visto que são muitos os termos e notações utilizados. Os termos foram sendo apresentados conforme a demanda de cada etapa ou atividade.

A segunda fase, delineada em oito etapas, consistiu em aplicar o método BPM aos processos prioritizados, de acordo a criticidade dada pela organização e considerando o ciclo de vida BPM, de acordo com o quadro 2, abaixo:

Quadro 2 - Segunda fase mapeamento e implementação de melhorias dos processos.

Método BPM	Aplicação
<b>Etapa I - Plano de Trabalho para mapeamento dos processos</b>	Definição dos objetivos; público-alvo e perfil dos participantes; infraestrutura física e tecnológica disponível; cronograma de atividades e prazos; responsáveis pela execução do projeto. Reunião de pactuação do TAP com gestores e coordenadores;
<b>Etapa II - Alinhamento conceitual</b>	São realizados dois tipos de alinhamento conceitual, um é realizado pelo responsável pelo processo a ser mapeado e se refere aos principais termos e linguagem utilizados, na instituição, para operação do processo; o outro, é realizado pelos consultores e se refere aos termos e notações utilizados em gerenciamento de processos de negócio, além disso, são apresentados os direcionadores estratégicos. O objetivo é subsidiar os debates durante os trabalhos em reuniões ou oficinas. Atores institucionais envolvidos: gestores, coordenadores, técnicos destacados ou pontos focais das áreas que contribuem para o processo;
<b>Etapa III - Definição de escopo e etapas do processo</b>	Definir o escopo significa compreender os limites do processo, quem são os parceiros, produtos ou serviços gerados para quais clientes, recursos e normas. Com base nessas informações, são identificadas as etapas do processo e as suas interações, ou seja, o modo como funciona o processo, sendo possível identificar gargalos. Utilização de instrumentos clássicos de mapeamento de processos, como: o Diagrama IGOE (Inputs/Entradas, Guides/Guias, Outputs/Saídas, Enablers/Habilitadores), para identificação do escopo do processo e a Matriz SIPOC (Suppliers/Fornecedores, Inputs/Entradas, Process/Processo, Outputs/Saídas e Customers/Clientes), para identificação das etapas do processo. Atores institucionais envolvidos: gestores, coordenadores, técnicos destacados ou pontos focais das áreas que contribuem para o processo. Long KA. (2023);
<b>Etapa IV - Desenho dos diagramas de fluxo e elaboração do manual de procedimentos do processo.</b>	Utilizando a notação BPMN 2.0 ( <i>Business/Negócios, Process/Processos, Model/Modelo and Notation/Notação</i> ) para detalhamento e registro dos atributos, na plataforma ARIS Architect, do Ministério da Saúde. Reunião de validação dos documentos gerados com o responsável pelo processo, coordenadores e técnicos destacados;
<b>Etapa V - Análise de problemas do processo e soluções</b>	Para identificação dos problemas, impactos e possíveis soluções de melhorias são coletadas informações ao longo dos debates sobre o processo por meio da Ficha de Sugestões de Melhorias elaborada pela consultoria, com preenchimento individual ou em grupo. Os problemas e melhorias apontados são relacionados na matriz de Análise do Processo, construída com critérios objetivos e pontuações, previamente determinadas, para qualificar os problemas e as soluções. Os critérios de priorização dos problemas consideram os seguintes elementos: impactos resultantes do problema, classe do problema (Processos ou Métodos, Sistema de Informação, Infraestrutura de Trabalho, Gestão ou Planejamento, Pessoas ou Cultura), além de incluir nos seus campos a matriz GUT: Gravidade, Urgência e Tendência do problema, com atribuição de pesos. Para as soluções, foram adotados os critérios de complexidade, custo e tempo. Para análise da causa-raiz dos problemas selecionados, aplica-se, com criticidade, a técnica denominada 5 Porquês, que consiste em perguntar cinco vezes o porquê de um problema a fim de descobrir sua real causa (a causa-raiz), para, então, propor soluções efetivas. Atores institucionais envolvidos: gestores, coordenadores, técnicos destacados ou pontos focais das áreas que contribuem para o processo;
<b>Etapa VI - Implementação de melhorias</b>	As soluções, priorizadas para o processo, se traduzem em oportunidades de melhoria; procede-se ao redesenho do processo; elabora-se o plano de implementação de melhorias, com definição de indicadores para monitorar o desempenho do processo; executa-se a simulação do processo, realiza-se a capacitação dos executores do processo a partir do manual de procedimentos; e o apoio à implementação do processo ao responsável pelo processo e técnicos executores do processo;
<b>Etapa VII - Plano de monitoramento do processo</b>	Realiza-se apoio ao responsável pelo processo e aos executores na estruturação da rotina de monitoramento e atribuição de responsabilidade; na definição de instrumentos para registro de dados; capacitação da equipe com a finalidade de apurar resultados, realizar ações corretivas, propor melhorias ou elaborar novos indicadores, além de verificar se os processos estão atendendo aos objetivos estratégicos da organização;
<b>Etapa VIII – Encerrar o projeto e celebrar resultados</b>	Formaliza-se o encerramento do projeto com as entregas formais; avalia-se e comunica-se os resultados utilizando diversas mídias.

Fonte: Guia Metodológico de Melhoria de Processos do Ministério da Saúde. BPM CODIPE/ SE/MS, 2016.

## **4. Análise e Resultados**

A evolução do projeto de reestruturação da Gestão da Secretaria de Atenção à Saúde, que teve início em 2017. A equipe de governança da SAES, identificou a necessidade de melhorias no modelo de gestão, como a eliminação de sobreposição de trabalho, aprimoramento de processos e definição de entregas organizacionais.

O projeto foi desenvolvido com a colaboração dos gestores da Secretaria, utilizando os pilares do pensamento sistêmico, organização e trabalho. A fase 1 consistiu na execução do projeto, com a validação do Secretário da SAS e alinhamento com as prioridades governamentais. Na fase 2, o objetivo é apoiar a SAES no aprimoramento da gestão de integridade e riscos para o alcance de sua missão e objetivos estratégicos. Atualmente, o planejamento do projeto para a Fase 3, para o período de 2025 a 2028 encontra-se em elaboração.

### **4.1 Contextualização (Ex Ante)**

#### **4.1.1 Fase 1 – Período: 2017 a 2021.**

No ano de 2016, a partir de uma demanda do Gabinete da então denominada Secretaria de Atenção à Saúde - SAS, foi constituída uma equipe de governança, composta por representantes das coordenações ligadas ao gabinete, iniciaram um grupo de trabalho (GT) para construção de um Projeto, focado na reestruturação da Gestão da Secretaria.

Diante às necessidades crescentes da melhoria do modelo de gestão e em face à percepção de que a SAS operava:

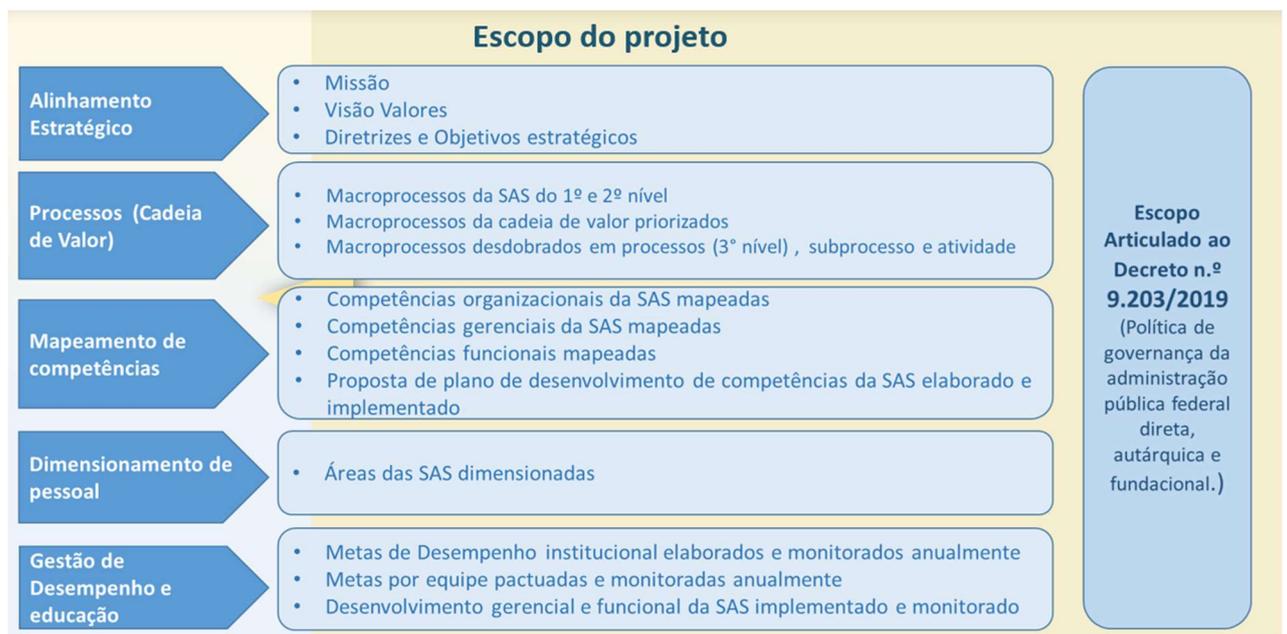
- Contexto operacional com sobreposição de trabalho, retrabalho, excesso de documentos;
- Necessidade de aprimoramento de fluxos, processos de trabalho e definição de entregas organizacionais;
- Necessidade de planejar e dimensionar a contratação de trabalhadores em número e perfil adequado as rotinas da área;
- Necessidade de identificação de competências para as ações desenvolvidas.

O projeto foi desenvolvido com a colaboração dos gestores da Secretaria, tornando-se uma ferramenta estratégica na produção de resultados que gerem valor para a organização, teve como base os pilares do desenvolvimento do pensamento sistêmico, da organização e do trabalho. Realizado um amplo trabalho de comunicação, assim, por meio de pesquisas, em 2017 inicia-se a execução do projeto.

O trabalho foi resultado de uma construção coletiva e envolveu os Diretores de Departamento e a validação foi realizada pelo Secretário da SAS. O desenvolvimento do trabalho foi pautado nas prioridades governamentais relacionadas às políticas de atenção à saúde, as prioridades da alta gestão do MS, o PPA e PNS, alinhados às competências regimentais da Secretaria.

Esse trabalho preliminar foi a base que possibilitou evidenciar o negócio da Secretaria no âmbito do Ministério da Saúde, sendo mapeados os macroprocessos identificados como transversais. Tendo como Objetivo - geral: “Aperfeiçoar a gestão da secretaria de atenção à saúde por meio do mapeamento dos processos de trabalho, de competências organizacionais e dimensionamento de pessoal.” Conforme a figura 2, a seguir:

Figura 2 – Escopo do Projeto Secretaria de Atenção à Saúde (SAS)



Fonte: Escopo do Projeto, Secretaria de Atenção à Saúde (SAS). Ministério da Saúde, 2017.

#### **4.1.2 Fase 2 – Período: 2021 a 2024.**

Em 2019 com a publicação do Decreto nº 9.795, foi criada Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES), durante a reestruturação do Ministério da Saúde( vide, figura 1). A SAES é responsável pelo controle e avaliação dos serviços especializados oferecidos pelo SUS, certificação de entidades beneficentes, implementação de políticas de regulação assistencial, entre outras atribuições. Na fase 2, o projeto tem o objetivo - geral: “Apoiar a SAES no aprimoramento da gestão de integridade e de riscos de processos, projetos, programas e políticas para o alcance de sua missão e dos seus objetivos estratégicos”, onde se estabeleceu 09 (nove) METAS com objetivos específicos para os departamentos, coordenações e assessoria da SAES conforme figura 3, a seguir:

Figura 3: Metas dos departamentos, coordenações e assessoria da SAES.

<b>META</b>	<b>ÁREA</b>
1- Aprimorar a gestão estratégica da SAES por meio do desenvolvimento da modelagem, mapeamento e plano de gestão de risco dos processos "planejamento orçamentário e financeiro" e "transferência de recursos“.	<b>CGPO</b>
2- Qualificar o processo de monitoramento das políticas, programas e ações da SAES e estabelecer estudos prospectivos para apoiar os processos decisórios.	<b>CGMIND</b>
3- Aprimorar a gestão estratégica da SAES por meio do desenvolvimento e implementação da modelagem e plano de gestão de risco do processo "gestão de projetos", e fortalecer a capacidade institucional a partir do desenvolvimento de competências das equipes relacionadas.	<b>CGPROJ</b>
4- Estruturar o processo de gestão estratégica e articulação intersetorial na atenção especializada.	<b>CGPROJ</b>
5- Aprimorar a gestão estratégica da SAES por meio do desenvolvimento e implementação da modelagem e plano de gestão de risco dos processos de apoio jurídico .	<b>CGOEX</b>
6- Promover a integração entre os departamentos da SAES dos processos de “comunicação interna” e “realização de eventos”, e fortalecer a capacidade institucional a partir do desenvolvimento de competências das equipes relacionadas.	<b>NUCOM e NEC</b>
7- Fortalecer a capacidade institucional por meio do desenvolvimento do mapeamento do processo de "documentação e arquivos da SAES", e desenvolver as competências das equipes relacionadas.	<b>ASS/ADM e COGAD</b>
8- Aprimorar a gestão estratégica da SAES por meio da implementação do mapeamento, gestão de riscos e programa de integridade com ênfase na gestão de compliance para os processos de certificação, supervisão e cancelamento CEBAS, e fortalecer a capacidade institucional a partir da identificação de competências para desempenho dos processos relacionados.	<b>DCEBAS</b>
9- Aprimorar a capacidade institucional por meio do estudo e levantamento de necessidades para qualificação do sistema SisCEBAS.	<b>DCEBAS</b>

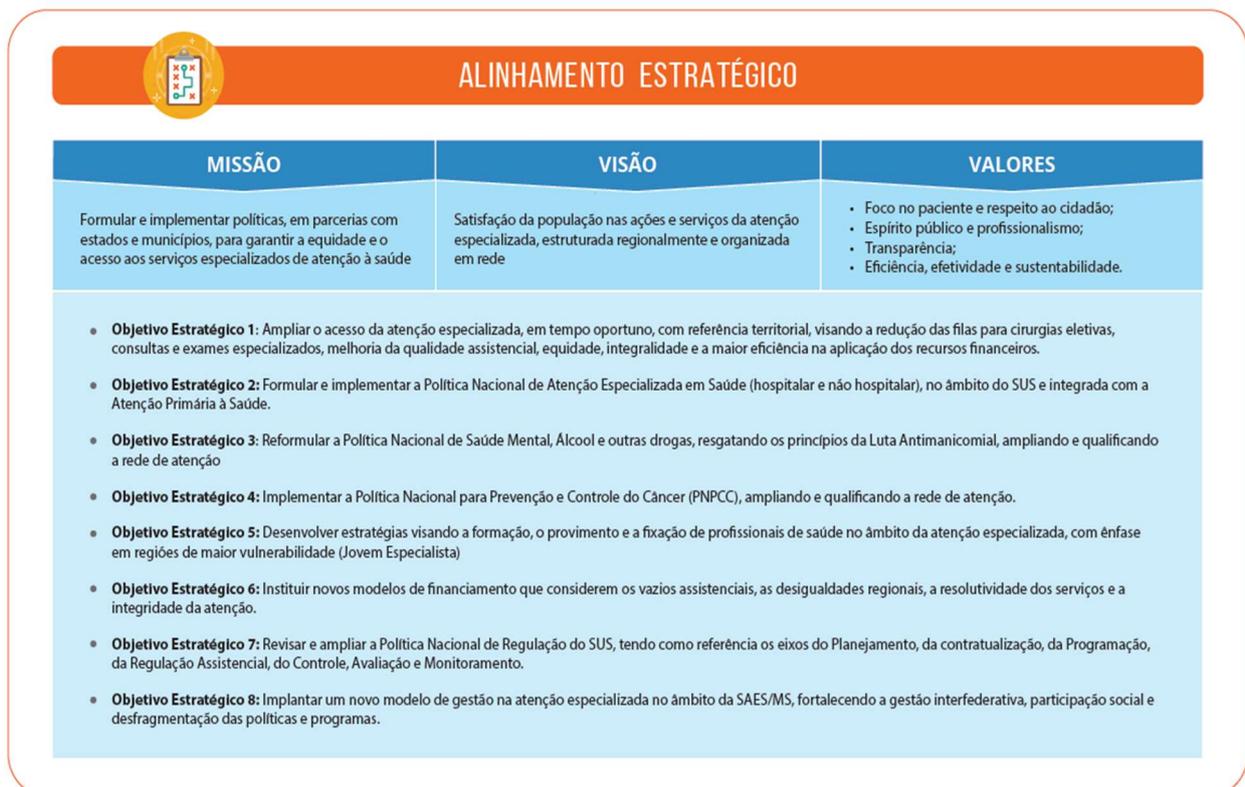
Fonte: Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES). Ministério da Saúde, 2021.

Desta forma, inicia-se à implantação do Projeto para o gerenciamento de processos na SAES que são destacados em ordem cronológica, relatando, os principais resultados e os impactos gerados na SAES e como se configuraram as iniciativas percebidas no percurso das fases do projeto.

## 4.2 Aprimorando os direcionadores estratégicos da Secretaria

No primeiro ano de implementação do projeto 2016, foi desenvolvido um conjunto de direcionadores estratégicos, como missão, visão e valores, juntamente com as diretrizes e objetivos estratégicos da Secretaria, conforme a figura 2. Gestores e técnicos dos departamentos e assessorias foram convidados a adotar uma abordagem estratégica, alinhada com as prioridades governamentais em saúde, as metas de alta gestão do Ministério da Saúde, o Plano Plurianual (PPA) e o Plano Nacional de Saúde (PNS), em conformidade com as competências da Secretaria. As oficinas de planejamento estratégico, com a participação de aproximadamente 20 a 25 pessoas, proporcionaram o reconhecimento mútuo, interação e sinergia na troca de experiências e percepções entre os técnicos de diferentes áreas de atuação.

Figura 2 – Alinhamento Estratégico da SAES.



Destacou-se a dedicação à colaboração na busca de consenso para alinhar referenciais e linguagem em prol de um objetivo compartilhado. Este momento de integração entre indivíduos e áreas, de trabalho conjunto e responsabilidade pelos resultados obtidos, representa uma quebra com a mentalidade de silos organizacionais conforme Welch (2006). Em outras palavras, foi rompida uma estrutura de trabalho que funcionava de maneira independente entre setores, onde havia barreiras entre as áreas da organização, falta de colaboração entre os *times* e pouca comunicação eficiente dentro e entre as equipes.

Em 2019, os direcionadores estratégicos passaram por uma revisão devido às novas políticas e diretrizes propostas pelo novo governo da época, que também resultaram da SAES para assumir o patrocínio do projeto em sua segunda fase. Com o início do governo atual em 2022, foi elaborado um planejamento estratégico para a SAES, alinhado às estratégias do MS, com o objetivo de reorganizar as principais ações da Secretaria. Dessa forma, é perceptível que a SAES está fortalecendo sua gestão.

#### **4.2.1 Reestruturando a cadeia de valor da Secretaria em 2017: um passo para a excelência.**

Foram realizados múltiplos encontros e rodadas de conversa com gestores e técnicos de diversas áreas, com o objetivo de analisar de forma abrangente os processos da organização. Durante esse processo, ficou evidente a dificuldade dos participantes em compreender e analisar um processo interfuncional, que envolve a colaboração entre diferentes departamentos, para alcançar um determinado resultado ou entrega de serviços à sociedade. Após o alinhamento conceitual e a comunicação dos direcionadores estratégicos, as experiências compartilhadas pelos participantes permitiram estruturar os principais processos da Secretaria.

Ao analisar o relacionamento entre os processos, os técnicos perceberam as contribuições das equipes de cada área, os resultados alcançados e o valor gerado para os cidadãos ou usuários, destacando a importância do trabalho individual e coletivo. Foi também compreendido que cada conjunto de processos deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização precisa atender a equidade e o acesso aos serviços especializados de atenção à saúde, suportar e viabilizar sua operacionalidade, a fim de garantir sua eficácia e contribuição para o sucesso da instituição.

#### **4.2.2 Alinhamento do glossário em relação as metas de desempenho com as estratégias do departamento.**

A análise minuciosa da legislação e dos documentos institucionais pertinentes, bem como os diálogos constantes com os gestores e executores dos processos, as atividades de alinhamento de conceitos e linguagem referentes às políticas de saúde e gerenciamento de processos, e os relatórios elaborados com diagnósticos e recomendações de melhorias, foram fundamentais para a elaboração do Glossário de Termos da Secretaria. Esse instrumento se mostrou essencial para facilitar a comunicação em reuniões e oficinas, promovendo uma maior eficiência nos trabalhos.

A experiência vivenciada demonstrou que os processos fluem mais facilmente quando há um alinhamento prévio dos termos e linguagem utilizados dentro da organização. Esse cuidado contribui para o fortalecimento da cultura institucional, pois valoriza os conhecimentos e práticas já existentes na instituição, favorecendo a troca de informações entre os membros e criando um ambiente de confiança.

Em 2017, a área de Gestão do Desempenho da Secretaria iniciou um diálogo para discutir as diretrizes e objetivos estratégicos, com foco na formulação de metas individuais alinhadas com os resultados esperados para a área. Essa abordagem, relatada no Relatório de Resultados do Projeto de Gestão da SAS (2018), sugere um impacto positivo dos instrumentos de gestão desenvolvidos pelo projeto.

#### **4.2.3 Impulsionando a inovação: o uso do CANVAS (Quadro de modelo de negócios) nas diversas áreas de atuação da SAES**

Em 2019 durante a implementação da SAES, foi fundamental compreender os objetivos e procedimentos de trabalho dos departamentos e assessorias do gabinete, incluindo parceiros, recursos, sistemas de informação, clientes, entregas de valor e métricas de monitoramento. Em resposta a essa necessidade, foi aplicado o Modelo Canvas de Negócio (*Business Model Canvas*) de uso da governança pública direta, com adaptações específicas para a SAES. A aplicação do Canvas proporcionou uma visão integrada e simplificada dos processos de trabalho, destacando fornecedores, recursos, produtos/serviços gerados e entregas aos clientes. A ferramenta foi usada com sucesso nos departamentos e assessorias, dentro do prazo estabelecido. A habilidade em aplicar o Canvas foi resultado do conhecimento adquirido pelos profissionais da SAS em oficinas de mapeamento e modelagem de processos. Seguindo o método aprendido, a aplicação do Canvas começou com o alinhamento dos conceitos da ferramenta, o que facilitou a adoção, mesmo sendo uma novidade para a equipe.

#### 4.2.4 Desenvolvimento do modelo lógico para políticas de atenção especializada à saúde

Esta foi uma ação preliminar realizada antes da implementação do macroprocesso de Monitorar e Avaliar Políticas mapeados. Os gestores e técnicos da Secretaria decidiram priorizar esse macroprocesso devido à sua importância, visto que o processo era pouco estruturado e apresentava divergências conceituais significativas. Um dos principais desafios era a dificuldade das equipes técnicas em distinguir as ações de controle, monitoramento e avaliação. Após a modelagem dos processos, identificou-se que muitas políticas em andamento na Secretaria não possuíam elementos constitutivos claramente definidos, como objetivos, indicadores de monitoramento e resultados esperados. Diante disso, a modelização das políticas foi considerada uma ação urgente para melhorar os resultados da implementação das políticas.

Para isso, a Secretaria contratou uma consultoria externa para auxiliar no processo de modelização das políticas, que foi realizado em paralelo ao mapeamento dos processos. Foram realizadas vinte e sete oficinas para modelizar dez políticas prioritárias em um período de três meses. As etapas do processo incluíram análise do cenário, identificação dos problemas operacionais das políticas, possíveis causas e impactos.

O modelo lógico das dez políticas de atenção à saúde foi elaborado com base no **Guia Prático de Análise *Ex Ante* da Casa Civil**, com adaptações feitas pela Coordenação de Monitoramento de Indicadores, Coordenação de Planejamento e Orçamento e Gabinete da Secretaria. Esse trabalho resultou em melhorias nos processos de monitoramento e na implementação de um programa de desenvolvimento de pessoal para apoiar o monitoramento das políticas de saúde. Os resultados obtidos permitiram avaliar e tomar decisões em relação à implementação das políticas de saúde, incluindo revisões e consolidação de políticas. Além disso, a iniciativa também contemplou a proposta de modelização do “Registro de Câncer de Base Populacional” (RCBP). Posteriormente, a modelização das demais políticas foi realizada, aprimorando o método sob novos referenciais.

#### **4.2.5 Estratégias eficazes para otimizar o funcionamento do Escritório de Processos da Secretaria**

O Escritório de processos (EProc) na Coordenação- Geral de Projetos (CGPROJ/SAES) foi criado para atender à crescente demanda por modelagem de processos e disseminação das boas práticas de gerenciamento. Seu principal objetivo é realizar a revisão contínua do método de gerenciamento de processos e da documentação, padronizar os instrumentos e artefatos criados, apoiar o monitoramento do desempenho dos processos, analisar a viabilidade dos projetos de melhoria sob a ótica da estratégia organizacional e da multidisciplinaridade, além de auxiliar na tomada de decisões com precisão.

Essa iniciativa baseia-se no conhecimento adquirido e na prática contínua, resultando em ganhos de maturidade da organização no gerenciamento de processos de negócio. Quanto mais madura a organização se torna nesse aspecto, mais ela consegue transformar o conhecimento em cultura, fortalecendo sua capacidade de gerenciar processos de forma eficaz e eficiente.

#### **4.2.6 Reforçando a segurança: O Guia de Gerenciamento de Riscos da SAES**

Os técnicos da CGPROJ/SAES, responsáveis pelo mapeamento de processos e gerenciamento de riscos, decidiram analisar e adaptar um material fornecido pela Diretoria de Integridade do MS sobre o método e política de gestão de riscos do MS. O objetivo era modelar os processos, elaborar um manual de procedimentos e criar o Manual Orientativo para Gerenciamento de Riscos na SAES, disponível na Rede do MS.

Antes de iniciar a tarefa, os técnicos da CGPROJ/SAES participaram de um curso oferecido pela Controladoria-Geral da União (CGU) para nivelar seus conhecimentos sobre gestão de riscos. Em seguida, realizaram uma simulação de gerenciamento de riscos aplicada ao processo de "Certificação das Entidades Benéficas e Assistência Social à Saúde", que estava sendo implementado e monitorado.

Atualmente, o trabalho realizado tem fornecido suporte às oficinas de gerenciamento de riscos para os processos já implementados e em fase de monitoramento. A cada aplicação do método, são feitas melhorias, demonstrando uma disposição institucional para aprender, rever práticas de forma contínua e oferecer melhorias. Isso representa um avanço em relação às práticas convencionais, que muitas vezes não são suficientes para lidar com os desafios atuais da gestão pública.

#### **4.2.7 A implementação do gerenciamento de riscos no processo: caso CGOEX/SAES.**

Os processos de gerenciamento de riscos dentro da Coordenação-Geral de Operações Externas da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (CGOEX/SAES) destaca-se 04 (quatro) processos: "Monitorar Demandas judiciais da Atenção Especializada", "Gerir Demandas de Ações individuais ou coletivas da Atenção Especializada (Contencioso)", "Gerir Demandas de Controle" e "Analisar os Recursos Administrativos dos Institutos nacionais e a conveniência da despesa pública da SAES (Contratos e Licitações)", que através de Oficinas de aplicação da metodologia de gerenciamento de riscos ministradas pela consultoria da FIOCRUZ, os colaboradores foram capacitados para identificar, avaliar e monitorar os riscos do Processo.

Durante as oficinas as equipes de cada processo desenvolveram a análise do contexto (cenários internos e externos utilizando a Matriz SWOT); a identificação dos riscos (a causa, fonte ou origem, as consequências e impactos do riscos); a análise/avaliação dos riscos (verificar a probabilidade e impacto do risco inerente, identificar os controles existentes, propor controle, avaliar eficácia dos controles e identificar risco residual); tratamento e monitoramento dos riscos (definir ações de prevenções à correção do risco, definir a estratégia para resposta ao risco, propor resposta aos riscos), elaborar o Plano de Tratamento dos Riscos e por fim fazer o Monitoramento dos riscos.

Segundo a percepção dos técnicos, a implementação do gerenciamento de riscos contribui para a qualificação das informações processadas nas operações, possibilitando melhores entregas e aumento de performance da equipe técnica. Através do monitoramento de demandas judiciais, gestão de demandas de ações individuais ou coletivas, gestão de demandas de controle e análise de recursos administrativos, a CGOEX/SAES pôde identificar os gargalos nos processos em tramitação e implementar melhorias de forma ágil.

Ao realizar o controle de dados referentes aos processos e ao definir os riscos para o desempenho deles, a área conseguiu ter uma visão mais clara dos desafios existentes e podendo agir de forma proativa para solucioná-los. Isso demonstra a importância do gerenciamento de riscos como uma ferramenta fundamental para melhorar a eficiência e eficácia das operações.

Portanto, vale ressaltar a importância da implementação de processos de gerenciamento de riscos dentro de uma organização, destacando como essa prática pode contribuir significativamente para o aprimoramento das atividades e o alcance de melhores resultados.

#### **4.2.8 Gestão de Projetos: Modelagem e implementação com foco na visão de futuro da SAES**

A gestão de projetos foi aprimorada através da modelagem e implementação com foco na visão de futuro da SAES. O projeto contou com um patrocínio importante do responsável pela execução dos processos, o que foi essencial para sua institucionalização na SAES. O envolvimento dos técnicos que participaram de um curso especializado em escritório de projetos para alinhar conceitos também foi destaque. Além disso, um curso de Elaboração de Projeto Básico foi elaborado pelo SEAPP= CGPROJ/SAES, ministrado em módulos com o apoio de um consultor, visando a implementação dos processos do grupo de iniciação de projetos.

O mapeamento dos processos foi feito em colaboração com gestores e técnicos, e os cursos realizados estimularam discussões e engajamento nas iniciativas incrementais geradas. As ações desenvolvidas permitiram a descrição, padronização e criação de artefatos para os processos, além de promover o desenvolvimento de competências individuais e coletivas.

O sucesso dessa iniciativa resultou na criação do Escritório de Gestão de Projetos da SAES, localizado na assessoria de Gabinete dentro da Coordenação-Geral de Projetos de Atenção Especializada (CGPROJ). Este escritório incorporou as melhores práticas preconizadas pelo Guia de Projetos PMBOK e CBOK, abrangendo todas as fases, desde a iniciação até o encerramento dos projetos estratégicos da Atenção Especializada.

#### 4.2.9 Modelagem e implementação eficiente dos processos na cadeia de valor da SAES

Durante o desenvolvimento dos projetos, foi realizada uma modelagem eficiente dos processos na cadeia de valor da SAES. Foram identificados e priorizados cinco macroprocessos finalísticos para o mapeamento, juntamente com outros processos das áreas de atuação, como Certificação de Estabelecimentos de Saúde, Gestão da Documentação, Elaboração de Atos Oficiais, Organização de Eventos e Recebimento de Doações Nacionais e Internacionais, de acordo com a figura 3 a seguir:

Figura 3: Cadeia de Valor da SAES/MS



Fonte: Cadeia de Valor da Secretaria de Atenção à Saúde (SAES). Ministério da Saúde. Brasília, junho/2024.

Para cada processo modelado, foram gerados o diagrama de fluxo, manual de procedimentos, relatório de diagnóstico, recomendações, plano de implementação, boletins de monitoramento, artefatos de padronização dos processos e glossário de termos técnicos, disponibilizados na Rede do MS.

No total, foram modelados 78 (setenta e oito) processos no primeiro período do projeto e 56 (cinquenta e seis) no segundo período, com uma equipe de consultores que variou entre quatro e cinco durante a execução dos projetos. Os manuais de procedimentos dos processos estão disponíveis na Rede do MS para consulta e uso pelos colaboradores da organização.

## 5 Considerações finais

Retomando o objetivo geral da pesquisa: descrever a importância do mapeamento de processos na eficiência e inovação, com foco na implementação da metodologia utilizada na Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES).

A metodologia de gerenciamento de processos introduziu à instituição as técnicas atuais na implementação do mapeamento de processos de negócio na SAES, resultando em um impacto positivo na gestão organizacional. Isso contribuiu para a melhoria da eficiência, inovação e qualidade dos serviços oferecidos à população. A conquista dos objetivos e estratégias da Secretaria adotadas ao longo do processo demonstra a relevância e eficácia dessa prática na gestão pública da saúde.

Ao analisar a modelagem de processos e a implementação de melhorias em diversas áreas da SAES, observou-se uma maior integração entre os departamentos, uma visão mais ampla e sistêmica das atividades e a adoção de práticas inovadoras para o aprimoramento contínuo dos processos. A implementação de estratégias como direcionadores estratégicos, reestruturação da cadeia de valor, desenvolvimento de glossário de termos e definição de metas de desempenho foram eficazes na melhoria da maturidade organizacional na gerência de processos, foram modelados 78 (setenta e oito) processos no primeiro período 2017 a 2021 do projeto e 56 (cinquenta e seis) no segundo período 2021 a 2024.

A percepção de gestores e técnicos em relação a contribuição e participação na implementação da gestão por processos nos períodos supracitados, são:

- Compartilhamento e nivelamento de conhecimento;
- Troca de experiências sobre o negócio da área e a metodologia aplicada;
- Reflexão da equipe sobre as boas práticas de planejamento;
- Importância de promover a integração das equipes internas;
- Capacitação e qualificação de recursos humanos;
- Trabalho colaborativo permitindo engajamento e comprometimento da equipe;
- A integração e padronização dos procedimentos;
- Percebe a importância de revisões contínuas, que podem ser conduzidas internamente sem a necessidade de consultoria externa;

- Melhoria dos projetos elaborados na SAES seguindo as melhores práticas do PMBOK e CBOK;
- Reflexão da equipe sobre as boas práticas de Gerenciamento de Projetos e processos institucionais;
- Organização, padronização e manualização dos procedimentos;
- Oportunidade de avaliar e tratar os problemas e propor o refinamento do processo e ações de melhorias contínuas para atualização dos modelos;
- Monitoramento dos processos;
- Gerenciamento e monitoramento dos riscos do processo.

Intercorrências e fragilidades observadas durante os períodos citados:

- Sucessivas mudanças na gestão e nas equipes, interrompendo a fluidez das ações no projeto;
- Replanejamento constante do cronograma de acordo com a perspectiva de novas lideranças;
- Retrabalho através de reapresentações do projeto e dos produtos gerados;
- Limitação de horários nas reuniões presenciais;
- Morosidade na devolutiva e validação dos produtos pactuados e entregues;
- Paralisação das atividades do projeto em função de outras rotinas de trabalho priorizadas pela Coordenação;
- Reformulação das atividades da meta devido a mudanças na Coordenação da Área;
- Indefinição de papéis e responsabilidades tem retardado o prazo das entregas previstas;
- Dificuldade de planejamento para investir na comunicação dos processos da SAES;
- Extinção ou intermitência de áreas do gabinete, impactando na realização das ações;
- Intermitência da existência da área na estrutura organizacional da SAES;
- Dificuldade de agendas e disponibilidade da equipe.

As intercorrências e fragilidades observadas durante os períodos descritos demonstram uma falta de continuidade e estabilidade na gestão e nas equipes responsáveis pelo projeto. As sucessivas mudanças na liderança e nas equipes têm impactado negativamente a fluidez das ações, levando ao replanejamento constante do cronograma e a um retrabalho frequente. Além disso, a limitação de horários nas reuniões presenciais, a morosidade na devolutiva e validação dos produtos, a paralisação das atividades do projeto em função de outras prioridades e a indefinição de papéis e responsabilidades têm contribuído para o atraso nas entregas previstas.

A dificuldade de planejamento para investir na comunicação dos processos da SAES, a extinção ou intermitência de áreas do gabinete, a intermitência da existência da área na estrutura organizacional e a falta de agendas e disponibilidade da equipe são também fatores que dificultam o andamento do projeto.

É fundamental que essas questões sejam endereçadas e solucionadas para garantir o sucesso do projeto e a eficiência das ações futuras da SAES. A criação de processos mais claros, a definição de responsabilidades e a estabilidade na equipe podem contribuir para superar essas intercorrências e fragilidades.

Dessa forma, é possível afirmar que o objetivo da pesquisa foi alcançado. Estes aspectos destacam a relevância do mapeamento de processos na eficiência e inovação da gestão pública de saúde, além da necessidade de uma abordagem multidisciplinar e inovadora para enfrentar desafios e promover a melhoria contínua na gestão pública direta.

O conteúdo do estudo responde de forma positiva à pergunta problema proposta, evidenciando que o mapeamento de processos de negócio é uma ferramenta fundamental para a melhoria na maturidade organizacional e na gestão de processos na saúde pública. A implementação do método na SAES proporcionou benefícios tangíveis, como integração entre áreas, identificação de pontos de melhoria, otimização dos fluxos de trabalho e promoção da inovação na gestão pública de saúde.

Para alcançar resultados ainda mais expressivos e duradouros, é essencial investir em capacitação, atualização e engajamento dos colaboradores, além de manter e aprimorar constantemente os processos mapeados.

Apesar dos desafios enfrentados, a implementação do mapeamento de processos na SAES reflete o compromisso da organização em promover a excelência na gestão da saúde pública. A melhoria contínua dos processos e a busca pela inovação e eficiência são fundamentais para garantir a qualidade dos serviços oferecidos à população e assegurar o sucesso da instituição no futuro. Com avanços na terceira fase do projeto, a SAES planeja adotar importantes medidas, como o planejamento por competências, a aplicação da Lei de Acesso à Informação (LAI), o fortalecimento da integridade, a prestação de contas (*accountability*) e a conformidade com as leis (*compliance*). Estas ações têm como objetivo aprimorar ainda mais a gestão e as práticas da organização, reforçando seu compromisso com a transparência, a eficiência e a excelência na prestação de serviços de saúde pública à comunidade. Dessa forma, a SAES contribui com boas práticas na Administração Pública Direta e no desenvolvimento de futuras pesquisas acadêmicas.

## 6 Referências

- ABPMP. BPM CBOK. (2013). Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP. BPM CBOK® V3.0, *Association of Business Process Management Professionals*.
- Almeida, Ana Paula; Oliveira, Renata (2019). Eficiência e inovação na gestão da saúde pública: desafios e perspectivas. *Revista Administração Pública*, v. 15, n. 4, p. 567-580.
- BELISÁRIO, JS; BELISÁRIO, AS. (2016). Mapeamento de Processos: Uma Proposta para Controle dos Processos em Hospitais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, v.2, n.1, p. 110-118.
- BPM CODIPE/ SE/MS (2016). Guia Metodológico de Melhoria de Processos do Ministério da Saúde. Brasil.
- Brasil. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Senado Federal. Brasília, DF.
- Brasil. Decreto 10.426, de 16 de julho de 2020. Dispõe sobre a descentralização de créditos entre órgãos e entidades da administração pública federal integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, por meio da celebração de termo de execução descentralizada.
- Brasil. Decreto Nº 10.382, de 28 de maio de 2020. Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov).
- Brasil. Decreto Nº 8.901, de 10 de novembro de 2016. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde.
- Brasil. Decreto nº 9.795/2019. Ministério da Saúde. Institui a criação da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES)
- Brasil. Extrato do Termo de Execução Descentralizado de Recurso No. 144, de 14 de dezembro de 2020. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 2020.
- Brasil. Extrato do Termo de Execução Descentralizado de Recurso No. 81, de 10 de novembro de 2016. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 2016.
- Brasil. Ministério da Saúde (2016). Manual do processo. Rede do Ministério da Saúde: Z:\PLANEJAMENTO. [acesso em 2024 abr. 13].
- Brasil. Ministério da Saúde (2020). Produtos Projeto AVANSAES 2017-2020. SEAPCOP/GAB-SAES/MS, junho.
- Brasil. Ministério da Saúde (2023). Guia gerenciamento de riscos. Brasília (DF). Rede do Ministério da Saúde: Z:\EGProc - Escritório de Processos\02 RISCOS\Guia Gerenciamento de Riscos. [acesso em 2024 abr. 8].
- Brasil. Ministério da Saúde (2023). Relatório Análise ex ante das políticas e programas da Atenção Especializada à Saúde. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Fundação Oswaldo Cruz, Secretaria de Atenção Especializada. Brasília (DF).

Brasil. Ministério da Saúde. (2017-2020). Produtos AVANSAES. SEAPCOP/GAB-SAES/MS.

Brasil. Ministério da Saúde. (2019). Relatório de Resultados do Projeto de Gestão da SAS, AVANSAS (2017-2018). NCTGP/GAB/SAS.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP. Brasília: MP, 2011. Disponível em: [http://www.servidor.gov.br/noticias/noticias12/arq\\_down/publicacao\\_slti\\_mgp-sisp-versao\\_1.pdf](http://www.servidor.gov.br/noticias/noticias12/arq_down/publicacao_slti_mgp-sisp-versao_1.pdf). Acesso em 09 jul. 2024.

Britto G C. (2011). Guia para Formação de Analistas de Processos– BPM. Volume I, 1a. Ed. Rio de Janeiro: Gart Capote.

CLELAND, D.I.; IRELAND, L.R. Gerência de projetos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP. (2015). Manual de processos: Secretaria de Planejamento Orçamentário / Secretaria de Gestão Estratégica. – Brasília:

Davenport, T. (2013). Inovação de Processos: Reengenharia do Trabalho por meio da Tecnologia da Informação. Harvard Business Press.

Ferreira AR. (2013). Análise e melhorias de processos. Revisão e adaptação Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação. Brasília (DF): Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Gomes, AMTL; Couto, LF (2020). Modelo lógico de políticas prioritárias da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES) do Ministério da Saúde. Produto 3. Brasília (DF).

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo. RAE – Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, 2000, p.8-19.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. (2018). Reengenharia: revolucionando a empresa através da tecnologia da informação. Harper Business.

LAUDON, K. C.; LAUDON J. P. Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

Martins HF, Mota JP, Marini C. Chang et al. (2017). Modelos de negócio na esfera pública: o modelo Canvas de governança pública. Cad. EBAPE.BR, v. 17, no. 1, Rio de Janeiro.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Pacheco, Elerson Gomes; Bahia, Lilian Maria de Souza et al. (2021). A gestão de processos e a qualidade no atendimento público em saúde. Revista Saúde.com, v. 11, n. 2, p. 121-135.

PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 4th. ed., Project Management Institute Inc., 2008.

RAINER JR, Kelly R.; CEGIELSKI. Introdução a sistemas de informação: apoiando e transformando negócios na era da mobilidade. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Retour D. e Krohmer C. A. (2021). Competência Coletiva: uma relação-chave na gestão de pessoas. In: Competências coletivas no limiar da estratégia/ Didier Retour. [et al.]; tradução: Sandra Loguércio. Porto Alegre: Bookman.

Silva, J G. (2014). Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas. Dissertação (mestrado). Rio de Janeiro (RJ): Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 89f., p. 15.

SILVA, Maria da Conceição; SOARES, João Paulo (2018). Mapeamento de processos na gestão hospitalar: um estudo de caso em um hospital público. Revista Gestão e Saúde, v. 22, n. 3, p. 345-360.

Teixeira V A. (2012). Criando Valor Público – gestão estratégica no Tribunal de Contas da União - TCU. Página de Liderança, Brasília.